

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ETKİLİLİĞİNİN ÇALIŞAN NORM DIŞI DAVRANIŞLARI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE BİREYSEL KÜLTÜREL EĞİLİMLERİN
ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

EZEL AYDIN

TEZ DANIŞMANI

İPEK KALEMCİ TÜZÜN

ANKARA – 2016

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ETKİLİLİĞİNİN ÇALIŞAN NORM DIŞI DAVRANIŞLARI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE BİREYSEL KÜLTÜREL EĞİLİMLERİN
ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

EZEL AYDIN

TEZ DANIŞMANI

İPEK KALEMCİ TÜZÜN

ANKARA – 2016



BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 06 / 10 / 2016

Öğrencinin Adı, Soyadı : Ezel Aydın

Öğrencinin Numarası : 21320043

Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Anabilim Dalı

Programı : İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı : Doç. Dr. İpek Kalemci Tüzün

Tez Başlığı : İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Norm Dışı Davranışları Üzerindeki Etkisinde Bireysel Kültürel Eğilimlerin Rolü Üzerine Bir Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 100 sayfalık kısmına ilişkin, 09/ 09 / 2016 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından TURNİTİN adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 12'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası: 

Onay

06/10/2016

Doç. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad,

Ezgi Aydın tarafından hazırlanan
"İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULANMALARININ ETKİNLİĞİNİN ÇALIŞAN NORM ODI
DAVLANULARI ÜZERİNDEKİ ETKİMLERİ AİREYSEL KÜLTÜREL EĞİLMELERİN ROLÜ ÜZERİNE
BİR ARASTIRMA" adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: ...03.../...03.../2016...

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

CANKAYA ÜNİVERSİTESİ

Jüri Üyesi : Doç. Dr. R. Arzu Kalemci

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ

Jüri Üyesi : Doç. Dr. İpek Kalemci Türker

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Erdem Kılıksoy

İmzası

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

06/10/2016

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans sürecim ve bu değerli çalışmanın gerçekleştirilmesinde benden desteğini, emeğini, bilgi ve deneyim birikimini hiç esirgemeyen, öğrettiği her şeyin hayatıma kattığı önemi ve değeri asla unutmayacağım, çok sevdiğim tez danışman hocam Doç. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN'E,

Hayatım boyunca sabırla, deneyimleriyle ve üstün sevgileriyle yanımda olan, beni her koşulda sonsuz destekleyen canım annem ve babama,

Hayatıma yoldaş, üzüntüme, sıkıntıma can yarası olan, bana ablalılığı her şekilde hissettiren canımdan çok sevdiğim kardeşim Hazal AYDIN'A,

Tezimle ilgili tüm süreçlerde yanımda olan Ece ÖZDEN SARAÇ, Özge AYDIN, Ezgi SERİNOĞLU'NA ve diğer tüm candan dostlarıma,

En içten sevgi, saygı ve teşekkürlerimle..

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı İKY uygulamalarının norm dışı davranış üzerindeki etkilerinin yanı sıra, örgüte ve bireye yönelik olan kültürel eğilimlerin bu ilişkide biçimlendirici etkileri oluşturulan bir model çerçevesinde araştırılmasıdır. Ankara’da faaliyet gösteren çeşitli sektörlerde ait 230 çalışandan elde edilen veriler ile oluşturulan örneklem üzerinden bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (20.0) ve AMOS programları kullanılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde, İKY uygulamalarının norm dışı davranışlar üzerinde etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Oluşturulan model üzerinde kültürel eğilimlerinde örgütsel ve bireysel olarak aracılık rolü de incelenmiştir. Kültürel eğilimlerin örgütsel olarak İKY uygulamalarının çalışan norm dışı davranışları üzerindeki etkisi, bireysel olarak ise kültürel eğilim boyutu olan bireysellik- toplulukçuluk ve güç mesafesinin norm dışı davranış üzerinde ki etkilerinin olduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar kelimeler: insan kaynakları yönetimi, norm dışı davranış, bireysel kültürel eğilim

ABSTRACT

The purpose of this study is to create an extensive module and to investigate both the effect of specific type of deviant behaviour on HRM implementations and to determine the forming role of cultural tendencies towards individuals and organizations in that correlation. The data, gathered from 230 employees residing in Ankara and working for different sectors, is analysed with SPSS (20.0) and AMOS programs. Findings revealed that there is a significant correlation between HRM implications and deviant behaviour. Through the model created, under the title of cultural tendencies, role of mediation in both organizational and individual level is investigated. The results showed that; in the organizational level there is a relationship between HRM implications and deviant behaviours of the employees. In the individual level there is a relationship between deviant behaviour and three further branches of cultural tendencies; individualism- collectivism and power distance.

Key Words: human resources management, deviant behaviour, individual cultural tendency

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
TABLolar LİSTESİ	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	VI
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1.....	2
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ile ÇALIŞAN TUTUM VE DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİ.....	2
1.1. İKY'nin Stratejik Nitelik Kazanma Süreci: Kavramsal Çerçeve	2
1.2. Stratejik İKY'nin Örgüt ve Birey Performansı Üzerindeki Etkileri	6
1.3. İKY İşlevlerinin Birey Tutum ve Davranışlarına Etkileri	9
1.3.1. İşgücü Planlama Seçme ve Yerleştirme ile Çalışan Tutum ve Davranışları İlişkisi	9
1.3.2. Hizmet İçi Eğitim ile Çalışan Tutum ve Davranışları İlişkisi	11
1.3.3. Performans Değerleme ile Çalışan Tutum ve Davranışları İlişkisi	12
1.3.4. Ücretlendirme ve Ödüllendirme ile Çalışan Tutum ve Davranışları İlişkisi	14
BÖLÜM 2.....	16
İKY, NORM DIŞI DAVRANIŞ VE KÜLTÜREL EĞİLİM İLİŞKİSİ.....	16
2.1. İşyerinde Norm Dışı Davranış	16
2.1.1. Norm Dışı Davranış: Tanım ve Önemi	17
2.1.2. Norm Dışı Davranışın Boyutları	20
2.2. Bireysel Kültürel Eğilimler.....	29
2.2.1. Bireysel Kültürel Eğilimler: Tanım ve Önemi.....	30
2.2.2. Bireysel Kültürel Eğilimlerin Boyutları.....	33
2.2.2.1. İKY Uygulamaları ve Norm Dışı Davranışlar Üzerindeki Etkisi	39
2.3.2. Bireycilik/Toplulukçuluk Eğiliminin Norm Dışı Davranışlar Üzerindeki Etkisi	46
BÖLÜM 3.....	50
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR.....	50

3.1. Araştırmanın Önemi ve Kapsamı.....	50
3.2. Araştırmanın Sorunsalı ve Modeli	51
3.3. Araştırmanın Yöntemi	53
3.3.1. Evren ve Örneklem	53
3.3.2. Veri Toplama ve Araçları	53
3.4. Araştırma Bulguları	55
3.4.1. Betimleyici İstatistikler	55
3.4.2. Değişkenlerin Geçerlilik Güvenilirlik Analizi ve Değişkenler Arası İlişkiler...	56
3.4.2.1. Norm Dışı Ölçeği.....	56
3.4.2.2. İKY Uygulamaları Etkililiği Ölçeği	56
3.4.2.3. Toplulukçuluk ve Güç Mesafesi Kültürel Eğilim Ölçekleri.....	57
3.4.3. Etki Analizi Sonuçları	59
3.4.3.1. Toplulukçuluk Değişkeninin Biçimlendirici Etkisi	59
3.4.3.2. Güç Mesafesi Değişkeninin Biçimlendirici Etkisi.....	62
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME	67
KAYNAKÇA.....	69
EKLER	98
EK 1	98

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo1. Norm Dışı Davranış Tanımları

Tablo 2. Norm Dışı Davranış Kategorileri ve İlgili Davranış Örnekleri

Tablo 3. Örgüt İçinde Karşılaşılan Kötü Davranış Türleri

Tablo 4. Güç Mesafesi Düşük ve Yüksek Toplumların Özellikleri

Tablo5. Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

Tablo 6. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

Tablo 7. Norm Dışı Davranış Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analiz Sonucu

Tablo 8. İKY Uygulamaları Etkililiği Keşfedici Faktör Analiz Sonucu

Tablo 9. Kültürel Eğilim Keşfedici Faktör Analiz Sonucu

Tablo 10. Araştırma Ölçeklerinin Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 11. Toplulukçuluk Düşük ve Yüksek Seviyesine göre İKY Etkililiğinin Norm Dışı Davranışlar Üzerindeki Etkisinin Değişimi

Tablo 12. Güç Mesafesinin Düşük ve Yüksek Seviyesine göre İKY Etkililiğinin Norm Dışı Davranışlar Üzerindeki Etkisinin Değişimi

Tablo 13. Hipotezlerin Desteklenme Durumu

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Norm Dışı Davranış Türleri

Şekil 2. Örgüt İçinde Norm Dışı Davranışlar Tipolojisi

Şekil 3. Araştırma Modeli

Şekil 4. İKY Uygulamaları Etkililiğinin Norm Dışı Davranışlar Üzerinde Etkisinde Düşük Seviye Toplulukçuluğun Biçimlendirici Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 5. İKY Uygulamaları Etkililiğinin Norm Dışı Davranışlar Üzerinde Etkisinde Yüksek Seviye Toplulukçuluğun Biçimlendirici Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 6. İKY Uygulamaları Etkililiğinin Norm Dışı Davranışlar Üzerinde Etkisinde Düşük Seviye Güç Mesafesinin Biçimlendirici Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 7. İKY Uygulamaları Etkililiğinin Norm Dışı Davranışlar Üzerinde Etkisinde Yüksek Seviye Güç Mesafesi Biçimlendirici Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

İnsan kaynakları uygulamalarını etkili yönetmenin bireysel olarak çalışan davranışları, bütün olarak ise örgüt üzerinde olan etkileri son zamanlarda İKY yazınında tartışılan ve araştırılan bir konu olmuştur. Örgütlerde, çalışanlar zaman zaman çalışma yaşamı koşulları karşısında norm dışı olarak nitelendirilen davranışlara yönelmektedirler. Norm dışı davranış olarak kabul edilen bu davranışlar hem örgütsel amaç ve hedeflere, performansa zarar vermekte hem de çalışanların günlük ve iş yaşantılarında olumsuz etkiler bırakmaktadır. İKY işlevlerinin çalışan norm dışı davranışlarını şekillendirmede etkisi büyüktür. Aynı zamanda kültürel eğilimlerin norm dışı davranışlar üzerindeki etkisi ise önemli bir araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların örgütlerdeki insan yönetimi uygulamaları karşısındaki tutum ve davranışlarında bireysel kültürel eğilimlerinin de rolü olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda norm dışı davranışın öncülünü anlamada hem bireysel hem de bağlamsal unsurların bir arada tartışılması önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde İKY' kavramı, gelişimi ve bu kavramın stratejik niteliğini kazanma sürecinde kuramsal zemin ele alınmıştır. Öte yandan, İKY işlevleri ve örgütsel performans ilişkisi tartışılmıştır. İKY işlevlerinin (iş gücü seçme-yerleştirme, hizmet içi eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme) birey tutum ve davranışlarına olan etkileri de araştırılmıştır.

İkinci bölümde ise araştırmanın bağımsız değişkeni olan norm dışı davranış kavramının tanımı, önemi ve boyutları ele alınmış, kavramın kuramsal temelleri incelenmiştir. İlgili yazında kullanılan norm dışı davranışlar bu bölümde incelenerek insan kaynakları işlevleri ile olan ilişkisi ortaya konmuştur. İkinci bölümün sonunda, kültürel eğilimlerin etkisi araştırılarak, örgüt ve birey üzerindeki etkileri incelenmek amacıyla, tanım, önem ve öncülleri ortaya konmuştur. Örgütsel öncül olarak, İKY işlevlerinin norm dışı davranış üzerindeki etkileri, bireysel öncül olarak ise bireycilik-toplulukçuluk ve güç mesafesi boyutunun norm dışı davranış üzerindeki etkileri ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, İKY işlevleri ve kültürel eğilimlerin, çalışan norm dışı davranışları üzerindeki etkileri çalışmanın örneklemini oluşturan farklı sektörlere ait 230 çalışan üzerinden görgül olarak araştırılmış ve model örneği sunulmuştur.

BÖLÜM 1

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ile ÇALIŞAN TUTUM VE DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİ

1.1. İKY'nin Stratejik Nitelik Kazanma Süreci: Kavramsal Çerçeve

İKY' (İKY) kavramı, 1960-70'li yıllarda ABD'de yaşanan insan yönetimi ve akademik çalışmalarının ilerlemesiyle birlikte gelişmiş ve dünya geneline yayılmıştır (Brewster, 1994). İKY, örgütlerin insan kaynakları alanında, örgütsel ve çevresel boyutta uygulanan, örgüt amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için gerçekleştirilen görev ve faaliyetler bütünüdür (Schuler ve Jackson, 1987). Yüksel'e (2004) göre; İKY, işletmelerde rekabetçi üstünlük yaratmak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politikalar oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir. İKY'ye ilişkin uygulamalar; küreselleşme, artan rekabet, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler ile birlikte sürekli gelişim ve değişim göstermektedir. İKY'nin bu derece önem kazanmasının nedenleri arasında; küreselleşme, rekabet, bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, yeni oluşan pazarlara girebilme, mevcut pazarlarda tutunup, büyüebilme, şirket evlilikleri ve toplam kalite kavramının gelişip çalışanların yönetime katılması gibi faktörleri sayabiliriz (Eroğlu, 2001). Tarihsel gelişim sürecine bakıldığında, "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı" ile başlayan "Personel Yönetimi" anlayışından "İKY" aşamasına geçildiği görülmektedir (Keser, 2002). Günümüzde ise İKY'nde yeteneğin yönetilmesi giderek önem kazanan bir anlayış haline gelmiştir. İKY kavramının gelişim sürecinde, öncelikle endüstriyel ilişkiler veya personel yönetimi ile arasındaki farklılıkların ve benzerliklerin vurgulanıp, sonrasında İKY'nin kapsadığı temel faaliyetleri belirlemeye, ölçümlemeye yardımcı olacak modellerin geliştirildiği gözlemlenmektedir (Guest, 1987: 1991). İKY'nin "stratejik" nitelik kazanması ile beraber bir bütün olarak İKY'nin örgütsel strateji ve örgütsel performans ilişkileri açıklanmaya çalışılmıştır. İKY alanında tekil uygulamalara dayanan araştırmalar özellikle 1980'ler boyunca geniş yer tutmuştur. Personel bulma ve seçme süreçlerinin, eğitim ve performans değerlendirme sistemlerinin, ücretlendirmeni nasıl etkinleştirileceği,

örgütsel strateji ile nasıl ilişki kurulacağı araştırılmıştır (Wright ve McMahan,1992). 1990'lı yılların başından itibaren araştırmaların önemli bir kısmı, İKY'nin örgütsel strateji ile ilişkisini tartışmaktadır. (Miles ve diğerleri, 1978; Miles ve Snow, 1985;Schuler ve Jackson, 1987, 1989; Sparrow ve Pettigrew, 1988; Lengnick-Hall, 1988;Schuler, 1992; Arthur, 1992; Ferris ve diğerleri, 1999). Diğer yandan, İKY'nin örgütsel performans (verimlilik, finansal göstergeler vb.) üzerinde hangi düzeyde ve ne şekilde etki yarattığı konusu, ilgili yazının en tartışılan konularından birini oluşturmaktadır (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delaney ve Huselid, 1996; Wood,1999; Pauweeand Richardson, 2001; Guest, 2001; Youndt ve Snell, 2004).

Truss ve Gratton'a (1994) göre stratejik İKY; "işletme performansını iyileştirmek, yenilikçiliği ve esnekliği artıran örgütsel kültürü geliştirmek amacıyla İKY uygulamalarının stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu hale getirilmesidir". En sık karşılaşılan bir başka tanım da Wright ve McMahan (1992)'a aittir. Yazarlara göre; stratejik İKY "işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için uygulanan planlanmış İKY faaliyetleridir" (Wright ve McMahan, 1992). Bu tanımlamada, stratejik İKY'nin dört öge içerdiği gözlemlenmiştir. Bunlardan ilki, rekabet avantajı kaynağı olarak stratejik anlayışla yönetilmesi gereken örgütün "insan kaynakları"dır. İkinci öge; "faaliyetler", rekabet avantajı elde etmek için örgüt çalışanları tarafından araç olarak kullanılacak insan kaynakları (İK) programlarını ve uygulamalarını temsil etmektedir. Üçüncü olarak ise; "planlanmış" kelimesi; İKY uygulamalarının strateji ile dikey ve yatay olarak uyumlu olmasını simgelemektedir. Son öge olarak "amaçlara ulaşma" ise, örgütsel performansın iyileştirmenin stratejik İKY'nin nihai hedefi olduğunu vurgulamaktadır (Wright, 1998). İKY stratejik kazanma sürecinde ilgili yazındaki kuramsal değerlendirmeler oldukça önem taşımaktadır. Örgütlerde İKY uygulamalarının örgütsel performansı nasıl biçimlendirdiğini açıklayan çalışmalar, "en iyi uygulamalar (best practices)", (Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Delaney ve Huselid, 1996; Guest, 1999) ve "durumsallık yaklaşımı", (Delery ve Doty, 1996; Delery,1998; Wright ve Snell, 1998) perspektifiyle açıklanmaktadır. **En iyi uygulamalar** olarak adlandırılan ve evrenselci yaklaşım olarak da adlandırılan bakış açısına göre; etkili İKY uygulamaları, örgütsel stratejiden bağımsız olarak örgütsel performansı etkileyecek geçerli formüller biçiminde ortaya konmaktadırlar. Yani evrenselci bir yaklaşımla ve ekonomik rasyonalite özelliğine dayalı olarak, bazı İKY uygulamalarının her koşulda başarılı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacağı, her

organizasyonun bu uygulamalara sahip olması gerektiği düşüncesi öne sürülmektedir. Evrensel İKY uygulamalarının rekabet üstünlüğünü sağlamak ve sürdürmek için kullanılabileceğini (Pfeffer, 1995; Pfeffer&Veiga, 1999) ve bu uygulamalar sayesinde örgütsel performans arasındaki ilişkiyi belirtmektedir (Youndt ve diğerleri, 1996; Deleryve Doty, 1996). Bazı İKY uygulamalarının diğerlerinden her zaman daha iyi olduğunu ve her örgütün bu en iyi uygulamaları benimsemesi gerektiğini öne sürmektedir (Chenevert ve Tremblay, 2009). En iyi uygulamaların bütün örgüte genellenebilir durumu olması ve bunu uygulayan örgütlerin performanslarının, uygulamayanlara göre daha yüksek yüksek olacağı varsayılmaktadır (Gürbüz, 2011). “En iyi uygulamaların” bir süre sonra, diğer örgütler tarafından taklit edilebilmesi olası olduğundan, uygulamaların ekonomik bir değer yaratması uzun dönemde mümkün değildir. “en iyi uygulamaların” örgütler tarafından kurumsallaşarak örgütlerin çoğu tarafından kullanılıyor olması, bazı araştırmacıların “en iyi uygulamaların” örgütlerin rekabet avantajını yakalamada etkili olamayacağı görüşünü dile getirmelerine sebep olmuştur. Yaklaşımda, temel düşünce olarak, bir örgütün başka örgüt ya da örgütlerin taklit edilmesi esas alınmaktadır. Bu süreç ise örgütlerin yaratıcılığına ve kendi örgüt kültürlerine uygun uygulamalar geliştirmelerine engel teşkil edebilir (Porter, 1996). En iyi uygulamaların belirlenmesinde yazında bazı farklı düşünceler olsa da hepsinin ortak görüşünde; çalışan becerilerinin İKY uygulamaları ile güçlendirilmesi ve uygulanması gerektiği bulunmaktadır (Youndt ve diğerleri, 1996). Ek olarak, evrenselci yaklaşım en iyi uygulamalara odaklanmanın ve İKY uygulamalarına bağlılığın örgüt ve birey düzeyinde kesinlikle olumlu sonuçlar vereceğini ve İKY uygulamalarının örgüt ve birey performansına etkisinin ölçülebileceğini savunmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen Guest (2001) ve Pfeffer (1994). İKY uygulamalarının örgüt ve birey performansı üzerindeki etkisini ölçebilmek için öncelikle ölçülebilir İKY uygulamalarına odaklanması gereğine vurgu yapmışlardır. Ancak bu yaklaşımın kültürel ve kurumsal farklılık ve etkileri göz ardı edildiği belirtilmektedir (Colbert, 2004).

En iyi uygulamalar yaklaşımının bütün örgütlerde örgüt performansına katkısı konusunda beklenen pozitif katkıyı yapmaması, ***durumsallık yaklaşımını*** gündeme getirmiştir (Delery ve Doty, 1996). İKY uygulamalarının etkinliği, bu uygulamalar arasındaki karşılıklı etkileşime de bağlıdır (Delery ve Doty, 1996; Shih ve diğerleri, 2006; Truss, 2001). Durumsallık yaklaşımı temelde, en önemli olanın bütün olduğu, parçaların da bu bütünü etkilediği oranda önemli olduğu görüşüne dayanmaktadır (Tosi, 2009). Stratejik

İKY hem iç (örgüt kültürü, iç faktörler) hem de dış faktörlerden (teknoloji, rekabet ve devlet düzenlemeleri) etkilenmektedir. Bu yaklaşım, yalnızca örgütsel ve çevresel koşullarla tutarlı olmakla kalmayıp aynı zamanda da insan kaynakları faaliyetlerinin de kendi arasında içsel olarak ta tutarlı, uyum içinde gerektiğini savunmaktadır (Martin ve Alcazar, 2005). İç faktörler yatay, dış faktörler ise dikey uyuma işaret eder (Wright ve McMahan, 1992, Huselid, 1995; Baird ve Meshoulam, 1988). Bu düşünceye göre bir örgüt, hem dikey hem de yatay olarak başarılı olabileceği insan kaynakları sistemini geliştirmelidir. Yatay uyum, bir örgütün insan kaynakları politikaları ve uygulamalarının iç tutarlılığını açıklamakta, dikey uyum ise örgütün örgüt stratejileriyle insan kaynakları stratejileri arasındaki uyumu ifade etmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşımda, hangi İKY uygulamalarının farklı stratejik pozisyonlara sahip firmalar için daha uygun olduğu ve bunların örgütsel performansı nasıl etkilediği üzerinde durulmaktadır.

İKY, örgütsel strateji ve performans arasındaki ilişkileri açıklamak için araştırmalar üzerinde en ağırlıklı etkiye sahip olan diğer bir kuramsal perspektif ise ***kaynak bağımlılığıdır***. İktisat kuramından (Penrose,1958) stratejik yönetim yazınına taşınan kaynak bağımlılığı kuramı içinde tanımlanan rekabetçi üstünlükler, örgütsel strateji ve örgütün içsel kaynakları ile ilişkilendirilmektedir (Wernerfelt, 1984; Schuler ve McMillan, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991, 1998, 2001; Mueller, 1996; Wright ve diğerleri, 1994; Barney ve Wright, 1998). Kaynak temelli yaklaşım örgütlerin yeteneklerine ve İKY'nin bu yetenekleri geliştirmesindeki rolüne önem vermektedir. Yaklaşımın temel düşüncesi; az bulunan, değerli, taklit edilemeyen ve ikamesi zor kaynaklar rekabet avantajı yaratabilir (Barney, 1991). Bununla birlikte, İKY uygulama ve sistemlerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için kaynakların değerli olması, yani örgüte değer katacak kaynak ve yetenekleri desteklemesi ve etkili bir şekilde yapılandırılması gerekmektedir (Wright ve diğerleri, 2001; Collins ve Clark 2003). Nadir bulunma, insan kaynağının sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin, rakip olan örgütlerin insan kaynaklarında yaygın olarak bulunmaması demektir (Delery, 1998). Bir örgütün rakiplerine oranla daha yüksek yetenekli insan kaynağına sahip olması, insan kaynaklarının rakiplerinkinden daha değerli olduğu anlamına gelmektedir (Wright ve diğerleri, 1994). Örgütlerin sahip olduğu beşeri kaynakların, rekabet avantajını yakalamada diğer kaynaklardan (teknik- finansal) daha etkili olması beklenen bir durumdur. Çünkü beşeri kaynakların taklit edilmesi zordur. Taklit edilse bile, bunların işletmeye özgü ve sosyal olarak karmaşık süreçler olması

nedeniyle, beklenen olumlu sonuçların alınması ve önemli örgütsel değişkenlere etkisi uzun bir süreç içinde gerçekleşmektedir (Lado ve Wilson, 1994; Wright ve diğerleri, 2001). Temel olarak; insan kaynaklarının rakip örgütler tarafından diğer stratejik kaynaklar ile ikame edilememesi durumunda ise, rakip işletmelerin rekabet üstünlüğünü yakalaması zor bir durum oluşturacaktır (Wright ve diğerleri, 1994).

En iyi uygulamalar durumsallık yaklaşımı ve kaynak bağımlılığı ile ilgili yazında İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisi makro perspektifle tartışılmış ve İKY uygulamalarının örgütsel performans ile ilişkisi açıklanmıştır. Örgütsel performansı oluşturan birey performansının oluşumunu değerlendirmede söz konusu makro değerlendirmeleri göz önünde bulundurarak birey düzeyinde mikro bir perspektifle İKY uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisini tartışmak gerekmektedir. İKY uygulamalarının etkililiğinin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi **“sosyal değişim kuramı”** bağlamında açıklanabilir. Sosyal değişim kuramının (Blau, 1964) temel söylemine göre çalışanlarla örgüt arasında karşılıklılığa dayalı bir ilişki söz konusudur. Çalışan örgütün kendisine değer verdiğini ve yarar sağladığını algıladığında örgüte karşı daha fazla sorumluluk hissetmektedir. İKY uygulamalarının, temelde bireye değer katmak ve önemli olduğunu hissettirmek amacıyla gerçekleştirildiği göz önünde bulundurulursa, sosyal değişim kuramına eş olarak çalışanın İKY uygulamalarına yönelik olumlu algılamaları örgüte karşı pozitif tutum ve davranışlar sergilemesine neden olacaktır (Shore ve Wayne, 1993; Hannoh ve Iverson, 2004).

1.2. Stratejik İKY’nin Örgüt ve Birey Performansı Üzerindeki Etkileri

Hussey’e (2006) göre strateji; örgütün uzun vadeli amaçlarına ulaşmak için kullandığı en önemli yoldur. “*Stratejik*” olarak tanımlanan İKY, örgütün hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olan, beşeri sermayeyi temin eden, içsel olarak tutarlı politika ve uygulamaların tasarlanma ve gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmıştır. (Huselid ve diğerleri, 1997). Stratejik İKY; bazı öncüller tarafından şöyle tanımlanmıştır; Örgüt performansını iyileştirmek, örgüt kültürünü geliştirip amacına uygun olarak uygulamak amacıyla İKY’nin stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu hale getirilmesi (Truss ve Gratton, 1994), örgütün amaçlarına ulaşması için planlanmış İKY faaliyetleri (Wright ve McMahan 1992) ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için insan kaynağının planlı ve etkili kullanılması (Greer, 2000).

İKY bir örgütün hedefleri ve misyonu doğrultusunda, ihtiyaç duyulan insan gücünü bulmak, motive etmek, geliştirmek, ödüllendirmek ve devamlılığını sağlamak için ortaya konulan plan, program ve uygulamalardır (Tanke, 1990). İKY yaklaşımının stratejik niteliği, İKY uygulamalarının finansal performans, iş gücü devri ve verimlilik gibi konularda örgüt performansına katkıları için oldukça önemlidir (Richard ve Johnson, 2001). İKY kararlarının, örgütsel performans üzerindeki etkisi, örgütsel etkinliği geliştirmek, örgüt gelirlerini arttırmak ve işgücü verimliliğinin artırılması yoluyla sağlanmaktadır (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Cho, 2004). Stratejik İKY; işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı çalışanın işe alınması, onların eğitilmesi ve geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemlerinin bütünüdür (Boone-Kurtz, 1988). Örgütsel performans artırmak için İKY sistemini örgüt stratejisiyle uyumlu hale getirmek gerektiği açıktır. (Youndt ve diğerleri, 1996). İKY'nin örgütsel performans üzerinde nasıl bir etki yarattığı sorusu, yazının en çok tartışılan konularından birini oluşturmaktadır (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delaney ve Huselid, 1996; Wood, 1999; Pauwee Richardson, 2001; Guest, 2001; Youndt ve Snell, 2004). İKY uygulamaları ve stratejik planlamanın birleşmesi ve İKY uygulamalarının örgüt performansına katkısı çerçevesinde şekillenmektedir (Guthrie ve diğerleri, 2011). Örgütsel performans; etkililik, verimlilik, kalite, devamlı iyileştirme yenilik ve karlılık gibi performans unsurlarının birleşimi sonucunda etkisini gösterecektir (Bredrup, 1995). Örgütsel performans, içiçe geçmiş örgüt ve İKY süreçlerinin geliştirilmesine özen gösterilerek artırılabilir (Canman, 2000). Huselid, (1995) tarafından yapılan çalışmada prim sistemleri, seçici işe alma teknikleri ve çalışanların katılımı gibi İKY faaliyetlerinin daha düşük işgücü devir hızına, daha yüksek verimliliğe ve etkililiğe, çalışanların beceri gelişimleri ve motivasyonları üzerindeki etkileri yoluyla örgütsel performansını da arttırdığı ortaya çıkmıştır.

Bireysel açıdan performans, bireyin gelecekteki kariyer gelişimi ve emek pazarındaki başarısı için ana bir önkoşul sayılabilir (Van-Scotter ve Motowidlo, 1996). İKY; sadece örgüt performansını etkilemekle kalmayıp aynı zamanda örgüt içinde bireysel performans üzerinde de etki bırakmaktadır. Bir kişinin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yeteneklerin, inanç ve değerlerinin toplamına eşittir (Morillo, 1990). Paşa'ya (2007) göre bireysel performans; 3 unsura bağlıdır; odaklanma, yetkinlik ve adanma. Çalışanın ne yapacağını iyi bilerek işine odaklanması bireysel performansının artmasına katkıda

bulunur. Daha iyi performans için edinilen daha fazla bilgi, beceri ve yetenek yetkinlik olarak değerlendirilebilir. Çalışanın, içinde bulunduğu örgüte kendini bağdaştırması ve örgüt amaçlarına ulaşmayı sağlamak için kendi amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyumlu hale getirilmesi ve o örgütte uzun süreli kalma ihtiyacı hissetme sürecine ise adanma denmektedir (Büte, 2011).

İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini değerlendirmede İKY etkililiğine ilişkin en çok işgücü devir hızı ölçümü kullanılmaktadır. İşgücü devir hızının en temel belirleyicilerinden biri ise çalışanların işten ayrılma niyetleridir. Bu bağlamda İKY' ye ilişkin örgütsel performansı oluşturan unsurların çalışan tutum ve davranışlarından etkilendiği söylenebilir. Çalışanların motivasyon, eğitim ve gelişim gibi İKY desteği ile yüksek performanslı iş uygulamalarının işgücü devir hızı üzerinde etkisi bulunmaktadır (Huselid, 1995). İKY uygulamalarına bağlılığın verimlilik artışı, işgücü devir hızının azalması gibi etkileriyle örgüt düzeyindeki etkisi aynı zamanda, çalışanların iş memnuniyetinin ve bağlılığının artması sonuçlarıyla da birey düzeyinde tartışıldığı görülmektedir (Huselid,1995; MacDuffie, 1995; Delaney ve Huselid, 1996; Guest, 1997; Paauwe ve Richardson, 1997; Appelbaum ve diğerleri, 2000; Tüzün 2013a). İKY uygulamalarının etkililiği, çalışan davranışları ile onların örgüt hakkında ki tutum ve yorumlarını etkilerken (Ferris ve diğerleri,1998; Kopelman ve diğerleri,1990) aynı zamanda da örgütsel öğeleri bir arada tutan 'tutkal' gibi algılanmalıdır. (Evans, 1993). İKY, genel olarak "örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek sayıda elemanın işe alınması, çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi, aynı zamanda motive edilmesi ve değerlendirilmesi" işlemleri olarak görülebilir (Kasimov, 2006). Ek olarak, İKY uygulamalarına bağlı ve uygulayabilir olmanın olumlu sonuçları batı ülkelerinde yapılan çalışmalarla beraber diğer ülkelerde yapılan sınırlı sayıda çalışmayla da desteklenmiştir (Bae, Laeler; 2000 ve Chang; 2001). Söz konusu araştırmalar işgücü devir hızının, örgüt performansının değerlendirilmesinde önemli bir araç olduğuna göstermiş, düşük işgücü devir hızının örgüt için olumlu sonuçlara yol açtığını tartışmıştır. Yüksek seviyedeki işgücü devir hızının doğrudan ve dolaylı olarak maliyetlere olan olumsuz etkileri, hem yöneticileri hem de araştırmacıları işgücü devir hızının nedenlerine daha fazla odaklanmaya itmiştir (Tüzün, 2013a). İKY, insan ve bilgi kaynağını birleştirerek örgüt başarısına ve performans artışına katkı sağlar (Teove diğerleri 2007). Hedeflere yönelik birey davranışlarını yönlendirmenin ya da kontrol etmenin (Ouchi, 1980) yollarından biri

olarak İKY'nin, örgütsel performans üstünde etki yaratması beklenir. Collins ve Clark, (2003) yaptıkları araştırmada İKY uygulamalarının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinin çalışan performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

1.3. İKY İşlevlerinin Birey Tutum ve Davranışlarına Etkileri

Algılanan İKY uygulamalarının etkililiği çalışanların norm dışı davranışları üzerinde etkisini anlamak üzere incelenen yazın ve yapılan araştırmaların çoğu İKY faaliyetlerinin örgüt ve çalışanlar üzerinde yaptığı pozitif etkilerini genellikle yöneticiler ya da İKY yöneticilerinin algılamaları doğrultusunda anlamaya çalışmıştır (Huselid,1995; MacDuffie, 1995; Delaney ve Huselid, 1996; Guest, 1997; Paauwe ve Richardson, 1997; Appelbaum ve diğerleri, 2000). Bu çalışmada örgütleri için önemli bir değişken olan norm dışı davranışların öncüllerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda gerçekleştirilen ve algılanan İKY uygulamalarına yönelik yapılan değerlendirmeler çalışan ve yönetici düzeyinde farklılıklar gösterebileceği söylenebilir. Yöneticilerin örgütte uygulanan ve etkili gerçekleştirildiğini düşünülen İKY uygulamaları ile çalışanların bu uygulamalara ilişkin algıları birbiriyle uyuşmayabilir (Boselie ve diğerleri, 2001). Khilji ve Wang'ın (2006). İKY yöneticileri ve çalışanların performans değerlendirme süreci ile ilgili algılamalarını karşılaştırdıkları çalışmalarında, İK yöneticilerinin performans değerlendirme sürecini yönetim ve çalışan arasında açık iletişim yoluyla gerçekleşen bir süreç olarak tanımlamalarına rağmen, çalışanların performans değerlendirme sürecin göz ardı edildiklerini algıladıkları sonucuna varmışlardır. Öte yandan İKY uygulamalarının birey düzeyindeki sonuçları ile ilgili yorum yapabilmek için, örgütlerin kâğıt üzerinde yazılı İKY faaliyetlerini incelemek yerine, bireylerin İKY uygulamalarının etkililiğine ait algılarına öncelik vermenin gerekliliği de unutulmamalıdır (Edgar ve Geare, 2005; Guest, 1999; Kinicki ve diğerleri, 1992; Whitener, 2001; Tüzün, 2013a; Tüzün, 2013b).

1.3.1.İşgücü Planlama Seçme ve Yerleştirme ile Çalışan Tutum ve Davranışları İlişkisi

İKY, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yeni insan kaynakları bulmayı, sahip olduğu insan kaynağını korumayı ve geliştirmeyi içeren faaliyetlerden oluşmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007). İKY' nin öncelikli görevlerinden birisi, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik ihtiyaç duyulan sayıda ve özellikte kişinin işe

yerleştirilmesidir. Bu fonksiyon kapsamında ihtiyaç duyulan pozisyona uygun olarak adayların temin edilmesi, seçilmesi ve işe yerleştirilmesi yer almaktadır (Flippo, 1980; akt. Özdemir, 2010). Planlama faaliyetleri örgütün ne nitelik ve sayıda personele ihtiyacı olduğunu ortaya koyar ama asıl sorun bu nitelik ve sayıda insanın nereden bulunacağıdır (Yüksel, 2000). İşgücü planlama, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı çalışan sayısının ve bu çalışanların özelliklerinin ve bu talebin ne ölçüde karşılanacağını belirlenmesi olarak tanımlanabilir (Graham ve Bennett, 1991). İşgücü seçimi, insan gücü planlaması sonucunda ortaya çıkan çalışan ihtiyacını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip olan adayları araştırma, bulma ve aynı zamanda kuruluşa çekebilme faaliyetleri olarak algılanmaktadır (Balaban, 2013). Örgütlerde rekabetçi üstünlük yaratmak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politikalar oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Yüksel, 2003).

İKY planlaması, hem çalışanlar hem de örgütler açısından verimliliği ve etkinliği dolayısı ile karlılığı belirleyen temel unsurlardan biri olarak görülür (Kaynak, 1999). Bunun nedeni İK planlamasının, örgütün stratejik planlamasının bir parçası olduğundan stratejik nitelikteki bir örgüt unsuru olarak insan kaynaklarının etkin ve verimli olması için oldukça önemli bir niteliğe sahip olmasıdır (Ivancevich, 1998; akt. Özgen, 2010). İşgücü planlamasının çalışan devir hızını azalttığı düşüncesini destekleyen çok sayıda çalışma vardır (Huselid, 1995). Yapılan çalışmalarda etkili işgücü planlamasının örgütsel ve bireysel performansı doğrudan etkilediği tespit etmiştir (Terpstra ve Rozell, 1993). Öztürk'e (2009) göre; işgücü planlaması, işgücü eksikliği ya da fazlalığının, bir maliyet unsuru olmadan, hesaplanmasına ve düzenlenmesine imkân sağlar, işgücü yetenek ve becerilerinin en üst düzeyde kullanmasını, çalışan ile ilgili sorunların tanı ve çözümünün kolaylaştırılmasını ve diğer İKY faaliyetleri ve politikalarının değerlendirilmesine olanak sağlar. Doğru seçim ve planlama, iş- çalışan ile örgüt-çalışan uyumunu sağlamakta ve verimi arttırmaktadır. Sistematik şekilde planlanmış seçme süreçleri ile gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olan doğru çalışanın seçilmesi sağlanabilir (Liu ve diğerleri, 2007). Doğru çalışanla işe başlamak beraberinde çalışan performansının da artmasına olumlu katkıda bulunacaktır. Çalışan performansının artması dolaylı yoldan örgüt performansı üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Tahir ve Ramay'ın çalışması (2006) söz konusu söylemi destekler niteliktedir. Etkili iş gücü seçim ve yerleştirme uygulamaları, işin

gerektirdiği nitelikleri karşılayan çalışanın sağlanmasında, çalışanın iş uyumunun oluşmasında ve çalışan performansını artırmada etkili olduğu söylenebilir. Yani, doğru kişinin doğru işe yerleştirilmesi çalışanın işte gösterdiği performansı olumlu yönde etkileyecektir (Shaw ve diğerleri, 1998; Chang, 2005; Lam ve diğerleri, 2009). Örgütler personel arama, seçme yerleştirme ve geliştirme konularına yatırım yaparak istenilen düzeyde beşeri sermaye yaratabilirler. Yaratılan beşeri sermayeyi koruma adına gerçekleştirdikleri İKY uygulamalarıyla da önce birey sonrada genel anlamda örgüt düzeyinde performanslarını artırma yoluna gitmektedirler (Wright, 1988).

1.3.2. Hizmet İçi Eğitim ile alışan Tutum ve Davranışları İlişkisi

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin personel devir hızını azalttığına ilişkin çalışmalar bulunmaktadır (Guest ve diğerleri, 1997). Bu yüzden, eğitim faaliyetleri yüksek performanslı iş sistemlerinin önemli bir parçası durumundadır (Huselid ve diğerleri, 1995). Örgütte eğitim; örgüt değerlerinin, misyonunun ve amaçlarının örgüte yeni alınan çalışanlara benimsetilmesi, yetenek ve performanslarını arttırmak için gerekli eğitim programlarının belirlenip, uygulanması uygulamalarını kapsadığını ifade etmektedir (Schuler, 1998). Eğitim sayesinde, örgüt içi şeffaflık ve güveni sağlanmış olup, örgütsel gelişimin nedeni olarak görülür aynı zamanda; işgücü moralini yükseltir, örgütsel iletişimi destekler ve iş kalite ve verimliliğini yükseltir (Bayraç, 2008). Aynı şekilde, Sabuncuoğlu'na (2011) göre; işbirliği ve dayanışma, davranışlarda gelişme, moral ve zgven duygusunda yükselme, terfi olanakları ve eğitim arttıka üretim, üretim arttıka ücret düzeyinde yükselme gibi katkıları da vardır. alışan performansında olumlu gelişmelere sebep olmada, eğitim programlarının önemli bir yeri olduğu kanıtlanmışır (Terpstra ve Rozell, 1993). Eğitim sağlama ile hem bireysel performansı hem de örgüt performansını arttırmak mümkündür. Cooke (2000)'a göre eğitim, bireyin bilgi ve yetenek gelişimine olumlu bir katkıda bulunduğu için doğrudan çalışan performansını arttırmaktadır.

Örgütlerin insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımına yardımcı olan hizmet içi eğitim, çalışana, işini daha iyi yapabilmesi için gerekli olan bilgileri sistematik (iş dışında ve işbaşında) biçimde kazandırarak, çalışanın hem bilişsel (iş dışında) hem de davranışsal (iş başında) gelişimini amaçlayan bir süreçtir. Hizmet içi eğitim, çalışanların

hizmet kalitesinde yükselişini sağlayıp, işgücü devir hızında ve çalışan devamsızlığında azalma gibi olumlu sonuçlar yaratmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993).

Russell ve diğerlerine (1985) göre; hizmet içi gören çalışanlar ile performansları arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptanmış (Cunha ve diğerleri, 2003) ve geliştirici eğitim deneyimlerinin algılanan örgütsel destek ile olumlu yönde ilişkisi saptanmıştır (Eisenberger ve diğerleri, 1997). Çalışanlar, kendilerine değer verildiğini ve önemsendiklerini hissettiklerinde örgüt tarafından gerçekleştirilecek değişim yükümlülüklerine de güven duyması sağlanır (Wayne, Shore, ve Liden, 1997). Hizmet içi eğitim, kişileri öğrenmek için harekete geçirebildiği, istenen davranışları ortaya çıkarabildiği ölçüde başarılı sonuçlar verir (Baltaş, 2009). Hizmet içi eğitim sayesinde; bilgi ve beceri sağlanır, değer sistemi ve inançlar etkilendir, çalışanın hayata bakış açısı belirlenir, bireyin davranışlarını geliştirir, çalışana hayatı daha iyi anlamasını sağlar, kişinin ufkunu geliştirir ve örgütte ki kalite ancak eğitim ile elde edilir (Gedik, 2008). Çalışanın mevcut işi ile geleceğe dönük kariyer seçimleri için hangi konularda eğitilip geliştirilmeleri gerektiği ortaya çıkacaktır (Dündar, 2002). Werner (2000), örgütlerin işgücü devir hızını düşürmek ve çalışanların devamlılığını sağlamak için, eğitimin en önemli değişken olduğunu belirtmiştir. Ekonomik, toplumsal ve teknolojik alanlarda görülen değişim ve gelişim, gerek örgütleri gerekse çalışanları, bu değişikliklere ve gelişimlere uyum açısından, yenilemeye, yani eğitime zorlar (Uyargil ve diğerleri, 2010). Sürekli olarak teknolojik değişikliklere ve gelişimlere çalışanların kendilerini uydurması, değişen ve eklenen eğitim koşullarını yerine getirmesi için yaşamını eğitim süreci içerisinde geçirmesi gerekmektedir (Şimşek, 2007). Bu yüzden, örgütlerde sağlanan hizmet içi eğitim faaliyetleri çalışanlara sadece belli zamanlarda değil, tüm iş yaşamı boyunca uygulanmalıdır (Deringöl, 2010).

1.3.3. Performans Değerleme ile Çalışan Tutum ve Davranışları İlişkisi

Performans değerlendirme, performans yönetimi sürecinde tamamlayıcı bir rol oynar ve yönetim ile astların herhangi bir eksikliği düzeltmek için bir plan geliştirmesine var olan işleri pekiştirmesine imkân verir (Dessler, 2008). Performans değerlemenin temel amaçları arasında; hem birey hem örgüt performansını iyileştirilmek, çalışanların motivesini sağlamak, çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek, ücretlendirme için zemin oluşturmak, kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik etmek,

kadrolama sürecinde olan eksiklik ve yetersizlikleri gidermek, İKY ilgili kararlarda hata yapılmasını önlemek, terfi, nakil, ödüllendirme ve işten çıkarma kararlarında objektifliği sağlamak ve yasal temel oluşturmak, çalışanların özel sorunlarını değerlemeye dâhil ederek, bu konuda insan kaynakları bölümüne yardımcı olmak, iyi bir iletişim ortamının kurulmasına yardımcı olmak ve hem bireyin hem de örgütün performansı ile ilgili geri bildirimlerde bulunmak gibi örnekler gösterilebilir (Özgen ve 2005).

Performans değerlemenin, çalışan iş gücü devir hızını azalttığı konusunda yapılan çalışmalar arasında Wright (2005), Cho (2004), Truss(2001)'in çalışmaları gelmektedir. Performans değerlendirme sayesinde; örgütün etkinliği ve verimliliği artar, hizmet ve üretimin kalitesi gelişir, bireylerin gelişme potansiyelleri doğru belirlenir, çalışanlarla iletişim daha olumlu bir hale gelir. Bir çalışan, performansının doğru değerlendirileceğini, ölçüleceğini ve bunun sonucunda ödüllendirileceğini bilirse daha fazla çaba göstermeye çalışacaktır (Griffin, 1990). Bireylerin örgütteki rol ve sorumlulukları daha iyi anlaşılır ve sonucunda da çalışan, performansının nasıl değerlendirildiğini öğrenir, performansına ilişkin elde ettiği olumlu geri besleme yoluyla iş tatmini ve özgüveni gelişir (Canman, 1993; Argon& Eren, 2004; Uyargil, 2009; Barutçugil, 2004). Poon (2004) performans değerlendirme sürecindeki etkililik ile bireyin iş performansını ilişkilendirerek, performans değerlemede uygulanan yöntemlerin ve adil yapılan değerlendirmenin çalışanların iş performansını artırdığı sonucuna varmıştır.

Performans değerlendirme doğru yöntemlerle ve adil bir şekilde gerçekleştirildiği zaman çalışanların, örgüte karşı olumlu tutum ve davranış geliştirmesine neden olmaktadır (Moorman, 1991). Örgütlerin performans değerlemeye yönelik izledikleri politikalar, performans değerlendirme şekilleri, uyguladıkları yöntemlerin çalışan tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirten çalışmalar mevcuttur. Kacmar ve arkadaşları (1999), performans değerlemede politik uygulamaların işten fiziki ve psikolojik olarak ayrılmaya yol açtığını belirtmiştir. Diğer yandan, çalışan performans değerlemede politik unsurların baskın olduğunu hissettiğinde işten ayrılma niyetlerinin oluştuğu sonucuna varılmıştır (Cropanzano ve diğerleri, 1997; Tüzün, 2013a). Objektif ölçülere göre yapılan personel değerlendirme, çalışanın moral ve motivasyonunu yükselterek örgüte olan güvenini artırmaktadır (Ertürk, 2009). İş değil, onun yerine işi yapanı ve onun başarısını ya da işteki başarısızlığını değerlendiren performans değerlendirme genel bir tanı içinde, çalışanın

işindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini detaylandıran ve bütünleyen, çalışanın kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak görülebilir (Yurdatapan, 2011).

1.3.4. Ücretlendirme ve Ödüllendirme ile Çalışan Tutum ve Davranışları İlişkisi

Ücretlendirme sistemi uygulanırken, çalışanların başarı düzeyleriyle ilişkili olması, eşit işe eşit ücret verme, piyasa koşulları değerlemesi, ücret sisteminin işletmenin çalışma konusuna ve iş yapısına uygunluğu sağlaması göz önünde bulundurulmalıdır (Öztürk, 2009). Ücret ve maaş ödeme planının oluşturulması insan kaynakları yöneticisinin görevi olsa da diğer yöneticilerinde çalışanların verimini gözlemek ve performans değerlemesinde belirtmek, uygun buldukları ücret düzenlemelerini önermek ya da önerilenler içinden uygun olanı seçmek gibi sorumlulukları bulunmaktadır (Akdeniz, 2010). Ödüller, örgütte bir çaba sonucu alınan içsel ya da dışsal olarak çeşitlendirebilir. İçsel ödüller çalışana özgüdür ve genellikle belirli bir görev ya da faaliyete katılım sonucu oluşmaktadır. Bir işi iyi yapmaktan dolayı tatmin ve başarı duygusu içsel ödüllere örnek olabilir (Byars, 1992,). Örneğin, stratejik İKY'nin uygulandığı bir örgütte, açıkça belirlenmiş başarı ölçütleri çalışanlara yüksek motivasyon getirebilir (Hailey, 1999,). Diğer yandan dışsal ödüller, doğrudan örgüt tarafından kontrol edilen ve verilen somut ödüllerdir. Bir çalışana ödeme yapılması veya prim verilmesi dışsal ödüller arasında olabilir (Byars, 1992,). Örnek olarak, değişen çalışma koşullarına göre esneklik gösterebilen ve faaliyetlerini yerine getirirken etkin kararlar alabilen çalışanlar prim ile ödüllendirilebilir (Stiles, 1999).

Delaney ve Huselid (1996), prim sisteminin örgüt çalışanlarının performansı üzerinde önemli artışlar gösterdiğini tespit etmişlerdir. Çalışanlar, performanslarının ve başarılarının bir sonucu olarak kazandıkları teşvikler ile örgütün önemli bir üyesi olduklarını hissederler (Agarwal ve Ferratt, 1999). Ayrıca, yeterli ücret, çalışanı istenilen performans düzeyine çıkması için teşvik etmektedir (Benligiray, 2003). Ek olarak, kar paylaşım sisteminin de verimliliğin artmasında, çalışanların işe gelmeme sürelerinin azalmasında etkisi olduğu düşünülmüştür (Kaufman, 1992). Yöneticiler, örgütte bulunan çalışanların davranışlarının, performansının ve etkinliğinin artmasında ödül sistemini önemli ve gelecekteki performans artışları açısından da ciddi bir motivasyon aracı olarak görmektedirler (Ghebreorgis ve Karsten, 2007).

Singh (2004) etkili ücretlendirme sistemlerinin iş performanslarına olumlu katkı sağladığı sonucuna varmıştır. Ayrıca, Shaw ve arkadaşları (1998), özellikle çekici ücretlendirme politikalarının işten ayrılma davranışı üzerinde önemli etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır (Tüzün, 2013a). Öğüt ve arkadaşlarına (2001) göre ödüllendirme, çalışanları her zaman olumlu yönde etkileyen ve örgüte rekabet avantajı kazandırmada en etkili olan motivasyon yollarından biridir. Ödüllendirme sistemi, bir örgütün çalışanlarını yeteneklerine, örgüte olan katkılarına, yetkinliklerine ve piyasadaki emsallerinin değerlerine göre ödüllendirmek amacıyla kullandığı politikalar, süreçler ve uygulamalardır (Armstrong, 2002). Ayrıca, ödüllendirme uygulamalarının işgücü devir hızını azalttığı, işgücü verimliliğini ve satışları arttırdığı görülmektedir (Cho, 2004).

Birinci bölümde de aktarıldığı üzere İKY uygulamalarının çalışan ve tutum ve davranışları üzerinde etkisi mevcuttur. Bu çalışmanın temel araştırma alanı İKY uygulamalarının etkililiğinin çalışan norm dışı davranışları üzerindeki etkisini araştırmaktır. İkinci bölümde ilgili yazındaki norm dışı davranış tanımlamaları ve boyutları aktarılacaktır. Ayrıca bireysel kültürel eğilimlerin İKY uygulamalarının etkililiğini ve çalışan norm dışı davranışları arasındaki ilişkide rolü çalışmanın ikinci araştırma alanını oluşturmaktadır. Bu bağlamda ikinci bölümde ayrıca bireysel kültürel eğilimler ve İKY uygulamaları ve norm dışı davranış ilişkileri aktarılacaktır.

BÖLÜM 2

İKY, NORM DIŞI DAVRANIŞ VE KÜLTÜREL EĞİLİM İLİŞKİSİ

2.1. İşyerinde Norm Dışı Davranış

Son yıllarda psikolojisi ve örgütsel davranış konularında yapılan araştırmalar, vatandaşlık davranışlarının yanında norm dışı (üretkenlik karşıtı) davranışların öncülleri ve oluşabilecek sonuçlarına yönelik çalışmalar ortaya koymaya başlamışlardır (Giacalone ve Greenberg 1997; Bamberger ve Sonnenstuhl, 1998; Vardi ve Weitz 2004; Griffin ve O’Leary-Kelly 2004; Fox ve Spector 2005). Yapılan çalışmalar incelendiğinde, norm dışı davranışların belirleyicisi olarak bazı çalışmalarda kişiliğin alındığı görülmektedir (Spector, 2011). Çalışma yaşamına başlayan kişi, ilk olarak kendi kişilik yapısıyla beraber iş yaşamında üstleneceği rolü benimseyerek sosyalleşme aşamasını yaşar ve örgüt amaçlarıyla bireysel amaçları arasında bir bütünlük kurmaya çalışır. Bu yüzden kişiliğin, bireyin çalıştığı işini ve çalışma ortamını algılamasında önemli büyüktür (Özkalp, 2004). Bireyin davranışları, içinde yaşadığı ortamdan ve aynı zamanda sürekli etkileşimde olduğu diğer bireylerden etkilenebildiği gibi aynı şekilde bireyin kişilik özellikleri de bu çevreyi ve bireyleri etkilemektedir. İş yerlerinde, çalışma ortamı ya da kişisel özelliklere bağlı olarak çalışanların birbirinden farklı davranışlar sergileyebilirler. Bu davranışların büyük bir kısmı iş tanımlarıyla ilgili biçimsel rol davranışları olarak gerçekleştirilirken; diğer kısmı da çalışanın doğrudan doğruya görevleriyle ilgili olmayan ve iş tanımlarında yer almayan iş davranışları olarak görülmektedir (O’Brien ve Allen, 2008).

İşyeri suçları çoğu kez saptanamadığından ya da saptandığı zaman üzerine konuşulmadığından görünmez bir sosyal problem olarak kalıp (Hulras, Uggen ve McMorris, 2000) örgütlerin “karanlık yüzünü” (Analoui ve Kakabadse, 1992) oluşturur. 21. yy.’da toplumsal düzeyde yaşanan suç artışı çağımızın sosyal topluluklarından biri olan örgütlerin de önemli sorun kaynaklarından biri haline gelmiştir (Sims, 2002). Örgütlerin yaşadığı bu sorun toplumsal suç eğilimlerinin bir parçası olmuş, yeniden yapılanma, küçülme gibi çağdaş yönetim uygulamaları sonucu azalan kariyer olanakları da çalışanların örgütlerine bağlılığını azaltarak bu tür eğilimleri güçlendirmiştir (Kickul, 2001). Bir tür işyeri suçu olarak da adlandırılabilen işyerinde norm dışı davranış (work place deviance) genel olarak, işyerinin kabul görmüş normlarına aykırılık olarak tanımlanmaktadır. Batı

kaynaklı çalışmalar örgütlerde norm dışı davranışların yaygınlığına ve yol açtığı olumsuz sonuçlara sıkça değinmektedir. Robinson ve Bennett (1995) Kuzey Amerika’da örgütlerde çalışanların %33-%75’inin bu tür eğilimler içinde olduğunu ifade etmektedir. İşyerinde gerçekleştirilen bu tür davranışların yarattığı psikolojik ve sosyal kayıplar görmezden gelinemeyecek kadar önemli olup (Peterson, 2002), O’Leary-Kelly ve diğerleri (1996) birçok çalışanın bu tür davranışlar sonucu çeşitli şekillerde zarar gördüğünü ifade etmektedir. Verimlilik düşüşü, işgücü kaybı, işyeri kaynaklarının zarar görmesi, kurum imajının zedelenmesi örgütlerin bu tür davranışlar sonucu yaşadığı kayıplara sadece birkaç örnektir (Arbak ve diğerleri, 2004). Murphy (1993), işyerinde norm dışı davranış eğilimlerinin toplumsal maliyetinin milyon dolarları bulduğunu söylerken, birçok sektörde kurumsal başarısızlığın altında yatan temel nedenlerden biri olarak bu tür eğilimlerin olduğu görülmektedir (Hulras ve diğerleri, 2000). Bu anlamda hem norm dışı davranışın ömcüllerini tanımlamak hem de kültürlerarası değişiklikleri anlamak önem taşımaktadır.

2.1.1. Norm Dışı Davranış: Tanım ve Önemi

Araştırmacıların son yıllarda, örgütlerde anti sosyal, norm dışı, agresif ve şiddet içerikli davranış çalışmalarına olan ilgisi artmıştır (Dietz, et. 2003; Pearson ve Porath, 2005). Norm dışı davranış; örgütün ya da çalışanların zarar görmesine neden olan olumsuz rol ötesi davranışları tanımlamak üzere “*örgütsel kusur*” (Hogan ve Hogan, 1989), “*antisosyal davranış*” (Giacolane ve Greenberg,1996), “*işyeri saldırganlığı*” (Baron ve Neuman”, 1996), “*uygunsuz davranış*” (Vardi ve Wiener, 1996), “*örgütsel misilleme davranışları*”(Skarlicki ve Folger, 1997), “*üretkenlik karşıtı iş davranışı*” (Fox, Spector ve Miles, 2001) “*kötü davranış*”(Cortina ve Magley, 2003), “*intikam*” (Bies ve diğerleri, 1997), ve “*protesto*” (Kelloway ve diğerleri, 2010) gibi ifadeler kullanılmaktadır. Tablo 1’de görüleceği üzere bu tür çeşitlilik ve farklılıklar birçok tanım ve sınıflandırma ile sonuçlanmıştır. Aynı kavramı tanımlamak için norm dışı davranış, çalışanda ahlaki yozlaşma, anti-sosyal davranış, işyerinde saldırganlık, örgüt kaynaklı saldırganlık, uyumsuz davranış, kötü davranış, örgütsel misilleme, üretim karşıtı davranış, fonksiyonel olmayan örgütsel davranış gibi birçok kavramların kullanıldığını görülmektedir. Hem tanımsal farklılıkların, hem de terminolojik çeşitliliğin sebebi, norm dışı davranış kavramını tanımlamak için kullanılan bazı ana boyut konusundaki farklı görüşlerdir. Robinson ve Greenberg’e (1998) göre eylemin kimin tarafından gerçekleştirildiği bilinçli

olup olmadığı, eylemin kime yöneltildiği karşı çıkılan sosyal bağlam, eylemin şekli ve zarar verip vermediği konusunda olan düşünce farklılıklarından kaynaklanan kavramsal çeşitlendirmelerdir (Arbak ve diğerleri, 2004). Bu çalışmada kavram olarak “norm dışı davranış” tanımlaması diğer bir deyişle isimlendirilmesi benimsenmiştir.

Tablo1. Norm Dışı Davranış Tanımları

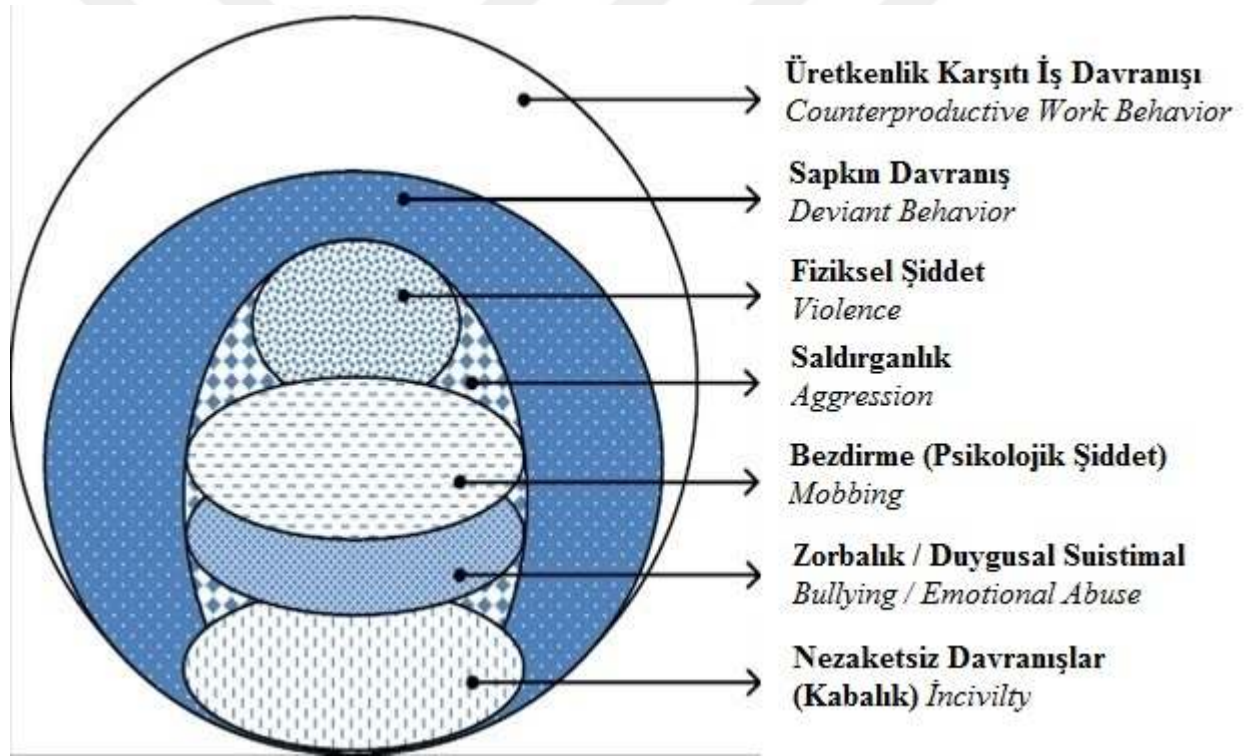
Kaynak	Tanım
Sapkın Davranış <i>Robinson ve Bennett (1995)</i> <i>Bennett ve Robinson (2000)</i>	Çalışanın önemli örgütsel normları ihlal ederek örgütü, üyelerini veya her ikisini olumsuz etkileme potansiyeline sahip bilinçli davranış
Kötü Davranış <i>Vardi ve Wiener (1996)</i>	Çalışan tarafından gerçekleştirilen, örgütün paylaşılan norm ve beklentilerini ve/veya toplumsal değerleri ve ilkeleri ihlal etmeye yönelik bilinçli eylem
Örgüt Kaynaklı Saldırganlık <i>(O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996)</i>	Örgüt içi veya dışı kişiler tarafından birtakım örgütsel faktörlerin güdülemesi sonucu örgüt üyelerine, varlıklarına veya birtakım ilişkilerine zarar vermeyi amaçlayan davranış
Verimlilik Karşıtı Davranış <i>(Marcus ve diğerleri, 2002)</i>	Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen ve örgüt içi baskın gruplardan en az biri tarafından uygun görülmeyen, örgüte veya çalışanlara belirgin bir şekilde iken diğer çalışanlar veya örgütün bütününe herhangi bir fayda sağlamayan davranış
Anti-Sosyal Davranış <i>(Robinson ve O'Leary-Kelly, 1996)</i>	Çalışan ve/veya örgüt varlıklarına zarar verme potansiyeline sahip olumsuz davranış

Kaynak: Arbak, Y. , Şanlı, A. , ve Çakar, U. 2004. İşyerinde Sapkın Davranış: Akademik Personel Üzerinde Yerel Bir Tanım ve Tipoloji Çalışması, 4(1) : 4-21.

Yukarıdaki tanımlara benzer şekilde, Spector (2011); Spector ve Fox (2002; 2005)‘a göre norm dışı davranış doğrudan örgütü ve örgütün paydaşlarını (yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, müşteriler gibi) hedef alan, bilinçli bir şekilde yapılan ve zarar verme niyetinin açık bir şekilde gösterildiği ya da gizlenerek yapıldığı davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Norm dışı davranışlar üzerine yapılan birçok çalışma, düşmanlık ya da saldırganlık ifade eden davranışları temel almaktadır.

Çalışan sapkınlığı da diğer birtanımlama olarak görülmelidir. Sapkın kelimesinin sözlük anlamı olarak, normalden uzaklaşmış, düşünce ve davranış açısından normal kabul edilen durumun dışına hal gösteren birey olarak tanımlanmaktadır. Çalışan sapkınlığı ya da diğer bir söylemle sapkın çalışan ise örgüt içerisinde normal olarak kabul edilmeyen birey, düşünce ve davranış açısından normal kabul edilen durumun dışına çıkmış çalışan olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan yola çıkarak, Robinson ve Bennett (1995)'e göre norm dışı davranış olarak algılanan sapkın davranış, örgütsel normları ihlal eden, örgütün ve bireylerin refahını tedirgin eden, bilinçli ya da bilinçsiz olarak yapılan davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

ŞEKİL 1. Norm Dışı Davranış Türleri



Kaynak: Pearson, C.M., L.M., Andersson, Porath, C.L. 2005. Work place Incivility, in S. Fox, P.E. Spector (ed), Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets, 177-200.

Şekil 1’de görülen davranış türleri, norm dışı davranış kavramı içerisinde değerlendirilmektedir. Tablodan yola çıkarak; üretkenlik karşıtı iş davranışı, örgüte yönelik zararlı davranışlarla kalmayıp aynı zamanda kişiye yönelik zararlı davranışlarda içermekte

ve tabloda görülen bütün istenmeyen davranış türlerini kapsamaktadır. Sapkın (olağan dışı) davranış, saldırganlık ve nezaketsizlik davranışlarını da içeren, bir çeşit norm dışı davranış olarak algılanmaktadır. Salırganlık, fiziksel şiddet, bezdirme, suistimal ve ya zorbalık davranışlarını da kapsar ve nezaketsiz davranışların bir bölümünü de içermektedir. Aynı zamanda, fiziksel şiddet, içinde yüksek şiddet barındıran ve saldırıya yönelik davranışlardan da oluşmaktadır. Bezdirme, orta ve yüksek şiddet arasında, fiziksel ya da fiziksel olmayan ve önemli bir özelliği de süreklilik göstermesiyle oluşan saldırgan davranışlardan oluşur. Zorbalık/duygusal suistimal ise düşük ve orta şiddet arası, fiziksel olmayan ama süreklilik gösteren saldırgan davranışlardan oluşur. Nezaketsiz davranışlar, içinde düşük şiddet barındıran, bilinçsiz olarak yapılan ya da doğrudan zarar verme amacı ile yapılan saldırgan davranışlardan oluşmaktadır. Nezaketsiz davranışların saldırganlık içerisinde kalan kısmı, zarar verme niyetiyle yapılan fakat azmettirici olmayan, hedefin ve gözlemcilerin bulunmadığı ve diğer bireyler tarafından zarar verme niyetinin tam olarak anlaşılamadığı davranışlardan oluşmaktadır. Nezaketsiz davranışların diğer bölümü ise saldırgan davranışların dışında kalmakta ve zarar verme amacıyla yapılmayan, ancak kazara ortaya çıkan bilinçsiz davranışlardan oluşmaktadır (Pearson ve diğerleri,2005).

Norm dışı davranışlar örgütsel faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine engel olur, örgütsel ve bireysel mülkiyete zarar vererek örgüt içindeki bireylerin performansını ve verimliliklerini azaltır. Pearson ve diğerlerinin (2005) sınıflandırması dikkate alındığında; sapkın (olağan dışı) davranışlar, saldırgan davranışlar, fiziksel şiddet, bezdirme, zorbalık, duygusal suistimal ve nezaketsiz davranışlar gibi bireye ve örgüte zarar veren her türlü davranış, norm dışı davranışı olarak değerlendirilmelidir.

2.1.2. Norm Dışı Davranış Boyutları

Norm dışı davranışlara farklı araştırmacılar farklı şekillerle boyutlama getirmişlerdir. İlk olarak norm dışı davranışlar, *örgüt mallarına zarar verme* ve *üretimden sapma* gibi iki boyuta ayrılmıştır (Hollinger ve Clark, 1982; Hollinger, 1986). Sonraki çalışmalarda ise cinsel taciz ve saldırganlık gibi kişilere yönelik zarar verici davranışlar da bu boyutlara eklenerek, *örgüte yönelik* ve *kişilere yönelik* norm dışı davranışlar başlıkları altında bir yapı oluşturulmaya çalışılmıştır (Robinson ve Bennett, 1995). Raver (2004)'e göre norm dışı davranışlar örgüte yönelik ve kişilere yönelik olmak üzere iki şekilde değerlendirilmektedir (Polatçı ve Özçalık, 2015).

Örgütlerde yaygın olarak görülen norm dışı davranışları şu şekilde gibi sıralayabiliriz. Bilgiyi kötüye kullanma, kaynakları ve zamanı kötüye kullanma, işe devamsızlık, ayrımcılık, yabancılaşma, iş kalitesinin düşüklüğü, madde bağımlılığı, sözlü ve fiziksel saldırılar, güvensizlik, sosyal baskı ve mobbing bu davranışlara örnek olarak gösterilmektedir (Foldes, 2006; Seçer ve Seçer, 2007; Gruys ve Sackett, 2003).

Tablo 2 de örgüte yönelik birtakım norm dışı davranışlarla ilgili detaylı örnekler verilmiştir.



Tablo 2. Norm Dışı Davranış Kategorileri ve İlgili Davranış Örnekleri

Kategori	İlgili Davranış Örnekleri
Hırsızlık ve benzeri davranışlar	Çalışma arkadaşına, örgüte ya da müşteriye ait olan parayı ya da eşyayı çalma; bedelsiz bir şekilde mal ve hizmet verme (hediye etme), değerinden düşük ürün/hizmet verme, örgütsel materyallerin çalınması konusunda başkalarına yardım ve yataklık yapma gibi...
Mülkiyete zarar verme	Örgüte ait bir ürünü, eşyayı ya da donanımı bozma, kundaklama ya da imha etme; örgütün, çalışma arkadaşının ya da bir müşterinin bir eşyasına kasten zarar verme gibi...
Bilginin kötüye kullanımı	Gizli bilgileri açığa çıkarma; kayıtlarda tahrifat yapma, hatasını örtmek için üstlerine yalan söyleme gibi...
Zaman ve kaynakların kötüye kullanımı	İşyerinde boşa zaman harcama, zaman kartlarını değiştirme, mesai zamanında bireysel işlerini görme, örgütsel kaynakları israf etme gibi...
İş sağlığı ve güvenliği kurallarına uymama	Güvenlik prosedürlerini öğrenmeme; güvenlik prosedürlerine uymayarak kendisinin, çalışma arkadaşlarının ve müşterilerin hayatını tehlikeye atma gibi...
Düşük devam (işe devamsızlık)	İşe gitmemek için hasta numarası yapma, yasal bir izni olmaksızın işe gitmeme, bilinçli olarak işe geç gitme gibi...
Düşük iş kalitesi	Kasten yavaş ya da baştan savma çalışma, kasten yanlış iş yapma gibi...
Alkol kullanımı	İşyerinde alkol kullanma, alkollüken işe gitme gibi...
Uyuşturucu kullanımı	İşyerinde uyuşturucu bulundurma, kullanma ya da satma, uyuşturucunun etkisindeyken işe gitme gibi...
Uygunsuz sözlü eylemler	İşyerinde bağırıp çağırma, çalışma arkadaşlarıyla, yöneticilerle ya da müşterilerle küfürlü konuşma ya da sözlü olarak tartışma, küfürlü el kol hareketleri yapma gibi...
Uygunsuz fiziksel eylemler	Çalışma arkadaşlarına, yöneticilere ve müşterilere fiziksel saldırı yapma ya da cinsel tacizde bulunma gibi...

Kaynak: Gruys, M.L. 2000. The Dimensionality of Deviant Employee Behavior in the Workplace, Doktora Tezi, University of Minnesota, Minnesota, Pro Quest Dissertations & Theses (PQDT) database.

Chen ve Spector (1992) stres yaratıcı durumları inceledikleri çalışmada örgüte zarar verebilecek stres kaynağı olan davranışlara saldırganlık, sabotaj, düşmanlık ve şikâyet, hırsızlık, madde kullanımı ve devamsızlık gibi örnekler vermişlerdir. Çalışmada

davranışların çoğu bireyin örgüt içinde ve sosyo-psikolojik çevresinde karşılaştığı düş kırıklıkları ya da kızgınlıkları gibi negatif duygularla ilişkili olarak ortaya çıktığı belirtilmiştir. Norm dışı davranışlar, örgütün maliyetlerinin artması, verimliliğin ve örgüte bağlılığın azalması, işten ayrılmaların artması gibi olumsuz örgütsel düzeyde sonuçlara yol açmaktadır. Bu olumsuz sonuçlar araştırmacı ve uygulamacıları norm dışı davranışların altında yatan sebepleri irdelemeye yöneltmektedir. Norm dışı davranışlarının nedenini ortaya koymada iki farklı yaklaşım bulunmaktadır (Spector ve diğerleri, 2006). Birinci yaklaşım, bireyin saldırganlaşması, diğeri ise bireyin yüz yüze geldiği adaletsiz uygulamalara karşı gösterdiği tepkiler olarak görülmektedir. Ancak, her iki durumda da birey, çevresinde karşılaştığı olumsuz olaylara tepki olarak negatif duygular beslemekte ve bu duygular nedeniyle tepki vermektedir. Örgüt içindeki adaletsizlik, birey için büyük bir stres sebebi olarak görülmektedir (Spector ve diğerleri, 2006).

Çalışanların kişilik özelliklerinin, olumsuz duygulara sahip olmalarının, moral ve motivasyon düzeylerinin, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve duygusal zeka gibi bireysel farklılıklar barındırmalarının norm dışı davranışları etkilediği düşünülmektedir. Ayrıca bir örgütte işin yapılabilmesi için gerekli olan beceri ya da araçların eksikliği, fiziksel açıdan uygun olmayan çalışma ortamları, örgütsel adaletsizlik, yanlış yöntemle ilgili uygulamalar ya da yetersiz örgütsel destek düzeyi gibi çalışma yaşamı koşulları karşısında çalışanlar örgütte norm dışı davranış olarak tanımlayabileceğimiz davranışlara yönelmektedirler (Sezici, 2014). Bununla birlikte, ilgili yazında araştırmacılar örgüt iklimi, örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek, rol belirsizliği, etik iklim, örgütsel adalet, yönetim tarzları gibi bağlamsal koşulların da bireylerin norm dışı davranış sergileme düzeylerinin artmasına veya azalmasına neden olduğunu belirtilmektedir (Fox ve diğerleri, 2001; Vardi ve Weitz, 2002; Litzky, 2006; Chirasha ve Mahapa, 2012; Priesemuth ve diğerleri, 2013; Alias ve diğerleri, 2013; Le ve diğerleri, 2014).

İlgili yazına göre çalışanın kendi iradesiyle gerçekleşen norm dışı davranışlar örgütün refahı için tehdit unsuru sayılmaktadır (Beneth ve Robinson, 2000). Aynı zamanda, norm dışı davranışlar, çalışanların örgütün verimli bir şekilde çalışmasına engel olacak tarzda davranarak iş yapmamaları olarak görülmektedir. Diğer bir ifadeyle endüstriyel sabotaj sergilemeleri sayılabilir. Çalışanların iş ortamında çalma, bozma, zarar

verme, israf etme, alkol ya da uyuşturucu kullanma ve yukarıda ki tanıma uyan her türlü kabul edilemez davranışları örgüte karşı norm dışı davranışlar olarak kabul edilmektedir.

Norm dışı davranışlar ile ilgili yazında en çok kabul edilen boyutlandırmalardan bir diğeri Spector ve diğerleri (2006) tarafından ele alınmıştır. Yaptıkları çalışmada Spector ve arkadaşları (2006) örgüte karşı olan norm dışı davranışları kötüye kullanma (abuse), üretimden sapma (production deviance), sabotaj (sabotage), hırsızlık (theft) ve geri çekilme (withdrawal) olmak üzere 5 boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlandırmaya göre; ilk olarak iş arkadaşlarına zarar vermeye yönelik aşağılama, küçükseme, yok sayma, korkutma, tehdit etme gibi psikolojik ve fiziksel olarak zarar veren davranışlar norm dışı davranışların kötüye kullanım boyutuna örnek gösterilmektedir. Çalışmada bireyin iş tanımında yer alan işlerini bilerek yapmaması veya yanlış yapması, düşük performans gösterme, kasıtlı olarak başarısızlık yapma, işi ağırdan alma gibi davranışları üretimden sapma boyutu altında gözlenen davranışlar olduğu belirtilmiştir. Sabotaj boyutunun altında ise çalışanların örgüte ait mal ve eşyalara zarar verme davranışlarının olduğu belirtilirken hırsızlık boyutunda çalışanların eşyaları çalmaya yönelik davranışları ele alınmıştır. Son boyut olarak geri çekilme ise; çalışanın gelmesi gereken saatten daha geç işe gelme, işi erken terk etme veya işte verilen araları gereğinden fazla kullanma gibi davranışlar örnek olarak gösterilmiştir.

Örgüt çalışanlarının güvenilirlikleri konusu üzerine araştırmalar yapan ve çalışan güvenilirlik endeksini geliştiren Hogan ve Hogan (1989), norm dışı davranış, kötüye kullanma (*delinquency*) kavramı ile açıklamışlardır. Araştırmacılara göre çalma, uyuşturucu ve alkol kullanma, yalan söyleme, örgütsel mülke zarar verme, kundaklama, işe devamsızlık ve saldırganlık gibi norm dışı davranışlar, kötüye kullanma olarak ifade edilip daha büyük bir sorunun göstergesi olarak ele alınmaktadır. Hogan ve Hogan (1989) çalma gibi suç niteliğindeki davranışları gerçekleştiren bireylerin, diğer norm dışı davranışları yapmaya daha elverişli bir yapıları olabileceğini belirtmektedirler.

Skarlicki ve Folger (1997), norm dışı davranışın diğer bir boyutu da sayılabilecek misilleme davranış (*retaliation*) üzerine araştırmalar yapmışlardır. Araştırmacılar misilleme davranış ile örgütsel adalet arasında büyük bir ilişki olduğunu düşünüp, misilleme davranışını, örgüt içinde karşılaşılan herhangi bir adaletsiz uygulama karşısında, çalışanların örgüte gösterdikleri tepki olarak açıklamaktadırlar. Misilleme davranış, diğer norm dışı davranış türleri ile büyük ölçüde ilişkilendirilse de araştırmacılar bunun bir tepki

sonucu ortaya çıktığı için misilleme olarak kullanmışlardır. Misilleme davranışını diğer norm dışı davranışlardan ayıran önemli bir özellik, örgüte yönelik olmasıdır.

Kelloway ve diğerleri (2010) sabotaj, çalma, kızgınlık gibi norm dışı davranışları, bireylerin örgüt içinde kendi amaçlarına ulaşmak için başvurabilecekleri bir tür protesto yöntemi olarak görmektedir. Bireylerin neden norm dışı davranışlara ihtiyaç duyduklarını anlamak için bir model geliştiren araştırmacılar, algıladıkları adaletsizlik, enstrüman (sonuca ulaştıracak araç) ve özdeşleşme boyutlarının, bireyin negatif davranışlar göstermesinde etkili olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca norm dışı davranışları gerçekleştiren tek aktörün birey değil, aynı zamanda grup da olabileceğini öne sürmektedirler (Kelloway ve diğerleri 2010).

Bütün bu sözü edilen norm dışı davranışlar örgütlerin büyük miktarda mali kayba uğramalarına yol açmaktadır (Moretti, 1986). Örgütteki norm dışı davranışlar, sadece örgütsel amaç ve hedeflere zarar vermekle kalmamakta aynı zamanda, çalışanların günlük yaşamlarını ve iş yaşamlarını da olumsuz yönde etkilemektedir (Mounth, 2006). Son yirmi yılda, ilgili yazında norm dışı davranışlar ile ilgili yapılan çalışmaların sayısı bu davranışların çalışan verimliliği ve örgütsel performans üzerindeki etkisi sebebiyle giderek artmaktadır (Mulki ve diğerleri, 2006). Özdevecioğlu'na göre (2003) ; örgüte karşı olan bu tür norm dışı davranışlar örgütsel barışı bozmakta ve bu davranışın ortaya çıkarttığı gerginliklerin içinde yer almayanlar da bu tür davranışların sonuçlarından etkilenmektedirler. Bu nedenle, örgütsel anlamda etkinlik, verimlilik ve performansında düşme gözlenmektedir (Dunlop ve Lee; Temper, 2000; Sezici, 2014).

Spector (2011)'a göre norm dışı (üretkenlik dışı) davranışlar sadece örgüte yönelik özelliğe değil aynı zamanda bireysel bir perspektife de sahiptir. Bireysel perspektif, daha çok hem çalışanlar arasındaki hem de yöneticilerden çalışanlara yönelik olan norm dışı davranışları kapsar. Bu yaklaşım aynı zamanda Örgüt içindeki diğer bireylere zarar veren ya da zarar verme amacıyla yapılan davranışları da kapsamaktadır. Kişilere yönelik perspektifte, norm dışı davranışların doğrudan örgüte zarar verme amacı bulunmasa bile bu olumsuz davranışlar dolaylı yoldan örgüte de zarar vermektedir. Norm dışı davranış kavramı yerine sapkın davranış terimini kullanmayı tercih eden Robinson ve Bennett (1995) bu konuda çok boyutlu araştırmalar yapmış ve Şekil 2 de görülen örgüt içerisinde

rastlanabilecek hem örgüte yönelik hem de kişilere yönelik norm dışı davranışları örneklendirmişlerdir.

Şekil 2. Örgüt İçinde Norm Dışı Davranışlar Tipolojisi



Kaynak: Robinson, S.L.,Benneth R.J. 1995. "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A MultidimensionalScalingStudy", *Academy of Management Journal*, 38(2): 555-572.

Şekil 2 de görülen norm dışı davranış tipleri, birey-örgüt ve ciddi-önemsiz boyutları olan çok yönlü bir eksenle gösterilmektedir. Örgüte yönelik önemsiz (küçük) sapkın davranışlar, üretimi saptırma boyutunu; ciddi davranışlar ise mülkiyeti saptırma boyutunu oluşturmaktadır. Aynı şekilde, bireye yönelik önemsiz sayılabilecek davranışlar, politik saptırma boyutunu; ciddi davranışlar ise saldırı boyutunu oluşturmaktadır.

Keashly ve diğerleri (1994) tarafından yapılan araştırmada, katılımcıların örgüt içinde en az bir kez fiziksel ve cinsel içerikli olmayan kötü davranış ile karşılaştıkları tespit edilmiştir. Bu tarz norm dışı davranışları en çok yöneticilerin sergiledikleri ve onları alt kademe çalışanların izlediği görülmüştür. Kişilere yönelik Norm dışı davranış türlerinden bir diğer örnek olarak psikolojik taciz/şiddet (mobbing/bullying) kavramını kabul

edilmektedir. Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlüğü'nde mobbing yerine "bezdiri" kavramının kullanılması uygun bulunmaktadır. Bezdiri, sözlük anlamı olarak, "iş yerlerinde, okullarda ve bu tür topluluklar içinde, belirli bir bireyi hedef alıp, çalışmalarını engelleyip, huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme faaliyetleri" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2012; Doğan ve Kılıç, 2014).

Norm dışı davranış kavramı için bezdirme ve zorbalık terimlerini bir arada kullanan Dehue ve diğerleri (2012) ve Mathisen ve diğerlerine (2011) göre zorbalık, örgüt içinde üst-ast ilişkilerinde ya da bir çalışma grubunda bir ya da birkaç birey arasında gerçekleşen ve tekrarlanan ve genellikle zayıf olan tarafın kurban edilmesiyle sonuçlanan durumdur. Tanıma göre hedef olan birey küçük düşmekte, gücenmekte ve acı çekmektedir. Bu durum, bireyin çalışma performansını düşürür ve çalışma ortamını verimsiz bir hale getirir. Bezdirme ve zorbalık benzer kavramlar olduğu kadar aynı zamanda norm dışı davranışın tarafları açısından farklılık gösterir. Zapf'a (1999) göre zorbalık davranışı, yalnızca iki birey (özellikle yönetici ve ast) arasında yaşanırken, bezdirme davranışı bir ya da birkaç birey tarafından, başka bir bireye yönelik de gerçekleştirilmektedir. Ayrıca bezdirme davranışı, zorbalık davranışına göre daha sistematik olup, hedef olan birey için daha yıkıcı ve daha kalıcı olmaktadır. Kötü davranışla karşılaşan çalışanlar, çalışma arkadaşlarından çok yöneticilerden rahatsız olduklarını belirtmişlerdir. Bir tür norm dışı davranış olarak kabul edilen kötü davranış (*abusive*), bir ya da daha çok birey tarafından başka bireylere yönelik olan, fiziksel temas olmaksızın, sözlü ya da sözler kullanılmadan yapılan saldırgan davranışları içermektedir. Bu davranışları gerçekleştirenlerin amacı, zorlayarak da olsa, hedefteki bireyin kendilerine itaat etmelerini ya da kararlarına uyum göstermelerini sağlamaktır (Keashly ve diğerleri, 1994).

Keashly (2001), 29 katılımcı ile bir araştırma yürütmüş ve görüşme yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırmada, patron, ast ve çalışma arkadaşı ile karşılıklı ilişkilerde yaşanan güçlükler tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlardan, katılımcıların örgüt içinde karşılaştıkları norm dışı olarak kabul edilen kötü davranışlar, Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Örgüt İçinde Karşılaşılan Kötü Davranış Türleri

Bireyi eleştirmek (Bireyleri iş ile ilgili olmayan konularda eleştirmek)	İşi eleştirmek (İş konusunda aşırı derecede sert, kaba ve yıkıcı yorumlar yapmak)
Kızgınlığını bağırarak göstermek	Küfretmek, lakap takmak
El kol hareketleri yapmak	Tehdit etmek
Öç almak, misilleme yapmak (Hedefteki bireyi şikayet ederek ya da bireyin zor durumda kalacağı özel bir durumunu ortaya çıkararak onu cezalandırmak)	"Diğerleri böyle düşünüyor" (Kendi düşüncelerini gizlemek için, sözde diğer bireylerin düşüncelerini aktarıyormuş gibi davranmak)
Dedikodu yaymak, iftira atmak	Ayrımcılık yapmak, adaletsiz davranmak
Sırları açıklamak (Söylenmemesi gereken özel şeyleri başkaları ile paylaşmak)	Haksız otorite (Yetkisi olmadığı halde varmış gibi davranarak bireyleri aldatmak)
Sorumluluğu satırmak (İyi sonuçlar elde edildiğinde itibarı sahiplenmek, kötü sonuçlar için başkalarını suçlamak)	İş ile ilgili destek vermemek (Önemsememek, cesaret vermemek, yapıcı geri bildirimde bulunmamak)
Hileli oyun kurmak (Başkalarının davranışlarını kendi isteğine göre yönlendirmek, bireylerin başarısız olmaları için hile yapmak)	Sözsüz iletişim ve imalar kullanmak (Beden dili, göz teması, nefes hareketleri, sessiz kalma gibi türlü yöntemler kullanarak itiraz ettiğini belirtmek)
Düşük iletişim kalitesi (Bireyleri dinlememek, onlarla tartışmamak, yalnızca başkalarından ya da bilgi notları aracılığıyla bilgi almak)	Kaynakları ya da fırsatları reddetmek (Bir işi tamamlamak için ihtiyaç duyulan bilgileri, materyalleri ya da fırsatları sağlamamak)
Otoritesini yersiz yere göstermeye kalkışmak	Mantıksız beklentiler (Yapılması çok güç ya da alışılmamış isteklerde bulunmak)
Önemsememek (Başkalarını ya da başkalarının katkılarını dikkate almamak, görmezden gelmek, tanımazlıktan gelmek)	Sahtekarlık yapmak (Gerçekleri ya da düşünceleri saptırmak, yüze gülüp arkadan iş çevirmek)

Kaynak: Keashly, L. 2001. Interpersonal and Systemic Aspects of Emotional Abuse at Work: The Target's Perspective, Violence and Victims, 16(3): 233-268.

Çalışanların birbirlerine yönelik ya da yöneticilerin çalışanlarına yönelik olan kötü niyetli davranışları, örgütlerde karşılaşılabilecek olağan bir durumdur. Bu durum kişilerin bilinçaltında yer alan veya bastırılmış duygularının ortaya çıkması sonucu gerçekleşmektedir. Çalışanlar arası ayrımcılık ve kötü niyet onların iş performansına

yansımaktadır. Bireylerarası norm dışı davranışlar, düşük performans, iş molalarının kötüye kullanılması, hırsızlık, şakalaşmak, eğlenmek, lekelemek, küfretmek, kaba ve ırksal davranma gibi davranışlar olarak örneklendirilmektedir (Mount ve diğerleri, 2006).

Çalışanlar iş ortamlarında gerek yöneticileri tarafından gerekse iş arkadaşları tarafından azarlanma, suçlanma, alay edilme ve istismarcı davranışlara maruz kaldıklarında bu olumsuz davranışlara karşılık olarak olumsuz başka bir davranışla cevap verme ihtiyacı hissedebilirler (Skarlicki ve Folder, 1997). Örgüt içinde yaşanan herhangi bir olumsuz olay veya davranışlar, çalışanları düşmanca fikirler geliştirmeye, kızgınlığa veya utanç duymaya itebilmektedir (Turgut, 2007). Duygusal Olaylar Teorisi (Weiss ve Cropanzano, 1996) olarak da bilinen kurama göre; örgüt içinde yaşanan olumlu ve olumsuz olaylar çalışanlarda davranış değişikliklerine yol açan duygusal tepkilere neden olabilmektedir. Pozitif duygular olumlu davranışa yöneltirken, aynı şekilde yaşanan olumsuz olaylardan doğan negatif duygular ise çalışanlarda olumsuz tutum ve davranışları beraberinde getirmektedir (Fisher ve Ashkanasy, 2000). Ashforth (1997) yaptığı bir araştırmada; yöneticilerin ve aynı örgütte çalışan bireylerin istismar edici davranışlarının kişilerde hayal kırıklığı, çaresizlik ve yabancılaşma gibi duyguları tetiklediğini ortaya koymuştur. Bu durumla karşılaşan çalışanlarda “karşılık verme” ya da “intikam alma” isteği ortaya çıkmaktadır (Averill, 1982). Bies ve Tripp’in (1996) yaptığı bir diğer araştırmada ise yöneticileri ve iş arkadaşları tarafından çeşitli şekillerde norm dışı davranışa maruz kalmış çalışanların hem özel olarak hem de herkesin içinde meydana okudukları ya da onlarla dalga geçtikleri ortaya konmuştur. Diğer bazı çalışmalarda da (Baron ve diğerleri, 1999; Innes ve diğerleri, 2005; Liu ve diğerleri, 2010; Restubog ve diğerleri, 2011) yöneticilerinin ve arkadaşlarının kendilerine kötü davrandıklarını fark ettiklerinde çalışanlarında aynı şekilde norm dışı davranışlar içine girdikleri görülmüştür.

2.2. Bireysel Kültürel Eğilimler

Çalışanların norm dışı davranışlarını anlamda ve açıklamada bir diğer önemli değişken ise bireylerin kültürel eğilimleridir. Bireylerin kültürel eğilimleri içinde bulundukları toplumdan kaynaklanabildiği gibi bağlamsal ve kişilik özelliklerinden de etkilenmektedir. Bu çalışmada İKY uygulamalarının norm dışı davranışlar üzerindeki etkisi tartışılırken, bireysel eğilimlerin bu ilişkidede biçimlendirici rolü araştırılacaktır. Bu

bağlamda bireysel kültürel eğilim olarak çalışanların toplulukçuluk ve güç mesafesi eğilimlerine odaklanılacaktır.

2.2.1. Bireysel Kültürel Eğilimler: Tanım ve Önemi

Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre; kişilik kategorileri kendi aralarında bir dizilim oluştururlar ve her ihtiyaç kategorisine bir kişilik gelişme düzeyi karşılık gelir. Birey, bir kategorideki ihtiyaçları tam olarak gideremediği bir üst düzeydeki ihtiyaç kategorisine, dolayısıyla kişilik gelişme düzeyine geçmemektedir. Maslow (1943), gereksinimleri şu şekilde kategorize etmektedir: fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimi, ait olma gereksinimi, sevgi, sevecenlik gereksinimi, saygınlık gereksinimi ve kendini gerçekleştirme gereksinimidir. Maslow'un (1943) teorisinden yola çıkarak; bireyler, fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini gerçekleştirdikten sonra bir gruba, topluluğa veya organizasyona ait olma gereksinimi duyarlar. Bu gereksinimin karşılanması ancak ait olmak istenen topluluğa ait normlar yerine getirildiği takdirde mümkün olacaktır. Farklı kültürel toplumların oluşumunun bu aşamada gerçekleşmeye başladığını söylemek mümkün olacaktır (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010).

Aynı ülkedeki bireylerin kültürel eğilimleri birbirinden farklılık göstermesi olağan bir durum olarak karşılanmaktadır (Triandis, 1995). Bu durum çeşitli göçmen ulusları da kapsayan kalkınmış ülkelerde olduğu gibi Türkiye gibi hızlı değişim yaşayan, geçiş sürecindeki toplumlarda da görülmektedir (Farh ve diğerleri 2007; İmamoğlu ve Aygün, 2004). Farklı toplumlarda yaşayan bireylerin hayatı ve dış dünyayı algılama biçimleri birbirinden farklılık göstermektedir. Söz konusu bu farklılıklar bireylerin ve bireylerin meydana getirdiği organizasyonların iş hayatına yaklaşımlarını, çalışma usullerini ve yönetim tarzlarını da farklılaştırmaktadır. Toplumlar arasındaki kültürel yapıların farklılığı küreselleşme ile birlikte günümüzde daha çok önem kazanmıştır. Bu kapsamda özellikle çok uluslu örgütlerin stratejilerini belirlerken hesaba katmaları gereken en temel problemlerin başında kültürel farklılıkların geldiğini söylemek yerinde olacaktır (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010). Kültür kavramının sosyal yaşama yansıması dolaylı olarak ortaya çıkmaktadır. Toplum üyeleri tarafından sergilenen değer, tutum ve davranışların hepsi toplumun kültürel eğilimini oluşturmaktadır. Kültür, bireylerin sürdürdükleri hayat ve çevrelerindeki dünyaya bakış değerleri ile ortaya çıkmaktadır. Bu değerler, davranışların öncül uyararı olan “tutumları” etkilemekte ve ardından tutumlar “davranışları”

oluşturmaktadır. Birey ve grup davranışları toplumun “kültürünü” etkiler ve böylece kültür değerlere yeniden şekil verir ve birbirini takip eden şekilde döngü böylece devam eder (Adler, 1991). Kültürel değerler, toplumları oluşturan bireylerin, kişisel olarak sahip oldukları değer yargılarını ve olaylar karşısında sergiledikleri tavır ve davranışları yönlendirmektedir. Bu kültürel değerlerde ortaya çıkan küçük farklılıklar bile, tavır ve davranışlara büyüyerek yansımaktadır (Sargut, 2001). Aynı şekilde bir parçasını oluşturdukları toplumlar için de bazı değer yargılarından ve olaylara karşı gelişen reflekslerden söz etmek mümkündür. Bireyler içinde bulundukları örgütlerin normlarını benimsedikleri gibi bu yapının içinde kalabilmek için davranışsal değişimlere gitmektedirler. Kültürel eğilim farklılaşması kültür içinde ya da kültürler arasında olabilir. Kültürlere göre belirli bazı davranış kalıpları ön planda kalır, bazıları ise bastırılır. Ön plana çıkan davranış kalıpları toplum kültürleri hakkında fikirler vermekte ve belirli kategoriler oluşturulabilmektedir. Her toplumun veya her toplumdaki insanın kültürle şekillenen belirli eğilimli oluşmaktadır. Kültürel yönelim, insanların çoğu zaman sergiledikleri tutumları ifade etmektedir (Adler, 1991).

Son yıllarda kültür üzerine gerçekleştirilen çalışmaların önemli çoğunluğu, kültürlerarası farklılıklar üzerine odaklanmış ve bu konuda Kluckhohn ve Strodtbeck (1961), Hall (1976), Hofstede (1980), Hampden-Turner (1993) ve Trompenaars (1993) tarafından önemli araştırmalar yapılmıştır. Hall’a (1976) göre, kültürler, farklı derecede sözlü ifadeler kullanarak iletişim sağlarlar. Hall (1976), kültürel eğilimleri geniş bağlamlıdan (ilişki öncelikli), dar bağlamlıya (iş öncelikli) doğru sıralamıştır. Hall (1976) araştırmasında geniş bağlamlı olan kültürlerde, ne söylendiği değil, nasıl söylendiğinin önemli olduğunu vurgulamıştır. Dar bağlamlı kültürlerde ise, iletişimde genellikle sadece kelimeler yeterli olmaktadır. Bu durumun farkında olmayan iki farklı kültürün üyeleri bir araya geldiğinde, yanlış anlaşılmanın olması ihtimali yüksektir. Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) bireylerin doğası ve doğayla olan ilişkileri, diğer insanlarla ilişkileri, zamana ve mekâna bakış açıları gibi kültürel yönelimleri ortaya koyduğunu belirtmişlerdir. Bu boyutlar; “Ben kimim?”, “Dünyayı nasıl görüyorum?”, “Diğer insanlarla ne şekilde ilişki kuruyorum?”, “Nasıl yapıyorum?”, “Zamanı ve mekânı nasıl kullanıyorum?” gibi sorulara cevap vermektedir (Adler, 1991). Hampden-Turner ve Trompenaars’ın (1998) kültür analizinde ise; kültürü ve kültürler arası farklılaşmayı; bireycilik-toplulukçuluk, evrensellik-ayrıntıcılık, çözümleme-bütünleme, içe yönelik-dışa yönelik yönlendirme,

bölümsel zaman-senkronize zaman, ulaşılmış statü-ulaşılacak istenen statü, eşitlik-hiyerarşi şeklinde sayılabilecek yedi ikilemi ortaya koyarak incelemişlerdir. Hofstede (1980) kültürü; “ bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programa”olarak tanımlamış ve bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevrelerde bulunabilineceğini açıklamıştır. Bu programlama önce aileden başlayıp, sonra okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamlarında- örgütlerde ve yaşadığı toplumda devam ettiğini söylemiştir. Hofstede (1980)’ e göre kültür; öğrenmenin sonunda oluştuğu, yani kişinin genlerinden değil, kişinin sosyal ortamından kaynaklanmaktadır. Sosyal ortamlardan kaynaklanan bu farklılık, kültürler arası var sayılan farklılaşmaları ve aynı zamanda paralel olarak örgütlerin biçimlerini ve yönetim stillerini de etkilemektedir. Ayrıca Hofstede (1980), değerleri kültürün yapı taşları olarak görmüş ve belirli bir durumu diğerlerine tercih etme eğilimi olarak tanımlamıştır. Kültürün yapı taşı olarak kabul edilen bu değerler, bireylerin neyi en önemli gördüklerini, istedikleri, tercihleri, arzu ettikleri ve etmedikleri durumları ortaya koyar. Değerler de davranışları anlamak için en önemli anahtarlardan birisidir (Posner ve Munson, 1979).

Yapılan çalışmalar ve tanımlamalar kültürün bireylerin etik algılama tutum ve davranışları etkilediğini doğrulamaktadır. Ayrıca kültür, bireylerin ahlaki problemler karşısında nasıl davranacağını belirlemede de rol oynadığı ortaya koymaktadır (Dubinsky ve diğerleri, 1991; Singhapakdi ve diğerleri, 1994; Honeycutt ve diğerleri, 1995; Okleshan ve Hoyt, 1996; Mc Donald ve Kan, 1997; Alderson ve Katabudse, 1994; Katabudse, 1994; Dolechek, 1987; Becker ve Fritzche, 1987; Fritzche, 1995; Swinyard ve diğerleri, 1990). Ek olarak bireyin gösterdiği etik davranışlar ile etik problemlerin birey tarafından nasıl algılandığı konusunda kültürel eğilimlerin farklı etkileri olduğu saptanmıştır (Christie, 2003).

Kültürel birikimler ve eğilimler bireylerin içinde yaşadıkları toplumlarda gelişerek hem onlar için hem de toplumlar için değer yargıları oluşmasına sebep olmaktadır. Bunun sonucunda da belirli davranış kalıplarının oluşmasına zemin hazırlanmış olmaktadır. Bireylerin belirli zaman süreçlerinde geliştirdikleri bu davranış kalıplarını şekillendiren faktörlerin çoğu kültür kavramıyla açıklanmaya çalışılmaktadır. Zaman içerisinde oluşturulan değer yargıları ve buna bağlı olarak gelişen kültür kavramının değiştirilmesi

olması en önemli özelliği haline gelmiştir (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010). Bu yüzden kültürel eğilimlerin genel olarak çalışan davranışları üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Aynı zamanda, bireysel kültürel eğilimlerin örgüt düzeyinde İKY uygulamaları ile norm dışı davranış arasındaki ilişkiyi biçimlemede, bireysel düzeyde ise çalışanların davranışları üzerindeki etkide rolü büyüktür.

2.2.2. Bireysel Kültürel Eğilimlerin Boyutları

Küreselleşme sonucunda çoğu birey değişik kültürlerde çalışmak zorunda kaldığından dolayı kültürel eğilimlerin oluşturduğu farklılıklar ile ilgili birçok hikâye ve genellemeler ortada atılmaya başlanmıştır (Barratt, 1989). Bir kültürü belirleyen en önemli özellikler olarak dil, din ve coğrafi özellikler olarak görülmüştür (Punnett ve Ronen, 1984). Bireyler arasında veya daha genel tabirle toplum içinde belirli değerler, inançlar ve normlar oluşmakta ve bireyler zaman zaman kendi değerleri ile toplum değerleri arasında kalabilmektedir. Kültürel eğilim farklılıklarını anlayabilmek için Hofstede'nin dört kültür boyutunu içeren kültürel boyutlar teorisini incelemek gerekmektedir. Kültürel değerler ve arasındaki farklılıklar ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacıların en çok bilinenlerinden biri Geert Hofstede'dir. Hofstede tek bir örgütün farklı ülkelerdeki çalışanlarıyla yaptığı araştırmasında çalışanların örgütlerde benzer sorunlar yaşarken farklı çözümler ürettiklerini ortaya koymuştur (Hofstede, 1991). Hofstede'nin bu çalışmasının sonucunda ortaya kültürün dört boyutu çıkmış ve özellikle, çalışma ortamı ile ilgili değerler ve iletişimde kültür farklılıkları bu dört boyutta kendini göstermiştir. Araştırma 53 ülke ve 3 bölgedeki 100.000 den fazla IBM çalışanı üzerinde yürütülmüş ve sonucunda; kültürel farklılıklarla bağlantılı, güç mesafesi, bireysel ve toplumsal davranış, belirsizlikten kaçınma ve erilik-dişilik gibi boyutlar tespit edilmiştir (Hofstede, 1980). Ayrıca Hofstede bu boyutların kültürel farklılıklarla olan ilişkisini de açıklamıştır. Sonuçlar; kültürel koşullanma sürecindeki farklılıklar, farklı varsayımlara, değerlere, sembol ve davranışlara sahip bireyleri ve bu bireylerin oluşturduğu farklı davranan, farklı işleyen toplumları ortaya çıkarır. Ve böylece; her toplumda etiksel tutumlarda bu kapsam da farklılık göstermektedir.

Hofstede (1980) araştırmasında; dört boyut açısından (Güç Mesafesi, Bireycilik-Toplulukçuluk, Erilik-Dişilik ve Belirsizlikten Kaçınma,) bireylerin ait oldukları ulusal

kültürün özelliklerini taşıdıklarını ifade etmektedir. Söz konusu eğilimler kültürleri tanımladığı gibi kişilerin kültürel eğilimlerini de tanımlamaktadır.

Ulusal kültürün *güç mesafesi boyutu*, eşitsizliği konu etmektedir. Güç mesafesi boyutu; insanların, bir örgütte veya kurumdaki gücün eşit bir şekilde dağıtılmadığına olan kabullenişleridir. Başka bir deyişle, güç mesafesi, gücün toplumun bireyleri ve örgütlerdeki eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir (Hofstede, 1984). Bütün toplumlarda bazı kesimler diğer kesimlere göre daha fazla güce sahiptir. Bunun sonucunda da, daha fazla saygı görmekte ve diğerlerinin davranışlarını etkilemeleri olası bir durum olarak algılanmaktadır. Güç mesafesi, toplum veya grupların, toplum veya gruptaki eşitsizlikleri benimseme düzeyleri ile ilgili kültürel bir değişkendir. Ancak toplumların ya da grupların bu eşitsizlikleri tolere etme seviyeleri birbirinden farklıdır. Yönetenler veya güçlüler; hâkimiyet alanını genişletme; tam tersi şekilde yönetilenler ise; bu alanları daraltma durumundadırlar (Hofstede, 2001). Grup üyeleri arasındaki güç dağılımının ne derece eşit algılandığı ve konuyla ilgili hissetme, düşünme ve davranış eğilimleri söz konusudur. Güç mesafesinin geniş ya da dar olduğu kültürlerde; insanlar arası eşitliğe verilen önem, bireylerin yaşam biçimleri ve gelir düzeyleri arasındaki farklılıklar, hiyerarşik yapıya yatkınlık, liderlerin kullandıkları güç kaynakları arasındaki farklılıklar, karar verme ve katılım gibi değişkenler açısından ayırt edici özellikler taşıması sebebiyle önemlidir (Sıgılı ve Tıgılı, 2006).

Güç aralığı yüksek olan kültürlerde, örgüt içerisinde gücün dağılımında dengesizlikler ve eşitsizlikler görülmektedir. Unvan, pozisyon ve statü gibi betimleyici öğelere fazlasıyla önem verilir ve saygı duyulur. Bazı toplumlarda ve kültürlerde gücü az olan bireyler, gücün eşit olmayan şekilde dağılımını kabullenmişlerdir. Yani bu da toplumdaki bireylerin arasındaki güç mesafesinin yüksek olduğunu göstermektedir (Sargut, 2001). Güç aralığı yüksek olan kültürlerde gücün merkezileşmesini kabul etmişlerdir ve yöneticilerin oluşturdukları yapı içerisinde ve onların direktiflerini bekleyen bir durumda bulunurlar. Bu tarz örgütlerde, otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir. İdari anlamda bakıldığında ise otorite, liderlik, karar verme gibi konularda güç mesafesinin yüksek olması, örgütlerde çalışanların üstlerine bağımlılığını arttırmakta ve merkezileşmiş bir yapı oluşturmaktadır. Yönetici sınıfının ayrıcalıklı olduğu ve aldıkları kararların mutlak doğruyu yansıttığı bir örgüt gerçeği olarak kabul edilir. Hiyerarşik yapılanma önemlidir ve

Çalışanlara ne yapmaları gerektiği ayrıntılarıyla anlatılır. Çalışanların gözünde iyi yönetici, otokrat bir baba gibi davranır (Rodrigues, 1998 ve Sargut, 2001). Yüksek güç aralığının bulunduğu toplumlara ise Malezya, Panama, Guetamala, Filipinler ve Venezuela rnek gösterilebilir.

Dar g mesafesine sahip olan kültürlerde ise, bu durumun tam tersine örgütlerde önemli kararlar verileceği sırada çalışanların katılımı beklenir, fikirleri alınır, gücün dağılımında olan eēitsizlikler daha az görülmektedir. Dar g mesafesine sahip olan örgütlerde, gücün merkezde toplanmasına hoşgörü ile bakılmaz ve çalışanlar kendilerinin de verilen kararlara katılmaları gerektiğine inanmaktadırlar (Rodrigues, 1998). Bu tarz örgütlerde yönetenler ve çalışanlar arasındaki eēitsizlik azdır, merkezileēme ve hiyerarēi asgari düzeydedir. Örgütün olanakları örgütün tüm üyelerine eēit Şekilde paylaştırılmıştır. Yöneticiler, denetleyici ve itaat edilmesi gereken kişilerden daha çok, astlarına yol gösteren demokrat kişiler olarak algılmaktadırlar (Turan, Durceylan ve şişman, 2005). Aynı zamanda güç sahibi kişilere yaklaşmak, yakınlaşmak kolaydır. Örgütlerde önemli kararlar verileceği zamanlarda çalışanların fikirleri alınır ve karar sürecine dâhil edilirler. Fırsat ve ödüllendirme gibi uygulamalarda ise eēitsizlięe daha az rastlanır. Dar güç aralığı olan toplumlara örnek olarak Avusturya, İsrail, Danimarka, Yeni Zelanda ve İrlanda verilebilir. Türkiye Hofstede'nin çalışmasında geniş g mesafeli toplumlar içerisinde yer almıştır. Bir başka deyişle, ülkemizde bireyler üstlerine itaatkr; güçlü ve nüfuzlu insanlardan fazla çekinen ve kendilerine ne yapacaklarının söylenmesinden rahatsız olmayan bir görüntü sergilemektedirler.

Araştırmada ortaya konulan ikinci boyut; *bireycilik- toplulukçuluk(ortaklaşacılık)* boyutudur. Bu sınıflama, toplumdaki insanların bir arada ya da toplu olarak gösterdikleri davranışları ilgilendirmektedir. Bireycilik- toplulukçuluk boyutu, bir topluma; bireysel değerlerin mi yoksa toplumsal değerlerin mi egemen değerler olarak algılandığını gösteren kültürel bir değişkendir. Hofstede ve Bond (1988), bireycilik- toplulukçuluk kültürel değişkenini, bireylerin grupla btnleēme düzeyi olarak tanımlarlar. Bazı toplumlarda, bireyciliği ne çıkaran inançlar ve değerler hkimken, bazı toplumlarda ise toplumculuğu ne çıkaran inançlar ve değerler daha çok hkim olmaktadır. Bireycilik- toplulukçuluk inanç ve değerlerin daha hkim durumda olması; birey veya grupların tutum ve davranışlarına yansımakta ve aynı zamanda farklı uygulamalara neden olmaktadır. Triandis

(1995) bireycilik ve toplulukçuluğun öznel kültürün bir parçası olduğunu ve bunun sonucunda da bireyin değerlerinde, tutumlarında ve davranışlarında yani kişinin benliğinde izlenebileceğini savunmaktadır. Bu sebeple, bireyciliğin kültürel anlamda öznel yansıması özerk benlik olarak, toplulukçuluğun kültürel anlamda öznel yansıması için ise ilişkisel benlik olarak bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarıyla eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Bireycilik; sosyal çevreden uzak olmayla birlikte insanların sadece kendilerini ya da ailelerini düşündükleri kültür boyutudur. Genellikle “ben” merkezli olmayı içerir. Toplulukçuluk ise sosyal çerçeve içinde insanların grup içi ve grup dışı ayırım yaptıkları ve grup içi ilişkisinde kendilerinin ait olduğu gruba karşılıklı sadakat hissettikleri bir olgudur. (Abraham ve Rodrigues, 1998). Ayrıca bireyci toplumlarda; kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız olarak tanırlar, aksine toplumcu kültürlerde ise, bireyler kendilerini ailelerinin ve diğer önemli toplulukların bir parçası olarak görmektedirler. Buna bağlı olarak, toplumun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutarlar, diğerlerinin kendilerinden beklentilerine cevap vermeye çalışırlar. Bireyci toplumlarda; kişiler önemli konularda olan kararlarında kendi isteklerini ön planda tutarlar ve bireysel başarıya önem vermektedirler. (Ay, 2005).

Birey merkezli toplumlarda, her birey kendine özgü bir yaşama hakkı anlayışına sahiptir ve birey toplumdan önce gelmektedir. Yasalar ve haklar, her bireye aynı şekilde uygulanır. Örgüt bazına indirgersek, örgütün amaçlarına bireyin yaptığı katkı, kendi çıkarına olacağına inandığı sürece devam etmektedir. Birey için kendi çıkarları, örgüt çıkarlarının daha önüne geçer. Örgütte kişilerin kendi başlarına aldıkları kararlar hakimdir ve bireysel inisiyatif ve bireysel başarı önemlidir. Onlar için görev, her zaman ilişkilerden daha önce gelir. Bu toplumlarda bireyler kendi çıkarlarını koruma konusunda ısrarcılardır. Bireycilik; bireylerin özgürlüğünü, bireysel kontrolü, faydacılığı, kendine yeterli olmayı ve benzersiz olmayı içerir. Toplulukçu değerlerin öne çıktığı toplumlarda ise, grubun başarısı veya tersi şekilde hatası bütün gruba mal edilmektedir. Birey-örgüt bütünleşmesi sebebiyle, astlar-üstler arasındaki psikolojik bağlılık vardır. Bu tür örgütlerde, aile ilişkileri işyerine de yansımış olur (Turan ve diğerleri, 2005). Bireysel başarının önemli olduğu bu toplumlara en güzel örnek Amerika, İngiltere, Kanada ve Avustralya gibi Anglo-Sakson ülkeleridir. Toplulukçuluğa önem veren ülkelere ise Guatemala, Ekvator, Panama, Venezuela gibi ülkeler örnek gösterilmektedir. Türkiye ise Hofstede'nin araştırmasında yüksek toplulukçuluk kısmında yer almaktadır (Hofstede, 1980). Sargut'a göre Türk

toplumu ortaklaşa davranmayı önde tutan bir kültüre en güzel örneklerden biridir (Sargut, 2001). Bu görüş Hofstede'in çalışmasıyla da desteklenmektedir. Bu çalışmada Türk toplumu Pakistan, Japonya, Arjantin gibi ülkelerle birlikte toplumculuğu öne çıkaran kategoride görünmektedir. Çelik (2001)'in yaptığı çalışmada ise Türk toplumunun % 75'i toplumcu olarak görülürken, Amerikalıların oranı % 32, Japonların ise % 76 düzeyinde olduğu görülmektedir. Toplumumuzdaki yüzyıllardır süren imece ve bunun gibi sosyal yardımlaşma örnekleri toplumcu olan yapımızın en önemli örneği sayılmaktadır.

Hofstede'nin söz konusu olan araştırmasında, değerlendirilen son boyut eril-dişil kültürüdür. Hofstede'ye göre bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler baskın değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem daha arka planda kalıyorsa, bu toplumların baskın değerlerinin eril kültürün özelliklerini taşıdığı söylenebilmektedir. Dişil kültürün özelliklerine ise, insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşamın genel özelliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda bilinen alışılan anlamda dişillikle ilişkilendirilen kavramlara şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu ve anlayışlı olmak, sıcak davranmak da örnek gösterilebilir (Sargut, 2001). Eril kültür-dişil kültür toplumlarında farklılıklar ortaya çıkabilir. Eril kültürün baskın olduğu toplumlarda güç ve başarı ön planda çıkarken, dişil kültürlerde örgüt içerisinde yer alan bireylerin kendi aralarındaki ilişkileri, uyumu, birbirleriyle anlaşabilmesi daha önemlidir. Erillik-dişilik boyutunda, yer alan eril özellikler taşıyan kültürler veya toplumlar hayatın daha çok güç, statü, bağımsızlık ve başarı odaklı olduğunu göstermektedirler. Fakat dişilik niteliklerini taşıyan kültürler, hayatın daha çok kalitesiyle ilgilenip, değer bağımlılığına, ilişkilere ve başka bireylerin zenginliklerine odaklanmaktadır. Eril boyutu taşıyan toplumlarda, birey özelliklerde erkekler, girişken, cesur ve maddi başarı için emek harcayan kişiler olarak karakterize edilmektedirler. Performans ve yüksek başarı eğilimi gösterirler. Bu tarz bireylerin ya da toplumların girişkenlikleri takdir edilir ve bu yolda önlerine çıkan veya çıkabilecek herhangi bir tehlikeyi ortadan kaldırmak için her şeyi yapmaya hazırlardır. Bu kültürlerde, insanlar başkalarının yardımı olmadan ellerinden geleni yapıp, başkalarından bağımsız olmaya çalışırlar (Park, Borde ve Choi, 2002). Hofstede'nin araştırmasında (1980) Japonya, İtalya ve Venezüella gibi ülkeler eril; İsveç, Norveç ve Fransa gibi ülkelerin de dişil değerleri esas alan kültürü benimsedikleri görülmüştür. Aynı zamanda, Türkiye dişil kültürün baskın olduğu toplumlara örnek gösterilebilir. Bu konuda Sargut'un (1994) yaptığı çalışma da

Hofstede'in Türk toplumu üzerinde yapmış olduğu genellemeyi destekleyen özellikler görülmektedir. Yapılan araştırmada dişillik ve erillikle ilgili olarak ilişkilendirilen 20 kavramdan oluşan bir anket formu üniversite öğrencilerine yöneltilmiştir. Elde edilen test sonuçları, Türklerin “erkek toplum” imajına oldukça ters düşen bir tablo sergilemektedir. Kız öğrenciler geleneksel kadınsı değerlerin egemen olduğu tavır ve davranışları eksiksiz sergilerken, erkeklerin de aynı oranda olmasa bile kadınsı değerleri erkeksi değerlerden daha önde tuttuklarını göstermiştir (Sargut, 2001). Hofstede'nin kültürel boyut araştırmasının son boyutu *belirsizlikten kaçınmadır*. Bir toplumda veya örgütte bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir (Hofstede, 1984). Belirsizlikten kaçınmanın temelinde, belirsizliğin insanlar için endişe kaynağı olduğu kabulü bulunmaktadır (Hofstede, 2001). Rogovsky ve Schuler (1997) belirsizlikten kaçınmayı, bir örgüt veya bir toplumdaki tolere edilemeyen belirsizlik derecesi olarak tanımlamaktadırlar. Robbins (1998)'e göre belirsizlikten kaçınma, bir toplumdaki insanların yapılandırılmış durumları yapılandırılmamış durumlara tercih derecesi olarak tanımlanmaktadır. Ball'a (1991) göre bu boyut, belirsizliğin belli sınıflara ayrıldığı ve bu sınıflara göre değerlendirildiği durumlar içermektedir. Yüksek veya düşük seviyede belirsizlikten kaçınmanın tamamen reddedilmesi veya tamamen kabul edilmesi gerçeklere uygun düşmeyebilir. Bu durum belirsizliğin birazına evet, ama fazlasına hayır dendiği yaklaşımları da beraberinde getirir. Belirsizliğin yüksek olduğu kültürlerde ve örgütlerde; Yüksek kaygı ve iş stresi vardır, çalışanlar değişime direnç gösterir, yazılı kural ve prosedürler fazladır, çalışanlar belirsizlik karşısında güvensizlik hissederler ve bir tehdit olarak algırlar, hiyerarşik kurallar mevcuttur, çalışanlar arasında rekabet hoş karşılanmaz, talimatları, üstlerinden almayı beklerler, çalışanlarda yükselmek için hırs yoktur ve çalışanlar risk almaktan kaçınmaktadırlar (Şahin, 2012). Aksi durumda, belirsizliğin düşük olduğu kültürlerde ve örgütlerde ise; kaygı ve iş stresi düşük seviyededir, bireyler değişime ve yeniliğe daha açık durumdadırlar. Yazılı kurallar çok azdır, üstlere olan bağlılık daha az seviyededir, belirsizliği ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak görürler, rekabet normal karşılanır ve çalışanlarda yükselmek için hırs vardır, kuşaklar arasında mesafe fazla değildir ve çalışanlar risk almaya daha meyillidirler (Serpın, 2012). Hofstede (1984) tarafından tanımlanan “belirsizlikten kaçınma” boyutuna ait 40 ülkenin puanları dikkate alındığında, Türkiye belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkeler arasında yer

almaktadır. Diğer ülkeler açısından incelendiğinde; Türkiye gibi Japonya, Fransa, Portekiz, Kore, Yunanistan, İspanya ve Arjantin gibi ülkelerin de belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek ülkeler grubunda yer aldığı görülmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkeler arasında ise; Danimarka, ABD, İngiltere, İrlanda, Hindistan, İsveç, Hong Kong ve Singapur gibi ülkeler bulunmaktadır. 1980’li yıllarda gerçekleştirilen Hofstede’in araştırmasına katılan ülkemizde kültürel özelliklerin yaklaşık 20 yılda hangi ölçüde değiştiğini ve değişimin yönünü, Erdem (1996) tarafından gerçekleştirilen ve Türk kültürünün örgütlerin değer sistemleri üzerindeki etkisini, güç mesafesi, bireysel ve toplumsal davranış, belirsizlikten kaçınma ve erkeklik ve dişilik olmak üzere dört boyutta inceleyen araştırma, ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda, önceki araştırmanın sonuçlarının benzerleri yanı sıra; kolektif değerlerin bireysel değerlere göre daha güçlü olduğu ve bunun yirmi yıllık bir süre içinde değişmedi sonucu ortaya çıkmıştır (Erdem, 1996).

Bu çalışmada norm dışı davranışın öncülleri iki kısımda toplanmıştır. Örgütsel öncül olarak algılanan İKY uygulamalarının (iş gücü seçme ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, ücret yönetimi) norm dışı davranışlar üzerindeki etkilerinden söz edilecek olup, bireysel öncül olarak ise çalışanların güç mesafesi ve bireycilik/toplulukçuluk eğilimlerinin norm dışı davranışlar üzerindeki etkileri incelenecektir.

2.2.2.1. İKY Uygulamaları ve Norm Dışı Davranışlar Üzerindeki Etkisi

Etik dışı davranış diye de adlandırdığımız norm dışı davranışlar, genellikle toplumsal yaşamın sürdürülebilmesi için bulunan yasaların, politikaların, düzenlemelerin ve örgüt normlarının göz ardı edilmesiyle başkalarına zarar verici sonuçlar doğuran ve toplum tarafından yasa dışı ya da gayriahlaki olarak kabul edilen davranışları kapsamaktadır (Brass, Butterfield ve Skaggs, 1998, White, 1999). Bu davranışlar, örgüt içinde çatışma ortamı yaratıp, örgüt kültürünü zayıflamakta ve aynı zamanda çalışanların örgüte olan bağlılığını, performansını ve motivasyonu azalmaktadır (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005). Günlük yaşamda pek çok insanın karşılaşılabileceği gibi örgütün İK bölümü de sık sık etik problemlerle ya da norm dışı davranışlarla yüz yüze gelmektedir (Dessler, 2006; Mathis ve Jackson, 2003). Çalışma yaşamındaki etik uygulamaların en önemli kısmı insan kaynakları bölümünün yürüttüğü faaliyetlerle ilişkili olduğundan İKY ve etik ilişkisi hayati bir rol

oynamaktadır. (Greenwood, 2002; Weaver ve Trevino, 2001; Winstanley, Wodall ve Heery, 1996). Örgütlerde İK bölümü işe alım, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme, işten çıkarma, emeklilik gibi önemli kararlarda görev almaktadır. Örgütlerin sadece çalışanlarıyla değil diğer paydaşlarıyla da güvene dayalı ilişkiler kurabilmesi için etik davranışları oluşturmalarını, geliştirmelerini ve değerlendirmelerini gerektiren bir süreç ihtiyaç vardır (Sayılı ve Kızıldağ, 2012). İKY'nin günümüzde öne çıkan iş güvenliği, taciz, pozitif ayrımcılık gibi konularda da önemli işlevleri bulunmaktadır. Weaver ve Trevino'nun (2001) çalışmasına göre; bir örgütte çalışanlara dürüst bir şekilde davranıldığında, onlara inanıldığında norm dışı davranışların oluşma ihtimali ve bu davranışların rapor edilme oranında azalma görülmektedir. Yöneticilerin çalışanlarının etik davranmasını sağlamak için İKY uygulamalarına dikkat etmesi ve bu uygulamaların etkin bir şekilde yürütülmesini sağlaması gerekmektedir. İKY uygulamalarının etik bir çerçevede yerine getirilmesinin çalışanların motivasyonlarını ve tatminlerini artıracığı söylenebilir. Nitekim Albayrak (2009) tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların İKY'deki etik uygulamalara ilişkin algıları ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre, çalışanların personel seçme ve yerleştirme, eğitim, terfi, performans değerlendirme, ücret, disiplin, iş güvenliği ve çalışma koşullarına ilişkin olumlu algıları motivasyon düzeyini olumlu etkilemektedir.

İKY'nin çalışanlara, işe alma ve oryantasyon sürecinden başlayarak, bütün eğitim ve geliştirme çalışmalarında etik kodların öğretilmesi ve benimsetilmesi, bunların davranışla dönüştürülmesi konusunda önemli katkılarda bulunma imkanı vardır. Üst yönetiminin duyarlılığı ve kararlılığı, etik kodlar- kurallar, etik eğitimi, etik kurum kültürü, etik karar alma, stratejik yönetim gibi süreçlerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi ve örgütsel yapıya kazandırılması için İKY'nin çeşitli roller üstlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynağı politikalarında etik kodların esas alınması, etik kodlar ile kültürün uyumlaştırılması, etik kodların çalışanlara benimsetilmesi ve öğretilmesi İKY'nin sorumlulukları arasında sayılmaktadır. Aynı zamanda, etik kararlar alma süreçleri ile ilgili yapının oluşturulması, etik davranışların oluşturulması, kontrol edilmesi ve ödüllendirilmesi gibi süreçler de İKY'nin aktif olarak rol oynaması gereken alanlardır. (Sayılı ve Kızıldağ, 2007).

Weaver ve Trevino'nun (2001) çalışmasına göre; bir örgütte çalışanlara dürüst bir şekilde davranılırsa, onlara gerektiği kadar inanılırsa etik-dışı davranışların yaşanma ihtimali ve bu davranışların rapor edilme oranı azalmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarının etik davranmasını sağlamak için bazı İKY fonksiyonlarına dikkat etmesi ve bu fonksiyonların etkin bir şekilde uygulanmasına dikkat etmeleri gerekmektedir. Örgütsel politikaların oluşturulması sürecinde norm dışı davranışlara yol açacak bir takım düzenlemelere rastlamak mümkündür. Bunlardan, iş gücü seçme, eğitim, performans değerlendirme ve ücret yönetimi gibi İKY uygulamalarının oluşturulmasından ve uygulanmasından kaynaklanabilir (Ergun, 2009). İKY'nin yapısı, bu amacı etkin bir şekilde gerçekleştirmek için tasarlanır. Bu yönü ile İKY, örgütlerdeki ilişkilerin yapısı, bu ilişkilerle ilgili olan tüm konulardaki uygulamalar, alınan kararlar ve gerçekleştirilen diğer uygulamalardan oluşan geniş bir görev yapısına sahiptir. (Semler ve Chiu, 2004). İKY'nin bu geniş görev yapısı içinde, İKY uygulamaları ile etik davranışların oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli katkılar sağladığı görülmektedir.

Norm dışı davranışlara yönelik kontrol işlemleri ilk olarak iş gücü seçme sürecinde başlamaktadır. Seçme aşaması adaylar ile örgüt arasında ilk ilişkilerin kurulduğu önemli bir aşamadır (Szalkowski ve Jankowicz, 1999). Bu sebeple adaylarda örgütle ilgili olumlu izlenimin oluşturulmasında işe alım sürecinin özel bir önemi vardır. Öyle ki, bu süreçte benimsenen yaklaşım, adaylara etik değerlerin ve davranışların örgüt için ne kadar önemli olduğunu ifade edecek ve bu konuda sonrası için onlara ipucu verecektir (Weaver, 2004). İş gücü seçme sürecinin örgütün değerlerini paylaşan çalışanlar üzerinde odaklanması gerekmektedir. Örneğin; işe alım prosedürleri, etik esaslara aykırı olan norm dışı davranışların ne olduğunu tespit etmelidir (Vickers, 2005). Büyük öneme sahip olan iş gücü seçme süreci, çalışma ortamında gereken etik davranışlara önem vermesi (Weaver ve Trevino, 2001) ve uygun davranması konusunda yönlendirici olmalıdır. Örgütler, tutum ve kişilik testleri uygulamasını sağlayarak, etik standartlara uyma eğilimi içinde olan ve olmayan bireyleri ortaya çıkarırlar. Bireysel değerlerini örgütün etik değerlerinin daha üstünde tutan adayların tespit edilmesi ve uzaklaştırması, örgüt için doğru olan çalışanların tespit edilmesi, birey örgüt uyumunun sağlanması, seçilen uygun adayların kariyer gelişimlerine yardımcı olunması için metodlar kullanılarak güvenilirliği veya dürüstlüğü ölçen testler kullanılabilir. Bu süreç sadece işe alım için değil aynı zamanda işe aldıktan sonra dakontrol tekniklerinin uygulanmasına devam edilebilir (Kirel, 2000). Örgüt içinde

etik dışı (norm dışı) davranışların engellenmesi sebebiyle, insan kaynakları, seçme sürecinin açıklığını da sağlamalıdır, süreçteki belirsizlik yeni çalışanlara, yada çalışmakta olanlara istenmeyen fakat etkili mesajlar gitmesine neden olmaktadır (Weaver ve Trevino, 2001). Belirsizlik ve yanlış algı, farklı beklentilerin oluşmasına neden olabilir. Bu algı farklılığı, ilerleyen zamanlarda psikolojik sözleşme ihlallerine de yol açıp, çalışanların norm dışı davranış sergilemesine sebep olabilir. İşe alınacak adayların belirlenmesindeki ve seçilmesindeki önemli konulardan birisi de, seçim kararının önyargılardan uzak olması ve tamamen adayların niteliklerine göre karar verilmesi ile ilgilidir (Uğur, 2008; Yüksel, 2000; Arvey ve Renz, 1992). İş gücü seçim kararında kullanılacak olankriterlerin doğrudan pozisyonla bağlantılı olması ve bütün adaylar için aynı kriterlerin kullanılması iş gücü seçim aşamasının daha adil bir şekilde yerine getirilmesini sağlayacak ve aynı zamanda çalışanların sonradan adil şekilde davranmalarını zorunlu kılacaktır. Ayrıca bu aşamada alınan kararlarda fırsat eşitliği ve adalet ilkelerinin ihlâl edilip edilmediğini kontrol etmek için karar farklı bakış açılarına sahip kişiler tarafından yeniden gözden geçirilmelidir (Arvey ve Renz, 1992).

Örgüt içerisinde etik programların yayılmasını sağlamak pratik ve teorik eğitimle sağlanabilir. Farklı bölümlerde ve farklı görevlerde çalışan birçok çalışanın olması farklı eğitim programlarını gerektirebilir (HR Focus, 2004). Örgütlerde de yaygınlaşmış olan e-eğitim uygulamaları, daha yaygın olarak kullanılabilir ve hem maliyeti düşük ve hem de önemli şekilde zaman tasarrufu sağlamaktadır. Çalışanlara etik konusunda eğitim verilmesi, örgüt içinde oluşabilecek etik dışı (norm dışı) davranışların önceden önlenbilmesinde büyük yarar sağlamaktadır. Eğitim sırasında çalışanlar örgüte ait etik kodları ve uygulamaları tartışabilir, hatta oluşan beyin fırtınası ile sistemdeki eksiklikler giderilebilir, iyileştirmeler yapılabilmektedir. Etik eğitimi örgüt iklimini olumlu yönde etkilemenin yanında çalışanların tutum ve davranışlarında da olumlu değişikliklere yol açıp, norm dışı davranışların engellenmesine yardımcı olmaktadır. Yöneticilerin de eğitimlere katılması onları örgüte ait etik değerlerin oluşum aşamalarının bir parçası haline gelmesini sağlayacaktır (Lachnit, 2002). Aynı zamanda, yöneticiler izleyicileri olan çalışanları tarafından bir rol modeli olarak gözlemlenmektedir. Onların davranışları çalışanları için örnek teşkil etmektedir. Bu sebeple yöneticilerin öncelikle etik davranmaları, etik davranışların yaygınlaşması ve etik olmayan davranışların en aza indirgenmesi açısından oldukça önemlidir (Bartlett ve Preston, 2000).

Çalışanların etik konusunda olan duyarlılığını artırmak ve olası etik dışı davranışları azaltmak amacı ile İK bölümü bu konuya yönelik eğitimlere de odaklanabilmektedir. Etik eğitimi, çalışanlara etik ikilemleri nasıl fark edebileceklerini problemleri çözmek için etik yapıyı nasıl izleyebileceklerini ve disiplin uygulamaları gibi İKY fonksiyonlarının etik bir şekilde nasıl yerine getirilebileceğini göstermeyi içermektedir (Dessler, 2006). Örgüt içerisinde bulunan değerlerin benimsetilmesi ve örgütün tamamıyla bütünleştirilmesi, çalışanların daha duyarlı bir şekilde geliştirilmesini ve eğitilmesini gerekli görmektedir. Eğitim de değerlerin paylaşılması ve beklentilerin karşılanması için örgüt kültürüne odaklanmalıdır. Etik değerlerin örgüt kültürünün bir parçası olmasıyla çalışanların etik dışı davranışları etkin bir şekilde yönetilebilecektir (Waver ve Trevino, 2001). Eğitimin belirli aralıklarla ve tüm düzeydeki çalışan ve yöneticileri kapsayacak şekilde verilmesine gerek duyulmaktadır. Çalışanların örgüte bağlı olmasının ve etik dışı davranışlarının azaltılmasının temelinde, örgütün etik kültürün tanımlaması ve etik davranışlara yönelik modellerin oluşturulması bulunmaktadır (Trevino ve Nelson, 1999).

Performans değerlendirme süreci çalışanların beklenen performans hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdiklerini göstermektedir. Yaptıkları işler ilgili etkinliklerinin ölçülmesi yanında performans değerlendirme uygulamasıyla çalışanların etik hassasiyet ve davranışların da ortaya konması kolaylaşacaktır. Bunun için iş etiğini kurumsallaştıran örgütler performans değerlendirme sistemlerine çalışanların etik performanslarını ölçecek kriterler de koymalıdır. Örneğin bu yönde diğer çalışanlara saygı gösterme davranışı çalışanların etik davranışlarını değerlemede bir kriter olarak kullanılabilecektir (Arslan ve Berkman, 2009; Vuuren ve Eiselen, 2006; Bolat ve Seymen, 2003). Önemli bir İKY uygulaması olan performans değerlendirme sürecinde, ilk aşama çalışanların hangi kriter ve standartlara göre değerlendirileceği kararının verilmesinde farklı etik konular ortaya çıkmaktadır. Buna göre belirlenen kriterler ve standartlar ilk olarak objektif olmalı ve çalışanların din, dil, ırk, cinsiyet, yaş ve siyasal düşünceler gibi özelliklerini dikkate alınmadan herkese eşit bir şekilde uygulanmalıdır (Uğur, 2008; Yüksel, 2000; Winstanley ve Smith, 1996). Bu nedenle kriterlerin farklılığı değerlendirilen kişilerin özelliklerinden değil işlerin gereklerinden kaynaklanmalıdır. Aynı zamanda kullanılan kriterler ve standartlar ölçülebilir, üzerinde uzlaşım sağlanabilen ve önyargıdan uzak olarak belirlenmiş olmalıdır (Weaver ve Trevino, 2001; Wooten, 2001; Winstanley ve Smith, 1996; Longenecker ve

Ludwig, 1990). Bunun yanı sıra beklenen performansla ilgili olarak çok kolay veya çok zor ulaşılır hedeflerin belirlenmesi adalet ilkesine aykırı olup ve etik dışı davranışlara sebep olabilmektedir (Sillup ve Klimberg, 2010). Çalışanlara performans sonuçları hakkında geri bildirimde bulunma değerlendirmenin bir aşamasını daha oluşturmaktadır (Yüksel, 2000; Longenecker ve Ludwig, 1990). Çalışanların performansları hakkında geri bildirimde bulunmak etik sorumluluk gereğidir. Özellikle negatif geri bildirim yapılacak olan çalışanlara daha sonradan oluşabilecek etik dışı durumları önlemek amacıyla da daha saygılı ve etik şekilde davranmaya özen gösterilmelidir (Weaver ve Trevino, 2001). Performans değerlendirme sürecinin amaçları, değerlemenin etik standartlar içinde yerine getirilmesinin önemi ortaya koyar. Performans değerlendirme politikalarının etik olarak değerlendirilebilmesi için güvenilirlik ve geçerlilik özelliklerine sahip olması gereklidir. Geçerliliğin sağlanabilmesi için performans standartlarının iş gereklilikleri doğrultusunda hazırlanması gerekmektedir. İş gerekliliklerinin saptanmasında işin etiksel boyutunun da ele alınması, çalışanların etik davranış sergilemelerinde oldukça etkili olabilir. (Selvarajan, 2006). Performans değerlendirme politikalarının güvenilirliği ise kişisel yargılara yer vermeyecek standartların belirlenmesi ile mümkün olabilir. İyi, yeterli, tatmin edici ya da mükemmel sözcükleri; farklı değerlendiriciler için farklı anlamlar taşıyabilir. Bu yüzden, sübjektiflikten uzaklaşmak amacıyla “ süreçte karşılaşılan problemlere, örgüt politikaları doğrultusunda çözümler üretir” tanımlamasının yapılması yerinde olmaktadır (Collins, 2006).

Ücret yönetimi, çalışan açısından, yalnızca yaşamsal gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan bir araç olarak değil, aynı zamanda örgüte katkılarının yönetim tarafından bir değer olarak görülüp görülmediğinin hissettirilmesi açısından da önemli bir süreçtir (Solmuş, 2004). Bu nedenle, etik ilkeler içinde geliştirilmiş adil ücret politikalarının kullanılması örgütün etkinliği, verimliliği ve ileride oluşabilecek etik dışı davranışları engellemek açısından oldukça önemlidir. Montemayor (2008) tarafından yapılan bir çalışmada etik ve ücret yönetimi fonksiyonunun ilişkisi ücret etiği (compensation ethics) olarak ifadelendirilmiştir. Araştırmacı bu yönde ücret etiğini; çalışanlara ödenen ücretle ilgili stratejilerin, politikaların ve kararların etik niteliklerini geliştirmek için etik norm, ilke ve standartların yol göstericiliğinden faydalanılması olarak tanımlamıştır (Montemayor, 2008). Çalışanların ücretlerinin belirlenmesinde üst yönetime yakınlık, cinsiyet, din, siyasal düşünce gibi sübjektif kriterlerin kullanılması etik dışı olacak ve

ayrımcılığa yol açacaktır (Wooten, 2001). Özellikle günümüzdeson zamanlarda cinsiyet ayrımcılığına dayanan ücretlendirmenin gündeme geldiği bilinmekte ve bu ayrımcılık uygulaması çalışma yaşamının önemli bir problemi haline gelmektedir (Gunderson, 1994). Genel olarak ücret yönetimi uygularken cinsiyet ayrımcılığını erkeklere oranla kadınların daha düşük düzeyde bulundukları ekonomik statülerinin tetiklediği kabul edilmektedir. Ayrıca kadınların ve erkeklerin eşit iş fırsatlarına sahip olmadıkları yönündeki konu da yapılan ayrımcılığın diğer nedenini oluşturmaktadır (Appelbaum ve Mackenzie, 1996). Yapılan çalışmalar da ücretlendirmede kadınların erkeklerle olan potansiyel dengelerinin fırsat eşitsizliği nedeniyle olumsuz yönde bozulduğunu ve bu yüzden kadınlar tarafından etik dışı davranışların daha çok sergilendiğini göstermektedir. Ücret yönetiminin diğer bir aşaması da çalışanların aldıkları ücretin hangi kriterler doğrultusunda belirlendiği ve nasıl hesaplandığını konusunda çalışanlara geri bildirimde bulunmaktır. Hem iş etiğinin gerektirmesi açısından hem de etik dışı davranışları aza indirmeye amacı sebebiyle çalışanların doğru bir şekilde bilgilendirilmeleri gerekli olan bir durumdur. Bu sebeple sürecin her aşamasında şeffaf olunmalı ve bu çalışanlara gösterilmelidir (Armstrong, 2006).

Yukarıda detaylı anlatıldığı üzere, çalışma yaşamında karşılaşılabilecek etik uygulamaların en önemli kısmı İKY bölümünün yürüttüğü faaliyetlerle ilişkili olduğundan İKY ve etik ilişkisi örgütlerde hayati bir rol oynamaktadır (Greenwood, 2002; Weaver ve Trevino, 2001; Winstanley, Wodall ve Heery, 1996). Çalışma ortamında yer alan insanların, hangi davranışlarının doğru ya da yanlış, etik ya da etik olmadığı belirli kurallar çerçevesinde belirlenmektedir. Bu durum, çalışma ortamının sağlıklı bir şekilde işlemesi ve işletmenin paydaşlarıyla güvene dayalı ilişkiler kurabilmesi açısından önemlidir. İşletmenin çalışanlarına karşı sorumluluğu, sosyal sorumluluğunun bir parçasıdır ve önemli İKY fonksiyonları (iş gücü seçme, eğitim, performans değerlendirme ve ücret yönetimi) uygulanırken adalet, fırsat eşitliği, mahremiyet ve liyakat gibi konuları içermektedir. Çalışanların da işletmeye karşı iş etiğine uygun bir şekilde hareket etmeleri gibi bir sorumlulukları bulunmakta (Arslan, 2001), iş etiğine uygun hareket edip etmedikleri ise İK bölümleri tarafından denetlenmektedir.

2.3.2. Bireycilik/Toplulukçuluk Eğiliminin Norm Dışı Davranışlar Üzerindeki Etkisi

Kültürel eğilimler, toplumları oluşturan kişilerin, sahip oldukları değer yargılarını ve olaylar karşısında sergiledikleri tavır ve davranışları yönlendirir. Bu kültürel değerlerde ortaya çıkan farklılıklar, davranışlara yansımaktadır (Sargut, 2001). Bu şekilde bireyler içinde bulundukları örgütlerin normlarını benimsedikleri gibi bu yapının içinde kalabilmek için de davranışsal değişimlere gidebilirler. Kültürün toplumsal değerleri kapsaması sebebiyle yönetim faaliyetlerini etkileyen bir özelliği vardır. Her örgüt, içinde bulunduğu toplumun değer ve normlarını benimseyerek ve eklemeler yaparak kendine uyarlar. Örgütlerin başarıya ulaşmaları konusunda örgütsel faaliyetlerin ve uygulamaların toplumsal kültür ile uyum içinde olması önem taşır. Buradan hareketle, kültürün kişilerin bütün yaşamlarını etkilediği düşünüldüğünde örgütsel işlerde insan davranışlarını etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğunu söylememiz yanlış olmayacaktır (Ertekin, 1978). Bu bölümde norm dışı davranışların bireysel boyutu olan kültürel eğilimlerin (bireycilik-toplulukçuluk ve güç mesafesi) norm dışı davranışlar üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılacaktır.

Bireycilik- toplulukçuluk boyutunda örgütteki kişilerin bireyler olarak mı, yoksa bir grubun üyesi olarak mı davranışta bulunmayı tercih ettiklerini ifade etmektedir (Turan, Durceylan ve Şişman, 2005). Bu boyutta, birey olarak kişinin ne istediği ile bağlı olduğu topluluğun çıkarlarının çatışması vardır. Bireyci toplumlarda kişiler kendilerinin ve ailelerinin çıkarlarını her şeyin üzerinde görürler fakat toplulukçu kültürlerde bağlı bulundukları topluluğun çıkarlarına öncelik vermektedirler (Hofstede, 1983). Ayrıca bireyci kültürlerde, kişisel hedefler topluluğun hedeflerinden önce gelir ve kişisel sorunlar topluluğun sorunlarından önce ele alınmaktadır (TingToomey, Gao, Trubisky, Yang, Kim, Lin ve Nishida, 1991). Aynı zamanda bireyci toplumlarda” ben” kavramı öne çıkarken, tam tersi şekilde toplumcu kültürlerde “biz” kavramı önem kazanmıştır. Örgüt bazında incelersek, bireyselci kültür eğilimine sahip olan çalışanlar, örgütün amaçlarına kendisinin katkısı, çıkarına olacağına inandığı sürece devam etmektedir. Örgütte kişilerin kendi başlarına aldıkları kararlar söz konusudur ve bireysel başarıları önemlidir. Bireyler kendi çıkarlarını korurlar. Fakat toplulukçu eğilimlere sahip olan örgütlerde grubun başarısı ve aynı zamanda hatası bütün gruba mal edilmektedir. Birey-örgüt bütünleşmesi söz konusudur ve astlar-üstler arasında bağlılık vardır. Bireycilik ve toplulukçuluk ayrımında

toplulukçu toplumları bireyden ziyade içinde bulundukları sosyal birliğin refahının önemsendiği yapılar olarak tanımlamıştır. Öte yandan bireycilik özelliği yüksek toplumlarda ise bireylerin ortak amaçlardan ziyade kendi başarılarını temel aldıklarını ve ben merkezli yaklaşım sergilediklerini belirtmiştir. Gomez ve Sanchez'in (2005) toplumların bireycilik ve toplulukçuluk özelliklerini dikkate alarak kültürel farklılıkları araştırdığı çalışmasında özellikle takım çalışması, sosyal aylaklık ve ödül dağılım biçimi gibi konularda bireyci ve toplulukçu özellikler gösteren toplumlarda farklılıklar bulunduğu sonucuna varılmıştır. Toplulukçuluk özellikleri yüksek olan toplumlarda grup çalışmalarının performanslarının daha yüksek olduğu, çalışanların grup üyelerinin performansını değerlendirirken statüyü temel aldıkları ve yüksek statülü üyelerin fazla ödül almasını olağan karşıladıklarını tespit edilmiştir. Toplulukçu kültür özelliği gösteren toplumların bu olumlu iş tutumları ile birlikte, bu kültürel özelliklerin olumsuz kullanımı profesyonel yönetim ve İKY uygulamalarında sapmalara da neden olabilmektedir. İlgili yazındaki araştırmacılar, Hofstede (1980) tarafından tanımlanan kültürel değerlerin kültürler arası farklılıkları anlamak için kullanılabileceği gibi toplum içinde bireysel düzeyde kültürel değerlerin nasıl farklılaştığını da anlamak için de kullanılabileceğini belirtmişlerdir (Oyserman ve diğerleri, 2002; Triandis, 1995). Örneğin Ramamoorthy ve Flood (2004) toplulukçu yapıya sahip sistemlerin (örgütlerin) veya grupların örgüte bağlılığı ön planda tutan bir odağa sahip olacağını belirtmişlerdir. Bunun tam tersi konumda yer alan bireyci kültüre sahip örgütlerde ise çalışanların, örgütün ortak amaçlarından ziyade kendi başarılarını temel almış kariyer olanaklarıyla ilgilenecekleri söylenebilir. Bu yüzden, bireyci kültür eğilimi olan toplumlarda norm dışı davranma olasılığı toplumcu olan kültürlerle göre daha fazladır.

Tablo 4. Güç Mesafesi Düşük ve Yüksek Toplamların Özellikleri

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
- İnsanlar arasındaki eşitsizlik en aza indirgenmelidir.	- İnsanlar arasındaki eşitsizlikler hem beklenir hem de istenir.
- Güçlü ve daha az güçlü insanlar arasında belli ölçüde bağımsızlık vardır ve olmalıdır.	- Az güçlü insanlar daha güçlü insanlara bağımlı olmalıdır.
- Örgütlerdeki hiyerarşi uyum için gerekli olan rollerin eşitsizliği anlamındadır.	- Örgütlerdeki hiyerarşi ast ve üstler arasında varoluşsal eşitsizlik anlamındadır.
- Adem-imerkezilik popülerdir/yaygındır.	- Merkezilik popülerdir.
- Örgütün en tepesinde ve en altında çalışanlar arasındaki maaş aralığı dardır.	- Örgütün en üst ve en altında çalışanlar arasındaki maaş aralığı geniştir.
- Çalışanlar kendilerine danışılmasını beklerler.	- Çalışanlar kendilerine ne yapacaklarının anlatılmasını beklerler.
- İdeal patron bol kaynaklı bir demokrattır.	- İdeal patron yardımsever, baba tarzı bir otokrattır.
- Ayrıcalıklar ve statü göstergeleri hoş karşılanmaz.	- Ayrıcalıklar ve statü göstergeleri yöneticiler için hem beklenir hem de popülerdir.
- Herkes eşit haklara sahiptir.	- Güçlü olan ayrıcalıklara sahiptir.

Kaynak: Hofstede, G. 1994. Cultures and organizations software of the mind, Great Britain: Harper Collins Publishers.

Hofstede'e (1994) göre, güç mesafesi boyutu, örgüt çalışanlarının statü, zenginlik ve saygınlıktan kaynaklanan ve gücün eşit olmayan dağılımını kabul etme konusudur. Bazı toplum bireyleri gücün eşit olmayan dağılımını normal algılarken, bazıları ise olağan karşılamakta zorluk çekmekte ve bu eşitsizliğin üstesinden gelmeye çalışmaktadır (Hatch, 1997). Güç mesafesi yüksek bireylerin gücün eşit olmayan dağılımını normal karşılamakta fakat bu durumun olağan olmadığını düşünen bireylerin güç mesafesinin düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Güç mesafesi düşük olan bireyler ayrıcalıkları ve statü göstergelerini hoş karşılamazlar ama güç mesafesi yüksek bireyler tarafından yönetici için ayrıcalıklar beklenir ve bu durum popülerdir.

Tablo 4’te görüldüğü gibi, yüksek güç mesafesi eğilimine sahip olan toplumlar, kültürler ya da örgütlerde, güç sahipleri ayrıcalıklıdır ve güçsüzlere değer verilmez. Güçsüzler arasında işbirliği ya çok zordur ya da yoktur. Katı bir merkezileşme de görülebilir. Güç mesafesinin fazla olmadığı örgütlere bakıldığında ise yöneticinin karar alırken çalışanlara danıştığı gözlemlenebilir. En önemlisi de ceza ve ödül sistemlerinde haksızlıklar olmaz. Ayrıca, örgütün olanakları örgüt çalışanlarına eşit şekilde dağıtıldığı için farklılaşmanın önü kesilmiş olup eşitsizlik en aza indirgenmiştir. Bu yüzden, güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, kültürlerde ve örgütlerde norm dışı davranışa rastlamanın olasılığı daha yüksektir.



BÖLÜM 3

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Önemi ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, İKY uygulamaları ile norm dışı davranış ilişkisini sosyal değişim kuramı ele alınarak incelemek ve incelenen ilişki de kültürel eğilimlerin hem örgüte hem de bireye yönelik olan biçimlendirici özelliklerini araştırmaktır.

Bir örgütte işin yapılabilmesi için gerekli olan beceri ya da araçların eksikliği, fiziksel açıdan uygun olmayan çalışma ortamları, örgütsel adaletsizlik, yanlış yöntemle ilgili uygulamalar ya da yetersiz örgütsel destek düzeyi gibi çalışma yaşamı koşulları karşısında çalışanlar, örgütte norm dışı davranış olarak nitelendirebileceğimiz davranışlara yönelebilirler (Sezici, 2014). Bu davranışlar bireyden başlayarak örgüte yönelik birçok zararı da beraberinde getirmektedir. Bu yüzden norm dışı davranışların kontrol edilebilmesi ve yönetilebilmesi açısından çalışma yaşamı kalitesinin artırılmasına yönelik çalışanların ve yöneticilerin katılımlarını sağlayacak İKY uygulamalarının örgütte hayata geçirilmesi büyük önem arz edebilir (Analoui, 1995; Sezici, 2014).

Norm dışı davranış tanımlarının tümü sapkın davranışın, aktörün bilinçli olarak gerçekleştirdiği ve sonucunda kurum veya kişilere zarar veren/verme potansiyeline sahip olan bir davranış olduğu konusunda hemfikirdir. Hedefin, karşı çıkılan sosyal bağlamın ve eylemi gerçekleştiren aktörün kimliği büyük ölçüde araştırmacının incelediği sapkın davranış türüne ve sapkın davranış tanımını yaparken kapsanmak istenen davranışların çeşitliliğine göre farklılık göstermektedir. Örneğin Vardi ve Wiener (1996) tarafından yapılan tanım tüm diğer tanımların aksine karşı çıkılan sosyal bağlamı örgüt ile sınırlamazken, iş ahlakına uygun olmayan davranışları da içeren bir betimleme yaparak çalışma alanını çok geniş tutmaktadır.

O'Leary-Kelly ve diğerlerinin (1996) ise toplumsal bağlam yönündeki seçimi, incelediği sapkın davranış türünün Robinson ve Bennett (1995) tarafından ciddi sonuçlar doğurma potansiyeline sahip davranışlar kapsamında ele alınan davranışlar ile sınırlandırmasının doğal bir sonucudur. İncelenen davranışlar, aykırılığı tüm sosyal bağlamlarda kabul görebilecek türden davranışlardır. Bu farklılıklar gerek yöntemsel

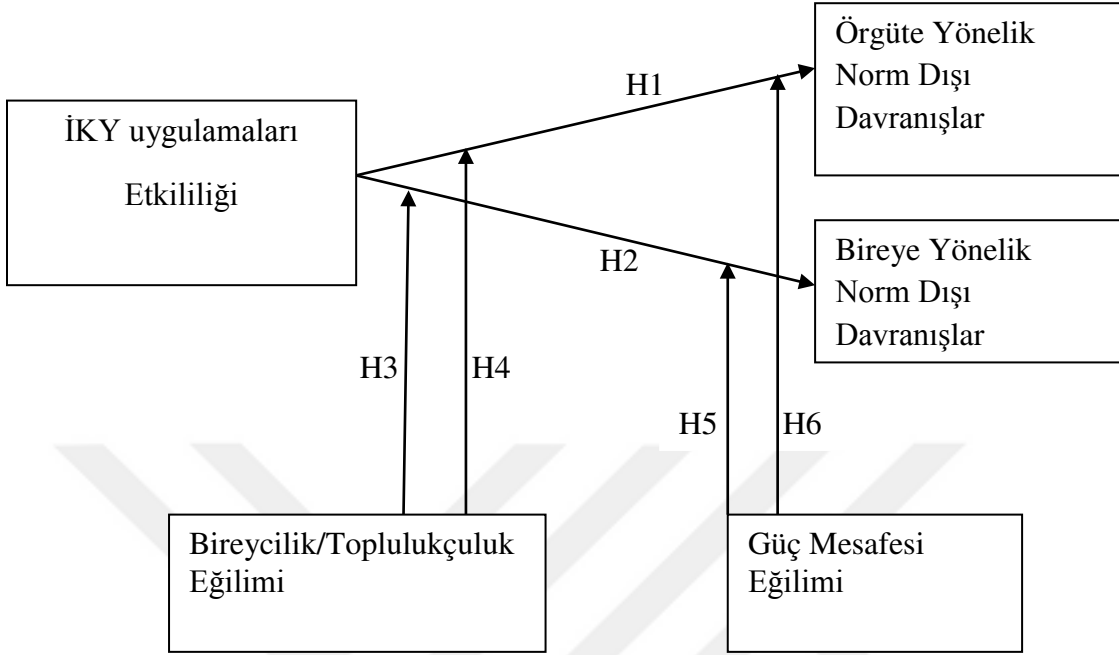
gerekse kuramsal açıdan bakıldığında önemli bir ayrımdır. Gerçekleştirilen norm dışı davranışlara karşı çıktığı sosyal bağlama, yöneldiği hedefe ve davranışı gerçekleştiren aktörlere bağlı olarak bu davranışları tetikleyen faktörler de farklı olacaktır ve incelenmeleri sırasında farklı yaklaşımların kullanılmasını gerektireceklerdir. Buna göre gerek hedefin gerek karşı çıkılan sosyal bağlamın ve gerekse eylemi gerçekleştiren aktörün kimliğini etkileyen bir diğer önemli faktör, tanımlamanın gerçekleştirildiği kültürel yapıdır. Kültürel yapılar yaşadıkları deneyimler sonucunda, neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda farklı düşüncelere, değer sistemlerine sahip olmaktadır. Bu farklılıklar kişilerin ahlaki yapısını ve bu yönde verdikleri kararları ve davranışlarını etkileyen ana unsurlardır (Kickul, 2001). Sosyal bağlamlar örgüt sisteminin bir parçası olmasıyla beraber örgüt çalışanlarının da davranışlarını düzenleyerek yaşamlarını sürdürebilmek üzere örgütsel normlarla uyumlu ve aynı zamanda, uyumlu olmayan bir takım normlar geliştirirler (Feldman, 1984) ve kendine has kültürel özellikleri ile örgütsel etkinlik açısından önemli bir işleve sahiptirler.

Bu çalışmada, kültürel eğilimlerin biçimlendirici etkisini araştırmak üzere bulunan bireye ve örgüte yönelik de etkisi ele alınırken Hofstede'nin kültürel eğilim teorisi kullanılmıştır. Hofstede çalışmalarını 1960'lı ve 70'li yıllarda IBM firmasının dünyanın farklı noktalarındaki çalışanları üzerinde yaptığı anketlerle şekillendirmiştir. Teori; bireycilik/toplulukçuluk, güç mesafesi ve erillik-dişilik boyutlarını içermektedir. Bu çalışmada kültürel eğilimlerin örgüte yönelik boyutunda İKY uygulamalarının norm dışı davranış üzerindeki etkisi incelenmiş olup, bireysel boyutunda ise bireycilik/toplulukçuluk ve güç mesafesi boyutlarının norm dışı davranış üzerindeki etkileri ele alınmıştır.

3.2.Araştırmanın Sorunsalı ve Modeli

Çalışmanın sorunsalı kapsamında İKY uygulamalarının norm dışı davranış üzerindeki etkisi ile bireycilik/toplulukçuluk ve güç mesafesi kültürel eğilimlerinin örgüte ve bireye yönelik norm dışı davranış üzerindeki biçimlendirici etkisine yönelik önerilen model ve çalışmanın hipotezleri bu bölümde sunulmuştur (Şekil 3).

Şekil 3. Araştırma Modeli



H1: İKY uygulamalarının etkililiği örgüte yönelik norm dışı davranışlarda negatif etkisi vardır.

H2: İKY uygulamalarının etkililiği bireye yönelik norm dışı davranışlarda negatif etkisi vardır.

H3: Bireycilik ve toplulukçuluk eğilimi İKY uygulamaları etkililiği ile örgüte yönelik norm dışı davranışlar üzerindeki negatif etkiyi biçimlendirir.

H4: Bireycilik ve toplulukçuluk eğilimi İKY uygulamaları etkililiği ile bireye yönelik davranışlar norm dışı arasındaki negatif etkiyi biçimlendirir.

H5: Güç mesafesi eğilimi İKY uygulamaları etkililiği ile örgüte yönelik norm dışı davranışlar üzerindeki negatif etkiyi biçimlendirir.

H6: İKY uygulamaları etkililiği ile bireye yönelik davranışlar norm dışı arasındaki negatif etkiyi biçimlendirir.

3.3 Araştırmanın Yöntemi

3.3.1. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni Ankara’da faaliyet gösteren büyük ölçekli hizmet işletmeleridir. Araştırmanın örnekleme ise evreni temsil etmesi amacıyla ve evreni temsil edecek nitelikte büyük ölçekli ve 300 üzeri çalışanı ve İK birimi hizmet işletmelerinden rastlantısal olarak seçilen katılımcılardır. Ankara ilinde bulunan büyük ölçekli hizmet işletmesi çalışanlarına kâğıda basılı olarak hazırlanan 420 anket dağıtılmıştır. Araştırma için gönderilen anketlerden 241 tanesi geri alınmıştır. Geri dönüş oranı % 57’dir. Analizler öncesi anketlerin değerlendirilmesi yarım doldurulan ve yapılan incelemeler sonucunda kullanılamayacak anketler çıkarıldıktan sonra analizlere 230 anketle devam edilmiştir.

Araştırmanın temel araştırma soruları doğrultusunda araştırmada yapısal eşitlik modellemesi uygun bulunmuştur. Araştırmanın bağımlı değişkenleri norm dışı davranış ve kültürel eğilim, bağımsız değişkenleri ise İKY uygulamaları (iş gücü seçme, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme) oluşturmaktadır. Araştırmada ki her bir parametre için en az on, normal dağılımın olmadığı zamanlarda ise yirmi anket gerektiği ilgili yazın tarafından kabul görmüştür (Hair ve diğerleri, 1998; Kline 2011). Aynı zamanda yapısal eşitlik modellemesi kullanıldığı zaman, kesin olarak kabul görmüş örneklem sayısı bulunmamaktadır. Fakat örneklem sayısının 200 olması konusunda genel bir fikir birliği sağlanmıştır (Garver ve Mentzer, 1999; Hoe, 2008). Ek olarak, yapısal eşitlik modellemesi ise gerçekleştirilen aracılık etkisi analizinde de örneklem sayısında 200 olan değer kesme değer olarak kabul edilmiştir (MacKinnon ve Fairchild, 2009; Preacher ve Hayes, 2008). Sonuç olarak, bu çalışmanın örneklemini oluşturmada 230 katılımcı yeterli görülmüştür.

3.3.2. Veri Toplama ve Araçları

Araştırmada bahsedildiği üzere anket yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla uygulanan anket formu EK(1)’ de yer almaktadır.

Çalışmanın anket formunda hizmet işletmelerde çalışanların İKY etkililiğine ilişkin algıları ile gösterdikleri norm dışı davranış ve kültürel eğilimlerini değerlendirilmek üzere araştıran ifadeler bulunmaktadır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik ve sosyal özellikleri sorulmuştur.

İkinci kısımda çalışanların kendi görüşleri bağlamından gösterdikleri norm dışı davranışları değerlendirmeleri istenmiştir. Bu bağlamda Bennett ve Robinson (2000) tarafından gerçekleştirilen ölçeğin uyarlanması kullanılmıştır. 18 madde yer alan ölçeğin, ilk 12 maddesi ile örgüte yönelik norm dışı davranışları, sonraki 6 maddesi ise çalışma arkadaşlarına yönelik norm dışı davranışları değerlendirilmektedir. Ölçeğin değerlendirilmesi 5’li Likert biçiminde olmakla birlikte, katılımcılardan ifadelere ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik 1 (hiçbir zaman) ile 5 (her zaman) arasında değişen bir puanlama yapmaları istenmiştir.

Anket çalışmasının üçüncü kısmında İKY uygulamalarının etkililiğini değerlendirmek üzere farklı çalışmalardan faydalanılmıştır. İşgücü seçme yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme etkililiğini değerlendirmek üzere Tsaur ve Lin (2004) ile Edgar ve Geare (2005) çalışmalarından faydalanılmıştır. Söz konusu ölçekler Tuzun (2013) çalışmasında kullanılmış ve geçerliliği test edilmiştir. İşgücü seçme yerleştirme 5 madde ile, performans değerlendirme 4 madde ile, eğitim 5 madde ile, ücretlendirme 3 madde ile değerlendirilmiştir. İş tanımlı etkililiği Tuzun (2013) çalışmasından alınmış ve 2 madde ile ölçülmüştür. İKY etkililiği içinde yer alan çalışan katılımı ile ilişkin etkililik ise Yılmaz (2012) çalışmasında yer alan 4 ifade ile değerlendirilmiştir. Ölçeğin değerlendirilmesi 5’li Likert biçiminde olmakla birlikte, katılımcılardan ifadelere ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik 1 (hiç katılmıyorum) ile 5 (tamamen katılıyorum) arasında değişen bir puanlama yapmaları istenmiştir.

Anketin son bölümünde ise çalışanların bireysel kültürel eğilimleri değerlendirilmiştir. Bireysel kültürel eğilim kapsamında bireycilik/toplulukçuluk eğilimi ile algılanan güç mesafesi değerlendirilmiştir. Bu bağlamda Dorfman and Howell’s (1988) ölçeğinden faydalanılmış ve toplulukçuluk eğilimini ifade eden 6 madde ile güç mesafesini ifade eden 6 madde ankette yer almıştır. Ölçeğin değerlendirilmesi 5’li Likert biçiminde olmakla birlikte, katılımcılardan ifadelere ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik 1 (hiç katılmıyorum) ile 5 (tamamen katılıyorum) arasında değişen bir puanlama yapmaları istenmiştir.

Toplanan veriler SPSS (20,0) ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir.

3.4. Araştırma Bulguları

3.4.1. Betimleyici İstatistikler

Tablo 5'te örnekleme ilişkin betimleyici istatistiklerinden yaş, cinsiyet, eğitim durumu ile ilgili bulgular sunulmuştur.

Tablo 5. Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

Yaş	F	%	Cinsiyet	F	%	Eğitim	F	%
18-25	5	2,1	Kadın	123	51,3	Lise ve dengi mesleki okul	64	26,7
26-35	87	36,3	Erkek	117	48,7	Lisans	146	60,8
36-45	97	40,4				Yüksek Lisans/Doktora	30	12,5
46-55	37	15,4						
56+	14	5,8						

Tablodan da görüleceği üzere araştırmaya katılan 240 kişinin yaş aralığı 18 ile 63 yaş arasında değişmektedir. Katılımcıların %40,4'ünü 36-45 yaş arasındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %51,3'ü kadınlardan, %48,7'si erkeklerden oluşmaktadır. Çalışmaya katılanların eğitim durumuna bakıldığında %60,8'i lisans mezunu, %12,5'i yüksek lisans/doktora mezunu ve %26,7'sinin ise lise ve dengi mesleki okul mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin çalışma sürelerine ilişkin bilgiler Tablo 6 da görülmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

Deneyim	F	%
0-1	16	6,7
1-5	86	35,8
5-15	118	49,2
15 - 25	16	6,7
25+	4	1,7

Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında, %49,2'si 5-15 yıldır kurumda çalıştığını belirtirken %35,8'i 1-5 yıldır çalışmaktadır. %6,7'si ise 0-1 yıldır ve 15-25 yıldır aynı kurumda çalışmaktadır. Katılımcılardan sadece 4 kişinin 25 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalıştığı görülmektedir.

3.4.2. Değişkenlerin Geçerlilik Güvenilirlik Analizi ve Değişkenler Arası İlişkiler

3.4.2.1. Norm Dışı Ölçeği

Norm Dışı ölçeğine keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda maddelere ait elde edilen yük değerleri, faktör ortak varyansları ve açıklanan toplam varyans ve güvenilirlik katsayıları Tablo 7'de sunulmuştur. Analiz sonucunda özdeğeri birden büyük olan iki faktör ortaya çıkmıştır. Faktörlerin altında oluşan maddeler incelendiğinde bu faktörler Bireysel ve Örgüt olarak tanımlanmıştır. Ayrıca faktör analizi sonucunda 7, 8, 9, 10, 12, 18, 19 maddelerinin uygun yüklenmediği tespit edilmiş ve bundan sonraki analizlerden çıkarılmıştır.

Tablo 7. Norm Dışı Davranış Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analiz Sonucu

Ölçek Madde No	Faktör	Faktör Yüğü		Crombach Alfa
NORMDIŞI1	Örgüte Yönelik	,745		,82
NORMDIŞI2		,767		
NORMDIŞI3		,79		
NORMDIŞI4		,73		
NORMDIŞI5		,55		
NORMDIŞI6		,63		
NORMDIŞI11		,53		
NORMDIŞI13	Bireylere Yönelik		,73	,88
NORMDIŞI14			,82	
NORMDIŞI15			,82	
NORMDIŞI16			,85	
NORM V17			,84	

3.4.2.2. İKY Uygulamaları Etkililiği Ölçeği

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan İKY Uygulamaları Etkililiği ifadeleri için keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. 18 madde ve 4 faktörden oluşan İKY uygulamaları etkililiği ölçeğinden keşfedici faktör analizi sonucunda bazı maddeler

çıkarılmıştır. Bu bağlamda, İKY uygulamalarının etkililiğın tek bir değışken olarak ele alınması amaçlandığından İKY uygulamaları içinde toplanmayan maddeler ileriki analizlerden çıkarılmıştır. Bu doğrultuda seçme yerleştirmeye ilişkin 1 madde, İKY Uygulamaları Etkililiğı ölçeğinden çıkarılmıştır.

Ölçeğın son durumuna ilişkin uyum indeksleri Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. İKY Uygulamaları Etkililiğı Keşfedici Faktör Analiz Sonucu

Ölçek Madde No	Faktör	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa
SEÇME 2	İKY Uygulamaları Etkililiğı	,75	,97
SEÇME 3		,75	
SEÇME4		,81	
SEÇME 5		,79	
EĞİTİM1		,85	
EĞİTİM2		,84	
EĞİTİM 3		,88	
EĞİTİM4		,90	
EĞİTİM 5		,87	
PERFDEĞ1		,89	
PERFDEĞ2		,87	
PERFDEĞ3		,85	
PERFDEĞ4		,85	
PERFDEĞ5		,87	
ÜCRETLENDİRME1		,82	
ÜCRETLENDİRME2		,78	
ÜCRETLENDİRME3		,77	

Yukarıdaki keşfedici faktör analizleri sonucunda çalışmanın verisinin çalışmanın kuramsal alt yapısı ile örtüştüğü görülmektedir. Bu durumda ileriki analizlerin yapılması uygun bulunmuştur.

3.4.2.3. Toplulukçuluk ve Güç Mesafesi Kültürel Eğilim Ölçekleri

Çalışmanın diğerk bağımsız değışkeni olan Kültürel Eğilim ifadeleri için keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. 12 madde ve 2 faktörden oluşan kültürel eğilim ölçeğinden keşfedici faktör analizi sonucunda bazı maddeler çıkarılmıştır. Faktörlerin altında oluşan maddeler incelendiğinde bu faktörler Toplulukçuluk ve Güç Mesafesi olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda, kültürel eğilimin iki değışken olarak ele alınması amaçlandığından Kültürel Eğilim içinde toplanmayan maddeler ileriki analizlerden

çıkarılmıştır. Bu doğrultuda Toplulukçuluğa ilişkin 1 madde, Kültürel eğilim ölçeğinden çıkarılmıştır. Ölçeğin son durumuna ilişkin uyum indeksleri Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Kültürel Eğilim Keşfedici Faktör Analiz Sonucu

Ölçek Madde No	Faktör	Faktör Yüğü		Cronbach Alfa
TOPLULUKÇU1	Toplulukçuluk	,84		,91
TOPLULUKÇU2		,88		
TOPLULUKÇU3		,84		
TOPLULUKÇU4		,67		
TOPLULUKÇU5		,75		
GÜÇMESAFESİ1	Güç Mesafesi		,79	,82
GÜÇMESAFESİ2			,75	
GÜÇMESAFESİ3			,73	
GÜÇMESAFESİ4			,71	
GÜÇMESAFESİ5			,56	
GÜÇMESAFESİ6			,56	

Tablo 10’da araştırma ölçeklerinin korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

Tablo 10. Araştırma Ölçeklerinin Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5
1. Norm Dışı Örgüt	(.82)				
2. Norm Dışı Bireysel	.33 **	(.88)			
3. İKY Uygulamaları Etkililiği	-.37**	-.09	(.97)		
4. Toplulukçuluk	.01	.08	-.13*	(.91)	
5. Güç Mesafesi	.18**	.24**	-.12	.61**	(.82)
<i>Ortalama</i>	1.28	1.09	3.22	2.75	1.94
<i>Standart Sapma</i>	.38	.34	1.13	1.32	.85
<i>N:240 ()Cronbach’SApha değerleri * p<0.05, ** p<0.01 (two-tailed)</i>					

Korelasyon tablosuna göre, çalışmanın bağımlı değişkenlerinden biri olan norm dışı örgüt ile en yüksek korelasyon sırasıyla İKY uygulamaları etkililiği (-.37) ile negatif yönde, güç mesafesi (.18) ile pozitif yönde ilişki içinde olduğu görülmektedir ve norm dışı bireysel ile korelasyon sadece güç mesafesi (.24) ile pozitif yöndedir. Diğerleriyle anlamlı bir ilişkisi yoktur. İKY uygulamaları etkililiği ile toplulukçuluk arasında negatif yönlü bir ilişki (-.13) vardır. Çalışmanın bağımlı değişkenlerinin kendi içlerinde olumlu yönde ilişki içinde oldukları(.33) görülmektedir. Toplulukçuluk ve Güç mesafesi arasında da pozitif yönde güçlü bir ilişki (.61) görülmektedir.

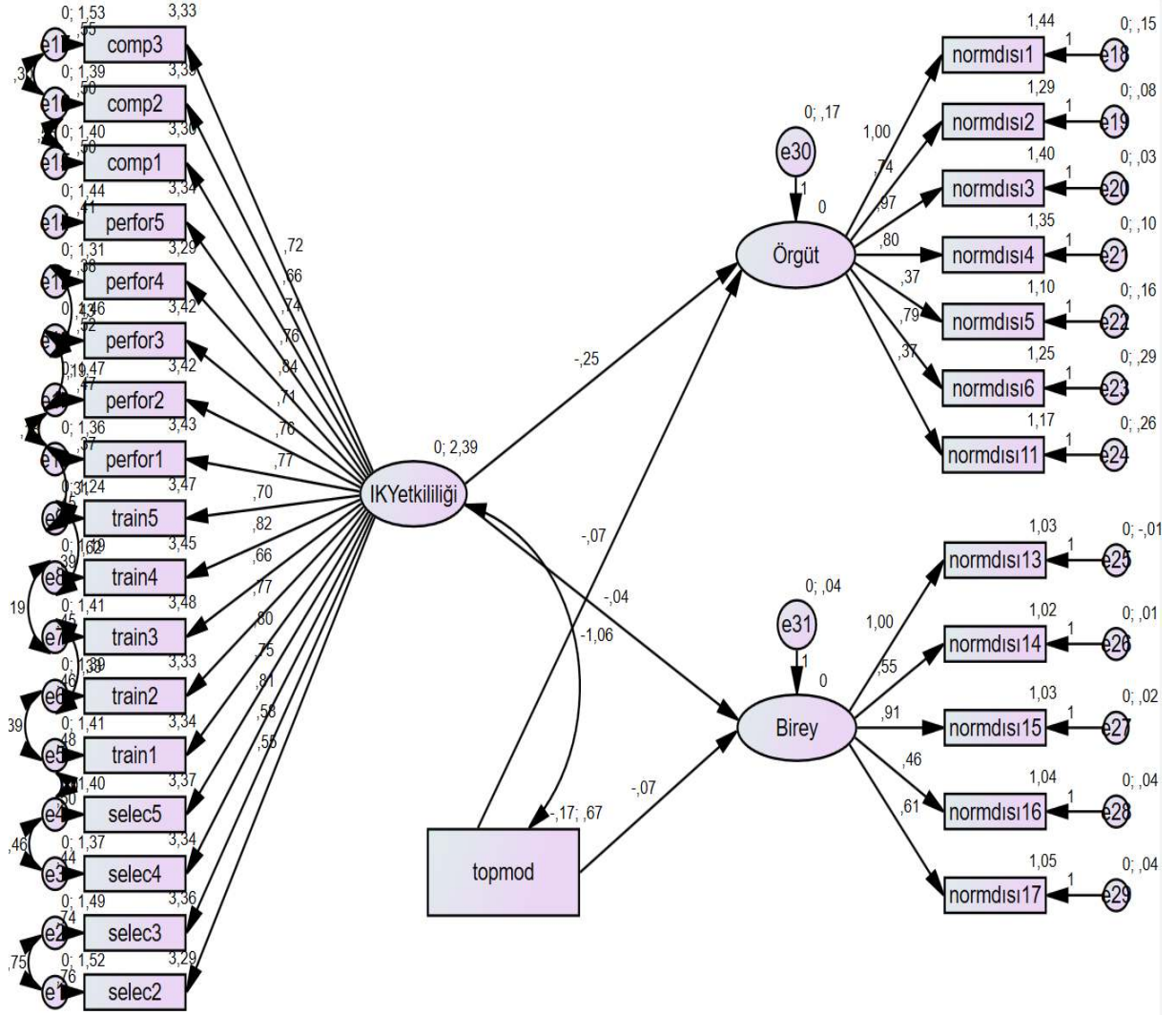
3.4.3. Etki Analizi Sonuçları

İKY uygulamaları etkililiğinin Norm dışı davranışlar üzerindeki etkisinde Kültürel eğilimin rolünü araştırmak için kültürel eğilimi oluşturan toplulukçuluk ve güç mesafesi değişkenlerini biçimlendirici etki olarak alıp analize dahil edilmiştir. Bunun için öncelikle kültürel eğilim değişkenleri verinin medyanı ele alınarak düşük ve yüksek olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Böylece “düşük seviye toplulukçuluk”, “yüksek seviye toplulukçuluk”, “düşük seviye güç mesafesi” ve “yüksek seviye güç mesafesi” durumlarında biçimlendirici etkiye bakıldığında İKY uygulamalarının norm dışı davranışlar üzerindeki etkisinde bir değişme olup olmadığı incelenmiştir. Bu bağlamda Toplulukçuluk ve Güç mesafesi değişkenleri ile iki farklı model oluşturulmuş, ayrı ayrı biçimlendirici etkileri iki seviye için de incelenmiştir.

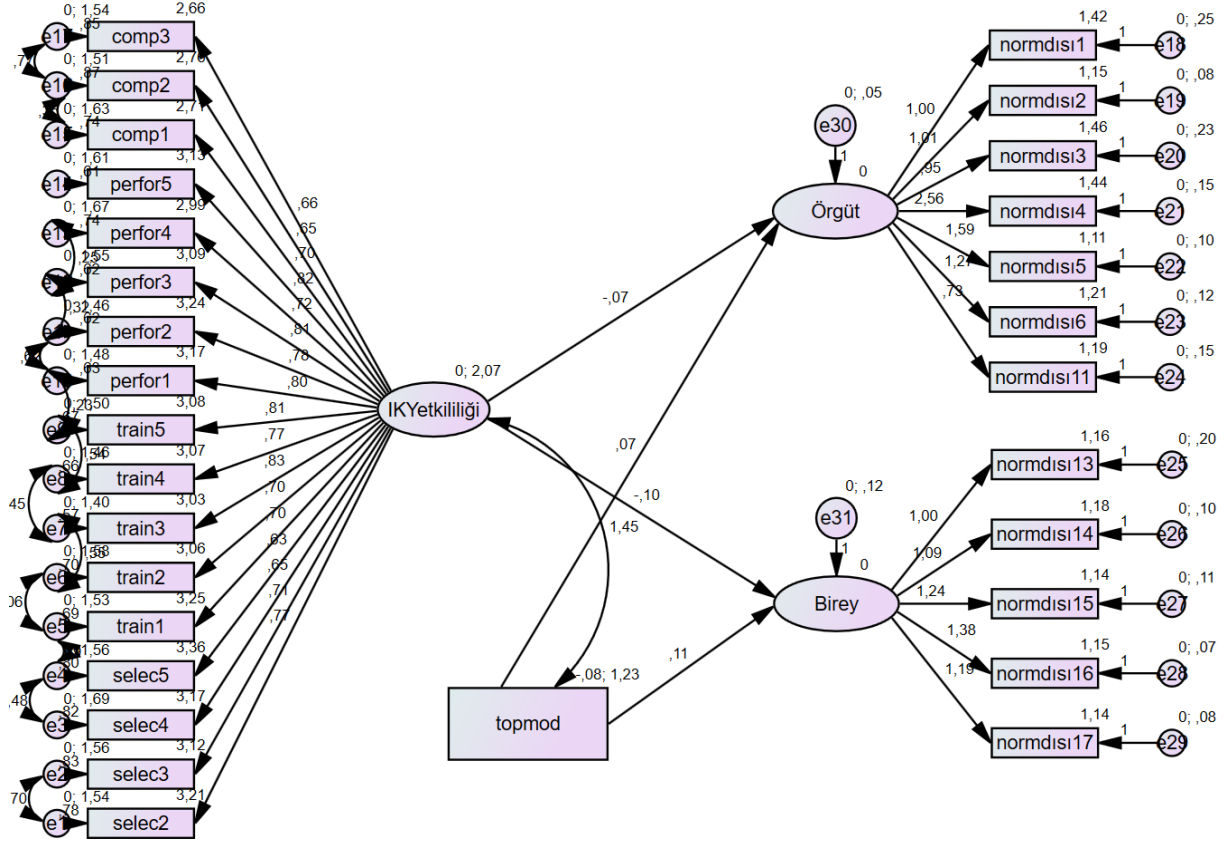
3.4.3.1. Toplulukçuluk Değişkeninin Biçimlendirici Etkisi

Toplulukçuluk değişkeninin biçimlendirici etkisinin düşük ve yüksek seviyelere göre incelendiği yapısal eşitlik modelleri şekil 4 ve şekil 5’te görülmektedir.

Şekil 4. İKY Uygulamaları Etkililiğinin Norm dışı Davranışlar Üzerinde etkisinde Düşük Seviye Toplulukçuluğun Biçimlendirici Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 5. İKY Uygulamaları Etkililiğinin Norm dışı Davranışlar Üzerinde etkisinde Yüksek Seviye Toplulukçuluğun Biçimlendirici Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli



Tablo 11'e bakıldığında İKY uygulamaları etkililiğinin örgüte yönelik norm dışı davranışlarına anlamlı bir etkisi olduğu görülmekte ve toplulukçuluk eğiliminin düşük ($\beta = -.24, p < 0.001$) ve yüksek ($\beta = -.07, p < 0.001$) seviyelerine göre bu etkinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Toplulukçuluk seviyesi yükselince İKY uygulamalarının etkililiğinin örgüte yönelik norm dışı davranışlarına olan etkisi azalmıştır. Yine toplulukçuluk seviyesi arttıkça İKY etkililiğinin bireylere yönelik norm dışı davranışlara olan etkisi negatif yönde ($\beta = -.04$ 'den $\beta = -.10, p < 0.001$) artış göstermiştir.

Model uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı görülmektedir (χ^2/sd : 3.143, NFI: .709, TLI: .733, CFI: .777, RMSEA: .067).

Tablo 11. Toplulukçuluğun Düşük ve Yüksek Seviyesine göre İKY Etkililiğinin Norm Dışı Davranışlar Üzerindeki Etkisinin Değişimi

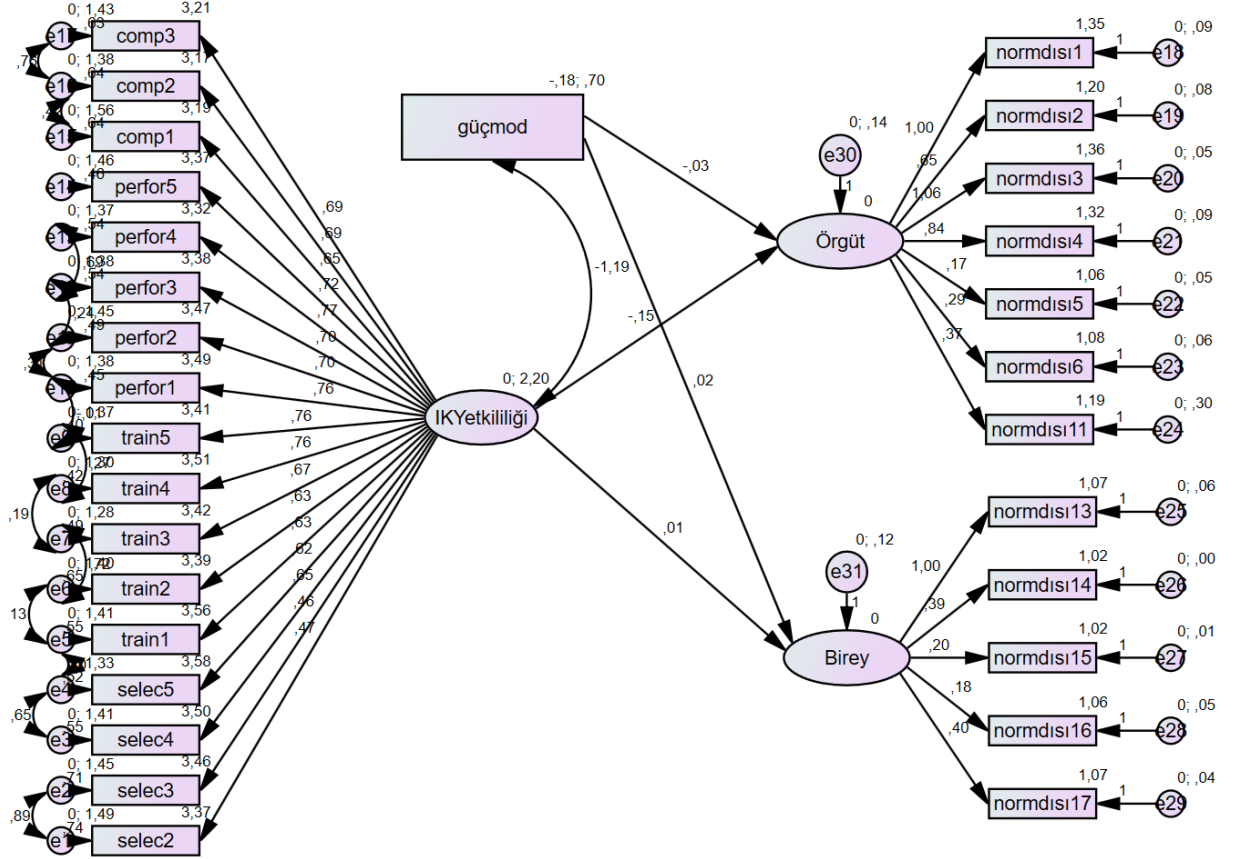
Toplulukçuluk		Estimate (B)	S.E.	C.R.	P
Düşük Seviye	Örgüt <--- İKYetkililiği	-,24			***
	Birey <--- İKYetkililiği	-,04			***
	Örgüt <--- topmod	-,07	,09	-,80	,41
	Birey <--- topmod	-,07	,03	-1,82	,06
Yüksek Seviye	Örgüt <--- İKYetkililiği	-,07			***
	Birey <--- İKYetkililiği	-,10			***
	Örgüt <--- topmod	,07	,057	1,29	,19
	Birey <--- topmod	,11	,083	1,34	,17

***p<0.001

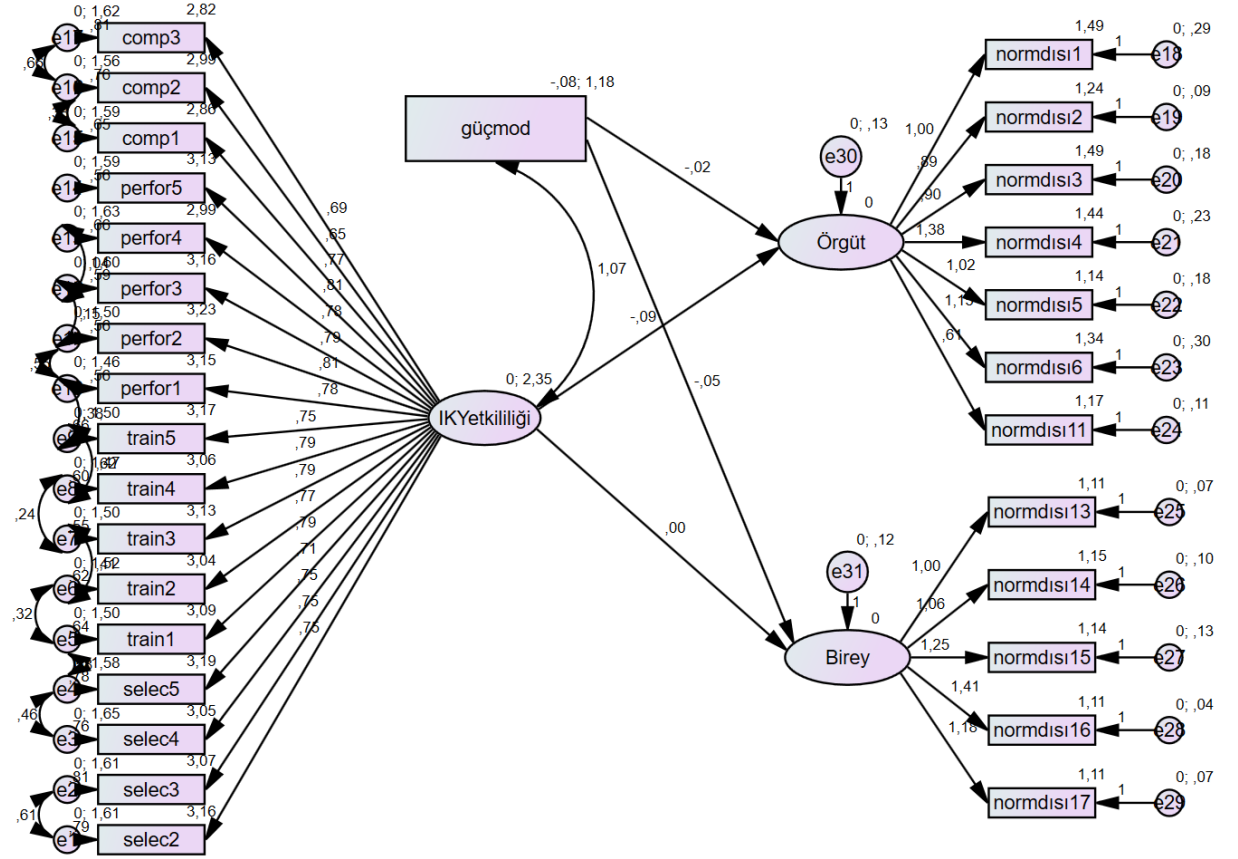
3.4.3.2. Güç Mesafesi Değişkeninin Biçimlendirici Etkisi

Güç Mesafesi değişkeninin biçimlendirici etkisinin düşük ve yüksek seviyelere göre incelendiği yapısal eşitlik modelleri Şekil 6 ve şekil 7’de görülmektedir.

Şekil 6. İKY Uygulamaları Etkililiğinin Norm dışı Davranışlar Üzerinde etkisinde Düşük Seviye Güç Mesafesinin Biçimlendirici Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 7. İKY Uygulamaları Etkililiğinin Norm dışı Davranışlar Üzerinde etkisinde Yüksek Seviye Güç Mesafesi Biçimlendirici Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli



Tablo 12. Güç Mesafesinin Düşük ve Yüksek Seviyesine göre İKY Etkililiğinin Norm Dışı Davranışlar Üzerindeki Etkisinin Değişimi

Güç Mesafesi		Estimate (B)	S.E.	C.R.	P
Düşük Seviye	Örgüt <--- İKYetkililiği	-,14			***
	Birey <--- İKYetkililiği	-,01			***
	Örgüt <--- güçmod	-,02	,21	-,13	,89
	Birey <--- güçmod	,02	,18	,12	,90
Yüksek Seviye	Örgüt <--- İKYetkililiği	-,08			***
	Birey <--- İKYetkililiği	-,03			***
	Örgüt <--- güçmod	-,01	,04	-,41	,68
	Birey <--- güçmod	-,05	,03	-1,33	,18

P<0.05, *p<0.001

Tablo 11'e bakıldığında İKY uygulamaları etkililiğinin örgüte yönelik norm dışı davranışlarda negatif bir etkisi olduğu görülmekte ve güç mesafesi eğiliminin düşük ($\beta = -.4$, $p < 0.001$) ve yüksek ($\beta = -.08$, $p < 0.001$) seviyelerine göre bu etkinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Güç Mesafesi seviyesi yükselince İKY uygulamalarının etkililiğinin örgüte yönelik norm dışı davranışlarına olan etkisi azalmıştır. Yine Güç Mesafesi seviyesi arttıkça İKY etkililiğinin bireylere norm dışı davranışlara olan etkisi negatif yönde ($\beta = -.01$ 'ten - $\beta = -.03$ 'e) artış göstermiştir.

Model uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı görülmektedir (χ^2/df : 3.145, NFI: .709, TLI: .732, CFI: .776, RMSEA: .067).

Tablo 13. Hipotezlerin Desteklenme Durumu

Hipotez	Sonuç
H1: İKY uygulamalarının etkililiği örgüte yönelik norm dışı davranışlarda negatif etkisi vardır.	<i>Kabul Edilmiştir.</i>
H2: İKY uygulamalarının etkililiği bireye yönelik norm dışı davranışlarda negatif etkisi vardır.	<i>Kabul Edilmiştir.</i>
H3: Bireycilik ve toplulukçuluk eğilimi İKY uygulamaları etkililiği ile örgüte yönelik norm dışı davranışlar üzerindeki negatif etkiyi biçimlendirir.	<i>Kabul Edilmiştir.</i>
H4: Bireycilik ve toplulukçuluk eğilimi İKY uygulamaları etkililiği ile bireye yönelik davranışlar norm dışı arasındaki negatif etkiyi biçimlendirir.	<i>Kabul Edilmiştir.</i>
H5: Güç mesafesi eğilimi İKY uygulamaları etkililiği ile örgüte yönelik norm dışı davranışlar üzerindeki negatif etkiyi biçimlendirir.	<i>Kabul Edilmiştir.</i>
H6: İKY uygulamaları etkililiği ile bireye yönelik davranışlar norm dışı arasındaki negatif etkiyi biçimlendirir.	<i>Kabul Edilmiştir.</i>

SONUÇ

Bu çalışmada İKY işlevleri ve kültürel eğilimler, birey tutum ve davranışları ile norm dışı davranışlar üzerindeki etkileriyle oluşturulan bir model çerçevesinde incelenmiştir. Bu bağlamda Ankara’da faaliyet gösteren farklı sektörlerdeki örgütlere ait 230 çalışandan oluşturulan örneklem üzerinden görgül bir araştırma yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre İKY uygulamaları etkililiğinin örgüte yönelik norm dışı davranışlar üzerinde negatif etkisi bulunmakta ve çalışanların toplulukçuluk eğilimi İKY uygulamalarının etkililiğinin örgüte yönelik norm dışı davranışlarına olan etkisini azaltmaktadır. Ayrıca çalışanların toplulukçuluk İKY etkililiğinin bireylere yönelik norm dışı davranışlarında biçimlendirici etki yaratmaktadır. Güç mesafesi kültürel eğilimi değerlendirildiğinde, İKY uygulamalarının etkililiğinin örgüte yönelik norm dışı davranışlarına olan etkisi azalmıştır. Yine güç mesafesi kültürel eğilimi arttıkça İKY etkililiğinin bireylere yönelik norm dışı davranışlara olan etkisi negatif yönde artış göstermiştir.

Bu durumda, kültürel eğilimlerin İKY işlevleri kadar norm dışı davranışlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Yorumlanan İKY işlevlerinin birey tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini açıklamada sosyal değişim kuramından fayda sağlanabileceği bu çalışmanın sonucu kapsamında düşünülmektedir.

Yazında, İKY işlevleri, insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetlerin bütünü olarak ifade edilmektedir. İKY uygulamalarının etkisi, örgüt başarısı ve çalışanlarının tutum ve davranışları üzerinde önemli boyutlarda olmaktadır. Bu uygulamaların etkin bir şekilde kullanılmasının sağlanması çalışanların yaptıkları işten duydukları memnuniyet düzeyini artırarak, norm dışı davranış sergilemelerinde azalma ve bütüne yönelik olarakta örgüt performansına ve başarısının daha üst seviyelere ulaşmasına yardımcı olacaktır. Bu sebeple, bir örgütün uzun süreli olarak varlığını sürdürebilmesi etiksel ilkelerin varlığına ve bunların uygulanabilirliğine de bağlı olmaktadır (Pekkan ve Çavuş, 2014). Bu bağlamda, bu ilişkiyi biçimlendirmek üzere kültürel eğilimlerinde birey tutum ve davranışları üzerindeki gösterdiği değişkenlikler tekrar kanıtlanmıştır.

Bu çalışmanın sonraki çalışmalara ışık tutması beklenmektedir. Özellikle İKY işlevlerinin birey tutum ve davranışlarını etkilemede gösterdiği farklılıklar ve önem değerlendirildiğinde daha fazla ihtiyaç olduğu gözlemlenecektir. Bu bağlamda çalışma bulguları oldukça sınırlı sayıda araştırmanın yer aldığı ulusal İK yazınına da katkı sağlamaktadır. Öte yandan, bu çalışma 230 çalışan üzerinde gerçekleştirildiği için çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Daha geniş ve farklı demografik ve sosyal özelliklerin olduğu bir örneklem göz önünde bulundurularak çalışma sonuçlarının değerlendirilmesi daha anlamlı olacaktır. Ek olarak, sonuçlar biçimlendirici etkisi bulunan kültürel bağlam açısından da değerlendirebilmektedir. Gelecek araştırmalarda kültürel unsurların önemini dikkate alan daha geniş kapsamlı ölçeklerin kullanılmasıyla farklı sonuçlar ortaya çıkabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. 1998. Instrumental Values: A Five-Nation comparative Study, *Cross Cultural Management*, 5(12): 5-22.
- Adler, N. 1991. *International Dimensions of Organizational Behavior*, USA, PWSKent Publishing.
- Agarwal, R. ve Ferratt, T. W. 1999. Coping with labor scarcity in information technology: Strategies and practices for effective recruitment and retention, *Pinnaflex Educational Resources*.
- Akdeniz, Y. 2010. İKY’nde personel seçme ve yerleştirme: sigorta sektöründe alan çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: 25.
- Alcazar, M.F. , Fernandez, R.P. ve Sanchez, G.G. 2005. Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives, *International Journal o Human Resource Management*, 16(5):633-659.
- Alias, M. , Rasdi, R.M. ve Ismail, M. 2013. Predictors of workplace deviant behaviour: HRD agenda for Malaysian support personnel, *European Journal of Training and Development*, 37(2): 161-182.
- Analoui, F. ve Kakabadse, A. 1992. Unconventional practices at work: Insights and analysis through participant observation. *Journal of managerial psychology*, 7(5): 5-31.
- Appelbaum, E. , Berg, B. T. ve Kalleberg , A.L. 2000. Manufacturing advantage: Whyhigh performance work systems pay off, London, Cornell University Press.
- Appelbaum, H. S. ve Mackenzie, L. 1996. Compensation in the year 2000: Pay for performance? , *Health Man Power Management*, 22(3): 31-39.
- Arbak, Y. , Şanlı, A. , ve Çakar, U. 2004. İşyerinde sapkın davranış: Akademik Personel Üzerinde Yerel Bir Tanım ve Tipoloji Çalışması, 4(1): 4-21.

- Argon, T. , Altay, E. 2004. **İKY'**, Nobel Yayınları, 226.
- Armstrong, M. 2006. **A Hand book human resource management practice**, 10. Baskı, Kogan Page, London, 2006.
- Armstrong, M. 2002. Employee reward,CIPD Publishing.
- Arslan, M. ve Berkman, Ü. 2009. **Dünyada ve Türkiye’de iş etiği ve etik yönetimi**, Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, 492.
- Arthur, D. 1998. **Recruiting, interviewing, selecting and orienting new employees**,Third Edition: 82.
- Arthur, J.B. 1992. The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systemsin American Steel Minimills, **Industrial and Labor Relations Review**,45(3): 488 506.
- Arthur, J.B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, **Academy of Management Journal**, 37(3): 670-987.
- Arvey, D. R. ve Renz, G. L. 1992. Fairness in the selection of employees, **Journal of Business Ethics**, 11(5/6) : 331-340.
- Ashforth, B. 1997. Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 14: 126- 140.
- Averill, J. R. 1982. Anger and Aggression: An Essay on Emotion, New York: Springer-Verlag.
- Ay, C. 2005. İşletmelerde etiksel kararlar almada kültürün rolü, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, **İşletme Bölümü Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 12(2): 31-52.
- Bae, J. ve Lawler, J.J. 2000. Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy, **Academy of Management Journal**, 43: 502-17.

- Baird, L. ve Meshoulam, I. 1988. Managing two Fits of Strategic Human Resource Management, *Academy of Management Review*, 13(1): 116–128.
- Balaban, Ö. 2013. *Uygulamalı İKY*, Basılmamış Ders Notları.
- Ball, S. Investing in People Voice, July-August.
- Baltaş, A. 2009. *İnsana ve işe değer katan yeni İK*, 1. Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi: 249.
- Bamberger, P. A. , Sonnenstuhl, W. J. 1998. *Research in the Sociology of Organizations: Deviance in and of Organizations*, Stamford, CT: JAI Press Inc. 15.
- Barney, J. 1991. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. 2001. Resource Based Theories of Competitive Advantage : A Ten Year Retrospective on the Resource Based View, *Journal of Management*, 27: 643-650.
- Barney, J.B. ve Wright, P.M. 1998. On Becoming A. Strategic Partner : The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage, *Human Resource Management*, 37(1): 31-46.
- Baron, R. A. ve Neuman, J. H. 1996. Workplace violance and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potencial causes, *Aggressive Behavior*, 22: 161- 173.
- Baron, R.A., Neuman, J.H. ve Geddes, D. 1999. Social and Personal Determinants of Workplace Aggression: Evidence For The Impact of Perceived Injustice and The Type A Behavior Pattern, *Aggressive Behavior*, 25: 281-296
- Barratt, A. 1989. Doing Business in a Different Culture: The Implications for Management Development, *Journal for European Industrial Training*, 13(4) : 28-31.
- Bartlett, A. ve Preston, D. 2000. Can ethical behaviour really exist in business?, *Journal of Business Ethics*, 23(2): 199-209.

Barutçugil, İ. 2004. *Stratejik İKY*, Kariyer Yayınları:428-429.

Bayraç, A. 2008. *İşletmelerde stratejik İKY’nde eğitim ve geliştirme*.Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 132

Benligiray, S. 2003. Ücret yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları:1462, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları: 178.

Benneth, R. J. ve Robinson, S. L. 2000. Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3): 340-360.

Bies, R. J. ve Thomas, M. T. 2005. The study of revenge in the workplace: Conceptual, ideological, and empirical issues, İçinde FOX, S. Ve SPECTOR P.E. (Ed.), Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets: 65-81.

Bies, R.J. ve Tripp, T. M. 1996. Beyond Distrust: “Getting Even” and The Need for Revenge, Ed. Roderick Kramer ve Tom Tyler, *Trust in Organizations*, Newbury Park, CA: Sage Publications: 246-260

Birsel, M. , İslamoğlu, G. , Börü, D. 2009. Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tazları, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(2): 243-260.

Blau, P. M. 1964. Exchange and power in social life, New York: Wiley.

Bolat, T. ve Seymen, A.O. 2003. Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüştürücü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9): 67-84.

Boone, L. A. ve Kurtz, D.L. 1998. Contemporary marketing, Texas: The Dryden Press:266.

Brass, D. J., Butterfield, K. D. ve Skaggs, B. C. 1998. Relationships and unethical behavior: A social network perspective, *Academy of Management Review*, 23(1): 14-31.

Bredrup, H. 1995. Standard illusions: ISO 9000 as an alibi for quality, European Quality, 1(5):110.

- Brewster, C. 1994. Leeway with labour, *Personnel Today*, 1.
- Büte, M. 2011. Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki, *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1).
- Byars, L.L. 1992. *Concepts of strategic management*, 3rd Edition, Harper Collins Publishers, New York: 202.
- Canman, D. 1993. *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, TODAİE Yayınları:35- 36.
- Canman, D. 2000. *İKY*, Yargı Basım:1.
- Chang, E. 2005. Employee’s overall perception of HRM effectiveness, *Human Relations*, 58(4): 523-544.
- Chenevert, D. ve Tremblay, M. 2009. Fits in strategic human resource management and methodological challenge: Empirical evidence of influence of empowerment and compensation practices on human resource performance in Canadian firms, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4): 738-770.
- Chirasha, V. ve Mahapa, M. 2012. An analysis of the causes and impact of deviant behaviour in the workplace. The case of secretaries in state universities. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(5): 415-421.
- Cho, Y.S. 2004. *Examining the impact of human resource management: A performance based analytic model*, Las Vegas, University Nevada, Unpublished PhD, SS,9, Dissertation, USA.
- Christie, P., Kwon M. , Stoeberl, I.W., Baumhart, P. Raymond. 2003. A Cross Cultural Comparison of Ethical Attitudes of Business Managers: India, Korea and the United States, *Journal of Business Ethics*, 46: 263-287.
- Colbert, B.A. 2004. The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management, *Academy of Management Review*, 29(3): 341-358.

- Collins, C.J. ve Clark, K.D. 2003. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage, *Academy of Management Journal*, 46(6): 740-751.
- Collins, D. 2006. Five levees for improving ethical performance, *strategic finance*, 88(1): 19-61.
- Combs, G. M. , Nodkarnı, S. ve Combs, M. W. 2005. Implementing affirmative action plans in multinational corporations, *Organizational Dynamics*, 34(4): 346-360.
- Cooke, F. L. 2000. Human resource strategy to improve organizational performance: A route for british firms, *Manchester school of management*: 9.
- Cortina, L. M. ve Magley, V. J. 2003. Raising voice, risking retaliation: Event following interpersonal on mistreatment in the workplace, *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4): 247-265.
- Cropanzano, R. , Howes, J. C. , Grandey, A. A. ve Toth, P. 1997. The relationship of organizational politics and support to work behaviors attitudes and stres, *Journal of Organizational Behavior*, 18: 159-180.
- Cunha, R.C. , Cunha, M. P., Morgado, A. ve Brewster, C. 2003. Market forces, strategic management, HRM practices and organizational performance, A Model based in a European sample, *Journal of Management Research*: 1-28.
- Çarıkçı, İ. , Atilla, O. 2009.Erilik/ dişilik boyutunun empatik beceri ile ilişkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF: 53-56.
- Çarıkçı, İ. , Koyuncu, O. 2010. Bireyci-toplumcu kültür ve girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3): 1-18.
- Çelik, V. 2001. Okul Kültürü ve Yönetimi, Ankara: *Pegem Yayıncılık*.
- Dadfar, H. ve Gustavsson, P. 1991. Competitive by effective management of cultural diversity, *Int. Studies of Mgt&Org.* 22(4): 81-92.

- Dehue, F. , Bolman C. , Völlink, T. , Pouwelse, M. 2012. Coping with Bullying at Work and Health Related Problems, *International Journal of Stress Management*, 19(3): 175-197.
- Delaney, J. T. ve Huselid, M.A. 1996. the impact of human resource practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.
- Delery, J.E. 1998. Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications For Research, *Human Resource Management Review*, 8(3): 289–310.
- Delery, J.E. ve Doty, D.H. 1996. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4): 802–835.
- Deringöl, H. 2010. Tarihsel gelişimi içinde İKY’ anlayışı, amaçları ve fonksiyonları üzerine Çukurova bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana: 44-49.
- Dessler, G. 2006. A framework for human resource management (4th ed.). New Jersey, NJ: Pearson Praentice Hall.
- Dessler, G. 2008. *Human Resource Management*, Pearson Prentice Hall, Eleventh Edition:339-340.
- Dietz, J. , Robinson, S.L. , Folger, R. , Baron, R.A. ve Schalz, M. 2003. The impact of community violance and an organization’s procedural justice climate on workplace aggresion, *Academy of Management Journal*, 46(3): 317-326.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. 2014. Algılanan örgütsel etik iklim ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi, *İktisadi idari Bilimler Dergisi*, 15: 273-274.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. 2014. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının türleri, boyutları ve benzer kavramlarla ilişkilerine yönelik bir yazın incelemesi, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2): 103-132.

- Dorfman, P. W. ve Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. In E.G. McGoun (Ed.), *Advances in International Comparative Management*, Greenwich, CT: JAI Press, 3: 127-149.
- Dubinsky, E. 1991. Reflexive Abstraction in Advanced Mathematical Thinking. In D. O. Tali (Ed), *Advanced Mathematical Thinking*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers: 95-123.
- Dunlop, P.D. ve Lee, K. 2004. Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel, *Journal Of Organizational Behavior*, 25: 67-80.
- E. Chang. 2001. Effects of Individual Performance Based Compensation in Korean Companies: In the Context of Commitment HR Bundles, *Academy of Management Congress*, Washington D.C.
- Edgar, F. ve Geare, A. 2005. HRM practice and employee attitudes: Different measures - different results, *Personnel Review*, 34: 534-549.
- Eisenberger, R. , Cummings, J. , Armeli, S. ve Yench, P. 1997. Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 82(5): 812-820.
- Eroğlu, U. 2001. İnsan kaynakları yönetiminde yeni yönelimleri Hazırlayan Güç, <http://www.isguc.org/umut1.htm>.
- Ertekin, Y. 1978. Örgüt İklimi, TODAİE, Ankara.
- Ertürk, M. 2009. İşletme biliminin temel ilkeleri, 7. Baskı, 303, Beta Yayınları, İstanbul.
- Evans, P. 1993. Dosing the glue: Applying human resource technology to build the global organization. B. Shaw ve P. Kirkbride, (der.), *Research in Personnel and Human*.
- Farh, J., Hackett, R. D. ve Liang, J. 2007. Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China:

- Comparing the effects of power distance and traditionality, *Academy of Management Journal*, 50 (3): 715-729.
- Ferris, G. R. , Arthur, M. M. , Berkson, H. M. , Kaplan, D. M. , Harrell-Cook, G. , ve Frink, D. D. 1998. Toward a social context theory of the human resource management organization effectiveness relationship, *Human Resource Management Review*, 8: 235-264.
- Ferris, G.R. , F.A., Hochwater, M.R. , Buckley G., Harrel, C. D. , Frink, D. 1999. Human resource management: Some new directions, *Journal of Management*, 25(3): 385-415.
- Fisher, C.D. ve Ashkanasy, N. M. 2000. Special Issue On Emotions In Work Life, *Journal of Organizational Behavior*, 21(3): 123-129.
- Flippo, E. B. 1980. *Personnel Management*, Fifth Edition, McGraw-Hill, Tokyo, Japan.
- Foldes, H.L.J. 2006. Ethical misconduct of senior leaders: Counterproductive work behaviors at the top, PhD. Thesis, University of Minnesota.
- Fox, S. , Spector, P.E. ve Miles, D. 2001. Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59: 291-309.
- Frink, D. D. 1998. Toward a social context theory of the human resource management organization effectiveness relationship, *Human Resource Management Review*, 8: 235-264.
- Fritzche, D.J. 1997. *Business Ethics*, A Global and Managerial Perspective, Mc Graw Hill Newyork.
- Garver, M. S. ve Mentzer, J. T. 1999. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of business logistics*, 20(1): 33.

- Gedik, D. 2008. İKY'nde eğitimin performans üzerine etkileri ve örnek bir uygulama, Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: 13.
- Ghebrigeris, F. ve Karsten, L. 2007. Human resource management and performance in a developing country: the Case of Eritrea, *The International Journal of Human Resource Management*, 18(2): 321-332.
- Giacalone, R. A. , Greenberg, J. 1997. *Antisocial Behavior in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Giacalone, R.A. ve Greenberg J. 1996. *Antisocial behavior in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Graham, B. , Hutchings, K. 2005. Training and developing an age diverse workforce in SMEs, the need for a strategic approach, *Education-Training*, 47(8/9): 592-604.
- Graham, H. T. ve Bennett R. 1991. *Human Resource Management*, Pitman Publishing, Sixth Edition, London: 149.
- Grant, R.M. 1991. The Resource Based Theory of Competetive Advantage: Implicationsfor Strategy Formulation, *California Management Review*: 114-135.
- Greenwood, M, R. 2002. Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis, *Journal of Business Ethics*, 36: 261-278.
- Greer, C.R. 2000. *Strategic human resources management: A general managerial approach*, USA: Prentice Hall.
- Griffin, R. W. , O'Leary-Kelly, A. M. 2004. *The Dark Side of Organizational Behavior*, San Francisco, CA: Jossey-Bass: A Wiley Imprint.
- Griffin, R. W. 1990. *Management*, Houghton Mifflin Co., Boston.
- Gruys, M. L. ve Sackett, P.R. 2003. Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior, *International Journal of Selection and Assessment* 11(2): 30-42.

- Gruys, M.L. 2000. The Dimensionality of Deviant Employee Behavior in the Workplace, Doktora Tezi, University of Minnesota, Minnesota, ProQuest Dissertations & Theses (PQDT) database.
- Guest, D. E. 1997. Human resource management and performance: A review and research agenda, *International Journal of Human Resource Management*, 8: 263–276.
- Guest, D. E. 1999. Human resource management - the workers' verdict, *Human Resource Management Journal*, 9: 5–25.
- Guest, D.E. 1987. Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, 24(5): 504-521.
- Guest, D.E. 2001. Human resource management: when research confronts theory, *International Journal of Human Resource Management*, 12(7):1092-1106.
- Guest, D.E. 2011. Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1): 3-13.
- Gunderson, M. 1994. Pay and employment equity in the United States and Canada, *International Journal of Man power*, 15(7): 26-43.
- Guthrie, J.P., Flood, P.C. , Liu, W. , Maccurtain, S. ve Armstrong, C. 2011. Big hat, no cattle? The relationship between use of high-performance work systems and managerial perceptions of HR departments. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8): 1672-1685.
- Gürbüz, S. 2011. Stratejik İKY'nin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2):397-418.
- Gwendolyn, M. C. , Combs, M. , Karnı, S. N. ve Combs, M. W. 2005. Implementing affirmative action plans in multinational corporations, *Organizational Dynamics*, 34(4): 346-360.

- Hailey, V. H. 1000. Contextual diversity for the role and practice of HR, *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford:125.
- Hair, J. F. Anderson, R. E. Tatham, R. L. ve Black, W. C. 1998. Multivariate data analysis, 5th. NY: Prentice Hall International.
- Hall, E. 1979. Beyond Culture, New York, Anchor Press.
- Hannah, D.R. ve Iverson, R.D. 2004. Employment relationships in context: implications for policy and practice, *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives içinde*, (der.) J. A.-M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor and L.E. Tetrick, New York, NY: Oxford University Press.
- Hatch, M. J. 1997. Organization theory modern, Symbolic and postmodern perspectives, United Kingdom, *Oxford University Press*.
- Hoe, S. L. 2008. Issues and procedures in adopting structural equation modeling technique. *Journal of applied quantitative methods*, 3(1): 76-83.
- Hofstede, G. 1980 ve 2001. Culture's consequences: international differences in work related values, C.A, Newbury Park: Sage: 3-262.
- Hofstede, G. 1984. Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. (Abridged Edition), Newbury Park: Sage Publications.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and organizations*: Software of the mind, The McGraw-Hill Book Company:82.
- Hofstede, G. 1994. *Cultures and organizations software of the mind*, Great Britain: Harper Collins Publishers.
- Hofstede, G. ve Bond, M. H. 1988. The confucius connection: From cultural roots to economic growth, *Organizational Dynamics*, 16(4): 4-21.
- Hogan, J. ve Hogan, R. 1989. How to measure employee reliability, *Journal of Applied Psychology*, 74(2): 273-279.

- Hollinger, R. C. 1986. Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*, 7 (1): 53-75.
- Hollinger, R. ve Clark, J. 1982. Employee deviance: A response to the perceived quality of the work experience. *Work and Occupations*, 9 (1): 97-114.
- Honeycutt, E., Siguaw, J.A. ve Hunt, T.G. 1995. Business Ethics and Job-Related Constructs: A Cross- Cultural comparison of Automotive Salespeople, *Journal of Business Ethics*, 14 (3): 235- 248.
- HR Focus. 2005. The Hands-On Tool For Human Resources Professionals, , 82(4): 11-14
- Hulras, J. , Uggen, C. ve McMorris, B. 2000. Career jobs, survival jobs and employee deviance: A social investment model of workplace misconduct, *The sociological quarterly*, 41(2): 245-263.
- Huselid, M.A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover productivity and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E. ve Schuler, R. S. 1997. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, *The Academy of Management Journal*, 40(1): 171-188.
- Hussey, D. 1996. Strategy and planning: A manager's guide, John Wiley and Sons Ltd., New York,1.
- Innes M., Barling, J. ve Turner, N. 2005. Understanding Supervisor-Targeted Aggression: Within-Person, Between-Jobs Design, *Journal of Applied Psychology*, 90(4): 731-739.
- Ivancevich, J. M. 1998. *Human resource management*, International Edition, Irwin McGraw-Hill.
- İmamoğlu, E. O. ve Karakitapoğlu-Aygün, Z. 2004. Self-construals and values in different cultural and socioeconomic contexts, *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 130 (4): 277-306.

- Kacmar, M. D. , Bozeman, D. P. , Carlson, D. S. ve Anthony, W. P. 1999. An examination of the perceptions of organizational politics model: replication and extension. *Human Relations*, 52: 383-416.
- Kanten, P. ve Ülker, F. 2014. Yönetim tarzının üretkenlik iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32: 16- 40.
- Kasimov, R. 2006. İKY’nde eğitim ve geliştirmenin önemi: Azerbaycan’da faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama. (Yüksek Lisans Tezi) Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 6.
- Kaufman, T.R. 1992. The effects of improshare on productivity, *Industrial and Labor Relations Review*, 45(2): 311-322.
- Kaya, N., Kesen, M. 2014. İKY’ uygulamaları ve örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma, *Ekev Akademik Dergisi*, 58: 97-130.
- Kaynak, T. 1996. *İnsan kaynakları planlaması*, Alfa Yayınları, 2. Baskı, İstanbul: 61.
- Keashly, L. Trott, V., MacLean, L. M. 1994. Abusive Behavior in the Workplace: A Preliminary Investigation, *Violence and Victims*, 9(4): 341-357.
- Keashly, L. 2001. Interpersonal and Systemic Aspects of Emotional Abuse at Work: The Target's Perspective, *Violence and Victims*, 16(3): 233-268.
- Kelloway, E. K. , Francis, L. , Prosser, M. ve Cameron, J.E. 2010. Counterproductive work behavior as protest, *Human Resource Management Review*, 20(1): 18-25.
- Keser, A. 2002. Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İKY’, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4(1).
- Khilji, S. E. ve WANG, X. 2006. Intended and implemented HRM: The missing linchpin instrategic human resource management research, *International Journal of Human Resource Management*, 17: 1171–1189.

- Kline, R. B. 2011. Principles and practice of structural equation modeling. *Guilford publications*.
- Kirel, Ç. 2000. Örgütlerde etik davranışlar yönetimi ve bir uygulama çalışması, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir.
- Kickul, J. 2001. When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment, *Journal of business ethics*, 29: 289-307.
- Kinicki, A. , Carson, K. P. ve Bohlander, G. W. 1992. Relationship between an organization's actual human resource efforts and employee attitudes, *Group and Organization Management*, 17: 135–152.
- Kroeber, A.L. ve Kluckhohn, C. 1961. Culture, Part III: Papers of the Peabody Museum of Harvard University, Cambridge, MA: Harvard.
- Lachnit, C. 2002. Why ethics is HR's issue, *workforce*, 81(3) :10
- Lado, A.A. ve Wilson, M.C. 1994. Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective, *Academy of Management Review*, 19(4): 699–727.
- Lam, W. , Chen, Z. ve Takeuchi, N. 2009. Perceived human resource management practices and intention to leave of employees: the mediating role of organizational citizenship behavior in a Sino-Japanese joint venture, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11): 2250-2270.
- Le, K. , Donnellan, M.B. , Spilman, S.K., Garcia, O.P. ve Conger, R. 2014. Workers behaving badly: Associations between adolescent reports of the Big Five and counterproductive work behaviors in adulthood, *Personality and Individual Differences*, 61-62, 7–12.
- Lengnick-hall, C.A. ve Lengnick-hall, M.L. 1988. Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology, *Academy of Management Review*, 13(3): 454-470.

- Lim, D. H. 1999. Organizational and cultural factors affecting international transfer of training, *Performance Improvement*, 38: 30-36.
- Litzky, B.E. , Eddleston, K.A. ve Kidder, D.L. 2006. The good, the bad, and the misguided: How managers inadvertently encourage deviant behaviors, *Academy of Management Perspectives*: 91-103.
- Liu, J., Kwan, H.K. , Wu, L. ve Wu, W. 2010. Abusive Supervision and Subordinate Supervisor-directed Deviance: The Moderating Role of Traditional Values and The Mediating Role of Revenge Cognitions, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 835–856
- Liu, Y. ,Combs, J.G. , Ketchen, D.J. ve Ireland, R.D. 2007.The value of human resource management for organizational performance,Business Horizons, 50: 503-511.
- Longenecker, C. ve Ludwig, D. 1990. Ethical dilemmas in performance appraisal revisited, *Journal of Business Ethics*, 9(12): 961-969.
- MacDuffie, J.P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2): 197-221.
- Marcus, B., Schuler, H., Quell, P. ve Hümpfner, G. 2002. Measuring counterproductivity: Development and initial validation of a German selfreport questionnaire. *International journal of selection and assesment*, 10(1/2): 18-35.
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50: 370-396.
- Mathis, R. L., ve Jackson, J. H. 2003. Human resource management(10th ed.). Australia: Thomson/ South-Western.
- Mathisen, G.E. , Einarsen, S. , Mykletun, R. 2011. The Relationship between Supervisor Personality, Supervisors' Perceived Stress and Workplace Bullying, *Journal of Business Ethics*, 99(4): 637-651.

- McCuiston, V. E. ,Wooldridge, B.R. , Pierce, C.K. 2004. Leading the diverse workforce: Profit, prospects and progress, *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(1): 73-92.
- McGovern, P. , Gratton L., Hailey, V. 1997 ve Stiles, P.1997. *Human Resource Management Journal*, 7 (4): 12-29.
- MacKinnon, D. P., ve Fairchild, A. J. 2009. Current directions in mediation analysis. *Current directions in psychological science*, 18(1): 16-20.
- Miles, R.E. ve Snow, C.C. 1984. Designing Strategic Human Resource Systems, *Organizational Dynamics*: 36-52.
- Miles, R.E. ve Snow, C.C., Meyer, A.D., Coleman, H.J. 1978. Organizational strategy, structure and process, *Academy of Management Review*: 546-562.
- Montemayor, E. 2008. Universal and national norms for organizational compensation ethics: using severance pay as an illustration global compensation: foundations and perspectives, Editör: L. R. Gomez ve M. S. Werner: 28-39.
- Moorman, R.H. 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship, *Journal of Applied Psychology*, 76(6): 845-855.
- Moretti, D. M. 1986. The prediction of employee counterproductivity trough attitude assessment, *Journal of Business and Psychology*, 1(2): 134-147.
- Morillo, C.R. 1990. The reward event and motivation, *The Journal of Philosophy*, 87(4):270.
- Mount, M., Ilies, R. ve Johnson, E. 2006. Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction, *Personnel Psychology*, 59: 591–622.
- Mueller, F. 1996. Human Resource as Strategic Assets: An Evolutionary Resource BasedTheory, *Journal of Management Studies*, 33(6): 757-785.

- Mulki, J.P. , Jaramillo, F. ve Locander, W.B. 2006. Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference? *Journal of Business Research*, 59: 1222-1230.
- Murphy, K. R. 1993. Honesty in the workplace, USA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Mutlu, C.E. 1999. Uluslararası işletmecilik, *Beta Yayınları* İstanbul:277.
- O'Brien, K. E. ve Allen, T. D. 2008. The Relative Importance of Correlates of Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior Using Multiple Sources of Data, *Human Performance*, 21: 62-88.
- Okleshen, M. ve Hoyt, R. 1996. A Cross Cultural Comparison of Ethical Perspectives and Decision Approaches of Business Students: United States of America versus New Zealand, *Journal of Business Ethics*, 15 (5): 537- 549.
- Olalı, H. ve Korzay, M. 1993. *Konaklama İşletmeciliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. ve Glew, D. J. 1996. Organization-motivated aggression: A research framework, *Academy of management executive*, 21(1): 225-253.
- Ouchi, W.G. 1980. Markets, bureaucracies and clans, *Administrative Science Quarterly*, 25:129-141.
- Öğüt, A. , Akgemci, T. ve Demirsel, M. 2001. Stratejik İKY' bağlamında örgütlerde işgören motivasyon süreci: 9.
- Özalp, İ. 1998. Çok uluslu işletmeler: Uluslararası yaklaşım, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 1022:277.
- Özdemir, Y. 2010. Türkiye'deki İKY' anlayışının belirlenmesine yönelik bir araştırma: İSO 500 Örneği, Sakarya Üniversitesi, SBE Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya.

- Özdevecioğlu, M. 2003. Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21: 77-96.
- Özdevecioğlu, M. ve Aksoy, M. S. 2005. Organizasyonlarda sabotaj: Türleri, amaçları, hedefleri ve yönetimi, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1): 95-109.
- Özgen, H. , Öztürk, A. ve Yalçın, A. 2005. *İKY'*, Nobel Yayınları, Adana: 228-229.
- Özgen, H. 2010. İnsan kaynakları planlaması, içinde İKY' stratejik bir yaklaşım, Özgen, H. ve A. Yalçın, Nobel Kitabevi, Adana: 75-95.
- Özkalp, E. 2004. Örgütsel Davranış, Eskişehir: *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 2
- Öztürk, S. 2009. İKY'nde performans değerlendirme üzerine bir uygulama. (Yüksek Lisans Tezi) Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: 15-20.
- Paauwe, J. ve Richardson, R. 2001. Editorial Introduction: HRM and Performance: Confronting Theory and Reality, *International Journal of Human Resource Management*, 12(7): 1085-1091.
- Paauwe, J. ve Richardson, R. 1997. Introduction to special edition on HRM and performance, *International Journal of Human Resource Management*, 8:257-262.
- Park, H. , Borde, S.F. , Choi, Y. 2002. Determinants of Insurance Pervasiveness: A Cross National Analysis, *International Business Review*, 11: 85
- Pearson, C. M. ve Porath, C.L. 2005. On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for 'Nice' ? Think Again, *Academy of Management Executive*, 19(1) : 7-18.
- Pearson, C.M., L.M., Andersson, Porath, C.L. 2005. Workplace Incivility, in S. Fox, P.E. Spector (ed), Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets, 177- 200.

- Peterson, D. K. 2002. Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of business and psychology*, 17(1): 47-61.
- Pettigrew, A.M. 1988. Strategic Human Resource Management in the UK Computer Supplier Industry, *Journal of Occupational Psychology*, 61: 25-42.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive Advantage Through People*, Boston, MA Harvard Business School.
- Polatcı, S. , Özçalık, F. 2015. Çalışanların örgütsel adalet algıları ile üretkenlik dışı iş davranışları etkileşiminde pozitif ve negatif duygusallığın aracılık etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (2) : 215-234
- Poon, J.M.L.2004. Effects of performance appraisals politics on job satisfaction and turnover intention, *Personnel Review*,33(3): 322-34.
- Porter, M. 1996. What is Strategy?,*Harvard Business Review*, 74(6): 61-75.
- Posner, B. Z. ve Munson, J. M. 1979. The Importance of Values in Understanding Organizational Behavior,*Human Resources Management*, 3: 9-14.
- Preacher, K. J., ve Hayes, A. F. 2008. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3): 879-891.
- Priesemuth, M. , Arnaud, A. ve Schminke, M. 2013. Bad behavior in groups: The impact of overall justice climate and functional dependence on counterproductive work behavior in work units, *Group & Organization Management*, 38(2): 230-257.
- Punnett, B.J. ve Ronen, S. 1984. *Operationalizing Cross-Cultural Variables*, Paper Presented at the 44th Annual Meeting of the Academy of Management, Boston, MA.
- Ramamoorthy, N. ve Flood, P. C. 2005. Gender and employee attitudes: The role of organizational justice perceptions, *International Journal of Management Reviews*: 53-192.

- Raver, J. L. 2004. Behavioral outcomes of interpersonal aggression at work: A mediated and moderated model. College Park in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy. Faculty of the Graduate School of the University, Maryland.
- Restubog, S. L. D., Scott, K. L. ve Zagenczyk, T J. 2011. When Distress Hits Home: The Role of Contextual Factors and Psychological Distress in Predicting Employees Responses to Abusive Supervision, *Journal of Applied Psychology*, 96: 713-729.
- Richard, O.C. ve Johnson, N.B. 2001. Strategic human resource management effectiveness and firm performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 12(2): 299-310.
- Robbins, S. 1998. *Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. 1995. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study, *Academy of management journal*, 38(2): 555-572.
- Robinson, S. L. ve O'Leary-Kelly, A. M. 1996. Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of management journal*. 41(6): 658-672.
- Rodrigues, C. A. 1998. Cultural Classifications of Societies and How They Affect Cross-Cultural Management, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 5 (3): 31-41.
- Rogovsky, N. , Schuler, R. 1997. *Managing Human Resources Across Cultures*, Business & The Contemporary World, 9(1).
- Russell, C.G. , Terborg, J.R. ve Powers, M.L. 1985. Organizational productivity and organizational level training and support, *Personnel Psychology*, 38: 849-63.
- Sabuncuoğlu, Z. 2011. *İKY*, Beta Yayınları, 5. Basım, 129.
- Sargut, S. 1994. Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim, Verso Yayıncılık, Ankara: 145-154.
- Sargut, S. 2001. Kültürarası farklılaşma ve yönetim, İmge Kitapevi, 2. Baskı, Ankara:175.

- Saylı, H. ve Kızıldağ, D. 2012. İş etiği ve İKY' ilişkisi: İKY' fonksiyonları bazında bir tartışma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, XIV (1): 1-23.
- Schuler, R. S. ve Jackson, S. E. 1987. Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices, *Human Resource Planning*, 10(3): 125-141.
- Schuler, R.S. ve Mcmillan, I. 1984. Gaining Competitive Advantage through Human Resource Practices, *Human Resources Management*, 23: 241, 256.
- Schuler, R.S. 1992. Linking the People with the Strategic Needs of the Business, *Strategic Human Resource Management*, 21(1):18-32.
- Schuler, R.S. 1998. Managing human resources, South-Western College Publishing.
- Seçer, H.Ş. ve Seçer, B. 2007. Örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: Belirleyicileri ve önlenmesi, *TİSK Akademi*, 2: 147-175.
- Selvarajan, T.T. 2006. A Cognitive processing model for assessing ethical behavior of employees, *Journal of American Academy of Business*, 9(1): 86-92.
- Semler, J. ve Chiu, R. 2004. Required hr competencies in the future: A framework for developing hr executives in Hong Kong, *Journal of World Business*, 19(1) : 186-97.
- Serpin, D. M. 2012. Örgüt Kültürü ve Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Taciz) Uygulamalarının Değerlendirilmesi, *Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.
- Seymen, O.A. 2005. Örgütlerde kültürel çeşitlilik olgusu, boyutları ve etkin yönetimi konusunda farklı yaklaşımlar: Yazınsal bir derleme, *İÜ İşletme İktisadi Ens. Yönetim Dergisi*, 16(50): 3-23.
- Sezici, E. 2014. Çalışma yaşamı kalitesi, işyerinde sapkın davranış ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41: 235.
- Sezici, E. 2015. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Kişilik Özelliklerinin Rolü, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (14), 2-6

- Shaw, J.D. , Delery, J.E. , Jenkins, G.D. ve Gupta, N. 1998. An organizational level analysis of voluntary and involuntary turnover, *Academy of Management Journal*, 41: 511-525.
- Shih, H. A. , Chiang, Y. H. ve Hsu, C.C. 2006. Can High Performance Work Systems Really Lead to Better Performance?,*International Journal of Manpower*, 27(8):741-763.
- Shore, L. M. ve Wayne, S. J. 1993. Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 78: 774–780.
- Sıġrı, Ü. ve Tıġlı, M. 2006. Hoftede'nin “Belirsizlikten Kaçınma” Kültürel Boyutunun Yönetimsel- Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Yönetici Davranışlarına Etkisi, Marmara Üniversitesi, *İktisadi idari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1) : 327-342.
- Sillup, P.G. ve Klimberg, R. 2010. Assessing the ethics of implementing performance appraisal systems, *Journal of Management Development*, 29(1): 38-55.
- Sims, R. L. 2002. Ethical rule breaking by employees: a test of social bonding theory. *Journal of business ethics*, 40: 101-109.
- Singh, K. 2004. Impact of HR practices on perceived firm performance in India, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3): 301-317.
- Singhapakdi, A., Vitell, S.J. ve Leelakulthanit, O. 1994. A Cross-Cultural Study of Moral Philosophies, Ethical Perceptions and Judgements: A Comparison of American and Thai Marketers, *International Marketing Review*, 11(6):65- 78.
- Skarlicki, D. P. ve Folger, R. 1997. Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice, *Journal of Applied Psychology*, 82(3): 434-443.
- Solmuş, T. 2004. *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler*, Beta Yayıncılık, İstanbul:1.

- Spector, P. E. , Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., Kesler, S. 2006. The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3): 446-460.
- Spector, P. E. 2011. The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB) : An integration of perspectives, *Human Resource Management Review*, 21(4): 342-352.
- Spector, P. E. ve Fox, S. 2002. An emotion-centered model of vountary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior, *Human Resource Management Review*,12(2): 269-292.
- Spector, P.E. ve Fox, S. 2005. The stressor-emotion model of counterproductive work behavior, İçinde FOX, Suzy ve Pall E. SPECTOR (Ed), Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets: 151-174
- Swinyard, W.R., Rinme, H. , Kau, A. K. 1990. The Moralty of Software Piracy: A Cross-cultural Analysis, *Journal of Business Ethics*, 9 : 655-664.
- Szalkowski, A. ve Jankowicz, D. 1999. The ethical problems of personnel management in a transition economy, *International Journal of Social Economics*, 26(12): 1418–1427.
- Şahin, F. 2012. Örgüt Kültürü ve Entelektüel Sermaye İlişkisi: Marmara Bölgesindeki Otel İşletmeleri Örneği, Şeyh Edebalı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Şimşek, Z. 2007. İnsan kaynaklarında eğitim yönetiminin yeri ve önemi ve bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: 17-19.
- Tahir, M.Q. ve Ramay, I.M. 2006. *Impact of Human Resource Management*, Practices on Organizational Performance in Pakistan. M. Ali Jinnah University, Islamabad.
- Tanke, M. 1990. Human resource management for the hospitality industry. Pn:5Delmar Publishers Inc.

- Taylor, C. 1995. Building case for diversity, *Canadian Business Review*, 22(1): 12-15.
- TDK (2012) Büyük Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu Resmi Ağı, <http://www.tdkterim.gov.tr/bts>.
- Teo, T. S. H. , Lim, G. S. Ve Fedric, S. A. 2007. The adoption and diffusion of human resources information systems in Singapore. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(1): 44-62.
- Tereza, M. ve Fleury, L. 1999. The management of cultural diversity: Lessons from Brazilian, *Industrial Management*, (3): 109-115.
- Terpstra, D.E. ve Rozell, E.J. 1993. The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance, *Personnel Psychology*, 46: 27-48.
- Ting-Toomey, S. 1985. Toward a theory of conflict and culture in W.B. Gudykunst, L.P. Stewart & S. Ting-Toomey (Eds), Communication, *Culture and Organizational Processes*: 71-86, Sage.
- Tosi, H.L. 2009. *Theories Of Organization*, University of Florida, Sage:69-70.
- Trevino, L. K., ve Nelson, K. 1999. Managing business ethics straight talk about how do it right (2nd ed.),New York, John Wiley ve Sons Inc.
- Triandis, H. C. 1995. Individualism and collectivism, Boulder, CO: Westview Press.
- Trompenaars, F ve Hampden-Turner, C. 1998. Küresel İş Yönetimi ve Kültürel Çeşitlilik. (Çev: Zülfü Dicleli), İstanbul, Anadolu Grubu Yayınları, No:4.
- Truss, C. 2001. Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes, *Journal of Management Studies*, 38(8): 1122-1149.
- Truss, C. ve Gratton, L. 1994. Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3): 663-686.
- Tsaur, S.H.ve Lin, Y.C. 2004. Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behaviour, *Tourism Management*, 25: 471-481.

- Turan, S., Durceylan, B., ve Şişman, M. 2005. Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdarî ve Kültürel Değerler, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*,13: 181-202.
- Turgut, T. 2007. Kurumlarda Ahlaka Aykırı Davranışlar ve Saldırganlık, Ed.Suna Tevrüz, *İş Hayatında Etik*, İstanbul, 223-255.
- Tüzün, İ.K. 2013. İKY Uygulamalarının etkililiğinin çalışan algılamaları bağlamında araştırılması: İK birimi saygınlığının rolü, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20 (1): 171- 185.
- Tüzün, İ.K. 2013. Konaklama işletmelerinde İKY’ uygulamalarının farklılıkları ve işgücü devir hızıyla ilişkisi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42 (1).
- Uğur, A. 2008. *İKY*, 2. Baskı, Sakarya Yayıncılık.
- Uyargil, C. 2009. Performans değerlendirme, *İKY*, Beta Yayınları, 4. Baskı: 209-261.
- Uyargil, C. ve Arkadaşları. 2010. *İKY*, 5. Basım, İstanbul: Beta Yayınları: 162.
- Van-scotter, J. ve Motowidlo, S. J. 1996. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81: 525-31.
- Vardi, Y. ve Weitz, E. 2002. *Organizational misbehavior*: Hypotheses, research and implications, Re-Imagining Business Ethics: Meaningful Solutions for a Global Economy, 4: 51-84.
- Vardi, Y. ve Wiener, Y. 1996. Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization science*, 7(2): 151-165.
- Vardi, Y., Weitz, E. 2004. *Misbehavior in Organizations: Theory, Research and Management*, Mahwah NJ: Lawrance Erlbaum Associates Inc.
- Vickers, M. 2005. Business ethics and the hr role: past, present and future, *human resource planning*, 28(1) : 26-32.

- Vuuren, Lj. V. ve Eiselen, Rj. 2006. A Role for HR in corporate ethics? South African practitioners' perspectives, *SA Journal of Human Resource Management*, 4(3): 22-28.
- Wasti, A. , Erdil, S. 2007. Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu(Self- Construal Scale ; Scs) ve Indcol Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi, Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi.
- Wayne, S. J. , Shore, L. M. ve Liden, R. C. 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective, *Academy of management journal*, 40(1): 82 - 111.
- Weaver, G. R., ve Trevino, L. K. 2001. The role of human resources in ethics/compliance management, A fairness perspective. *Human Resource Management Review*, 11: 113-134.
- Weaver, R. G. 2004. Ethics and employees: making the connection, *the academy of management executive*, 18(2): 121-125.
- Weiss, H.M. ve Cropanzano, R. 1996. Affective Events Theory: A Theoretical Discussion Of The Structure, Causes And Consequences Of Affective Experiences At Work, *Research in Organizational Behavior*, 18(1): 1-79.
- Wernelfelt, B. 1984. A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Werner, J. M. 2000. Implications of OCB and contextual performance for human Resource management, *Human Resource Management Review*, 10(1): 3-24.
- White, J. 1999. Ethical comportment in organization: A synthesis of the feminist ethics of care and Buddhist ethics of compassion, *International Journal of Value-Based Management*, 12: 109-128.
- Whitener, E. M. 2001. Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross level analysis using hierarchical linear modeling, *Journal of Management*, 27: 515-536.

- Winstanley, D. ve Smith, S. K. 1996. Policing performance: The ethics of performance management, *Personnel Review*, 25(6): 66-84.
- Winstanley, D., Wodall, J. ve Heery, E. 1996. Business ethics and human resources management themes and issue, *personnel review*, 25(6): 5-12.
- Wood, S. 1999. Human resource management and performance, *International Journal of Management Reviews*, 41(1): 367-413.
- Wooten, C. K. 2001. Ethical dilemmas in human resource management an application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes, *Human Resource Management Review*, 11: 159-175.
- Wright, P. , Ferris, S. P. , Hiller, J. S. ve Kral, M. 1995. Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation, *Academy of Management Journal*, 38(1): 272-287.
- Wright, P. 1998. Strategy-HR Fit: Does It Really Matter?, *Human Resource Planning*, 21(4): 56-59.
- Wright, P. M. ve Snell, S. 1998. Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4): 756-772.
- Wright, P.M. ve McMahan, G.C. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, 18(2): 295-320.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. ve Snell, S.A. 2001. Human Resources and the Resource-Based View of the Firm, *Journal of Management*, 27(6): 701-721.
- Wright, P.M., Gardner, T. M. , Moynihan, L.M. , Allen, M. R. 2005. The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order, *Personnel Psychology*, 58: 409-446.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. ve McWilliams, A. 1994. Human resource and sustained competitive advantage: a resource-based perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 5(2): 301-326.

- Yılmaz T. 2012. Yüksek performanslı İKY' uygulamalarının bireysel ve örgütsel performansa etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*.
- Youndt, M.A. , Snell, S.A. , Dean, J.W. ve Lepak, D.P. 1996. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 836-866.
- Youndt, M.A. ve Snell, S.A. 2004. Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance, *Journal of Managerial Issues*, 16(3): 337-360.
- Yurdatapan, S. 2011. Türk bankacılık sektöründe İKY' uygulamalarını belirlemeye yönelik bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne: 39-54.
- Yüksel, Ö. 2000. *İKY'*, 3. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yüksel, Ö. 2004. *İKY'*, Ed. Tülin Durukan, Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, 10: 339–383.
- Zapf, D. 1999. Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work, *International Journal of Manpower*, 20(1/2) : 70-85.

Değerli katılımcı,

Bilimsel bir araştırma için hazırlanan bu anket formunda soruların doğru ya da yanlış cevabı bulunmamaktadır. Soruların tamamına vereceğiniz içten ve samimi cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede kimliğiniz değil, verdiğiniz cevaplar önem taşımaktadır. Soruları lütfen "olması gerekeni (ideali)" değil, "hali hazırda olanı" düşünerek yanıtlayınız.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz

Ezel Aydın & Doç. Dr. İpek Kalemci TÜZÜN

Cinsiyetiniz ☐kadın ☐erkek

Yaşınız.....

Eğitim durumunuz; ☐lise mezunu ☐üniversite mezunu ☐yüksek lisans/doktora mezunu

Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?.....

Mesleğiniz (Uzmanlığınız)

Statünüz;

İşinizi yerine getirirken aşağıdaki ifadeleri ne derecede gerçekleştirdiğinizi belirtiniz	Hiçbir zaman	Ara sıra	Sık sık	Çoğunlukla	Her zaman
Kurumda kabul edilebilir sınırlardan daha fazla ara kullanmak	1	2	3	4	5
Amirime önceden haber vermeden işe geç gelmek	1	2	3	4	5
Çalışma saatlerinde işle ilgilenmek yerine kişisel işlere vakit ayırmak	1	2	3	4	5
Kuruma ait donanımı bireysel işler için kullanmak	1	2	3	4	5
Fazla mesai almak için işleri özellikle yavaşlatarak yerine getirmek	1	2	3	4	5
İş için az çaba göstermek	1	2	3	4	5
İşi bilerek ve isteyerek yavaşlatmak	1	2	3	4	5
Amirin talimatları bilerek yok saymak	1	2	3	4	5
Gizli kurum bilgilerini yetkili olmayan kişilerle paylaşmak	1	2	3	4	5
İşyerinde alkol kullanmak	1	2	3	4	5
Kurumun görev için verdiği harcırahtan daha fazlasını talep etmek	1	2	3	4	5
Kuruma ait donanımına özen göstermemek	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarına sözlü saldırıda bulunmak	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarına kaba davranmak	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarını herkesin önünde utandırmak	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarına incitici sözler söylemek	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarını küçümsemek	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarına eşek şakası yapmak	1	2	3	4	5

Çalıştığınız kurumdaki aşağıdaki iş uygulamaları ile ilgili düşüncelerinizi belirtiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Az katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım kurumda işgücü seçme ve yerleştirme süreci adil (tarafsız) gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda işgücü seçme ve yerleştirme sürecinde adam kayırmacılık yapılmaz	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda yeni bir eleman yerleştirileceği zaman istihdam öncesi yetenek testleri kullanılır	1	2	3	4	5
İşgücü seçiminde potansiyel yeni eleman işin ve kurumun ihtiyaçlarına göre gerçekçi olarak yapılır	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum işgücü seçiminde yapılandırılmış ve standart mülakat tekniğini kullanır	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalışanlar düzenli olarak eğitim alırlar	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitim gerçekleştirilir	1	2	3	4	5
Bu kurumda eğitim programlarının amaçlarına ulaşp ulaşmadığı değerlendirilir	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum, beceri ve yeteneklerimi geliştirmek için bana eğitim fırsatı sağlıyor	1	2	3	4	5
Bu kurum, çalışanın gelişimine önem verir	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalışanların iş performansları adil ve doğru şekilde değerlendirilir	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda performans değerlemede işle ilgili kriterler ön plandadır	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla paylaşılır	1	2	3	4	5
Bu kurumda performans değerlendirme objektif ve ölçülebilir kriterlere dayanır	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalışanların iş performansı ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
Kurumdaki ücret yönetimi uygulamaları beklentilerimle örtüşmektedir	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için verilen maddi teşvikler sürekli gözden geçirilir	1	2	3	4	5
Bulduğum pozisyona ait açık ve anlaşılır iş tanımı mevcuttur	1	2	3	4	5
İş tanımı periyodik olarak güncellenmektedir	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalışanların sıklıkla kararlara katılımı istenir	1	2	3	4	5
Çalışanlara pek çok karara katılım hakkı tanınır	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalışanlara işlerin yapılış şeklinde iyileştirmeler önerebilmeleri için fırsat sağlanır	1	2	3	4	5
Amir ve çalışanlar arasında açık (iki yönlü ve güvene dayalı) bir iletişim vardır	1	2	3	4	5

Genel olarak iş yaşamınızdaki ilişkileri ve olaylara yaklaşımınızı değerlendirerek aşağıdaki ifadelerle ne derecede katılıp katılmadığınızı belirtiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Az katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İçinde bulunduğum çalışma grubu tarafından onaylanmak/kabul görmek benim için çok önemlidir	1	2	3	4	5
Grup olarak ödüllendirilmek, bireysel olarak ödüllendirilmekten daha önemlidir	1	2	3	4	5
İçinde bulunduğum çalışma grubunun başarılı olması bireysel olarak başarılı olmaktan daha önemlidir	1	2	3	4	5
Çalışanlar sadece çalıştıkları grubun başarısına katkı sağlayacak amaçları yerine getirmelidir	1	2	3	4	5
Amirler, bireyler olumsuz etkilense bile çalışma grubu bağlılığını teşvik etmelidir	1	2	3	4	5
Çalışanlardan grup başarısına fayda sağlamak adına kendi amaçlarından vazgeçmeleri beklenebilir	1	2	3	4	5
Amirler çoğu kararı astlarına danışmadan almalıdırlar	1	2	3	4	5
Amirler astlarıyla ilişkilerinde sıklıkla güç ve otorite kullanmalıdır	1	2	3	4	5
Amirler astlarına fikirlerini nadiren sormalıdır	1	2	3	4	5
Amirler astlarıyla iş dışında sosyal ilişki kurmaktan kaçınmalıdırlar	1	2	3	4	5
Çalışanlar yönetimin aldığı kararlara karşı gelmemelidir	1	2	3	4	5
Amirler önemli işler söz konusu olduğunda astlarına yetki aktarmamalıdır	1	2	3	4	5