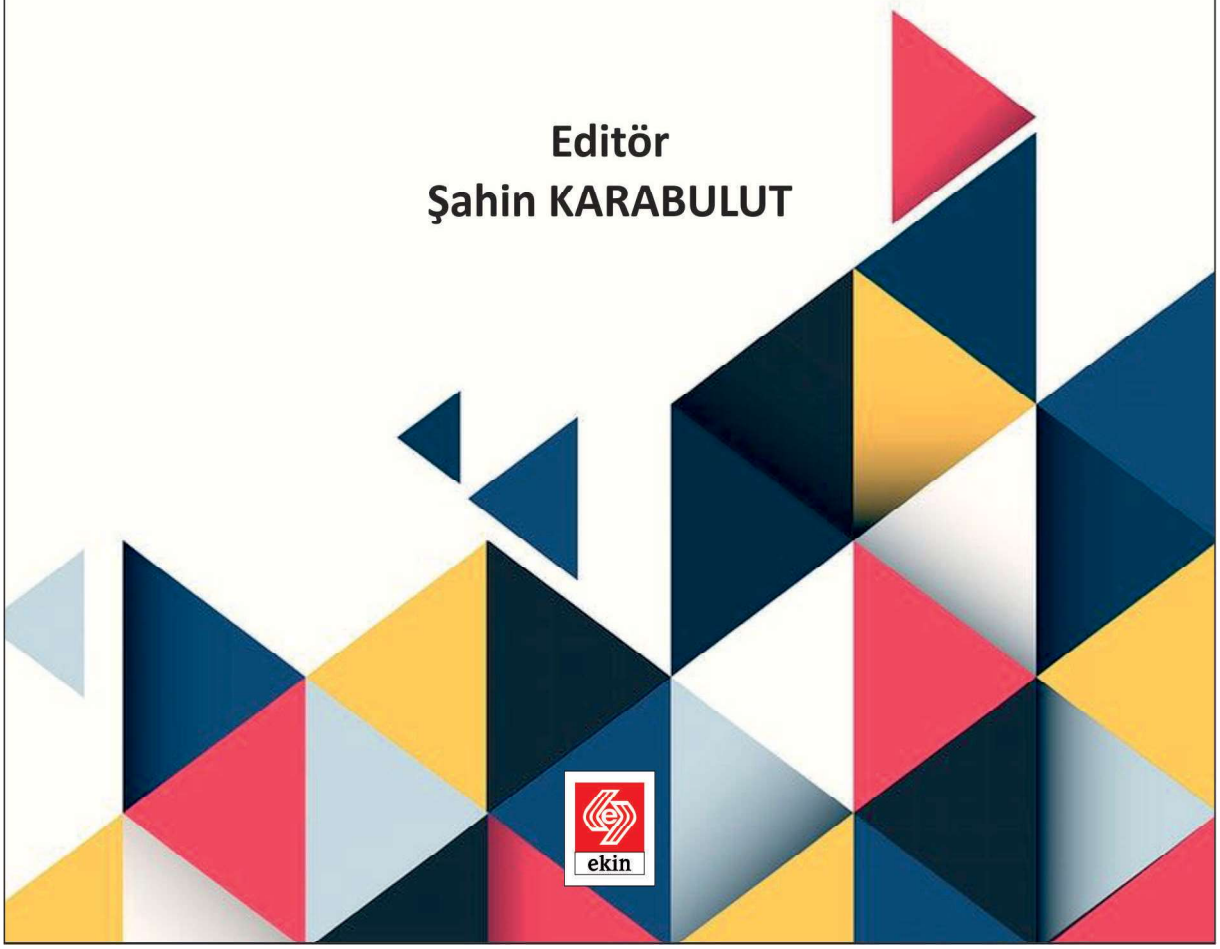
YÖNETİM VE STRATEJİ ALANINDA YAŞANAN GELİŞMELERE AKADEMİK YORUMLAR

Editör
Şahin KARABULUT



YÖNETİM VE STRATEJİ ALANINDA YAŞANAN GELİŞMELERE AKADEMİK YORUMLAR

Editör
Şahin KARABULUT

EKİN
Basım Yayın Dağıtım
2022

© 2022 Ekin Yayınevi

Tüm hakları mahfuzdur. Bu kitabın tamamı ya da bir kısmı 5846 Sayılı Yasa'nın hükümlerine göre, kitabı yayınlayan yayınevinin izni olmaksızın elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, özetlenemez, yayınlanamaz, depolanamaz.

Sertifika No: 48743

e_ISBN: 978-625-8235-30-2

Ekim 2022

Kapak Tasarımı: Aslı AYRANCI

EKİN Basım Yayın Dağıtım

Şehreküstü Mah. Cumhuriyet Cad.

Durak Sk. No: 2 Osmangazi / BURSA

Tel .: (0.224) 220 16 72 - 223 04 37

Fax.: (0.224) 223 41 12

e-mail: info@ekinyayinevi.com

www.ekinkitap.com

ÖRGÜTLERDE PERSONELİ GÜÇLÜ KILMA YAKLAŞIMLARININ PSİKOLOJİK BOYUTLARI

Mustafa Doruk MUTLU[1]

Merve AYVACI[2]

1. GİRİŞ

Dünyada yaşanan hızlı gelişmeler ile birlikte teknolojik alanda yeniliklerin oluşumu ve küreselleşme sonucunda rekabet ortamı artmış ve bu rekabet ortamında kalıcı olmak isteyen örgütler açısından insan kaynağı çok daha önemli hale gelmiştir. Örgütlerin personelinden en iyi şekilde verim sağlayabilmesi için çalışanlarla yöneticilerin uyumla bir takım halinde çalışmaları ihtiyacı doğmuştur. İnsan kaynağının bu denli önemli hale gelmesinin sonucu olarak işverenler çalışanlarının performansına bağlı olarak uzun süreli istihdam modeline geçerek özellikle de organizasyonun performans beklentilerini karşılayabilen çalışanları için uzun vadeli kariyer imkanı sağlayabilmektedirler.

Örgütün aradığı niteliklerde çalışanlarının bulunması ancak uzun süreli bir deneyim ve eğitim ile mümkün olabilecektir. Bu uzun süreli çalışan davranışlarının kazanılması işletme ve diğer organizasyonlar için ek maddi kaynaklar ve yatırımlar yapmayı gerektirmektedir. Günümüzde işletmelerin bir çoğu var olan örgütsel kaynaklarını daha etkili ve verimli kullanabilmek adına klasik anlayış olan merkezi ve dikey örgüt yapılarını terk etmekte ve yeni tür yönetim anlayışına hızla geçiş yapmaktadır. Bu yeni anlayışta örgütler açısından en önemli kaynak insan kaynağı olarak belirlenmiştir. Çalışanlarını sosyal ve psikolojik birer varlık olduğunu kabul eden işletmeler başarılarını artırarak daha verimli olmayı hedeflemektedirler. Bu yeni anlayışla oluşan uygulama şekilleri ile çalışanların örgütlerine bağlanma olasılıkları artmaktadır (Wardani ve Amaliah, 2020: 294).

Bireyleri örgüte bağlayan en önemli etken şüphesiz personeli güçlü kılmaya yönelik yaklaşımlardır. Bu anlayışa göre personele yetki ve sorumluluk verilmekte, personelin iş ve karar alma süreçlerinde aktif rol alması sağlanmaktadır. Çalışanlara yetenekleri ve becerileri ölçüsünde eğitimler verilmekte ve çalışanlarının yetenek ve becerilerinin artması sağlanmaktadır. Sonuç olarak özellikle psikolojik açıdan desteklenmiş olan çalışanlar kendini örgütün bir parçası olarak hissetmeye başladıklarında bireysel tatminlerinde ve motivasyonların da artışlar olmaktadır.

İnsanların psikolojik gelişimini tamamlaması var olan kaynakları kullanmakla birlikte ekonomik açıdan güçlendirmeyi ifade etmektedir. Bireyin potansiyel olarak var olduğu psikolojik güçlerini fark ederek kendini geliştirmesi bütünleştiriciliği ile alakalıdır. Bu durumda insanın psikolojik varlığı kendisine bir değer katmakta ve birey bu değeri bir sermaye olarak kullanabilmektedir.

[1] Dr. Ögr. Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölüm, doruk.mutlu@yobu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9017-8173.

[2] Satış Temsilcisi, Merve Ayvacı, BGCPAK Ambalaj, mrvayvci06@gmail.com, 0000-0002-3636-8427.

İşletmeler istihdam etmeyi planladığı çalışanlarına yönelik olarak beklentilerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla resmi sözleşmeler yapmakta olduğu gibi bunun yanı sıra çalışanlarına yönelik psikolojik sözleşme metoduna başvurmaktadır. Psikolojik sözleşmeler taraflar arasında gelişen beklentilere paralel olarak çalışan açısından uzun süreli istihdam ve terfi edebilme imkânı, performans artışı nedeniyle ek ücretler vb. beklentilerini ifade ederken işverenler açısından yatırım yaptığı personeli ile uzun süreli çalışma, yaratıcı fikirlerin ortaya konulması vb. beklentiler içerisine girmektedirler. İşletmeler açısından önemi artan iş görenlerin beklentilerinin belirlenmesinde psikolojik sözleşmelerin rolü büyüktür. Psikolojik sözleşmeler yazılı kurallar olmadığından dinamik ve zamanla değişebilen özellikler taşıdığından yeni gelişecek koşullara göre değişim gösterebilmektedir.

Sonuç olarak örgütler en büyük kaynaklarının insan olduğunun farkına varmışlar ve insan kaynaklarının geliştirilmesi ve güçlendirilmesi için psikolojik boyutu yüksek çeşitli yöntemler geliştirmişlerdir. Örgütler yapmış oldukları bu psikolojik temelli yatırımlar sonucunda üyelerinden daha fazla verim almayı hedeflerken ve bu verimliliği örgütsel bağlanma ve psikolojik tatmin ile destekleyerek süreklilik kazandırmayı amaçlamaktadırlar. Bu çalışmada örgütler açısından hayati önem taşıyan insan kaynağının psikolojik temelli stratejilerle nasıl güçlendirileceğine odaklanılmaktadır. Bu sebeple bahsi geçen psikolojik güçlendirme, psikolojik sermaye ve psikolojik sözleşme yaklaşımlarının örgütler ve üyeleri üzerindeki etkileri derinlemesine incelenerek farklılıkları ve ortak faydaları ortaya çıkarılacaktır. Ayrıca mevcut çalışmada yapılan alan araştırmaları ile desteklenerek bu yaklaşımların karşılıklı etkileşimlerinin örgütsel dinamikler üzerindeki etkileri de irdelenecektir.

2. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

2.1. Personel Güçlendirme Kavramı

Personel güçlendirme çalışmaları kalite, tüketici memnuniyeti, piyasalarla rekabet edebilme ve rekabet avantajı sağlamak amacıyla ortaya çıkan bir çalışmadır. Yapılan araştırmalar sonucunda personel güçlendirmenin örgüte kazandıracağı faydalar göz önüne alınarak akademik ve sektörel anlamda ilgi görmüştür (Çavuşoğlu, 2016: 3-4).

Güçlendirme yönetim açısından örgüt etkinliğinin yeniliği teşvik etmesi ve karşılaşılabilecek zorluklara karşı risk alma ve üstünlük kullanma gerekliliğinden doğmuştur. Örgütün üst ast ilişkisinde güçlendirmenin önem kazanmasının temel unsuru güç kontrolünün astları ile paylaşması sonucunda gücün ve etkinliğin artmasıdır. Güçlendirme tekniklerinin kullanılarak örgütsel gücün artırılması hedeflenmektedir. Örgütsel gücün artması ile örgüte kazandıracağı faydalar; karlılığın artması, maliyetlerin azalması, yüksek müşteri memnuniyeti, müşteri şikayetlerinin asgari düzeye çekilmesi, örgütsel problem çözme becerilerinin artırılması ve birimler arasında iş birliği olarak sayılabilir (Altındiş ve Öztutku, 2011: 163).

Örgüt içerisinde gücü artırılmış olan personel yalnızca müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlanmadığı gibi müşteri memnuniyetinin de en üst seviyeye çıkarılmasını

sağlar. İş memnuniyeti duyan personelin motivasyonu üst düzeyde olacağından çalışan işine karşı istekli olur. Müşteriler ile sıcak ilişkiler kurar (Giderler, 2015: 63).

İnsanlığın gelişimi için bireylerin, toplumların, organizasyonun ve toplumun güçlendirilmesi gerekmektedir. Güçlendirme kavramı gün geçtikçe ilgi görmekte küresel rekabet, bilgi ve teknolojik gelişmeler açısından önem kazanmaktadır. Yönetim kavramı açısından personelin üstlerinden onay almadan karar vermesini amaçlar. Personel güçlendirme ile personel kendisini güçlendirirken kendisini motive edilmiş hisseder. Motive olan personel becerilerine güvenerek eyleme geçme arzusu duyar. Motivasyonu artan personelin yaratıcılığı gelişir ve personel sorumluluk alma eylemi gösterir (Çavuşoğlu, 2016: 4-5).

Personel güçlendirme ile çalışanın edineceği çok ciddi kazanımlar vardır. Öncelikle, yöneticiler sahip oldukları yetkilerini alt kademede yer alan çalışanlarına devredebilirler. Çalışanlar arasında yetki ve sorumluluk paylaşılır, çalışanların hızlı ve etkin problem çözme yetenekleri artar, çalışanlar sorumluluklarını yerine getirmede cesaretlendirilir ve çalışanlar potansiyelinin farkına varır. Böylelikle çalışanların sadece iş hayatında değil normal yaşantısında da olumlu etkiler gözlenir (Çavuşoğlu, 2016: 4-5).

Örgütlerde personel çeşitli personel güçlendirme yaklaşımları vardır. Bu yaklaşımlardan ilki olan sosyal yapısal yaklaşım güçlendirme kavramı işbirliğini ve güveni üretme esasına dayalıdır. Bu nedenle özellikle örgütsel yapı içerisinde yetki devri ile örgüt üyelerini güçlendirmeye ve geliştirmeye odaklanır. Örgüt hiyerarşisinde üstler ve astlar arasındaki ilişkinin paylaşımı güçlendirme açısından önemlidir. Örgüt yönetiminin karar verme gücünü astları ile paylaşması organizasyonun yenilikçi ve stratejik olarak gelişimini hızlandıracaktır. Örgütsel politikaların uygulanması ve yapıların kullanılması anlamında etki sahibi olmak ve karar vermek örgüt içerisindeki özgürlük ile ilişkilidir (Altındiş ve Öztutku, 2011: 163).

Diğer bir yaklaşım organizasyonel kaynakların etkin bir şekilde üyelere sunulması ve bu sayede güçlendirilmelerinin sağlanmasına odaklanır. Öncelikle üyelerin bilgi ve becerilerin geliştirilmesi çalışanların büyüyüp gelişerek fırsatlar elde etmesini sağlayabilecektir. Kişiler edinmiş oldukları pozisyonlar aracılığı ile aldıkları destekle bilgi ve kaynaklara erişebilmektedirler. Bir başka değişle kaynakları kullanma becerileri ile birlikte çalışanlar güç elde ederler. Kaynaklara erişim örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan materyal, malzeme ve para gibi çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasını ifade etmektedir. Organizasyonel güçlendirme ile öz yeterlilik şartları iyileştirilerek örgüt içerisinde üyelerin güçlendirilmesi sağlanmaktadır (Altındiş ve Öztutku, 2011: 163).

Son olarak çalışanlar güç ve yetki devrinin yapılması ya da ek kaynaklar sunularak güçlendirilmelerinin dışında psikolojik modlarına odaklanarak güçlenmelerine odaklanan ve çalışmamızın ana odaklarından biri olan psikolojik güçlendirme kavramından bahsedilebilir.

2.2. Psikolojik Güçlendirme Kavramı

Psikolojik güçlendirmede amaç personelin işe yönelik taleplerinin karşılanarak personelin motivasyonunu artırma hedef alınmaktadır. Bu yaklaşımda yukarıda vurgulandığı üzere personele güç ve yetki devrinden daha yoğun olarak personel ile iletişim kurulması

yoluyla personelin stres ve kaygısını en aza indirmeyi esas alır. Psikolojik güçlendirme yoluyla duygusal destek verilerek personelin örgüte katılması ve örgüte bağlanması sağlanır. Personelin örgüt ile ortak amaç ve hedeflere yönelmesi sağlanır. Psikolojik güçlendirme yoluyla çalışanın algıları üzerinde etki kurulur. Psikolojik destek verilerek personelin yetenek ve becerilerine inanması ve güvenmesi sağlanarak hem kendine hem de örgüte güveni artırılır. Personelin örgüte yönelik duygusal yaklaşımları örgüt içinde yer alan personelin gücü ve örgütün var olan şartları ile sınırlıdır (Çelik, 2019: 18).

Conger ve Kanungo'ya (1988) göre psikolojik güçlendirme kavramı personelin güçlenmesine etki eden olumsuzlukların ortadan kaldırılarak personelin kendi kendine yetebilen ve farklı tekniklerle kendilerini geliştirebilen bir süreçtir. Psikolojik güçlendirmede ilk olarak personelin güçsüzlük duygusuna neyin sebep olduğu belirlenir ve güçsüzlüğü var eden etmenler ortadan kaldırılır. Sonrasında personelin kendine kendine yetebilecek seviyeye gelmesi yani özyeterlik seviyesine ulaşabilmesi için stratejik hedefler konulur. Güçsüzlüğe neden olan faktörler ortadan kaldırıldığında personelin özgüveni artacak ve personel kendini daha güçlü hissedecektir. Personelin gücünün arttığını hissetmesi ile birlikte personel yaptığı işe daha fazla motive olur. Personel yaptığı işe karşı istek duydukça örgütün performansı da bu yönde artacaktır (Çavuşoğlu, 2016: 8-9; Doğan, 2006: 47-48).

2.3. Psikolojik Güçlendirme Süreci

Psikolojik güçlendirme sürecinde genel olarak örgüt sorumluluğu ve gücü tüm kademelere dağıtır. Bu şekilde güçlendirmenin nasıl gerçekleştirileceğine karar verilir. Bazı örgütlerde kişisel güçlendirme yöntemleri tercih edilirken bazı örgütlerde takım güçlendirme yöntemleri tercih edilmektedir. Personelin örgüt kültürünü edinmesi ve sorumluluk almasında gerekli olan bilgi ve beceriler eğitim ve geliştirme teknikleri sayesinde verilir. Bu süreç boyunca personelin kendine güvenmesi, yetkinliğinin artırılması, olumlu düşünceler beslemesi ve karar alma becerilerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir (Çavuşoğlu, 2016: 8-9).

3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

3.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Doğuşu

Rousseu psikolojik sözleşme kavramının nasıl ortaya çıktığını açıklarken insanların günlük hayatta kullandıkları söz verme davranışı ile iş yaşamında bolca karşılaşılan taahhüt kavramlarını incelemiştir. Psikolojik sözleşmenin oluşumunda insanların normal hayatlarında birbirlerine vermiş oldukları sözlerden kaynaklandığı söylenebilir. İnsanlar birbirlerine karşı vermiş oldukları sözlerin yerine getirilmiş olmamasına göre karşısındaki insanları değerlendirirler. Verilen sözler insanların normal hayatlarında birbirlerine karşı vermiş oldukları taahhütler olarak algılanmaktadır. Psikolojik sözleşmede insanların birbirlerine karşı vermiş oldukları sözler ve taahhütlerin yerine getirilmesi ile hayat bulmaktadır.

Psikolojik sözleşmeler karşılıklı olarak söz verme şeklinde oluşan bir anlaşma olarak tarafların sosyal statülerini etkileyen taahhütlerdir. Taraflar karşılıklı olarak birbirlerine taahhütler verme suretiyle psikolojik sözleşmeyi oluşturmaktadırlar. Sözleşmelerin devamlılığı açısından verilen taahhütlerin yerine getirilmesi önemlidir (Okay, 2019: 54; Türker, 2010: 7).

Psikolojik sözleşmenin oluşum sürecinin bireylerin herhangi bir örgütün üyesi olmadığı zamanlarda gerçekleşmiş olduğuna yönelik kanı hakimdir. Teknolojik gelişmeler ile birlikte bireylerin organizasyona ait bilgilere ulaşımı kolaylaşmış resmi internet adreslerinde var olan bilgi paylaşımları psikolojik sözleşmenin temelini atmıştır. Çalışan personel için ilan verilmesi suretiyle kariyer sitelerinden edinilen bilgiler beklentileri oluşturmaktadır. İnternet sitelerinden edinilmiş olan bilgiler sonucunda bireyler karşılıklı olarak psikolojik sözleşmenin ilk adımını atmış ve iş görüşmesi sırasında bu beklentiler şekillenmiştir. İşletmeden ne beklediğini belirten bireye karşılık işletme de bireye kendi beklentilerini ifade etmektedir. Hem bireyin hem de işletmenin karşılıklı olarak açık veya üstü kapalı şekilde belirtmiş oldukları maddeler algılanıp yorumlanarak taraflar arasında bir sözleşme gerçekleşmiş olmaktadır (Okay, 2019: 54; Türker, 2010: 7).

3.2. Psikolojik Sözleşme Kavramının Tanımı

Psikolojik sözleşme kavramı akademik anlamda ilk olarak 1960 yıllarında gündeme gelmiş olsa da tez ve makaleler 2006 yılında yayınlanmaya başlamıştır. Bu konu ile ilgili araştırmacılardan olan Chris Argyris (1960) çalışanların iş güvencesi sağlanması, çalışırken kendisine fazla müdahale edilmeden yani özgür bırakılması ve tatmin edici bir ücret verilmesi durumunda çalışanın performansını daha yüksek şekilde ortaya koyacağı şeklinde görüş bildirmiştir. İş tatmininin sağlanması ve tatmin edici bir ücret verilmesi çalışanların işlerinden şikayet etmelerini engellediği gibi çalışanların verimliliğini de artırdığını belirtmiştir. Bu ifadelerden hareketle psikolojik sözleşmenin, işveren ve çalışan arasında yazılı olarak belirtilmemiş olsa da karşılıklı olarak farkına varılan ve yazılı olmayan konuşulmamış beklentiler olarak ifade edilebilir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 27).

Psikolojik sözleşme kavramı işveren ile çalışan arasında oluşan güven, dürüstlük ve ahlaki açıdan karşılıklı olarak kurulmuş beklentiler olarak ifade edilmektedir. Psikolojik sözleşmelerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir; (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 27).

- Yazılı olmayan ancak algılara dayalı beklentilerdir.
- Örgüt içerisindeki birbirine bağlayan karşılıklı beklentilere dayandırılmaktadır.
- Biçimsel olarak bir karşılığı olmayıp duygulara dayalı ilişkisel bir özelliktir.
- Beklentiler zaman içerisinde karşılıklı olarak değişebileceğinden dinamik bir yapıdadır.
- Tarafların birbirinden beklentileri hakkında karşı tarafların bilgisi olmayabilir. Bu olumsuzluk ancak karşılıklı iletişim yoluyla çözülebilir.
- Psikolojik sözleşmeler karşılıklı olarak duygularla şekillendiğinden ortaya atılamayabilir.

3.3. Psikolojik Sözleşme Türleri

Psikolojik sözleşme türleri genel kanı olarak işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki ayrı şekilde incelenmektedir. Konuyu inceleyenlerden birisi olan Rousseasu psikolojik sözleşme türlerine dengeli ve geçişsel olarak iki yeni boyut daha kazandırmıştır. (Rousseau, 1990: 330).

3.3.1. İşlemsel Sözleşme

İşlemsel sözleşmeler görev ve iş bakımından kısa süreli ve dar kapsamlı sözleşmeleri ifade etmektedir. Bu tür sözleşmelere sahip olan çalışanlar işe yönelik koşulların değişmesi

veya işverenlerin taahhütlerine uymaması durumlarında iş arama eğilimine girerler. Bu sözleşmelerde ücretlendirme politikaları rekabetçi bir yapıya sahip olduğu gibi uzun vadeli taahhütlerde bulunmamaktadır. Personelin yapmış olduğu işlerdeki sorumluluğu ve katılımı kısa sürelidir. Sözleşmede odak noktası maddiyat üzerine kuruludur. Duygusal ilişkiler sözleşmede yer tutmaz. Bu tür sözleşmeler kurulan işyerlerinde bireyler işlerini yaparlar ve kuruluş ile minimum düzeyde duygusal içerisine girerler. Bu durumda kuruma bağlılık zayıftır. Bu tür sözleşmelere göre hareket eden kurumlarda çalışanlar günlük kazanımlarını sağlama derdindirler. Çalışan personelin sorumlulukları katı kurallara dayalı olduğundan çalışanlar işe yönelik tutumlarını geçici olarak belirlerler (Bozkurt ve ark., 2020: 13).

3.3.2. İlişkisel Sözleşme

Bu tür sözleşmelerde işveren ile çalışan arasında sadakate dayalı istikrar anlayışı hâkimdir. Bu tür kurumlarda çalışan personel iş yerinde fazladan kalma, arkadaşlarına yardım etme ve kurumca gerekli görülen durumlarda yapılacak değişiklikleri desteklemeye daha isteklidirler. Bireyler kurumun değerlerini önemser ve özümserler. Bu tür sözleşmeler ile uzun vadeli çalışma isteği, iş güvenliği, kariyer gelişimi gibi değerler garanti altına alınmaktadır (Erdem ve ark. 2016: 145).

3.3.3. Dengeli ve Geçişsel Sözleşmeler

Rousseau (1995) tarafından ortaya çıkarılan sözleşme türleridir. Dengeli sözleşmelerde çalışanlar koşullar değişmesi durumlarında esnek çalışma ve uyum gibi durumlara istekli olmakta ve işverenlerce çalışanların geliştirilmesini taahhüt etmektedir. (Arı ve Ergeneli, 2003: 135; Koçel, 1998: 300).

Geçişsel sözleşmelerin tam olarak psikolojik sözleşme olmadığı ifade edilebilir. Karşılıklı yapılan iş anlaşmasında öngörülemeyecek şekilde çalışanların bilişsel durumunda ortaya çıkacak gelişmeler ile birlikte çalışanlar kendi çıkarlarını gözetecek eylemler içerisine girmektedirler. Bir başka deyişle karşılıklı güven derecesinin düşük olmasından söz edilebilir. Güvensizliğe ayrıca bu tür sözleşme kapsamındaki belirsizliklerde eşlik eder. Bu durum taraflazın karşılıklı yükümlülüklerini yeteri kadar önemsememelerine yol açar. Sonuç olarak geçişsel sözleşmelerde işveren ve işgören arasında sağlıklı ve sağlam ilişkilerin oluşması için çok az destekleyici unsur bulunmaktadır. Bu sebeple işveren ile çalışan arasındaki bağlılık ve sadakat minimum düzeydedir (Arı ve Ergeneli, 2003: 35, Koçel, 1998: 300).

Psikolojik sözleşmeler karşılıklı olarak hem işveren hem de çalışan açısından güven arz ediyorsa taahhütlerin yerine getirilmemesi durumunda istenmeyen sonuçların olması da doğaldır. Verilen sözlerin yerine getirilmemesi durumunda her iki taraf içinde faydalar getirecekken elde edilecek faydalardan yoksun kalınması söz konusu olacaktır. İhlal oluşması durumunda bireylerde öfke, kuralları çiğneme, işten ayrılma veya verilen desteğin çekilmesi söz konusu olacaktır. Bu olumsuzlukların yaşanmaması için taahhütlerin yerine getirilmesi veya yerine getirilemeyeceği durumlarda yaşanacak kayıpların en aza indirilmesi için gerekli tedbirlerin alınması gereklidir. Taahhüdün yerine getirilmemesi karşılıklı olarak güven kaybına neden olmaktadır. Çalışanın kendine düşen sorumlulukları yerine getirmemesi veya kuruma faydası olacak davranışlardan kaçınması gibi durumların yaşanması söz konusu olacaktır (Arı ve Ergeneli, 2003: 135, Koçel, 1998: 300).

4.PSİKOLOJİK SERMAYE

4.1. Psikolojik Sermayenin Tanımı

Bireylerin psikolojik açıdan gelişimini tanımlayan sermaye psikolojik sermaye olarak tanımlanmaktadır. İnsanın var olan kaynakları ile birlikte sosyal varlıkları ve ekonomik sermayenin birleşiminden doğan sermaye kavramı insanın potansiyel psikolojik güçlerini ifade etmektedir. Bütünleştirici bir etkiye sahip olması dolayısıyla insani ve sosyal sermayenin ortaya çıkaracağı etkiden daha fazlasını çıkarma potansiyeli doğurmaktadır. Maddi ve finansal varlıklar ekonomik sermaye olarak tanımlandığında bunların önemine ek olarak insan sermayesi eklenerek entelektüel sermaye ortaya çıkmaktadır. Organizasyonun her kademesinde bulunan insan faktörü ekonomik sermaye ile birleşince geleceğe yönelik oluşacak kaynakların tamamını ifade etmektedir (Ademoğlu, 2020: 20)

2004 yılında Luthans ve Youssef'in çalışmaları sonucunda ortaya çıkan psikolojik sermaye kavramında psikolojik örgütsel davranışı içerisine alan dört bileşenden bahsedilmektedir. Bu bileşenler öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık olarak belirtilmiştir. Öz yeterlik kavramı zorlu görevlerde güven sahibi olarak çaba göstermeyi ifade etmektedir. Hem bulunduğu zaman diliminde hem de gelecekte başarılı olma konusunda olumlu düşüncelerin varlığı iyimserlik kavramını ifade etmektedir. Umut belirlenen hederlerin gerçekleştirilmesi için başarılı olma yollarının yeniden yönlendirilmesidir. Bireyin karşılaştığı zorluklar karşısında yılmadan çalışmalarını sürdürmesi ise dayanıklılık kavramını ifade etmektedir (Luthans ve Youssef, 2004).

Küresel piyasalarda varlığını sürdürmek, ekonomik faaliyetlerinde devamlılığı sağlamak ve rakipleri karşısında rekabet avantajı kazanabilmek için insan faktörünün önemini kavrayan örgütler psikolojik sermaye kavramına yönelmişlerdir. Bunun sonucunda ise işletmeler iş görenlerinin olumlu tutumlarını ön plana çıkararak bu davranışların geliştirilmesi için çaba sarf etmektedirler.

Psikolojik sermaye konsepti temel bazı kriterleri bünyesinde bulundurmaktadır. Bunlardan ilki psikolojik sermayenin pozitif olana odaklanıp negatif tüm değişkenleri elimine etmeye çalışmasıdır. Psikolojik sermaye konsepti bilimsel araştırmalar aracılığıyla geliştirilen bir kavramdır. Bu açıdan bakıldığında geliştirilen 4 alt boyutu olan umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık ile ölçülebilir bir niteliğe sahiptir. İnsan sermayesinin psikolojik açıdan pozitif yönde gelişimini hedef edinir. Böylelikle örgüt üyelerinin performansının ve iş tatminin artması beklenir (Doğan ve Demiral, 2007: 296; Doğan, 2005: 161).

4.2. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Rolü

Psikolojik Sermaye bireylerin kendi sermayeleri ile birlikte sosyal sermayelerinin kullanılmakta olduğu geleneksel sermayeden kaynaklanan bir kavramdır. Geleneksel sermayenin yetersizliği sonucunda insan sermayesi ortaya çıkmıştır. Bilinenlerin sorgulanması ile insan sermayesi ortaya çıkmış ve zamanla sosyal sermaye ile de birleşerek gelişimini devam ettirmiştir. Örgütün içerisinde etkili iletişim becerilerinin gelişmesini ve örgütü sahiplenme duygusunun oluşumunu isteyen bir çok yönetici bu yeni sermaye kavramını benimsemiştir. Tüm her şeyden önce iş görenin özellikle psikolojik açıdan güçlü yönlerini ortaya çıkarmayı hedeflemek ile insan faktöründen en verimli şekilde faydalanma

mümkün olmuştur. Örgütün rekabet alanında üstünlüğüne ek getiri sağlayan insan sermayesi ile rekabet avantajı daha da artabilmektedir. Genel psikolojik sermayeye yatırım yapılması bu sermayenin gelişimi için yatırım yapılması sonucunda pozitif psikolojik kapasitelerden daha büyük beklentiler oluşmuştur. Güçlü motivasyon performansın artışını sağlamaktadır (Akerik, 2021: 14-16).

Örgütlerin kaynaklarını doğru kullanmaları başarılarını artıracağı gibi rekabet üstünlüğü sağlama açısından da önemlidir. Günümüzde özellikle hizmet sektöründe insan kaynağı daha fazla önem kazanmaktadır. Çalışanların performansı örgüte bağlılık ve iş tatmini ile alakalıdır. Çalışanların psikolojik durumlarında gerçekleştirilecek iyileştirme ve örgütsel başarılar çalışanlara çeşitli gelişim fırsatları verilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Akerik, 2021: 14-16).

5. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME, PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMLARININ ÖRGÜTSEL DİNAMİKLER AÇISINDAN BİRBİRLERİ İLE İLİŞKİLERİ

İş yerinde meydana gelen olumlu deneyimlerin örgüt üyeleri üzerinde de olumlu duygular oluşturduğu savunulmaktadır (Weiss ve Cropabzano, 1996). Bunun yanı sıra olumsuz duygular da olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Araştırmalar olumsuz duygulara sahip yöneticilerin risk alma düzeylerinin düşük olduğunu gösterirken olumlu duygulara sahip olanların genelde girişimci davranışlara yöneldiği ortaya çıkmıştır (Mittal and Ross, 1998:318).

Lizar ve Magundjaya 2015 yılındaki araştırmalarında örgtütsel yapılarda olumlu gelişmenin sağlanabilmesi için psikolojik güçlendirme ve sermaye olgularının birlikte düşünülebileceğinin altını çizmiştir. Sonuç olarak psikolojik güçlendirme çalışmaları sonucunda örgütte olumlu düzeyde duyguların yeşermesine sebep olabilir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel aktörler psikolojik güçlendirme aktiviteleri sonucunda üyeleri kendilerine güven duyma, geleceğe umutla bakma, sorumluluk üstlenme davranışlarını deneyimleme imkanı bulurlar. Bu da onları umutlarını arttırıp iyimser yaklaşımlarını geliştirecektir. Ayrıca psikolojik güçlendirme sırasında yapılan aktiviteler çalışanların psikolojik olarak daha dayanıklı olmasına katkıda bulunacak ve öz yeterliliklerinin sınırlarını olumlu yönde revize etmelerini sağlayacaktır. Psikolojik güçlendirme çalışmalarının üyelerin psikolojik sermayesini de olumlu etkilemesi çalışanların işle ilgili refah seviyelerini arttırmaktadır (Cole, Daly and Mark, 2009:470).

Psikolojik güçlendirme ve psikolojik sermaye yaklaşımlarını benimseyen örgütler personelin psikolojik durumunu sağlıklı ve güçlü tutmayı hedef edinip bundan çeşitli faydalar sağlamayı amaçlamaktadırlar. Her iki yaklaşımda özünde personelin iş tatminini yükselmesine katkı sağlayacak yaklaşımlardır ve personele sağlanan bu psikolojik komforun örgüt açısından olumlu çıktılarının olması beklenir. Bu anlayıştan hareketle bu iki değişkenin Lizar, Mangundjaya, Rachmawan (2015) tarafından yapılan araştırmada personelin değişime hazır olma durumları üzerinde pozitif etkisinin olduğunu bulgulamışlardır. Ayrıca araştırmacılar bu iki değişkenin birbirleri üzerindeki etkilerini de incelemişlerdir. Sonuçlar

her iki değişkeninde birbiri üzerinde pozitif etkileri olduğunu göstermiştir. Bu açıdan bakıldığında çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmelerinin örgütün psikolojik sermaye potansiyelini arttırdığını bulgulanmıştır (Shah, Khattak, Zolin ve Shah, 2019). Diğer taraftan psikolojik sermaye potansiyeli yüksek olan örgütlerde üyelere yönelik psikolojik güçlendirmenin de yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Wardani ve Amalia, 2020: 294).

Mevcut çalışma ayrıca psikolojik sözleşme yaklaşımını da kapsamaktadır. Bu nedenle psikolojik sözleşme yaklaşımının psikolojik güçlendirme ve psikolojik sermaye yaklaşımları ile ilgili ilişkilerine yönelik araştırma bulgularına yer vermek faydalı olacaktır. İlk olarak psikolojik güçlendirme ve psikolojik sözleşme yaklaşımları arasındaki dinamiklere bakıldığında yine her iki yaklaşımında çalışanın örgütüyle olan bağını ve tatminini artırmaya yönelik olduğu aşikardır. Buradan hareketle Doğan ve Demiral tarafından 2009 yılında yayınlanan araştırmalarında psikolojik güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin çalışanların örgütlerine olan bağlılığını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Bu bulgular Sandyha ve Sulphey tarafından 2020 yıllında yapılan Sanyha ve Sulphey'in araştırmasında da desteklenmiştir. Psikolojik güçlendirme ile psikolojik sözleşme yaklaşımlarının birbirleri ile ilişkileri incelendiğinde de aralarındaki pozitif etkileşim göze çarpmaktadır. Nitekim araştırmalar özellikle psikolojik güçlendirme çalışmalarının çalışanların psikolojik sözleşme algısı üzerinde pozitif etkileri olduğunu göstermektedir (Kun, Hai-yan ve Lin-li, 2007: 1496) .

Son olarak psikolojik sermaye ve psikolojik sözleşmenin örgütsel dinamikler ve kendi aralarındaki ilişkilere yönelik araştırmaları irdelediğimizde Donohue ve arkadaşlarının 2015'te yaptıkları çalışma göze çarpmaktadır. Bu çalışmada çalışanlarla ilişkisel psikolojik sözleşme oluşturan ve çalışanların psikolojik sermayesi yüksek olan örgütlerde olumsuz sonuçlarla karşılaşıldığında çalışanlar duruma aktif dahil olup ses düşüncelerini paylaşabiliyorlar. Diğer taraftan çalışanlarla işlemsel psikolojik sözleşme ortamı yaratan örgütlerde yüksek psikolojik sermayeye sahip olan bireyler ayrılma davranışı gösterirken pskolojik sermayeleri zayıf olanların ise duruma ilgisiz kaldıkları gözlemlenmiştir (Donohue, Martin, Torugsa, 2015:142). Değişkenlerin birbirleriyle direkt ilişkilerine bakıldığında Guo ve Zhu (2018) psikolojik sözleşmenin çalışanların psikolojik sermayesi ile pozitif yönde bir ilişkisinin olduğunu bulgulamıştır. Nitekim bir başka destekleyici araştırmada psikolojik sözleşmenin bozulması durumunun çalışanların psikolojik sermayesini negatif yönde etkilediğini bulmuştur (Kim, Karatepe ve Lee, 2017: 316).

6. SONUÇ

Ekonomik yaşamda meydana gelen küresel değişimler örgütlerin değişimini ve gelişimini zorunlu kılmıştır. Gelişen teknolojilere uyum sağlayabildiği ölçüde nitelikli ürünü düşük maliyetlerle üretme imkânının sağlanması düşüncesi ile birlikte örgüt kaynaklarının etkin kullanımı gerekli olmuştur. Örgütlerin elinde bulunan en önemli kaynağının insan kaynağı olduğunu örgütler tüm bu gelişmeler sonucunda fark etmişlerdir. İnsan kaynağının en etkin şekilde kullanılabilmesi için çalışanların örgüte bağlılığının artırılması fikri yatmaktadır. Örgütler çalışanlarının motivasyonunu artırmak, örgüte bağlılığını sağlamak ve sonunda çalışanlarının performanslarını artırmak için daha fazla fedakârlık yapmakta ve daha çok çaba sarf etmektedirler.

Örgüte bağlılık düzeyi artan, örgütün hedeflerini daha çok benimseyen bireyler örgütün başarısı için daha fazla özverili davranırlar. Çalışanın göstereceği özveriler örgütsel çıktıların kaliteli olarak artışını sağlamakla birlikte verimliliğin artmasını da sağlama noktasında önemli faktörlerdendir.. Bu açıdan bakıldığında örgütteki bireylere sorumluluk verilmesi, onların yeteneklerinin geliştirilmesi için eğitim verilmesi, beklentilerinin karşılanması onları motive ederek psikolojik olarak daha güçlenmelerini sağlamaktadır.

İnsan kaynakları örgütün gelişimi açısından oldukça önemlidir. Personele yapılan yatırımın bir gider olarak görülmemesi örgütün geleceğine yönelik yapılan yatırımlar olarak değerlendirilmesi gereklidir. Çalışanlarına değer veren ve önemli olduklarını hissettiren örgütlerin çoğu zaman başarıya daha yakın olduğu söylenebilir. Örgütteki pozitif psikolojik iklimin bir göstergesi olan psikolojik sözleşme ile çalışanların örgütleri ile aralarındaki güven ilişkisi güçlenmekte ve bu durum üyelerin bağlılıklarını arttırıcı etki yapabilmektedir.

Ayrıca çalışanların bireysel psikolojik yetilerinin güçlü olması da sağlıklı bir örgüt oluşumunda önemli faktörlendir. Bu sebeple karşılaştıkları zorlu durumlara karşı psikolojik durumunu koruyup, iyimserliğini kaybetmeyen, öz yeterliliği yüksek ve geleceğe umutla bakabilen çalışanlardan oluşan örgütlerin sağlıklarını koruma anlamında diğerlerine kıyasla çok daha önde olma potansiyelleri vardır. Bu sebeple psikolojik sermayesi güçlü olan üyelerden oluşan örgütlerin karşılaştıkları problemleri ele alış şekilleri de olmayanlara göre daha güvenli ve farklı olacaktır.

Sonuç olarak araştırmalarla da desteklendiği üzere çalışmanın odak konusundaki psikolojik güçlendirme, psikolojik sözleşme ve psikolojik sermaye yaklaşımları hem birbirlerini hem de örgütün iç dinamiklerini olumlu etkilemedikler. Bu açıdan bakıldığında en değerli kaynaklarına yatırım yapma planı olan örgütlerin bu yaklaşımlardan ayrı ayrı faydalanmaları ve kendi aralarında sinerji oluşturmalarını sağlayarak sağlıklı bir örgüt kültürü inşa etmeleri önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

Ademoğlu Reyhan (2020), "Psikolojik Sözleşmenin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma", Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Altındiş Selma, Özutku Hatice (2011), "Psikolojik Güçlendirme ve Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye'deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma", Sosyal Bilimler Dergisi, C.13, S.1.

Argyris, C. (1960). Understanding organizational behavior. Homewood, Illinois, Dorsey Press.

Arı Sağlam Güler, Ergeneli Azize (2003), "Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.21, Ankara.

Cihangiroğlu Necmettin, Şahin Bayram (2010), "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme", ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, C.6, S.11.

Cole, K., Daly, A., & Mak, A. (2009). Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital. The Journal of Socio-Economics, 38(3), 464-474.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. Academy of Management Review, 13(3), 471-482.

Çavuşoğlu Fatih (2016), "Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: İzmir İl Merkezindeki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Çavuş Fedai Mustafa (2006), "İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarınn Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi, SB Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.

Çelik Duygu (2019), "Psikolojik Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi", İTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

. Doğan Selen, Demiral Özge (2007), "İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması", Selçuk Üniversitesi, İİBF İşletme Dergisi, S.12, Konya.

O'Donohue, W., Martin, A. and Torugsa, N. (2015), Understanding individual responses to failure by the organisation to fulfil its obligations: Examining the influence of psychological capital and psychological contract type. Human Resource Management Journal, 25: 131-147. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12055

Erdem Haluk, Gökmen Yunus, Ufuk Türen (2016), "Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Görgül Bir Araştırma", Doğuş Üniversitesi Dergisi, S.12.

Giderler Ceren, (2015), "Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme", Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, Isparta.

Guo, B. M., & Zhu, A. F. (2018). The relationship among psychological capital psychological contract and work engagement in nurses. Chinese Journal of Industrial Hygiene and Occupational Diseases, 36(8), 614-617. 10.3760/cma.j.issn.1001-9391.2018.08.013

İraz Rifat (2005), "İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri", İİBF Dergisi, C.19, S.1.

Karakaş Ayhan (2014), "İşletmelerin Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme", Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.11.

Kim, T.T., Karatepe, O.M. & Lee, G. Psychological contract breach and service innovation behavior: psychological capital as a mediator. Serv Bus 12, 305–329 (2018). https://doi.org/10.1007/s11628-017-0347-4

Kun, Q.S., Hai-yan and L. Lin-li, "The Effect of Empowerment on Employees' Organizational Commitment: Psychological Contract as Mediator," 2007 International Conference on Management Science and Engineering, 2007, pp. 1493-1498, doi: 10.1109/ICMSE.2007.4422054.

Lizar, A.A., Mangundjaya, W.L., & Rachmawan, A. (2015). The Role of Psychological Capital and Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change. The Journal of Developing Areas 49(5), 343-352. doi:10.1353/jda.2015.0063.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. Organizational Dynamics, 33(2), 143–160. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003

Okay Türker (2019), "Psikolojik Sözleşme ve Psikolojik Sözleşmeyi İşgören Algısına Göre İnceleyen Nicel Bir Çalışma", Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Manisa.

Özdaşlı Kürşat, Çelikkol Özlem (2012), "Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, C.4, S.7.

Sandyha,S. and Sulphey, M.M. (2020), "Influence of empowerment, psychological contract and employee engagement on voluntary turnover intentions", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 70 No. 2, pp. 325-349. https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-0189

Shah, T.A., Khattak, M.N., Zolin, R. and Shah, S.Z.A. (2019), "Psychological empowerment and employee attitudinal outcomes: The pivotal role of psychological capital", Management Research Review, Vol. 42 No. 7, pp. 797-817. https://doi.org/10.1108/MRR-05-2018-0194

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., Pinha e C., M., (2012). Authentic leadership promoting employees psychological capital and creativity, Journal of Business Research, 65, 429-437.

Topaloğlu Hakan, Gökhan Arastaman (2016), "Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme", Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi.

Vroom, V.H. (1964), Work and Motivation, John Wiley and Sons, New York

Wardani, L. M. I., & Amaliah, A. (2020). The role of psychological empowerment as mediator between psychological capital and employee well-being. Journal of Critical Reviews, 7(13), 291-296.n open-access article under the CC BY license http://dx.doi.org/10.31838/jcr.07.13.49