

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL EMPATİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME
ARASINDAKİ İLİŞKİLER

GÜLAY MURAT EMİNOĞLU

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: PROF. DR. MERAL ELÇİ

MART 2024

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL EMPATİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME
ARASINDAKİ İLİŞKİLER

GÜLAY MURAT EMİNOĞLU

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: PROF. DR. MERAL ELÇİ

MART 2024

T.R.
GEBZE TECHNICAL UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL

**RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL
EMPATHY AND ORGANIZATIONAL LEARNING**

GULAY MURAT EMINOGLU

A THESIS OF DOCTORATE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

ADVISOR: MERAL ELCI

MARCH, 2024

GTÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 12/02/2024 tarih ve 2024/13 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 04/03/2024 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Gülay Murat Eminoğlu'nun tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Meral ELÇİ

ÜYE

: Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI

ÜYE

: Doç. Dr. Serhat ERAT

ÜYE

: Prof. Dr. Deniz BÖRÜ

ÜYE

: Prof. Dr. Erkut ALDINDAĞ

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR



*Her iki cihandaki meleğim,
Canımın içi ablam
ŞENAYa...*

ÖZET

“Empati” kavramı bireysel anlamda ve bireyler arasındaki ilişkilerde oldukça önemli bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Kişilerin, karşısındaki bireyi anlaması, onun nasıl hissettiğini hissedebilmesi ve buna göre bir tepki veya davranış geliştirebilmesi için empati çok önemlidir. Empati, etkili iletişimin kurulmasını güçlendiren, insan ilişkilerinin temelini şekillendiren, insanlar arasındaki engelleri kaldırarak, deneyimlerimizi başkalarıyla paylaşmamızı sağlayan bir güçtür. Bireyler arasındaki ilişkilerde bu denli önemli olan bir kavram, organizasyonlar için de oldukça önem teşkil etmektedir. Organizasyonu oluşturan çalışanların birbirlerini anlayabilmesi, kendilerini bir diğ erinin yerine koyabilmesi ve olayları diğ er çalışanlar açısından görebilmesi; işgörenler arasındaki ilişkinin niteliğ i ve organizasyonun işleyiş i açısından mutlaka dikkate alınması gereken bir husustur. Literatürde, empatinin önemine vurgu yapan çalışmalar olmasına rağmen, günümüze kadar örgütsel empati ve örgüt çıktılarına katkısını araştıran ampirik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple, bu çalışmanın amacı örgütsel empati ve bu kavramın bazı örgütsel çıktılarla olan ilişkisini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda, örgütsel empati ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki incelenmiş ve daha kapsamlı sonuçlara ulaşabilmek için bu ilişkide, örgütsel kimlik ve kişiler arası yardım davranışının ara değ işken etkileri araştırılmıştır. Bu kapsamda, Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren 270 firmadan, anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Gerçekleştirilen analizlerden elde edilen sonuçlara göre; i-) Örgütsel empati ile örgütsel öğrenmenin pozitif ilişkili olduğ u, ii-) Örgütsel kimliğ in, örgütsel empati ve örgütsel öğrenme ilişkisinde ara değ işken etkisinin olduğ u, iii-) Kişiler arası yardım davranışının, örgütsel empati ve örgütsel öğrenme ilişkisinde ara değ işken etkisinin olduğ u ve iv-) Örgütsel kimlik ve kişiler arası yardım davranışının, örgütsel öğrenme ve örgütsel kimlik arasındaki ilişkide seri aracılık etkisinin olduğ u bulgulanmıştır. Elde edilen sonuçlar neticesinde, araştırmacılara ve yöneticilere bazı öneriler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Empati, Örgütsel Kimlik, Örgütsel Öğrenme, Kişiler Arası Yardım Davranış

ABSTRACT

The concept of "empathy" attracts attention as a very important concept in the individual sense and in the relationships between individuals. Empathy is very important for people to understand another individual, to feel how that individual feels, and to develop a reaction or behavior accordingly. Empathy is a power that strengthens effective communication, shapes the basis of human relations, removes barriers between people and enables us to share our experiences with others. Just as it is very important in relationships between individuals, this concept is also very important for organizations. The ability of the employees who make up the organization to understand each other, to put themselves in each other's shoes and to see things from the perspective of other employees is an issue that must be taken into consideration in terms of the nature of the relationship between the employees and the functioning of the organization. Although there are studies in the literature that emphasize the importance of empathy, no empirical study has been found investigating organizational empathy and its contribution to organizational outcomes. For this reason, the aim of this study is to investigate organizational empathy and the relationship of this concept with some organizational outcomes. For this purpose, the relationship between organizational empathy and organizational learning was examined, and the mediator effects of organizational identity and interpersonal helping behavior in this relationship were investigated in order to reach more comprehensive results. In this context, data was collected from 270 companies operating in the Marmara Region by survey method. According to the results obtained from the analyzes carried out; i-) There is a positive relationship between organizational empathy and organizational learning, ii-) Organizational identity has a mediating effect on the relationship between organizational empathy and organizational learning, iii-) Interpersonal helping behavior has a mediating effect on the relationship between organizational empathy and organizational learning, and iv-) organizational identity and interpersonal helping behavior have a serial mediator effect on the relationship between organizational learning and organizational identity has been found.

Keywords: Organizational Empathy, Organizational Helping Behavior, Organizational Identity, Organizational Learning

TEŞEKKÜR

Akademik hayatıma başladığım ve kendisiyle tanıştığım ilk günden itibaren anlayışı, samimiyeti ve sadece hoca olarak değil, insanlığıyla bana çok şey katan ve her zaman yanımda olan canım hocam Prof. Dr. Meral ELÇİ'ye teşekkür ederim.

Beni sevgiyle büyüten, maddi manevi her zaman yanımda olan, bir kız çocuğunun sahip olabileceği en iyi ailelerden birisine sahip olduğuma inandığım, her kararına destek olan annem Şennur MURAT'a ve babam Aydın MURAT'a, bana verdikleri sonsuz sevgileri için çok teşekkür ederim. Hayatta aldığım tüm kararları destekleyen, zor zamanlarımda yanımda olan, hayallerime ulaşabilmem için beni hep motive eden eşim Osman EMİNOĞLU'na, beni her zaman anladığına inandığım ve bana abilik yapan Ruhi DOĞRU'ya teşekkür ederim.

Akademik kariyerimin ilk gününden beri beni hep destekleyen, motive eden ve yardımını hiç esirgemeyen, dertlerime de mutluluklarıma da ortak olan meslektaşım ve arkadaşım Dr. Hülya TÜRKCAN'a, yine kariyerimin ilk gününden beri yanımda olan, hüznümü ve stresimi azaltıp beni motive etmeye çalışan, beni her zaman anlamaya çalışan meslektaşım ve arkadaşım Arş. Gör. Zeynep AKTAŞ KORAL'a teşekkür ederim. Her ihtiyacım olduğunda yardıma koşan, acımı paylaşmaya çalışan ve tezimin düzenlenmesi sürecinde büyük katkısı olan Arş. Gör. Suat MUMCU'ya, beraber çalıştığımız tüm işlerde her zaman iş yükümü azaltmaya çalışan ve bana destek olan Dr. Öğretim Üyesi Pınar TAT'a, beni hep destekleyen, motive eden ve her zaman yanımda olan Arş. Gör. Elif GÜZELOĞLU YÖRÜK'e teşekkür ederim.

Hayatımıza girdiği günden beri masum kalbiyle yüzümüzü güldürüp hüznümüzü azaltan canım yeğenim Ada BAŞARAN'a ve onun bu hayatta olmasının sebebi, kuzenden çok daha ötesi, her zaman ikinci kardeşim olan İffet BAŞARAN'a, bugüne kadar yaptığı her şey için çok teşekkür ederim.

Her zaman rol modelim olan, canımın içi, artık bu hayatta olmasa da hala hayatımdaki en sevdiğim insan olan ve fiziken olmasa da yanımda olduğundan hiç şüphe duymadığım, bu tezi kendisine ithaf ettiğim canım ablam Şenay MURAT DOĞRU'ya, bana öğrettiği her şey ve tüm varlığı için çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER	ix
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	6
2.1. Örgütsel Empati	6
2.1.1. Bireysel Empati	6
2.1.1.1. Empati ile Karıştırılan Kavramlara Genel Bir Bakış	8
2.1.1.1.1. Empati & Sempat	9
2.1.1.1.2. Empati & Şefkat	9
2.1.1.1.3. Empati & Empatik Doğruluk	10
2.1.1.1.4. Empati & Duygusal Zekâ	11
2.1.2. Grup-Takım Seviyesinde Empati	12
2.1.3. Örgütsel Empati	16
2.2. Örgütsel Kimlik	20
2.2.1. Örgütsel Kimlik Perspektifleri	24
2.2.1.1. İşlevsel Bakış Açısı	24
2.2.1.2. Yorumlayıcı Bakış Açısı	25
2.2.1.3. Post-Modern Bakış Açısı	26
2.3. Kişiler Arası Yardımlaşma Davranışı	27
2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	27
2.3.2. Yardım Davranışı	28
2.3.2.1. Kişiler Arası Yardım Davranışının Organizasyona Etkileri	31
2.4. Örgütsel Öğrenme	34
2.4.1. Örgütsel Öğrenme Kavramının Tarihsel Gelişimi	39
2.4.2. Örgütsel Öğrenme Sürecinin Aşamaları	41
2.4.2.1. Huber'in Örgütsel Öğrenme Modeli	41
2.4.2.2. Crossan ve Arkadaşlarının Örgütsel Öğrenme Süreci	43
2.4.2.3. Diğer Örgütsel Öğrenme Süreçleri	44
2.4.3. Örgütsel Öğrenme Türleri	44
2.4.4. Organizasyonlarda Öğrenme Kaynakları	46
2.4.5. Örgütsel Öğrenmenin Organizasyonlara Etkileri	47
3. HİPOTEZ GELİŞTİRME	48
3.1. Örgütsel Empati ve Örgütsel Öğrenme	48
3.2. Örgütsel Empati, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Öğrenme	49
3.3. Örgütsel Empati, Kişiler Arası Yardım Davranışı ve Örgütsel Öğrenme	50

3.4. Seri Aracılık İlişkisi	51
4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	54
4.1. Ölçüm ve Örneklem	54
4.2. Geçerlik ve Güvenirlik	58
4.3. Ortak Yöntem Varyansının Değerlendirmesi	61
4.4. Hipotez Testleri	61
5. SONUÇ VE TARTIŞMA	64
5.1. Teorik Katkıları	64
5.2. Pratik Katkıları ve Yöneticilere Öneriler	65
5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler	67
KAYNAKLAR	69
ÖZGEÇMİŞ	83
TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR	84
EKLER	85



SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

χ^2	: Ki-kare
β	: Beta
AE	: Affective Empathy (Duygusal Empati)
AET	: Affective Events Theory (Duygusal Olaylar Teorisi)
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
Aids	: Acquired Immune Deficiency Syndrome (Kazanılmış Bağışıklık Yetersizliği Sendromu)
akt	: Aktaran
AMOS	: Analysis of Moment Structures
AVE	: Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)
BE	: Behavioral Empathy (Davranışsal Empati)
bkz	: Bakınız
CE	: Cognitive Empathy (Bilişsel Empati)
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CI	: Confidence Interval (Güven Aralığı)
CR	: Composite Reliability (Bileşik Güvenirlik)
DF	: Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
IFI	: Incremental Fit Index (Artımlı Uyum İndeksi)
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
NFI	: Normed Fit Index (Norm Uyum İndeksi)
OCB-I	: Organizational Citizenship Behavior-Individual (Bireysel Vatandaşlık Davranışı)
OCH	: Kişiler Arası Yardım Davranışı
OI	: Organizational Identity (Örgütsel Kimlik)
OL	: Organizational Learning (Örgütsel Öğrenme)
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşım Hatalarının Ortalama Karekökü)
SE	: Standart Error (Standart Hata)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
TLI	: Tucker-Lewis Index (Tucker-Lewis İndeksi)
vb	: Ve benzeri
vd	: Ve diğerleri

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: “Şefkat ve Empatik Sıkıntı” Arasındaki Farklar.	10
Şekil 2.2: Çalışma Gruplarında Çok Düzeyli Yardım Davranışı Modeli.	30
Şekil 2.3: Gnyawali ve Stewart (2003)’ın Örgütsel Öğrenme Modeli.	38
Şekil 3.1: Araştırma Modeli.	53



TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1: Gruplar Arası İlişkiler Literatüründe “Empati” olarak Adlandırılan 4 Psikolojik Durum.	14
Tablo 2.2: Dört Empati Durumunun Gruplar Arası Etkileri.	14
Tablo 2.3: Crossan vd.nin Örgütsel Öğrenme Süreci.	43
Tablo 4.1: Firma Demografik Bilgileri.	56
Tablo 4.2: Kişilerin Demografik Bilgileri.	57
Tablo 4.3: Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu.	58
Tablo 4.4: Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon Katsayıları ve Güvenirlik Tablosu.	60
Tablo 4.5: Seri Aracılık Modeli ve Regresyon Katsayıları.	62
Tablo 4.6: Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler.	63

1. GİRİŞ

Empati, bizi insani yapan önemli bir unsur (Walker ve Weidenbenner, 2019) ve sosyal yaşamın hayati bir bileşenidir (Zibenberg ve Kupermintz, 2016; Elche vd., 2020). Empati, bireylerin ilişki kurma, işbirlikçi faaliyetleri destekleme ve grup uyumunu sağlama konusundaki temel kapasitesidir. Empati, etkili iletişim ilkelerinden birisi ve insan ilişkileri gelişiminin temelini şekillendiren önemli bir özelliktir (Salari ve Nastiezaie, 2010). İnsanları birbirine bağlı tutarak toplumu bütünleştiren, kendimizle başkaları arasındaki engelleri kaldırarak deneyimlerimizi paylaşmamızı sağlayan güçtür. Başka bir deyişle empati, insanları ancak hayal edebileceğimiz şekillerde bir araya getirme gücüne sahiptir (Pavlovich ve Krahne, 2012). Empati, günümüzde yaygın olarak, bireylerin örgütsel çevrelerine uyum sağlamayı (yani ilişkilerini olumlu yönde değiştirmeyi) öğrendikleri örgütsel açıklığın gerekli bir yönü olarak kabul edilmektedir (Thexton vd., 2019).

Empati, bireyden örgütsel seviyeye kadar çeşitli kavramları etkiler (Burch vd., 2016). Empati, gruplar arası tutumları ve ilişkileri geliştirme ve düzenleme potansiyeline sahiptir (Batson ve Ahmad, 2009; Rieffe vd., 2010). Deneyimleri ve duyguları başkalarıyla paylaşmamızı sağlayarak; empati bizi kelimelerin, duruşların, jest ve mimiklerin ötesinde birbirimize bağlar. Empati öğrenmemize ve büyümemize olanak tanır ve aynı zamanda başkalarının, yargılanma veya eleştiri korkusu olmadan hayatlarında gerçekte neler olup bittiğini açıklayabilecek kadar güvende hissetmelerine olanak tanır (Kellett vd., 2002). Organizasyonel bağlam söz konusu olduğunda örgütsel empati, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasında güçlü bir araçtır. Bu güce sahip bir organizasyon, birçok karmaşık düğümü açarak organizasyonel hedeflere ulaşabilir (Salari ve Nastiezaie, 2020).

Empati, kendimizi başka bir kişinin duygusal olarak yerine koyabilme kapasitesimizi yansıtır. Empatik bireyler yalnızca başkalarının duygularını ölçmede usta olmakla kalmaz (bilişsel), aynı zamanda bu duyguları deneyimleyerek dolaylı olarak paylaşmaya da (duygusal) eğilimlidirler. Bir başkasının iç durumunu anlama eğilimi, bilişsel empati olarak adlandırılır. Bilişsel empati, bireyin bir başkasının bakış açısını hayal ederek anlamaya çalışmasına dayanır. Duygusal empati ise diğer kişinin

duygusal gösterilerine yanıt olarak gözlemcinin deneyimlediği duygusal sonuçları ifade eder. Duygusal empati, başka bir kişiyle benzer durumları hissetmeyi içerir. Duygulanım durumları insanlar arasında aktarılır ve böylece gözlemci sonunda hedefle aynı şeyleri hisseder. Duygusal empatinin bilişsel empatiden daha erken geliştiği düşünülmektedir. Bilişsel empati öğrenilip geliştirilebilen bir süreç iken, duygusal empati daha istikrarlı (özellik benzeri) bir süreçtir. Bilişsel empati başkalarının duygularını bilmek veya dikkate almakla ilgiliyken, duygusal empati başkalarının duygularını hissedebilmekle ilgilidir. Davranışsal empati ise bilişsel ve duygusal bileşenlerden kaynaklanan gözlemlenebilir eylemlerdir (Fox ve Spector, 2000; Scott vd., 2010; Burch vd., 2016; Clark vd., 2019;).

Empati veya bir başkasının nasıl hissettiğini hissetme veya bilme süreci, sosyal etkileşimlerin kritik bir bileşenidir ve örgütsel işleyiş için özellikle önemli olabilir (Burch vd., 2016). Huy (1999), örgütsel bağlamda empatiyi, insanların başkalarının duygularını anlama ve bu duyguları örgütte yeniden deneyimleme yeteneği olarak tanımlamıştır. Muller vd. (2014) ise, bir adım daha ileri giderek kolektif empatiden bahsederken ihtiyacı olan diğer insanlara yardım etmek için kolektif olarak paylaşılan arzuyu ifade eder. Organizasyonlarda empati kritik bir rol oynar çünkü çalışma ortamı, duygularımız dahil tüm temel süreçlerin günlük olarak ifade edildiği bir alandır (Ashforth ve Humphrey, 1995). Goleman vd., (2002) ise, empatiyi “çalışma hayatındaki tüm sosyal etkililiğin olmazsa olmaz koşulu” olarak tanımlamaktadır. Empati, organizasyonlar için kritik öneme sahiptir çünkü güven oluşturmaya yardımcı olur, karşılıklı sempatinin ve etkileşimin düzgünlüğünü sağlar, affetmeyi kolaylaştırır ve bazen yanlış anlamalara rağmen iş birliğinin devam etmesini sağlayabilir. Bununla birlikte, adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla, ahlaki gelişimle, çatışmalarda yaşanan saldırganlığı azaltmayla da ilişkilidir (Vongas ve Al Hajj, 2015).

Empatinin birçok önemine rağmen, örgütsel empati ve örgütsel empatinin örgütteki süreç ve sonuçlara olan katkısı ile ilgili literatür oldukça sınırlıdır (Clark vd., 2019; Burch vd., 2016; Silverman, 2018). Empati araştırması alanı, tutarsız tanımlar ve empatinin organizasyonlarda nasıl kullanıldığını özetleyen bir modelin eksikliği nedeniyle sınırlı kalmıştır (Burch vd., 2016). Bunun nedenlerinden bir tanesi, örgütsel empatinin nispeten yeni bir kavram olması ve araştırmacıların dikkatini yeni çekmeye başlamasıdır (Golparvar ve Azarmonabadi, 2014). Literatürdeki bu boşluğu doldurmak için, örgütsel empatinin ne olduğunun ortaya konması ve aynı zamanda

hangi organizasyonel sonuçlarla ilişkili olabileceğinin araştırılması oldukça önemlidir. Bununla birlikte, Clark vd. (2019), mevcut ölçümlerin örgüt seviyesindeki empatiyi ölçmek ve bu konudaki araştırmaları geliştirmek için yetersiz kaldığını belirtmekte ve örgütsel empatinin ölçümüne yönelik ihtiyaç olduğunu ifade etmektedirler. Ortaya konacak örgütsel empati ölçeğinin aynı zamanda, empatinin çok boyutlu kavramsallaştırmasını içermesini ve bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak empatiyi içermesi gerektiğini belirtmektedirler.

Örgütsel empati, kişinin örgüt ortamını anlamayı içerir ve tüm organizasyon üyelerinin yükleri, sorumlulukları ve kültürel çeşitliliği hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirir (Silverman, 2018). Yim ve Park (2021) örgütsel empatiyi "paydaş odaklı olumlu sosyal yeterlilik" olarak tanımlamaktadır. Burch vd. (2016), empatinin, i-) başkalarının duygularını hissetmeyi veya bilmeyi kapsayan ve ii-) örgütsel bağlama dayalı olumlu sosyal davranışsal eylemleri motive eden zihinsel (bilişsel ve duygusal) bir süreç olarak kavramsallaştırılabileceğini öne sürmüştür. Bu kavramsallaştırmayla empatinin bireyden örgütsel düzeye kadar birçok örgütsel yapıyı etkilediğini görmek kolaydır. Örgütsel bağlamda empati, örgütteki diğer kişilerin duygularını açıklama, tanıma ve örgüt çalışanlarının refahını artırma kapasitesi olarak açıklanabilir. Örgütsel empati, çalışanların diğer insanların bakış açılarını ve fikirlerini daha iyi anlamalarını sağlayarak ortamı daha keyifli ve üretken hale getirir (Jocson, 2022). Akgün ve diğerlerinin (2015) ve Clark ve diğerlerinin (2015) belirttiği gibi örgütsel empatinin "bilişsel empati, duygusal empati ve davranışsal empati"den oluşan çok boyutlu bir kavram olduğu bu tezde önerilmektedir. Clark vd.nin (2015) kavramsallaştırmasından yola çıkılarak, bu tezde örgütsel empati şöyle kavramsallaştırılmaktadır:

Bilişsel empati; bir kişinin, organizasyon içerisindeki bir başka kişinin içsel durumunu anlama yeteneğidir.

Duygusal empati; bir kişinin, organizasyon içerisindeki bir başka kişinin duygusal durumunu paylaşmasıdır.

Davranışsal empati; bir kişinin, organizasyon içerisindeki bir başka kişinin içsel durumunu anlaması ve onun duygusal durumunu paylaştığını davranışsal olarak göstermesidir.

Bu tez, bahsedilen literatür boşluğunu doldurarak mevcut araştırmalara katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu amaçla, örgütsel empati ve bazı önemli sonuçları araştırılmıştır. Olumlu duyguların (empati gibi) tüm grup tarafından paylaşılmasının grup kimliğini güçlendirdiğini ifade etmek mümkündür (Smith ve Mackie, 2015). Buna ek olarak, “Sosyal Kimlik Teorisi” (Social Identity Theory) (Ashforth ve Mael, 1989), geleneksel olarak grup oluşumuyla (kişilerarası etkileşimler gibi) bağlantılı olan bir dizi faktörün örgütlerdeki kimliği etkileyebileceğini öne sürmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel empatinin örgütsel kimlik ile pozitif ilişkili olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, empati örgütsel vatandaşlık davranışını da etkilemektedir (Pohl vd., 2015). Daha spesifik olarak, empati, ihtiyacı olanlara yardım etmeye yönelik ortaklaşa paylaşılan bir isteği içermektedir (Muller vd., 2014). Empatik davranışlar, bir başkasının duygusal durumuna ve iyiliğine yönelik tepkilerin motive olmasına katkı sağlayarak; kabul etme, iş birliği yapma ve yardım etme isteğini arttırmaktadır (Burch vd., 2016). Bunun yanı sıra, sosyal kimlik teorisine göre, örgütsel kimlik potansiyel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı (bunun bir boyutu olarak yardım etme davranışı) gibi bir dizi örgütsel sonuç yaratmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989; He ve Brown, 2013). Bu bilgi doğrultusunda hem örgütsel empatinin hem de örgütsel kimliğin, örgütsel yardım davranışını pozitif olarak etkilediğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bir başka açıdan ise empati, daha etkileşimli ve açık bir çalışma atmosferi yaratılmasına katkı sağlayarak örgütsel öğrenmeyi de olumlu etkilemektedir. Empati, aynı zamanda organizasyondaki çalışanların birbirleri arasındaki yardım davranışlarını güçlendirerek örgütsel kimliği de güçlendirmektedir (Akgün vd., 2015). Daha kısa bir şekilde ifade etmek gerekirse; örgütsel empati, örgütsel öğrenme ile pozitif ilişkilidir ve kişiler arası yardım davranışı da örgütsel öğrenme ile pozitif ilişkilidir. Sonuç olarak, aynı duygu ve deneyimleri paylaşan kişilerin örgütsel kimlikleri muhtemelen artacak ve bununla birlikte yardım davranışları da örgütsel kimlikleri aracılığıyla tetiklenecektir. Tüm bunların birbirleriyle olan etkileşimiyle de örgütsel öğrenmenin artması beklenmektedir.

Bu çalışmada ilk olarak örgütsel empati, örgütsel kimlik, kişiler arası yardım davranışı ve örgütsel öğrenmeden oluşan literatür taramasına yer verilmektedir. İkinci bölümde, literatürde açıklanan bu değişkenlerin arasındaki ilişkilerin ortaya konduğu ve araştırma modelinin belirlendiği hipotez geliştirme kısmı bulunmaktadır. Üçüncü bölümde, ölçümün geçerlik ve güvenilirliğinin değerlendirildiği ve araştırma

hipotezlerinin test edildiği araştırma metodolojisi bölümü bulunmaktadır. Son olarak, araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda hem araştırmacılara hem de yöneticilere bazı önerilerin sunulduğu ve aynı zamanda araştırmanın kısıtlarının ifade edildiği sonuç ve tartışma bölümü bulunmaktadır. Çalışmanın, hem sunduğu teorik modellerle birlikte değeriendirilen ilişkiler açısından hem de pratik katkıları açısından, literatüre katkı sağlayacağına inanılmaktadır.



2. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde, araştırmadaki tüm değişkenlerin literatür taramalarına yer verilmektedir. Bu doğrultuda ilk olarak, örgütsel empati, ikinci olarak örgütsel kimlik, üçüncü olarak yardım davranışı ve son olarak örgütsel öğrenme ile ilgili literatür taramaları bulunmaktadır.

2.1. Örgütsel Empati

Empati nedir? Görünüşte basit olmasına rağmen, bu soruyu cevaplamamanın şaşırtıcı derecede zor olduğu kanıtlanmıştır. 200 yılı aşkın bir süredir araştırmacılar, bir bireyin diğerini gözlemleyerek düşüncelerinde veya duygularında bazı değişiklikler deneyimlemeye başladığı bu genel fenomeni anlamaya çalıştılar. Bu çalışmalar en basit haliyle ikiye ayrılmaktadır: Bir tarafta, empati kavramının temelde duygusal bir olgu olduğunu kabul edenler (empatik deneyimin belirleyici özelliğinin hedefin, yani karşımızdaki bireyin duygusal durumunu paylaşmaya yönelik olması), diğer tarafta ise; bu kavramın bilişsel bir olgu olduğunu (empatik deneyimin tanımlayıcı özelliğinin, hedefin içsel durumunun doğru bir şekilde ayırt edilmesiyle ortaya çıkması) kabul edenler. Ancak son yıllarda, empatinin hem bilişsel hem de duygusal bileşenlerden oluşan çok boyutlu bir kavram olduğu kabul edilmektedir (Davis, 2006). Bilişsel empati, bir başkasının bakış açısını anlamaktan kaynaklanan, daha bilinçli bir süreç iken; duygusal empati ise başkasının üzüntüsü ile ilgilenmek veya onun duygusuna karşılık vermeyi içeren daha otomatik ve zaman zaman farkında olmadan gerçekleştirilen bir süreçtir (Stern vd. 2015).

2.1.1. Bireysel Empati

Empati kavramını, Almanca Einfühlung kavramından İngilizceye çeviren ilk kişi olarak bilinen Edward Titchener (1909), “Elementary Psychology of the Thought Processes” adlı kitabında empatiden şöyle söz etmektedir: "Yalnızca ağırbaşlılığı, alçakgönüllülüğü, gururu, nezaketi ve ihtişamı görmüyorum, aynı zamanda onları zihnimin kaslarında hissediyorum. Bu, sanırım, bu terimi Einfühlung'un bir çevirisi olarak türetebilirsek, basit bir empati durumudur." Edward Titchener, Almanca

Einfühlung kavramını İngilizceye ilk çeviren kişi olarak kabul edilse de, empati fikrinin kökenlerinin "felsefi düşüncenin başlangıcına" dayandığı belirtilmektedir (Clark vd., 2019). O zamandan beri; felsefe, din, psikoloji ve psikoterapi de dahil olmak üzere birçok teorik ve pratik bakış açılarından, “empati”nin çeşitli tanımları ve akademik açıklamaları önerilmiştir. Ayrıca empatinin insan davranışındaki rolünü araştıran çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Zibenberg ve Kupermintz, 2016; Clark vd., 2019).

“Empati” kavramının birçok tanımı vardır. Empati, başkalarını onların dünyasına girerek anlamak demektir (Chung ve Bemak, 2002). Sahip olduğumuz ve karşımızdaki kişinin duygu ve hislerini algılamamızı ve yardımına koşmamızı sağlayan doğal insani yeteneğe genel olarak “empati” denir. Aslında, toplumdaki yaşamı ve doğası gereği özneler arasılığı büyük ölçüde kolaylaştıran, doğuştan gelen bir yetenektir (Nava, 2007). Kohut (1984) empatiyi, düşünce ve duygu yoluyla diğer kişinin iç dünyasına nüfuz etme yeteneği olarak tanımlamıştır. Cohen ve Strayer’in (1996) yaptığı kapsayıcı bir tanıma göre empati: “başka birinin duygusal durumunu veya bağlamını anlama ve paylaşma yeteneği”dir. Bu tanımı kapsayıcı yapan; empatinin hem bilişsel bir süreç (yani, bir başkasının duygusal durumunu anlama yeteneği) hem de duygusal bir kapasite (yani, bir başkasının duygusal durumunu paylaşma) olduğunun kabul edilmesidir (Jolliffe ve Farrington, 2004).

Empati, sosyal çevremizi anlamamızı ve diğer insanların davranışlarını tahmin etmemizi sağlayarak, insanlar arasında olumlu bir etkileşim sağlar. Başkalarının duygularını tanımanın ve yansıtmının yanı sıra, duyguları paylaşma ve tepki verme yeteneğimiz de vardır. Empati, insanların sosyal varlıklar olmasını sağlayan kişilik özelliklerinden biridir. Empati, duygusal ve sosyal etkileşimlerimizde kilit bir rol oynar, insanlarla pozitif şekilde bir arada yaşama, karşılıklı anlayış ve iş birliği için gereklidir. Prososyal davranış, fedakârlık, şefkat ve başkalarını önemseme gibi yollarla motivasyonumuzu etkiler, saldırganlığı engeller ve ahlakın temelidir (Bošnjaković, J. ve Radionov, T., 2018). Belli bir durumu kavrayabilen kişi, davranışının diğer insanlar için olası sonuçlarının farkına varır ve bu da onu ahlaki sorumluluk sahibi yapar. Başkalarını dikkate almak ve onların duygu ve düşünceleri hakkında kafa yormak, empati sürecinin hayati bir parçasıdır (Bošnjaković ve Radionov, 2018).

Empati, kişilerarası iletişim ve ilişkiler için temel becerilerden biridir ve diğer beceriler gibi çeşitli şekillerde gelişebilir ve eğitilebilir. Empati hem iletişimi kolaylaştırır hem de ilişkiler aracılığıyla büyüme ve değişim için güç sağlar. Empatik becerilerin gelişimini teşvik etmek önemlidir çünkü empatik kişi hem başkalarının hem de kendisinin psikolojik-fiziksel-sosyal sağlığını olumlu yönde etkiler. (Keefe, 1976; Bošnjaković, J. ve Radionov, T., 2018). Başka bir ifadeyle; empati, başarılı kişilerarası ilişkilerin temelidir çünkü bir yönden empatik kişi kendi refahına katkıda bulunurken, diğer yönden başka bir kişiyi teşvik eden, ilham veren ve esnek bir ilişki kurma becerisine sahiptir. (Bošnjaković ve Radionov, 2018).

Empati düzeyi düşük olan insanlar, kontrolsüzce duygusal patlamalar yaşayabilen, oldukça katı ve içe dönük insanlardır, kişiler arası ilişkilerde çok başarılı değildirlir. Ya duygusal ilişkilerinde talepkâr olan bencil davranışlar sergilerler ya da diğer insanlarla güçlü bağlar kurmadan, daha çok yalnız yaşamayı tercih ederler. Kendi aileleriyle olan ilk ilişkilerinde de tatmin edici olmayan rahatsız bir ilişkileri vardır ve hepsine kendilerinin ihtiyacı olduğunu düşündükleri için sevgilerini başkalarına vermek için uğraşmazlar. Başkalarına güvenmiyor gibi görünürler, kendilerini adeta bir kapsüle koymuş gibidirler ve gerçek dünyayla iyi bütünleşemezler. Hayata karşı soyut bir entelektüel yaklaşımın en güvenlisi olduğunu vurgulayarak, duygusal gelişim eksikliklerini telafi ediyor gibi görünürler. Yapılarının bu kadar içe dönük ve katı olması, başkalarıyla başarılı bir şekilde empati kurmalarını imkânsız kılar. Diğerinin ne düşündüğünü ve hissettiğini bilmek onlar için önemsizdir; önemli olan kendi düşünceleri ve duygularıdır (Dymond, 1950).

2.1.1.1. Empati ile Karşılaştırılan Kavramlara Genel Bir Bakış

Çoğu zaman şefkatle (compassion) eş anlamlı olarak ya da şefkat kavramının ek bir boyutu olarak kabul edilen empati, genellikle "hayal gücüyle başka bir kişinin yerine geçmek" olarak tanımlanır. Ancak, empati kavramı aslında bundan daha karmaşıktır ve birden fazla katmanı içerir. Empati, öncelikle "başkasının yerine geçmeyi" içerir, çünkü "başka birinin duygusal durumunu bilmenin deneysel bir yoludur". Ancak ikinci katmanı, bu deneyimsel anlayışı daha da ileri götürmektedir. Empatinin oluşabilmesi için, hayal kurma sürecinden elde edilen bilgilerin, diğer bireye anlayışla iletilmesi ve elde edilen bilgiler doğrultusunda eylem oluşturmak için kullanılması gerekir. Bu şekilde empati içsel bir süreç olarak başlar ve aktif bir tepkiyle sonuçlanır. İçsel bir

sürecin ve aktif bir tepkinin birleştirilmiş katmanları, aynı zamanda empatiyi sempatiden ve “sözde empati”den (pseudo empathy) veya “kendine yönelik bakış açısı”ndan (self-oriented perspective taking) oluşan diğer tek boyutlu faaliyetlerden farklı kılan şeydir (Davis, 1983; Wiseman, 1996; Halpbern, 2001; Coplan, 2011; Krznaric, 2015; Edlins ve Dolamore, 2018; Akt. Dolamore, 2021).

2.1.1.1.1. Empati & Sempati

Literatürde “empati” ve “sempati” kavramları, neredeyse birbirinin yerine geçecek kavramlar olarak kullanılabilmesine rağmen, aslında bu iki kavram özdeş değildir (Björkqvist vd., 2000). Empati, bir başkasının algılanan duygularının paylaşılmasıyken, sempati bir başkasının acılarını hafifletme isteğini yansıtır (Eisenberg & Miller, 1987).

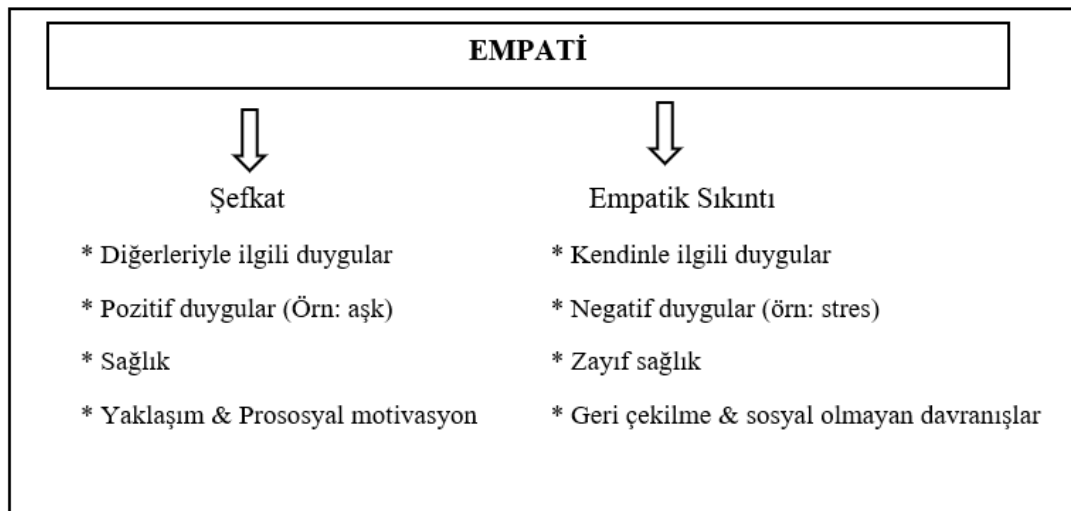
Empati, “Hissettiğin duyguyu hissediyorum” (Acını hissediyorum) demekken; sempati, “Duygularını destekleyici şeyler hissediyorum” (Acın için üzgünüm) demektir (Keen, 2006). Sempati kavramında, özne nesne için üzülür, odak noktası nesnenin fiziksel durumundan çok duruma yöneliktir; benlik ile nesne arasında bir ayrım vardır ve yardım etme yeteneği mevcut olabilir veya olmayabilir (Preston ve De Waal, 2002). Empati ve sempati farklılığını açıklamak için, “feeling as” (onun gibi hissetmek) ve “feeling for” (için hissetmek) durumları tanımlanmaktadır. Örneğin, bir kişi, karşısındaki kişide “üzüntü” duygusunu algılandığında, empatik tepki, gözlemci olan kişide üzüntüye neden olurken (aynı duygu; feeling as), sempatik tepki ise endişe duygusunu (farklı duygu; feeling for) beraberinde getirir (Cuff vd., 2016).

Bazı araştırmacılar, sempatinin empati kavramının bir boyutu olduğunu (Davis, 1983) ifade ederken, güncel olarak empati ve sempatinin ayrı kavramlar olduğuna dair genel bir fikir birliği bulunmaktadır. Duygusal empati, başkalarının duygusal durumlarıyla uyumlu olan duygusal durumların deneyimini içmekteyken, buna karşın sempati, hedefle aynı duygusal durumu deneyimlemeyi gerektirmez (Clark vd., 2019).

2.1.1.1.2. Empati & Şefkat

Empati kelimesinin kökeni, Yunanca “empathia” (passion) kelimesine dayanmaktadır. Ve bu kelime, en (in) ve pathos (feeling) kelimelerinden oluşmaktadır. Şefkat (compassion) ise, kökeni Latinceye dayanan, com (with/together) ve pati

(suffer) kelimelerinden oluşan bir kelimedir (Singer ve Klimecki, 2014). Şefkat, karşımızdaki kişinin acısına ilgi duymak ve onun acısını dindirmeye yönelik bir arzudur (Goetz vd., 2010). Şefkat, karşıdaki kişinin acısını anlamak ya da başka bir ifadeyle ona acımakla ilişkiliyken (feeling for), o kişiyle birlikte hissetmek (feeling with) demek değildir. Sıkıntıya dönüşebilecek aşırı acı bir paylaşımı önlemek için, başkalarının acılarına şefkat ile karşılık verilebilir. Empatinin aksine şefkat; başkasının acısını paylaşmak anlamına gelmez. Bundan ziyade; diğerine karşı sıcaklık, ilgi ve karşındakini önemsemenin yanı sıra, onun sağlığını iyileştirmek için güçlü bir motivasyonla karakterize olan bir durumdur (Singer ve Klimecki, 2014). Şefkatin ortaya çıkabilmesi için karşıdaki kişinin acı çekmesi gerekiyken; duygusal empati, şefkate kıyasla çok daha farklı durumlarda ortaya çıkabilmektedir (Clark vd., 2019). Karşıdaki bireyin acı çekmesi durumunda, bu acıya tepki olarak oluşabilecek iki farklı durum vardır: empatik sıkıntı (empathic distress) veya şefkat (compassion). Empati, karşıdaki kişinin durumu ne olursa olsun (olumlu veya olumsuz), onun duygusal durumunu yüklenmemiz konusundaki genel kapasitemizle ilişkiliyken, empatik sıkıntı ise; kendini aşırı olumsuz duygulardan korumak için bir durumdan geri çekilme arzusunun eşlik ettiği, başkalarının acılarına karşı güçlü, itici ve kendine yönelik bir tepkiyi ifade eder. Diğer yandan şefkat, yardım etme motivasyonunun eşlik ettiği, başka bir kişinin acısına yönelik bir endişe duygusu olarak algılanır (Singer ve Klimecki, 2014). Pohl vd.ne (2015) göre ise; şefkat, empatinin duygusal bir boyutudur ve empati ile sempati arasındaki kesişim alanında yer almaktadır (Bkz. Şekil 2.1).



Şekil 2.1: “Şefkat ve Empatik Sıkıntı” Arasındaki Farklar.

2.1.1.1.3. Empati & Empatik Doğruluk

Empatik doğruluk (empathic accuracy), kişiler arası algının daha genel alanına giren ve belki de disiplinler arası çalışmanın en uzun geçmişine sahip olan öznel arası bir olgudur. Empatik doğruluk ile yapılan tanımlardaki genel ortak unsurlar, empatik doğruluğun;

- a) bir başka kişinin/kişilerin özel, gizli, öznel fenomenolojik gerçekliğini,
- b) zihinsel deneyimini, düşüncelerini ve duygularını,
- c) doğru bir şekilde anlama, kavrama, çıkarım yapma ve yorumlama
- d) becerisi, yeteneği veya mahareti olduğudur (Ickes vd., 1990).

Sosyal etkileşim bağlamında, empatik doğruluk daha basit bir şekilde, birisiyle etkileşimde bulunan bir kişinin, diğer kişinin duygu ve düşüncelerinin spesifik olarak içeriğine dair, doğru bir şekilde çıkarım yapabilme becerisi olarak tanımlanabilir (Ickes vd., 1990). Bazı araştırmacılar empatik doğruluğu bilişsel empatiyle eş anlamlı olarak kullanırken (Zaki vd., 2008), bazıları da bilişsel empatinin bir sonucu olarak kullanmaktadır (Davis, 2009). Clark vd. (2019) ise, empatik doğruluk teriminin bilişsel empatiyle aynı anlamda olduğunu belirtmektedirler. Çünkü, “anlamayı”, başka bir kişinin duygu ve düşüncelerini “doğru bir şekilde tahmin etmek” ile eş anlamlı olarak gördüklerini ifade etmektedirler.

2.1.1.1.4. Empati & Duygusal Zekâ

Duygusal zekaya ait teorik modeller genellikle iki alt başlığa ayrılmaktadır: yetenek modelleri ve karma modeller. Duygusal zekanın yetenek modelleri, duygusal zekaya sahip olmak için temel olan belirli becerilere odaklanır. En yaygın kullanılan yetenek modellerinden biri; a) duyguları doğru bir şekilde algılama yeteneği, b) düşünmeyi kolaylaştırmak için duyguları kullanma yeteneği, c) duyguları ve bunların etkilerini anlama yeteneği ve d) duyguları yönetme yeteneğinden oluşan dört faktörlü bir duygusal zekâ modelidir. Dört faktörden biri olan duygu algısı, bilişsel empati tanımıyla bazı örtüşmelere sahiptir. Bilişsel empati gibi duygu algısı da başkalarının duygularını anlamayı içerir. Ancak duygu algısı kavramsal olarak bilişsel empatiden birçok açıdan farklılık göstermektedir. Birincisi, bilişsel empati yalnızca başkalarının içsel durumlarını anlamaya odaklanırken, duygu algısı aynı zamanda kişinin kendi

duygularını algılamasını da içerir. İkincisi, bilişsel empati daha geniş anlamda başkalarının içsel durumlarını (yani düşüncelerini ve duygusal durumlarını) anlama eğilimi olarak tanımlanırken, duygu algısı yalnızca duyguları anlamaya odaklanır. Üçüncüsü, bilişsel empati hem bir özellik hem de bir durum olarak kavramsallaştırılırken duygu algısı nispeten istikrarlı bir yetenek olarak kabul edilmektedir (Mayer ve Salovey, 1997; Mayer vd., 2000; Joseph ve Newman, 2010, Akt: Clark vd., 2019).

2.1.2. Grup – Takım Seviyesinde Empati

Empatiyi, damgalanmış (örneğin: AIDS’li insanlar, evsizler vb.) bir grup üyesi için teşvik etmek, bir bütün olarak gruba yönelik tutumları geliştirebilir (Batson vd., 2002). Burada bahsedilen “empati” bir başkasının algılanan refahıyla uyumlu, başkasına yönelik bir duygusal tepkiyi ifade eder. Eğer diğeri baskı altındaysa ya da muhtaç bir durumdaysa, empatik duygular sempati, şefkat ve benzerlerini içerir. (Batson, 1991). Araştırmalar, empatik duyguların genellikle ihtiyaç sahibi bir kişinin bakış açısıyla bakıldığında, o kişinin içinde bulunduğu kötü durumdan nasıl etkilendiğini hayal ederek ortaya çıktığını göstermektedir. Bazı araştırmacılar, dünyayı “damgalanmış” bir grup üyesinin bakış açısından görmeye teşvik ederek, bu kişiye karşı bir şeyler hissetmemize yol açabileceğine ve bu empatik duyguların genelleşerek bir bütün olarak gruba karşı daha olumlu hissetmemizi sağlayacağına inanmaktadırlar (Batson vd., 1997). Batson vd. (1997), empatik duyguların “damgalanmış” bir gruba yönelik tutumları nasıl iyileştirebileceğine dair, üç aşamalı bir model önermektedir:

- a) Bu gruplardan birinin üyesi olan, ihtiyaç sahibi bir bireyin bakış açısını benimsemek (yani bu bireyin, “damgalanmış” bir gruptan nasıl etkilendiğini hayal etmek). Bu davranış, bireye karşı empatik duyguların artmasına yol açar.
- b) Bu empatik duygular, bu bireyin refahına daha fazla değer verildiği algısına yol açar.
- c) Bu bireyin grup üyeliğinin, içinde bulunduğu kötü durumun göze çarpan bir bileşeni olduğunu varsayarsak, artan değer verme, grup hakkındaki olumlu inançları, duyguları ve gruba ilgili kaygıları artırarak, bir bütün olarak gruba genellenir.

Oceja ve Jimenez’in (2007) araştırmaları, Batson ve arkadaşlarının yukarıda bahsedilen çalışmalarını desteklemektedir. Oceja ve Jimenez araştırmalarında, bir

grubun belirli bir bireyine karşı yüksek düzeyde empati hisseden kişilerin, daha az hisseden veya bunu hissetme fırsatı verilmeyen kişilerle karşılaştırıldığında, bahsedilen gruptaki kişiye daha fazla kaynak atadığını tespit etmişlerdir. Bu araştırmanın sonuçlarına dayanarak, belirli bir bireye duyulan empatinin, aynı durumda olan başka bireylerin de varlığının farkına varılmasına yol açabileceğini ileri sürmektedirler. Böylece, bu süreç, bireylerin her birinin iyiliğini ayrı ayrı dikkate alma eğiliminin artmasına yol açacaktır. Yaptıkları deneylerden elde ettikleri sonuç; grup duygusundan farklı ve gruptaki bireylerin her birinin aldığı kaynakları en üst düzeye çıkarma arzusuyla ilişkili bu sürecin varlığını desteklemektedir.

Batson ve Ahmad (2019), son yıllarda empati teriminin dört farklı psikolojik durum için kullanılmaya başlandığını belirtmekte ve her bir durumun gruplar arası ilişkileri geliştirmek için kullanılabileceği iddia edilmektedir. Bu dördünden ikisi perspektif alma biçimlerine atıfta bulunur: kişinin grup dışı bir üyenin durumunda nasıl düşüneceğini ve hissedeceğini hayal etmek; grup dışı bir üyenin nasıl düşündüğünü ve hissettiğini hayal etmek. Bunlardan ikisi duygusal tepki biçimlerine atıfta bulunur: grup dışı bir üyenin hissettiği gibi hissetmek; grup dışı bir üyeye duyulan his (Batson ve Ahmad, 2019).

Batson ve Ahmad (2009), bu dört durumdan hangisinin gerçek veya doğru empati olduğunu tartışmak yerine; her birinin benzersiz özelliklerini tanımlamaya çalışmışlardır (Bkz. Tablo 2.1). Ayrıca, bu 4 durumun gruplar arası etkilerini de açıklamaktadırlar (Bkz. Tablo 2.2).

Tablo 2.1: Gruplar Arası İlişkiler Literatüründe “Empati” olarak Adlandırılan 4 Psikolojik Durum.

PSİKOLOJİK DURUM	BU DURUM NE İÇERİYOR?
Bilişsel/Algısal Durumlar	
1) Kendi Bakış Açısını Hayal Et (Imagine Self-Perspective)	Birinin, bir başkasının durumunda, nasıl düşüneceğini/hissedeceğini hayal etmek
2) Başka Bir Bakış Açısı Hayal Etme (Imagine Other-Perspective)	Başka birinin durumu göz önüne alındığında nasıl düşündüğünü/hissettiğini hayal etmek
Duyuşsal/Duygusal Durumlar	
3) Duygu Eşleştirme (Emotion Matching)	Başka birinin hissettiği gibi hissetmek (feeling as)
4) Empatik İlgi (Empathic Concern)	İhtiyacı olan başka bir kişiye duygudaş olmak (feeling for), çektiğini anlamak, acımak

Tablo 2.2: Dört Empati Durumunun Gruplar Arası Etkileri.

PSİKOLOJİK DURUM	GRUPLAR ARASI ETKİLER
Bilişsel/Algısal Durumlar	
1) Kendi Bakış Açısını Hayal Et (Imagine Self-Perspective)	-Stereotipin azaltılması; a) Birinin, kendi durumunda kendini hayal ettiği grup üyesi ve, b) bir bütün olarak dış grup hakkında daha olumlu değerlendirme
2) Başka Bir Bakış Açısı Hayal Etme (Imagine Other-Perspective)	-Belli bir grup dışı üyenin bulunduğu kötü durum için artan durumsal yükleme (situational attribution); onun için artan empatik ilgi, bir bütün olarak dış gruba karşı daha olumlu tutumlar, dış gruba yardım etmeye daha fazla hazır olma
Duyuşsal/Duygusal Durumlar	
3) Duygu Eşleştirme (Emotion Matching)	Başkalarının kötü durumuna neden olanların daha olumsuz değerlendirilmesi, dış gruba karşı daha olumlu duygular
4) Empatik İlgi (Empathic Concern)	Empatik ilginin hissedildiği belirli grup dışı üyenin refahına daha fazla değer verilmesi, bir bütün olarak dış gruba karşı daha olumlu tutumlar; dış gruba yardım etmeye daha fazla hazır olma

Akgün vd. (2015), takım seviyesinde yaptıkları empati araştırmasında bu kavramı, kolektif empati (collective empathy) olarak aktarırlar. Bandura'nın (1986), kavramsallaştırmasıyla uyumlu olarak, kolektif empatinin 3 boyutlu olduğunu belirtmektedirler: Bilişsel empati, duygusal empati ve davranışsal empati. Kolektif empati, ekipteki üyelerin duygusal deneyimlerini onaylamak ve anlamının yanı sıra, diğer ekip üyelerinin duygularına tepki vermeyi de içermektedir.

Doğası gereği sosyal bir duygu olan kolektif empati, kişiler arası etkileşimler ve gelişmiş grup veya örgütsel kimlikler aracılığıyla gerçekleşir. Öyle ki, bir birey bir grupta özdeşleştiğinde, bu grup benliğinin bir parçası haline gelir ve böylece sosyal ve duygusal anlam kazanır. Ayrıca, kolektif empati, insanların ihtiyaç ve deneyimlerinin alakalı veya benzer olarak algılanma olasılığının daha yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkar (özel ihtiyaçlarla uyumlu işle ilgili hedefler veya grup arkadaşları olarak çalışmak gibi). Bu süreçler göstermektedir ki; kolektif empati bireysel empatiden ayrılmaktadır. Paylaşım süreçleri sayesinde bireyler, empati uyandıran olaya, kişisel olarak dahil olmasalar bile, kolektif empati yaşayabilirler. Ayrıca, kolektif empati sürekli olarak yeniden harekete geçirilir ve böylece herhangi bir bireyin, tek başına empatisinden daha yüksek yoğunluk seviyelerinde sürdürülür (Akgün vd. 2015).

Kolektif empati Kişiler Arası Duygular Teorisi'nden (Intergroup Emotions Theory) etkilenmektedir (Mackie vd., 2000; Barsade, 2002). Bu teori, bireylerde empatinin nasıl uyandığını ve bireysel empatik duyguların nasıl kolektif hale geldiğini açıklamaktadır (Akgün vd., 2015). Örgütsel seviyelerdeki çalışmalarda, kolektif empati, başkalarının duygularını anlama ve bu duyguları organizasyonda yeniden deneyimleme becerisidir (Huy, 1999; Akt. Akgün vd., 2015). Kolektif empati, ihtiyacı olanlara yardım etmek için kolektif olarak paylaşılan arzuyu gösterir (Muller vd., 2014).

2.1.3. Örgütsel Empati

Silverman'a göre; örgütsel empati, kişinin içinde bulunduğu uygulama ortamını anlamasıdır. Bu tanım, diğer paydaşların ve içinde yer alan disiplinler arası ekip üyelerinin yükleri, sorumlulukları ve farklı kültürleriyle ilgili bilgileri içerir. Ayrıca tanım, organizasyonun değerlendirilmesi, güçlü yönlerle dayalı profesyonel organizasyonel uyum ve ilişki bazlı iş birliğini içeren, organizasyonel empati yeterliliğinin altında yatan makro farkındalık uygulama davranışlarına da odaklanmaktadır (Silverman, 2018).

Örgütsel empati, 3 boyuta ayrılmaktadır: bilişsel empati, duygusal empati ve davranışsal empati. Bilişsel empati, başka birinin içsel durumunu anlamak; duygusal empati, başka birinin duygusal durumunu paylaşmak ve davranışsal empati ise başka birinin iç durumunu anladığını ve/veya onun duygusal durumunu paylaştığını,

davranışsal olarak göstermek olarak ifade edilebilir (Clark vd., 2019). Bu tanım, biraz daha genişletilmiş haliyle şu şekilde ifade edilebilir; bilişsel empati, başka bir kişinin organizasyon içindeki içsel durumunu anlama yeteneğidir. Duygusal empati, organizasyon içinde başka bir kişinin duygusal durumunu paylaşmaktır. Ve davranışsal empati, kişinin başka bir kişinin içsel durumunu anlaması ve organizasyon içinde başka bir kişinin duygusal durumunu paylaşması gerektiğini davranışsal olarak göstermektedir (Murat Eminoğlu ve Elçi, 2023).

Örgütsel empati, çalışanların diğer insanların bakış açılarını ve fikirlerini daha iyi anlamalarını sağlayarak ortamı daha keyifli ve üretken hale getirir (Jocson, 2022). Örgütsel empati, örgütün amaçlarına ulaşması için sahip olduğu bir güçtür. Kişisel gelişimi, insan ilişkilerini, başkalarıyla iletişimi teşvik etmenin en önemli nedenidir. Empati gücüne sahip organizasyonlarda, pek çok karmaşık düğüm açılabilir ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasının önünü açabilir (Salari ve Nastiezaie, 2020).

Burch vd.ne göre (2016); örgütsel araştırmalarda empatinin, (1) başkalarının duygularını hissetmeyi veya bilmeyi içeren ve (2) sosyal ve örgütsel bağlama dayalı olarak olumlu sosyal davranışsal eylemleri motive eden (3) zihinsel (duygusal ve bilişsel) bir süreç olarak kavramsallaştırılmasını önermektedirler. Bu tanımla da; empatinin, bireyden takıma ve örgüt seviyesine kadar birçok yapıyı etkilediği görülmektedir.

Ashkanasy (2003), duygusal araştırmalar için 5 aşamalı bir model önermektedir ve Burch vd. (2016), bu modeli empati araştırmaları için kullanmışlardır. Ashkanasy (2003) tarafından önerilen modelin 5 boyutu şöyledir:

- Kişi içerisinde (within person)
- Kişiler arasında (between person)
- Kişiler arası ilişkiler (interpersonal)
- Grup (group)
- Organizasyon çapında (organization-wide)

i-) İlk Seviye – Kişi İçerisinde

Duygulardaki kişi içi değişkenliği inceleyen araştırmacılar, araştırmalarını genellikle Duygusal Olaylar Teorisine (AET) dayandırır (Weiss ve Cropanzano, 1996). AET'ye göre, insanların duyguları ve ruh halleri hem ortalama duygusal temellerinden hem de işyerinde meydana gelen duygusal olaylardan etkilenmektedir. Empati göz önüne alındığında, potansiyel olarak empatik olaylar otomatik empatik tepkileri tetikleyebilir. Bu nedenle empati duyguları, işyerindeki tetikleyicilere, doğal biyoritmlere, insanların empatik temel çizgisine ve öz düzenleme yeteneklerine göre gün boyunca değişiklik gösterir. Yani bu seviyede empati, otomatik olan empatik yanıtları içermektedir (Burch vd., 2016).

ii-) İkinci Seviye – Kişiler Arasında

Örgütsel araştırmalar, bireysel empatik yeteneğin birçok yönetim yapısını etkilediğini göstermektedir. Bu seviyede empatinin, bireysel farklılıklardan nasıl etkilendiği tartışılmaktadır ve yaş, cinsiyet, duygusal düzenleme yeteneği ve bilişsel düzenleme yeteneği, bireyin empati deneyimini ve gösterimini etkiler (Burch vd., 2016).

iii-) Üçüncü Seviye – Kişiler Arası İlişkiler

Önceki iki analiz seviyesi, otomatik olan empatik yanıtları (seviye 1) ve bunların bireysel farklılıklardan nasıl etkilendiklerini (seviye 2) ele almaktadır. Bu seviye ise, yönetim araştırmacıları için oldukça önemlidir. Çünkü kişinin içinde meydana gelen empatik süreçleri ve bu süreçlerin kişiler arasında nasıl farklılaştığını açıklamaktadır. Bununla birlikte, bu noktada önemli bir değişiklik ortaya çıkmaktadır. Empatik davranışın, artık sosyal bir ortamda sergilenmesi ve dolayısıyla organizasyondaki diğer kişileri potansiyel olarak etkilemesi 3.seviyede meydana gelmektedir. Bu düzeyde durum empatik davranışı etkiler ve bu davranış daha sonra kişilerarası ilişkileri değiştirir (Burch vd., 2016).

Algı-eylem mekanizması (perception-action mechanism) empati teorisi, başkalarındaki duygusal durumlara tanık olmanın, o duyguyu hissetmenin yanı sıra, onu görsel veya işitsel olarak algılamayla ilgili sinir bölgelerini harekete geçirdiğini ileri sürer. Bu sinirsel örtüşme, kendisinin ve diğerinin paylaşılan zihinsel temsillerini etkinleştirebilir, bu da duygusal rezonansı ve doğru perspektif almayı kolaylaştırır (Preston ve de Waal, 2002; Preston ve Hofelich, 2012; Akt. Burch vd., 2016). Empatik davranışlar modelin merkezinde yer alır ve bireysel bilişsel ve duygusal süreçler

arasındaki, gözlemlenebilir eylemlerle sonuçlanan geçişi temsil eder. Empatik davranışlar, bir başkasının duygusal durumuna ve iyiliğine verilen yanıtları motive eder, böylece kabul, iş birliği ve yardım etme isteği gösterilir. Başkalarıyla empati kurmak, benzer duyguların paylaşılmasına neden olur. Bu tür iletişim, bireylerin birbirlerini kabul etmelerine ve bir takdir ilişkisi geliştirmelerine izin verebilir. Bu nedenle empati, bireyler arasında bağ oluşturabilen veya empatik davranışlar uygun zamanlarda sunulmadığında engeller oluşturabilen önemli bir sosyal yapıdır (Burch vd., 2016).

iv-) Dördüncü Seviye – Grup ve Takımlar

Bu seviyede, empatinin etkileri, grubun ve takımın sosyal hedeflerinden de etkilenir. Kellett vd. (2002), empatinin gruplarda liderliğin ortaya çıkmasına giden iki yoldan biri olduğunu ve bazı kişilerin empati sergileyerek lider olarak ortaya çıktığını, diğerlerinin ise karmaşık görev performansı ve entelektüel yetenekleri aracılığıyla lider olarak ortaya çıktığını bulmuşlardır. Empatinin grup ve takım düzeyindeki etkileri aynı zamanda grup ve takımın sosyal hedeflerinden de etkilenir. Her ne kadar organizasyonel liderler sıklıkla bir organizasyonun duygusal atmosferini belirlese de duyguların ve empatik ilginin aşağıdan yukarıya doğru yayıldığı durumlar da vardır. Bu noktada, kolektif empati, örgüt üyelerinin başkalarının ihtiyaçlarına kolektif olarak yanıt vermesiyle ortaya çıkar. Böylece kurumsal yardımseverliğin olasılığını, derecesini ve biçimini etkiler (Muller vd., 2014). Sosyal hedefler ve liderlik, grup/ekip düzeyinde empatinin teşvik edildiği veya caydırıldığı genel sosyal bağlamı etkiler (Burch vd., 2016).

v-) Beşinci Seviye- Organizasyon Çapında

Empatik göstergelerin bir bütün olarak organizasyona fayda sağladığı, organizasyonel liderliğe ve organizasyonel bağlama dayalı bir empatik iklimin var olduğu öne sürülmektedir (Burch vd., 2016). Ayrıca empati, organizasyonların kapsayıcı olma ve çeşitliliği farklı düzeylerde destekleme ihtiyacı gibi çok farklı diğer sorunlarla başa çıkmalarına yardımcı olabilir (Roberge, 2013; Akt. Burch vd., 2016). Gelir eşitsizliği ve çalışanların seviyeleri arasındaki güç farklılıkları gibi konular empatik davranışları etkileyebilir. Bunun sebebi, bir bireyin kişilerarası gücünün, insanların o kişiyle olan sosyal etkileşimlerini nasıl algıladıklarını etkilemesi ve bu güç farkının, bir bireye karşı duygusal empatiyi ve algılayanın empatik tepkisini arttırabilmesi veya

zayıflatabilmesi olarak açıklanabilir (Bombari vd., 2013). Dolayısıyla, şefkatli kültürlere sahip organizasyonlar, organizasyonel bağlamı etkileyerek, üyelerinin empatik davranışlar sergileme eğilimlerini yönetme potansiyeline sahiptir. Liderler de, organizasyon içinde empatik göstergelerin teşvik edilme veya caydırılma derecesini etkileyen empatik ortamlar yaratmaktadırlar (Burch vd., 2016).

Bu 5 seviye, organizasyonun tamamında eş zamanlı olarak mevcut olup, seviyeler arasında etkileşimler meydana gelmektedir. Örneğin, çalışanların işe gelmeden önce kendilerinde meydana gelen bireysel empatik olaylar, aynı günün ilerleyen saatlerinde bir başkası tarafından gözlemlenen empatik bir davranışa dönüşme potansiyeline sahiptir. Bu nedenle, 1. düzey olaylar 3. düzey kişilerarası etkileşimleri de etkiler. Duygusal ve bilişsel empatik süreçlerin bireysel farklılıklardan, sosyal bağlamdan ve empatik davranışlara katılma veya katılmama kararına yol açan örgütsel bağlamdan etkilendiği bu iç içe geçmiş sistemle açıklanabilmektedir (Burch vd., 2016).

2.2. Örgütsel Kimlik

Yirmi yılı aşkın süredir “örgütsel kimlik”, yönetim ve organizasyon araştırmalarında en önemli kavramlardan biri haline gelmiştir. Örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış da dâhil olmak üzere sayısız disiplinden bilim insanı, kimliğin yapısıyla ilgilenmekte ve onu işle ilgili birçok davranışın arkasındaki önemli bir faktör olarak görmektedir. Sosyologlar ve psikologlar, bir asırdan fazla süredir bireyin benlik kavramının çeşitli yönlerini ele almaktadırlar, ancak örgütsel araştırmacılar konuya nispeten yakın bir zamanda odaklanmaya başladılar. Örgütsel kimlik, organizasyonları ve çevreyle olan etkileşimlerini anlama çabalarında artık merkezi bir konumda görülmektedir. Özellikle son yıllarda; iklim değişikliği, ekonomik kriz, kamu harcamalarındaki kesintiler gibi küresel sorunların araştırılması, genellikle örgütsel kimliği teorisyenler için daha belirgin hale getiren konuları içermektedir. Örgütsel kimlik ile ilgili çok fazla teorik ve ampirik çalışma olmasına karşın, araştırmacılar tarafından hala gelişmeye çok açık bir konu olarak görülmektedir (He ve Brown, 2013; Miscenko ve Day, 2016). “Kimlik” (identity) benlik kavramının bir parçası olarak içselleştirilmiş belirli bir varlığın (rol, organizasyon) anlamına atıfta bulunurken; özdeşleşme (identification); bireyin bir role, takıma, organizasyona veya başka bir varlığa yaptığı bilişsel/psikolojik/duygusal bir bağlılıktır. Bu bakış açısına göre, kimlik daha çok içe yönelikken, özdeşleşme ise daha çok dışa yöneliktir (Miscenko ve Day, 2016).

Örgütsel özdeşleşme üzerine çalışmalar ilk olarak 1970'lerde literatürde yer almaya başlasa da (Miscenko ve Day, 2016), Albert ve Whetten'in (1985) çığır açıcı çalışmasının yayınlanmasından bu yana, örgüt seviyesinde "kimlik" konusuna ve bu konunun teori ile uygulama üzerindeki etkilerine yoğun bir odaklanma olmuştur. Albert ve Whetten (1985) kavramın orijinal tanımında; bir örgütün kimliğinin, onun hakkında "merkezi, ayırt edici ve kalıcı olana ilişkin" bir dizi savdan oluştuğunu savunmaktadırlar (He ve Brown, 2013). Ancak, sonraki yıllarda bu kavramın kullanımı çok tutarlı olmamıştır ve Whetten (2006), örgütsel kimlik kavramının bir kimlik krizinden muzdarip olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte, Pratt (2003) da bir kavram olarak kimliğin "genellikle gereğinden fazla kullanıldığını ve yeterince tanımlanmadığını" öne sürmüştür. Bu söylemlerin gündeme gelmesi, örgütsel kimlik kavramının yeniden tanımlanmasına yönelik girişimleri ortaya çıkartmıştır (He ve Brown, 2013). Bunların yanısıra, Ashforth ve Mael'in (1989) sosyal kimlik teorisini örgütsel özdeşleşme çalışmalarını ilerletmek için yeni paradigma olarak öneren makalesinden sonra, bu alanda araştırmalar oldukça artmıştır.

Örgütsel özdeşleşmeye yönelik daha önceki yaklaşımlar, bu kavramı örgütsel bağlılık doğrultusunda kavramsallaştırmıştır ve böylece bugün de devam eden büyük bir kafa karışıklığı yaratmıştır (Miscenko ve Day, 2016). Sosyal kimlik teorisi; örgütsel özdeşleşmenin her zaman örgüte özgü olduğunu, oysa bağlılığın öyle olmadığını öne sürerek bu iki kavramı birbirinden ayırmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989).

Sosyal kimlik teorisi (Tajfel ve Turner, 1986), bir kişinin kimliğinin iki boyuttan oluştuğunu öne sürmektedir. Birincisi, kişinin bir birey olarak benzersiz özelliklerinin toplamı olan kişisel kimliğidir (ben). İkincisi ise; kişinin gruplara üyeliğinden kaynaklanan sosyal kimliğine atıfta bulunur (biz). Sosyal kimlik geleneksel olarak kişisel kimliğin "ön yüzü" olarak kabul edilir (Turner, 1985). Bu sözde işlevsel karşıtlık, bir kişinin sosyal kimliği belli bir durumda belirgin hale gelirse, kişisel kimliğinin belirginliğinin otomatik olarak azalacağı anlamına gelmektedir. Tajfel (1978) sosyal kimliği; "bireyin, bir sosyal gruba (veya gruplara) olan üyeliğine ilişkin bilgisinden ve bu üyeliğe atfedilen değer ve duygusal önemden kaynaklanan, bireyin benlik kavramının bir parçası" olarak tanımlamaktadır. Sosyal kimlik kuramının temel varsayımları şunlardır: (1) bireyler olumlu benlik saygısı için çabalar; (2) bireyin benlik kavramının bazı bölümleri, belirli sosyal grupların üyeliğinden, yani onun "sosyal kimliğinden" kaynaklanır ve (3) olumlu bir sosyal kimlik, ilgili dış gruplarla

karşılaştırmalar yoluyla korunabilir veya geliştirilebilir (Tajfel, 1978; Wegge vd., 2012).

Kolektif kimlik, kişinin algıladığı örgütsel ve sosyal kategori üyeliğine dayanmaktadır. Hem kişilerarası hem de kolektif kimlikler, benlik tanımına başkalarını dâhil etseler de, bu sosyal bağlantıların niteliğine göre farklılık gösterir. Kişilerarası kimlikler, küçük, yüz yüze çalışma gruplarında kurulanlar da dâhil olmak üzere ikili ilişkilerdeki kişiselleştirilmiş bağlara dayalı olarak inşa edilir. Kolektif kimlikler ise, bazı sembolik gruplarla ortak özdeşleşmeden türetilir ve bu nedenle kişisel ilişkiler gerektirmez (Miscenko ve Day, 2016).

Kreiner ve Ashforth (2004); çalışanların "kendilerini, en azından kısmen, örgütün temsil ettiği düşünülen şeye göre tanımladıklarında" örgütleriyle özdeşleştiğini söylemektedirler. Sosyal kimlikler, bireysel ve grup kimliklerinin algılanan örtüşmesine dayanan öz tanımlamalardır. Özdeşleşmeyi, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık gibi benzer yapılardan ayıran, benlik kavramının ve birlik algısının şu yapısıdır: kişi belirli bir örgütle özdeşleşir (ve ayrılmaya zorlanırsa derin bir varoluşsal kayıp hisseder), oysa birçok benzer kuruluşla iyi uyum yaşayabilir ve bunlardan herhangi birine bağlı hissedebilir. Kreiner ve Ashforth (2004), "özdeşleşme" haricinde, örgütlerde meydana gelebilecek 3 durumdan daha bahsetmektedirler: Kimliksizleşme, Çelişkili Özdeşleşme ve Tarafsız Özdeşleşme.

i-) Kimliksizleşme/Örgütsel Özdeşleşememe

Bu durum, bir kişinin kendisini, örgütü tanımladığına inandığı niteliklere veya ilkelere sahip olmadığını tanımlaması durumunda ortaya çıkar. Özdeşleşme gibi, bir birey de bir örgütle ve örgütün belirli yönleriyle özdeşleşememe durumunu yaşayabilir (Kreiner ve Ashforth, 2014).

Kimliksizleşme, (1) kişinin kimliği ile bir örgütün kimliği arasında aktif bir ayrılık duygusuna ve (2) kişinin kendisinin ve örgütün olumsuz ilişkisel sınıflandırmasına dayalı bir öz algı olarak tanımlanmaktadır. Bir organizasyonun üyesine uygulandığı şekliyle yanlış özdeşleşme (misidentification), bir kişinin kendi kimliğini ve itibarını kuruluşun kimliklerinden bilinçli veya aktif olarak ayırdığı bir noktaya kadar kuruluşun misyonunun, kültürünün veya merkezi olarak tanımlayıcı yönlerinin reddedilmesine neden olabilir. Bu, bir çalışanın, çalıştığı yerin ayrıntılarını (yalan veya aldatma yoluyla) başkalarından gizlemesini, kişinin kuruluşun sakıncalı bulduğu

yönleriyle ilgili durumları dile getirmesini içerebilir (Elsbach, 1999; Kreiner ve Ashforth, 2014).

Kimliksizleşme durumunun, örgütsel özdeşleşmenin tam olarak zıttı olmadığı hususunu da göz önünde bulundurmak önemlidir. İlk etapta, bu iki kavram iki zıt kutuplu tek bir değişkeni temsil ediyor gibi görünebilir. Kimliksizleşme (özdeşleşmeme) ayrı bir değişken ve psikolojik durumdur. Özdeşleşme; örgütün tipik olarak olumlu yönlerini kendine bağlamaktan oluşurken, özdeşleşmeme, örgütün tipik olarak olumsuz yönlerini kişinin kendisinden ayırmasından oluşur. Hem özdeşleşmenin hem de kimliksizleşmenin temel amacı pozitif bir sosyal kimliğin korunması olsa da, bu amaca giden yollar ve deneyimin fenomenolojisi önemli ölçüde farklılık gösterir (Kreiner ve Ashforth, 2014).

ii-) Çelişkili Özdeşleşme

Çelişkili özdeşleşme, bireyin örgütüne karşı hem özdeşleşme hem de özdeşleşmemeyi aynı anda yaşamasını ifade etmektedir. Modern organizasyonların karmaşıklığı ile belirsizliği ve bireyin güçlü olmayan bir şekilde deneyimlediği değerleri, hedefleri ve inançları göz önüne alındığında, kişi aynı anda kendi örgütüyle (veya onun bazı yönleriyle) hem özdeşleşme hem de özdeşleşmeme yaşayabilmektedir. Bu duruma “çelişkili özdeşleşme” (kararsız özdeşleşme/şizofrenik özdeşleşme) adı verilmektedir (Elsbach, 1999; Kreiner ve Ashforth, 2014).

Birey, örgütün kendisiyle eş zamanlı olarak özdeşleşebilir ve özdeşleşmeden çıkabilir. Bunun nedeni, organizasyonun çok yönlü olma eğiliminde olmasıdır; bu sebeple kişi, organizasyonun farklı yönleri hakkında karışık duygulara sahip olabilir. Çelişkili özdeşleşme için şu örnekler verilebilir: ağırlıklı olarak beyaz kökenli insanların çalıştığı kurumlarda çalışan zenciler veya muhafazakâr kurumlarda çalışan eşcinsel bireyler. Bu kişiler örgüt değerlerinin çoğuyla özdeşleşme yaşayabilirken, yaşam tarzlarından dolayı özdeşleşmeme durumu yaşayabilirler. Bu durumlarda kişi, bazı boyutlarda özdeşleşmeye doğru çekilirken, diğer önemli bir boyutta da yanlış özdeşleşmeye doğru çekilmektedir. Bir başka örnek ise; kişi, bir firmanın maliyet düşürmeye yaptığı vurguyla ilgili olarak, verimlilik arayışıyla özdeşleşebilir ancak kaliteyi ihmal etmesiyle özdeşleşmeyebilir. Ancak bu durumlarda, soyutlama düzeyi ne kadar yüksek olursa, kararsızlık potansiyeli de o kadar yüksek olmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2014).

iii-) Tarafsız Özdeşleşme

Tarafsız özdeşleşme, bir çalışanın, kuruluşun kimliğiyle hem özdeşleşmenin hem de özdeşleşmemenin açıkça yokluğuna dayanan algısıdır. Bir anlaşmazlık karşısında her iki taraf için de tarafsız kalması gereken hâkim veya savcılar bu özdeşleşme türüne örnek olarak gösterilebilirler. Birey, örgütle ne özdeşleşme ne de özdeşleşmeme halini yaşamasa da hala bağlılığı (zayıf ya da belirgin) olabilir. Yani bu durum, yalnızca algıların yokluğu olan tarafsız özdeşleşme yerine; bilişsel bir durum ve kendi başına bir kendini tanımlama durumu da olabilir. Bireyler ayrıca, kurumlarla olan geçmiş deneyimleri, kendilerini tanımlama biçimleri (örneğin: ben yalnızım) ve yönetim tarzları nedeniyle de (örneğin: taraf tutmuyorum, sadece işimi yapıyorum), aşırı bağlılıklardan (olumlu ya da olumsuz) kaçınmayı bilinçli olarak gerçekleştirebilirler. Yani, özdeşleşmenin ve özdeşleşmemenin eksikliği, bireylerin kendini tanımladığı bir durum olarak da yaşanabilmektedir. Ancak çoğu durumda tarafsız özdeşleşme olumlu bir durum olarak algılanmamaktadır. Çünkü kendisini örgütüne (ve onun amaçlarına, değerlerine, misyonuna) karşı tarafsız olarak tanımlayan bir çalışanın, özellikle ekstra rol davranışları yoluyla, örgüte bağlı hissetme ve örgüte katkıda bulunma olasılığı daha düşüktür (Elsbach, 1999; Kreiner ve Ashforth, 2014).

2.2.1. Örgütsel Kimlik Perspektifleri

Gioia (1998), örgütsel kimliği üç farklı perspektiften ele almaktadır. Bu üç perspektifi şöyle sınıflandırmaktadır:

- 1- İşlevsel Bakış Açısı
- 2- Yorumlayıcı Bakış Açısı
- 3- Post Modern Bakış Açısı

2.2.1.1. İşlevsel Bakış Açısı

Bu yaklaşımın temelinde, fiziksel ve sosyal olguların, özünde, aynı "yasalara" göre tanımlanabilecek kadar benzer olduğu varsayımı yatmaktadır. En yaygın biçimde işlevselcilik; ontolojik varsayımlarında neredeyse acımasız sayılacak kadar gerçekçi ve nesnel bir yaklaşımdır (yani, kimlik en iyi şekilde var olan ve incelemeye açık bir şey olarak ele alınır). Ayrıca işlevselcilik, yapıların zaman içinde oldukça kararlı

olduğunu varsayar. Bu bakış açısında “kimlik” oldukça istikrarlıdır, belki değişebilir ancak bu hiç kolay değildir.

İşlevselcilik genel olarak, bağımsız ve görünüşte tarafsız olan araştırma gözlemcilerini kullanarak tündengelim yoluyla ilerler. Araştırmacı ile araştırılan arasında net bir ayrım vardır; araştırmacılar, incelenen konulara yaklaşıyor gibi davranmazlar, çünkü böyle bir duruş, nesnel gözlemsel yargıda bulunmak için gerekli olan tarafsızlığı ve bağımsızlığı alt üst eder. Kimlik çalışması, genellikle birinin veya bir organizasyonun sahip olduğu bir şeyin incelenmesi olarak ele alınır; böylece ilgili bir gözlemci için anlaşılır hale getirilir ve genellikle oldukça tarafsız, teorik terimlerle kavramsallaştırılır.

Organizasyon araştırmasındaki işlevsel yaklaşımın odak noktası, önerilen bir hipotezin doğrulanması veya (daha da önemlisi) yanlışlanmasıdır (Popper, 1959). Örgütsel kimliğin anlaşılması, gelişen literatüre dayanan daha fazla çalışmayla aşamalı olarak ilerlemektedir. İşlevselci yaklaşım, bazen çalışanların çıkarlarına kıyasla yönetsel çıkarları aşırı vurgulamakla suçlanmıştır. İşlevselci araştırmalar zamana göre, endüstriler ve organizasyonlar arasında karşılaştırma yapılabilmesine olanak sunar. Ayrıca, kimliği karşılaştırmalı boyutlar (örneğin; merkezi, ayırt edici ve kalıcı olan) ile karakterize edebilmemize izin veren genel, test edilebilir yapılar sunmaktadırlar (Gioia, 1998).

2.2.1.2. Yorumlayıcı Bakış Açısı

İşlevsel yaklaşımın uç noktada nesnelci olmasına karşılık, yorumlayıcı bakış açısı ise bir o kadar öznel bir yaklaşım sergilemektedir. Yani kimlik; anlam katmayı amaçlayan toplumsal ve simgesel olarak inşa edilmiş bir kavramdır. Yorumculuk, araştırmacı ve araştırılan arasındaki ayrımı bulanıklaştırmaktadır. Yorumlayıcı yaklaşımların esas amacı, örgüt üyeleri ve diğer ilgili bileşenler tarafından kullanılan “anlam sistemini” öğrenebilmek amacıyla kimliğin betimlenmesi ve aydınlatıcı bir şekilde açıklanmasıdır.

Bu bakış açısında bazen araştırmalar iki düzeyde ele alınır. Birinci düzeyde; kimlik, bilgi verenlerin kendileri tarafından kullanılan gerçek kelime ve sembollerle betimlenir. İkinci düzeyde ise; bilgi verenlerin kelimelerinde, sembollerinde ve kimliklerinin temsillerinde gözlemlenen kalıplar için temellendirilmiş, teorik bir

açıklama oluşturmaya çalışılmaktadır. Daha soyut olan ikinci düzeyde, kavramsal açıklamalar, çerçeveler veya modeller oluşturulur; yani ikinci düzey, araştırmacıların teorik temsil düzeyidir.

Yorumlayıcı yaklaşımlar tipik olarak tümevarım yoluyla ilerler. Odak noktası genellikle, üyelerin örgüt hayatlarında hem kolaylaştırıcı hem de kısıtlayıcı bir kavram olarak “kimliği” kullanan konsept ve uygulamaları organize etme ve geliştirme yollarını bulmaktır (Gioia, 1998).

2.2.1.3. Post-Modern Bakış Açısı

Postmodernizm; en güncel ontolojik, epistemolojik ve metodolojik varsayımlara, (kendisinin de dahil olmak üzere) tüm inanç ve incelemelerin temelini sorgulamak adına meydan okumak ister (Rosenau, 1992; Gioia, 1998). Post modern bakış açısı aşırı seviyede öznelidir (Gioia, 1998).

Her şeyden önce bir kavram olarak “kimlik” postmodernist yaklaşımı benimseyenler için büyük bir sorundur. Onlar, rasyonel ve tutarlı bir kimliğin varlığını sorgulamaktadırlar. Kimliğin sosyal olarak inşa edildiği konusunda yorumcularla tam olarak aynı fikirde değildirler, ancak tam da bu yapı nedeniyle kimliğin bir efsaneye veya tercih edilen terimi kullanırsak bir "illüzyona" dönüştüğünü iddia etmektedirler (Derrida, 1978; Baudrillard, 1983; Edelman, 1988; Akt: Gioia, 1998). Bu bakış açısı, “örgütsel kimlik” kavramına kadar uzanır. Kimlik, güç sahibi tarafların, genellikle kötü amaçları için bir icat haline gelmektedir. Postmodernistler, sosyal olguların kaynağını dilde bulurlar ve kişiliğe ve kişisel kimliğe esas olarak dilin ve dilbilimsel geleneğin bir ürünü olarak bakarlar (yani, bir kişinin kimliğinin inşası yalnızca dilin kullanımıyla mümkün kılınmaz, aynı zamanda üretilir). Yani, örgütsel kimlik anlayışının da yalnızca dilsel dışavurumlar olduğu sonucuna varmak mümkündür. Örgütsel kimlik sıklıkla, en iyi ihtimalle, baskın taraflarca işlenen bir kurgu olarak yorumlanmaktadır (Gioia, 1998).

Postmodernistler, daha büyük sistemlerin (örneğin kültür) kişilikleri şekillendirmede çok yaygın olduğu argümanının yaygınlığı nedeniyle hümanizm karşıtı olarak tanımlanabilirler. Örgütler, özellikle çağdaş toplumda bu daha büyük sistemlerden biri olarak görülebilir. Bununla birlikte, bu tür analizlerde kimliğin rolü, postmodernizmin kimliğin mitolojik doğası hakkındaki sonuçları kabul edilirse biraz sorunlu hale gelir.

Postmodernizm, birçok örgüt teorisyeni tarafından önemli kabul edilen o kadar çok kavramı reddeder ki, daha aşırı versiyonları, örgütleri normal görme ve inceleme biçimine karşı, dünyayı alt üst eden bir saldırı oluşturur. Postmodernizm, bireysel kimliği ortadan kaldırma projesi nedeniyle birçok akademisyen için sorunlu, hatta tehdit edicidir. Çıkarımlar örgütsel kimlik için de (ilginç bir şekilde, yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı, postmodern düşüncede bireysel kimlikten çok örgütsel kimliğe yer olabilir) oldukça açık ve barizdir (Gioia, 1998).

2.3. Kişiler Arası Yardımlaşma Davranışı

Kişiler arası yardımlaşma davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışının bir alt boyutu olarak kavramsallaştırılmaktadır. (Podsakoff vd., 2000). Bu sebeple, bu bölümde ilk olarak kısaca örgütsel vatandaşlık davranışından, sonra ise yardım davranışından bahsedilmektedir.

2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsallaştırılması süreci iki aşamada ele alınabilir. İlk aşama, 1930’larda başlayıp, 1980’lere kadar devam eden ve konunun kavramsallaştırılmasına yönelik temel çalışmaların yer aldığı dönemdir. İkinci dönem ise, 1980’lerde örgütsel vatandaşlık davranışının bağımsız bir kavram halinde ortaya çıkması ile başlayıp, günümüze kadar devam eden süreçtir. Daniel Katz ve Robert L. Kahn’ın “The Social Psychology of Organizations” (1966) isimli yayınlarındaki fikirleri, açık sisteme dayalı örgüt modeliyle, örgütsel vatandaşlık davranışı düşüncesinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Bu kavram, 1982 yılında Bateman ve Organ’ın 42. Ulusal Yönetim Konferansı’nda bildiri olarak sundukları ve sonrasında 1983 yılında makale olarak yayınladıkları “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship” adlı çalışmayla ve 1983 yılında Smith vd.nin yayınladığı “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents” isimli makalede, bir kavram olarak ilk kez ortaya atılmıştır (Podsakoff vd., 2000; Karaaslan vd. 2009).

Organ ve arkadaşlarının “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” terimini ortaya koymalarından bu yana yaklaşık 40 yıl geçmiştir (Bateman ve Organ, 1983: Akt. Podsakoff vd., 2000). Barnard’ın (1983) “iş birliği yapmaya isteklilik” ve Katzs’ın

(1964) ölçülü rol performansı ile “yenilikçi ve spontane davranışlar” arasındaki ayrımı yapmasından yola çıkarak, Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını: “*resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça kararlaştırılmamış, isteğe bağlı olan ve bir bütün olarak örgütün etkili işleyişini destekleyen bireysel davranış*” olarak tanımlamıştır. “İsteğe bağlı” ifadesiyle anlatılmak istenen; kişinin organizasyonla yaptığı iş sözleşmesinde, davranışın uygulanabilir bir gerekliliğinin olmamasıdır. Bu davranış, daha ziyade kişisel bir tercih meselesidir, ihmal edilmesi genel olarak cezalandırılabilir olarak anlaşılmaz (Podsakoff vd., 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışının genel özellikleri, aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Örgüt içerisindeki ödüllendirme sistemine direkt bağlı olmadan sergilenen davranışlardır.
- Örgütün, fonksiyonel yapısının, etkin bir şekilde işlemesini sağlayan örgütsel faaliyetler içinde yer alan ve örgütün işleyişiyle ilgili davranışlardır.
- Bu davranışlar, iş ve görev tanımlarında yer almazlar. Resmi rollerin dışında kalırlar ve belli sınırları yoktur. Ancak yerine getirilmediği zaman herhangi bir yaptırım gerektirmezler ve örgütteki çalışanların, kendilerinden beklenenden çok daha fazlasını ortaya koydukları davranışlardır.
- Bu davranışlar, sonuçları itibariyle hem çalışanlara (işgörenlere) hem de organizasyona katkı sağlayan davranışlardır (Karaaslan vd., 2009).

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışının; yardım davranışı, nezaket, centilmenlik, vicdanlı olma ve düşünceliliği içerdiğini belirtmektedir. Podsakoff vd. (2000) ise, örgütsel vatandaşlık davranışının 7 alt boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bu 7 alt boyut:

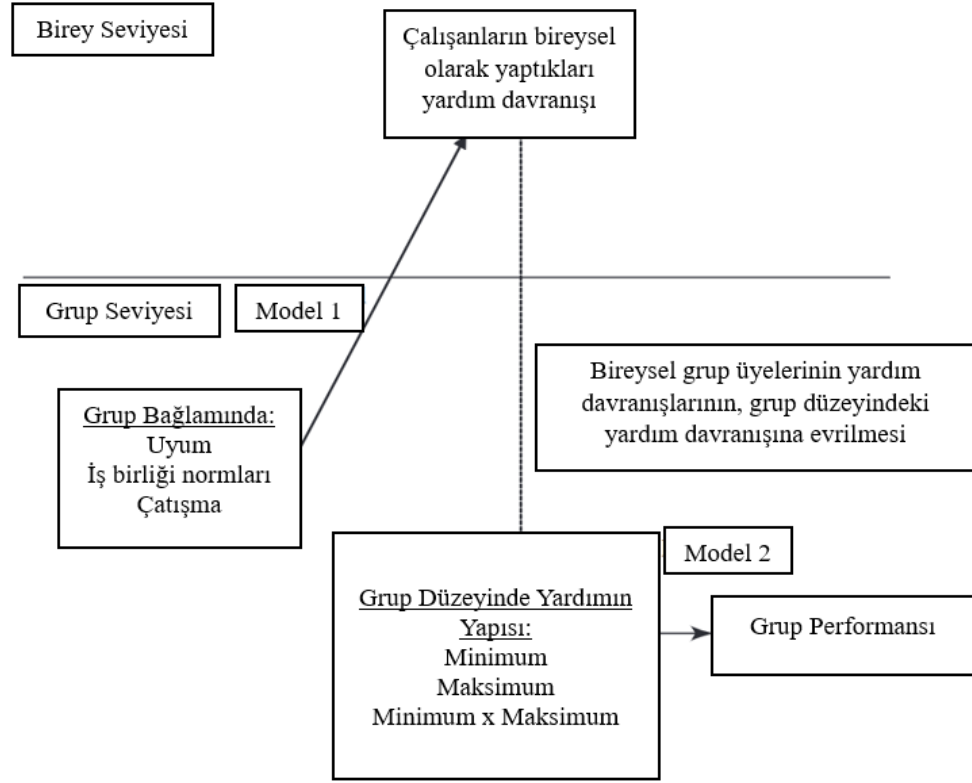
- Yardım davranışı (helping behavior),
- Centilmenlik/Sportmenlik (sportsmanship),
- Örgüte bağlılık/örgütsel sadakat (organizational loyalty),
- Örgütsel uyum (organizational compliance),
- Bireysel inisiyatif (individual initiative),
- Sivil erdem (civic virtue),
- Kendini geliştirme (self development) şeklinde sıralanmaktadır.

Yardım etme davranışı, bu alanda çalışan hemen hemen tüm araştırmacılar tarafından vatandaşlık davranışının önemli bir biçimi olarak tanımlanmaktadır (Podsakoff vd., 2000) ve örgütsel etkinlik ile örgütsel performans üzerindeki önemli etkilerinden dolayı, araştırmacılar tarafından bilimsel olarak çok fazla ilgi görmektedir (Chou, 2018). 1938’de Barnard’ın organizasyonlarda iş birliği ve olumlu sosyal davranışın önemini öne sürmesinden sonra, bu çalışmaya dayanarak birçok araştırmacı, çalışanların organizasyonlara “yardım etme” çabasına çok fazla önem vermiştir (Akt. Duan vd., 2019).

2.3.2. Yardım Davranışı

Podsakoff vd. “kişiler arası yardım davranışını”, gönüllü bir şekilde, başkalarına işle ilgili sorunlarında yardım etmek veya bu sorunların ortaya çıkmasını önlemeye çalışmak olarak tanımlamaktadırlar. Bununla birlikte, bu tanımın ilk kısmının (*işle ilgili sorunlarda başkalarına yardım etme*), Organ’ın (1988) “özgecilik, uzlaştırma ve hakir övgü” boyutlarını, Graham’ın (1989) “kişiler arası yardımını”, Williams ve Anderson’ın (1991) OCB-I’sını (bireysel vatandaşlık davranışı), Van Scotter ve Motowidlo’nun (1996) “kişiler arası kolaylaştırma” kavramını ve George ve Brief (1992) ile George ve Jones’un (1997) “başkalarına yardım etme yapılarını” içerdiğini belirtmektedirler. Tanımın ikinci kısmı ise, Organ’ın (1988, 1990) iş arkadaşları için sorun çıkmasını önlemek amacıyla adımlar atarak, başkalarına yardım etmeyi içeren “nezaket” kavramını yansıttığını belirtmektedirler.

Başka bir tanıma göre ise, kişiler arası yardım davranışı, bir çalışanın, yapmak zorunda olmadığı ancak örgütün çıkarları doğrultusunda diğer çalışanların görevlerini yerine getirmelerini sağlamak için sunduğu davranışlardır (Wang ve Ahoto, 2022). Ng ve Dyne (2005) ise yardım etme davranışını; işle ilgili alanlarda diğer grup üyelerine gönüllü olarak yardım etmek olarak tanımlamaktadırlar. Spesifik olarak, örgütsel vatandaşlık davranışının kilit bir bileşeni olan “yardım etme davranışı”, resmi olarak böyle yapmaları gerekmede de aynı kuruluştaki diğer meslektaşlarına tavsiye ve doğrudan yardım sağlayan bireyleri içermektedir (Organ, 1988; Akt. Lim ve Moon, 2021). Ng ve Dyne (2005)’in çalışma gruplarında yardım davranışı ile ilgili modeli aşağıdaki gibidir:



Şekil 2.2: Çalışma Gruplarında Çok Düzeyli Yardım Davranışı Modeli.

Bir başka tanıma göre; kişiler arası yardımlaşma davranışı, ihtiyacı olan bireylere sunulan iş birliğine dayalı yardımın, resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açık bir şekilde tanınmayan ve organizasyonun genel olarak optimal işleyişine katkıda bulunan, isteğe bağlı bireysel davranışlardır (Laurent ve Houlfort, 2020). İş arkadaşları arasındaki yardımlaşma davranışı (kişiler arası vatandaşlık davranışı olarak da adlandırılmaktadır) günümüzün çalışma ortamının sürekli değişen ve hızlı tempolu ritminde iş faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır (Laurent vd., 2021). Bununla birlikte yardımlaşma davranışı, çalışanların performanslarına ve refahlarına, aynı zamanda örgütsel etkinliğin sağlanmasına da katkıda bulunmaktadır (De Clercq vd., 2019).

Organizasyonlarda, yardım etme davranışları iş tanımlarında yer almaz, bu sebeple önceden planlanabilir veya tahmin edilebilir değildir. Bir iş arkadaşının bilmediği bir bilgisayar programını öğrenmesine yardımcı olmak, bozuk bir makineyi tamir etmek ve başka bir grubun bir sorunu çözmesine yardım etmek, örgütlerde meydana gelen ve genellikle doğal karşılanan kendiliğinden veya gönüllü eylemlere örnektir (King vd.,

2005). Bu davranışlar, sadece bugüne değil aynı zamanda geleceğe yönelik davranışlar olmakla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışı alanında çalışan neredeyse tüm araştırmacılar tarafından, çok önemli bir boyut olarak üzerinde durulmaktadır. Bu boyut kapsamına, bir çalışanın diğerine olağandışı şartlarda bile yardımı etmesi ya da iş arkadaşının rahatsızlığından dolayı işe gelmemesi sebebiyle onun işini üstlenmek, gelecekte meydana çıkabilecek problemleri öngörerek önlemeye yönelik diğer çalışanları bilgilendirme ve onlara saygı göstermek gibi davranışları da kapsamaktadır (Podsakoff vd. 2000; Acar, 2006). Yapılan tanımlamalar çerçevesinde, “yardım etme” boyutunun, diğer örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından “diğerlerini düşünme, nezaket tabanlı bilgilendirme ve destekleme” boyutlarını kapsadığı ifade edilebilir (Acar, 2006).

Güçlü işbirlikçi normları olan, uyum seviyeleri yüksek ve görev çatışması düşük gruptaki bireylerin birbirlerine yardım etme davranışları daha yüksektir (Ng ve Dyne, 2005).

Ekstra rol davranışı kapsamında değerlendirilen kişiler arası yardım davranışı, “özgecilik” ve “diğerergamlık” kavramları kapsamında değerlendirilmektedir. Özgecilik, başkasına yardım etme davranışını gerçekleştiren kişiye bazı fedakarlıklar yüklemekle birlikte, bu davranış için dışardan herhangi bir ödül beklentisi olmamasını ifade etmektedir. Bir kurumda çalışan kişiler arasındaki bu tutum arttıkça, yapılan işlerdeki sinerjiye dayalı fayda üst düzeyde olacaktır (Alparslan vd., 2014).

2.3.2.1 Kişiler Arası Yardım Davranışının Organizasyona Etkileri

Kaynakları paylaşmak veya işlerinde geride kalanlara yardım etmek gibi hususları içeren yardım etme davranışı hem çalışma grubu hem de organizasyon için birçok faydası olan isteğe bağlı bir davranış şeklidir. Günümüzde hem işlerin hem de ekip tabanlı organizasyonel yapıların giderek birbirine bağımlı hale gelen doğasından dolayı, yardım etme davranışının organizasyon açısından faydaları, önemi oldukça vurgulanan bir konu haline gelmiştir (Ng ve Dyne, 2005).

Organizasyon içerisinde; astlara, eşitlere veya yöneticilere işle ilgili faaliyetlerin gerçekleşmesinde yardımcı olarak fayda sağlamayı amaçlayan, isteğe bağlı ekstra rol davranışları bulunmaktadır. Bu olumlu sosyal davranışlardan bazıları, resmi olarak iş arkadaşlarına yardım etmek, yeni gelenleri yönlendirmek veya yöneticiye yardım

etmek gibi rol tarafından belirlenmiş de olabilir. Ancak bunun dışında, örgütsel vatandaşlık davranışıyla ve kişiler arası yardım davranışıyla bağlantılı olarak, rol tarafından belirlenmeyen yardım davranışları da gerçekleştirilmektedir. Ekstra iş çabasıyla ilgili olarak, işle ilgili olabilecek veya olmayabilecek ek görevler için gönüllülük eylemleri de sıklıkla organizasyona yardım etme niyetiyle gerçekleştirilir. Bunlar, komite atamaları, konuşma görevleri ve işle ilgili projeler gibi faaliyetler için gönüllü olmanın yanı sıra, standart olmayan koşulları düzeltmek, organizasyonel süreçlerin önünü açacak engelleri kaldırmak ve organizasyonu beklenmedik tehlikelerden korumak için gerektiğinde basit bir şekilde harekete geçmeyi içerir. Bu tarz davranış ve eylemler, organizasyonun işleyişine katkı sağlamaktadırlar (Brief ve Motowidlo, 1986).

Örgütler içerisindeki ekipler, etkili işleyiş için kişilerarası yardıma büyük ölçüde bağımlıdır. İş nispeten rutin ve önceden programlanmış olmaktan daha çok, esnek ve dinamik ve değişen bir ortama uyartılabilir hale geldikçe, kişilerarası yardımın önemi de artmaktadır. Benzer şekilde, artan küreselleşme, bilgi, ürün, hizmet, teknoloji ve prosedürlerin kültürler ve ülke sınırları arasında paylaşımını zorunlu kılmaktadır. Bu tür bir paylaşım da çalışanların, diğer çalışanlara coğrafi ve sosyal bölümlerdeki iş dinamiklerini anlamaları için gönüllü olarak yardım etmelerine büyük ölçüde bağlıdır (King vd., 2005).

Karşılıklılık (reciprocity) ilkesi, insanların genellikle kendilerine yardım edenlere yardım ettiğini belirtmektedir. Buna paralel olarak, bu karşılıklılık normu, insanların kendilerine yardım edenlere yardım etmesi gerektiğini ve dolayısıyla yardım ettiğimiz kişilerin de bize yardım etmesi gerektiğini savunmaktadır. Sonuç olarak, başkalarının bize yardım etmesini istiyorsak, biz de başkalarına yardım etmeliyiz (Gouldner, 1960). Karşılıklılık ilkesini, örgüt bağlamında düşünürsek, her yardım davranışının başka bir yardım davranışını doğuracağını ve böylece sinerjik olarak bu yardım davranışlarının örgüte birçok açıdan pozitif katkı sağlayacağını (iş performansı, görev performansı, örgütsel öğrenme vb.) ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Yardım davranışıyla ilgili yıllardır süregelen çalışmalar, bu davranışın hem çalışanlar hem de örgüt için çeşitli faydalarından bahsetmektedir. Ancak, son yıllarda yapılan güncel araştırmalar, yardım davranışına farklı bir paradigmadan bakmakta ve her zaman olumlu sonuçlar doğuramayabileceğini tartışmaktadır (Duan vd., 2019). Duan vd. (2019) yardım davranışının neden bazen olumlu bazen ise olumsuz sonuçlar

doğurabileceği sorusunu ele almışlardır. Bu noktada, Spitzmuller ve Van Dyne (2013) tarafından teorize edilmiş 2 farklı yardım davranışı öne çıkmaktadır: Proaktif yardım ve reaktif yardım. Bu yardım türleri farklı sebeplerle başlar ve farklı sonuçları tetikleyebilir. Yardım ya kişinin kendi isteğiyle başlar (proaktif yardım) ya da dış baskıyla motive edilebilir (reaktif yardım). Proaktif yardım, daha iyi refah ve daha yüksek öz değerlendirme gibi olumlu sonuçlara yol açarken, reaktif yardımın faydaları daha çok grup ve organizasyon düzeyinde kalır ve bazen yardım edenlerin kendilerine zarar verebilir (Duan vd., 2019). Reaktif yardım davranışları, başkalarının ihtiyaçlarına yanıt olarak meslektaşlar, amirler veya örgüt tarafından önceden sağlanan olumlu muameleye yanıt olarak gerçekleştirilir. Örneğin, bir meslektaşın açıkça yardım istemesi nedeniyle bir kişi meslektaşına işlerinde yardımcı olabilir. Bu tür bir yardım, sosyal değişim ve karşılıklılık paradigması altında yürütülen çoğu yönetim araştırması çalışmasının odak noktası olmuştur (Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005, Akt. Duan vd., 2019). Diğer yandan, proaktif yardım davranışları, kişisel ihtiyaçları karşılamaya yönelik aktif çabalar temelinde, yardım eden bireyin kendi içinden gelmesinden kaynaklanır. Örneğin, bir kişi, kendisinden yardım istemeyen yöneticisine, yöneticisinin güvenini kazanmak için proaktif olarak yardım sağlayabilir. Proaktif bir şekilde uygulandığında, yardım etme davranışları, karşılık verme baskısından ziyade kişisel hedeflere ulaşmanın bir yolu olarak görülür (Bolino vd., 2012). Reaktif yardımda, büyük ölçüde yardım edilen kişinin ihtiyaçlarına odaklanılır, öyle ki yardım eden kişinin odak noktası kendisi değil, diğerleridir (Spitzmuller ve Van Dyne, 2013). Bu yardım türü, doğası itibarıyla yardım eden kişiye zarar verebilir. Kaynak açısından değerlendirildiğinde, yardım davranışlarının uygulanması bireylerin kaynaklarını tüketir ve bu nedenle kişinin normal iş yükünü tamamlama kapasitesi tehlikeye girerek, iş hedefi için ilerlemesi açısından olumsuz sonuçlar yaratabilir (Bolino vd., 2013; Koopman vd., 2016). Duan vd. (2019)'nin araştırmasından elde edilen bulgular da bunu destekler niteliktedir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, proaktif yardım, yardım eden kişinin refahıyla pozitif ilişkili olmasına rağmen, reaktif yardım ile yardım eden kişinin refahı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

2.4. Örgütsel Öğrenme

Öğrenme, dinamik bir kavramdır ve teoride kullanımı organizasyonların sürekli değişen doğasını vurgulamaktadır. Öğrenme yalnızca zaman içinde ve organizasyondaki düzeyler arasında gerçekleşmekle kalmaz, aynı zamanda yeni öğrenmeyi özümseme (ileri besleme) ile hâlihazırda öğrenilmiş olanı kullanma (geri bildirim) arasında bir potansiyel fayda yaratır. Örgütsel öğrenme, kavramın daha iyi anlaşılması için farklı akademik disiplinlerce genişletilmiş bir olgudur. Bu yüzden örgütsel öğrenme alanı, örgütsel öğrenme konularını incelemek üzere kullanılmış olan çok çeşitli tanım ve kavramsallaştırmalar ile karakterize edilmektedir (Crossan vd., 1999; Martinez-Leon ve Martinez-Garcia, 2011).

Öğrenme; veri, bilgi ve ilmi birbirine bağlama, genişletme ve iyileştirme sürecidir (Bierly III vd., 2000). Bir diğer tanıma göre öğrenme; geçmiş eylemler, bu eylemlerin etkinliği ve gelecekteki eylemler arasındaki anlayışın, bilginin ve ilişkilerin geliştirilmesidir (Fiol ve Lyles, 1985). Örgütsel yetenekleri, sürdürülebilirliği ve gelişimi artırmak, ayrıca rekabet gücünü sürdürmek için başarılı bir öğrenme ve etkili bir organizasyon oluşturmak gereklidir (Lau, Lee ve Chung, 2018). Örgütsel öğrenme, modern yönetim alanında stratejik bir araç olarak rekabet avantajı sağlamak ve örgütün başarısının istikrarlı olması için önemlidir. Öğrenmenin amacı sadece çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak değil, aynı zamanda organizasyonu geliştirmek, büyütmek ve esnek, dinamik öğrenen bir organizasyon oluşturmaktır (Saadat ve Saadat, 2016). Örgütsel öğrenme, organizasyonların bireysel bilgiyi örgütsel bilgiye dönüştürmesini sağlar (Basten ve Haamann, 2018). Temel model, organizasyonların deneyimleri toplaması, çıkarımlar yapması ve çıkarımları resmi kurallar ve resmi olmayan uygulamalar gibi kurumsal bilgi havuzlarında kodlamasıdır. Bu bakış açısına göre organizasyonlar, güncel deneyimleri geçmişteki derslerle birleştiren karmaşık öğrenme süreçleriyle şekillenmektedir (Schulz, 2017).

Öğrenen organizasyonlarda yöneticiler, geçmiş deneyimlerine bağlı kalmak yerine kendi deneyimlerinden öğrenirler. Öğrenen organizasyonlar oluşturmak için, liderlerin; organizasyonlarını bir sistem olarak gören, kendi kişisel yeteneklerini geliştirebilen ve deney yapmayı ve sorunları iş birliği içinde yeniden çerçevelendirmeyi öğrenen çalışanlar yetiştirmesi gereklidir (McGill ve Slocum, 1992).

Yapılanma teorisine göre (Structuration Theory), sosyal sistemler tekrar eden pratiklerden oluşur. Bu nedenle, örgütsel faaliyetlerdeki değişikliklerin, bir organizasyonun üyeleri tarafından yürütülen ve yinelenen uygulamalardaki değişikliklerden oluştuğu ifade edilebilir. Ayrıca yapılanma teorisine göre, uygulamalardaki değişiklikler uygulamaların içinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, yapılanma teorisine dayanarak, örgütsel öğrenme sürecinin, belirli bir yapılanma biçimi olarak örgütsel uygulamalarda gerçekleştiği varsayılmaktadır (Berends vd., 2003).

Simon'a göre (1991), bir organizasyonda öğrenme iki şekilde gerçekleşir: i-) üyelerinin öğrenmesiyle, ii-) kuruluşun daha önce sahip olmadığı bilgiye sahip yeni üyeleri bünyesine katmasıyla öğrenir. Bir bireyin örgütte öğrendikleri, örgütün diğer üyeleri tarafından bilinenlere ve örgütsel ortamda ne tür bilgilerin bulunduğu çok bağlıdır. Yani, örgütsel öğrenmenin önemli bir unsuru içsel öğrenmedir. İçsel öğrenme: Bilginin bir kişi ya da gruptan diğerine aktarılması sürecidir. Örgütlerde bireysel öğrenme tek başına öğrenmekten ziyade, daha sosyal bir olgudur. Bireyler, organizasyonlardaki birincil öğrenen varlıklardır ve örgütsel dönüşümü kolaylaştıracak şekilde öğrenmeyi sağlayan unsurlardır (Dodgson, 1993). Kim (1993) ise bu durumu şöyle ifade etmektedir: Örgütler belirli bir bireyden bağımsız olarak öğrenebilirler, ancak tüm bireylerden bağımsız olarak öğrenemezler. Bu, bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenmenin, birlikte var olma zorunluluğu olmasa da muhtemelen birlikte bağımlılık özellikleri sergileyeceği anlamına gelir, çünkü öğrenme, organizasyonel bölünmeleri aşan ağlar ve ekipler içindeki organizasyonların sınırlarında giderek daha fazla gerçekleşir. Bu nedenle, örgütsel öğrenme çok düzeylidir. Bu düzeyler: birey, grup ve organizasyon olarak sınıflandırılmaktadır (Martinez-Leon ve Martinez-Garcia, 2011).

Bireysel öğrenme; bireyin, çevredeki bilgilere, sezgi ve bilişsel süreçlerini kullanarak ulaşmasını, bu bilgileri algılayıp anlamasını ve yorumlamasını, bu süreç aracılığıyla tecrübe edinmesini ve elde ettiği sonuçlara göre davranışlarını düzenlemesini ifade etmektedir (Koçel, 2011). Yani, dolaysız bilgi edinme ve yorumlama bireysel bir olaydır, örgüt bunu gerçekleştiremez. Öğrenmenin ikinci seviyesi, bireysel öğrenme seviyesinde öğrenen insanları açıklayan grup seviyesinde öğrenmedir (Saadat ve Saadat, 2016). Bu seviyede bireyler öğrendiklerini grupla paylaşırlar, birlikte yorumlarlar ve bir grup varsayımına ulaşırlar. Bu süreçte bireylerin iletişim süreçlerini

kullanması çok önemlidir. Grup öğrenmesi olmadan, örgütsel öğrenmeden bahsedilemez. Örgütsel öğrenme, grup düzeyinde elde edilen ortak değerleri, varsayımları, sistemi, yöntemi ve tüm örgüt için kabul edilebilir talimatları, beklenen davranış çerçevelerini ve tüm bunları ihtiyaç duyan herkesin erişebileceği bilgi tabanlarına dönüştürmeyi açıklar (Koçel, 2011; Saadat ve Saadat, 2016). İleri beslemeli süreçler aracılığıyla, yeni fikirler ve eylemler bireyden gruba ve organizasyon seviyelerine geçer. Aynı zamanda, önceden öğrenilmiş olan şeyler, organizasyondan grup ve bireysel seviyelere geri dönerek insanların nasıl davrandığını ve düşündüğünü etkiler (Crossan vd., 1999). Örgütsel öğrenme, geçmiş deneyimlerden yararlanma, çevresel değişikliklere uyum sağlama ve gelecekteki seçenekleri mümkün kılma aracıdır (Berends vd., 2003).

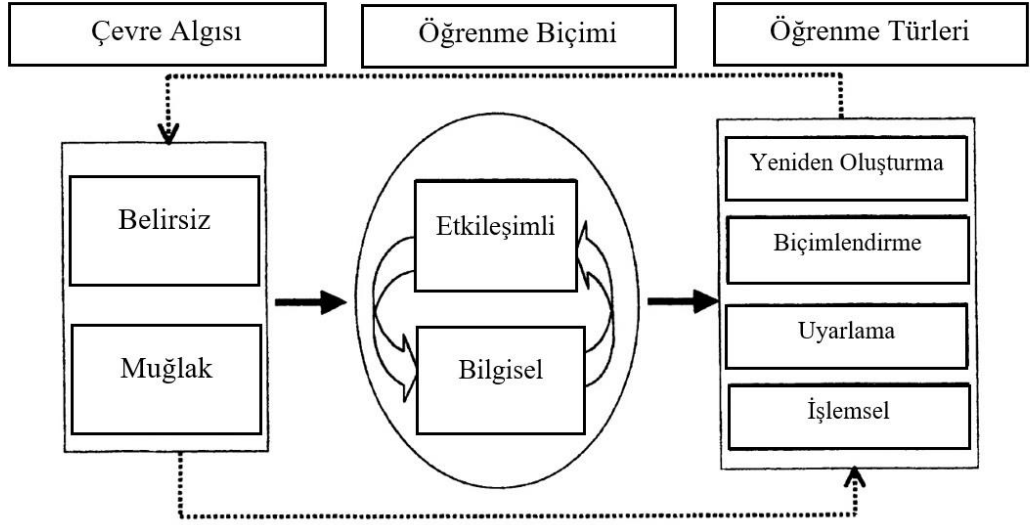
Bireysel öğrenme süreçlerini anlamak, organizasyonların öğrenme sürecini anlamak için gereklidir. Bununla birlikte, örgütsel bağlam, bireysel öğrenme bağlamından daha karmaşıktır. Örgütsel öğrenme; basitçe bireysel öğrenme süreçlerinin bir bütünü değildir, organizasyondaki bireyler arasındaki etkileşimi ve bir varlık olarak organizasyonlar arasındaki etkileşimi ve organizasyon ile bağlam arasındaki etkileşimi de içermektedir (Basten ve Haamann, 2018).

Edmonson ve Moingeon (1998) örgütsel öğrenmeyi, bir örgütün üyelerinin, örgütün devam eden uyumunu teşvik edecek şekilde davranışa rehberlik etmek adına verileri aktif olarak kullandığı bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Verileri kullanmak, özellikle kolektif performansı ve hedeflere yönelik ilerlemeyi değerlendirmek için görevle ilgili bilgileri aramak ve bunlarla ilgilenmek anlamına gelmektedir. Berends vd.'ye göre (2003) ise örgütsel öğrenme; bilgi olarak kabul edilen ve örgütsel faaliyetlerde uygulanabilen, dolayısıyla bu faaliyetlerde (potansiyel) bir değişikliği ima eden, örgüt üyeleri tarafından tutulan bilginin gelişimi olarak tanımlamaktadırlar. Saadat ve Saadat'a (2016) göre, örgütsel öğrenme sürecinin özellikleri şu şekilde ifade edilebilir:

- *Örgütsel öğrenme süreci karmaşıktır:* Çeşitli ve çok yönlü kişilerarası, içsel, çevresel ve örgüt içi ve örgütler arası faktörlerin karşılıklı iletişiminden etkilenir.
- *Örgütsel öğrenme süreci plansızdır:* Resmi terimlerin eğitici metinleri gibi sistemleştirilmiş değildir.

- *Örgütsel öğrenme dikkatli ve amacı olan bir süreçtir:* Öğrenme ve gelişme alanları, organizasyondaki her kişi ve grup için geçerlidir. Organizasyondaki bu kişi ve gruplar, öğrenmeyi, organizasyon stratejisine uyum sağlamayı merak ve dikkat ile beklemektedirler.
- *Örgütsel öğrenme süreci etkileşim ile gerçekleşen dinamik bir süreçtir:* Kişiler, gruplar ve örgüt aynı anda hem bilgiyi, deneyimi elde etmeyi ve öğrenmeyi hem de başkalarına aktarma rolünü oynarlar.
- *Örgütsel öğrenme süreci devamlı ve kalıcı bir süreçtir:* Bu süreç, belli bir zaman ve yer ile kısıtlı değildir.
- *Örgütsel öğrenme süreci gelişen ve büyüyen bir süreçtir:* Etkileşim, dinamizm ve süreklilik ve bu sürecin özel geri bildirimleri, sürece verimlilik özelliği kazandırır.
- *Örgütsel öğrenme süreci insanlar tarafından kullanılan bilgi tabanından ve kültürel kaynaklardan etkilenir:* Bu süreç; temel kavramlar, yapı, sosyal kurallar ve örgüt üyeleri arasındaki iş bölümü gibi unsurlardan etkilenmektedir.

Gnyawali ve Stewart (2003) ise; örgütsel öğrenme için, organizasyonun çevre algısının önemli bir ölçüt olduğundan bahsetmektedirler. Örgütsel öğrenmenin birincil rollerinden biri, çevresel güçler ve bunların kuruluşlar üzerindeki etkileri hakkında ortak bir anlayış geliştirmektir. Çünkü, farklı çevresel koşullar, organizasyonların bilgi yaratmak için uygun öğrenme sürecini kullanmasını gerektirir. Örgütsel öğrenme süreci, kuruluşların çevresel olayları ve bunların kuruluşlar üzerindeki etkilerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur. Böyle bir anlayış, organizasyonun etkili stratejiler formüle etmesini ve uygulamasını sağlar. Örgütsel öğrenme için geliştirdikleri model ise şu şekildedir:



Şekil 2.3: Gnyawali ve Stewart (2003)'in Örgütsel Öğrenme Modeli.

Gnyawali ve Stewart (2003)'in bu örgütsel öğrenme için temel varsayımları şu şekildedir:

- Çevreyle ilgili belirsizlik algısı arttıkça, organizasyonlar bilgisel öğrenme tarzına verdikleri önemi artırmalıdır.
- Çevreyle ilgili belirsizlik algısı arttıkça, organizasyonlar etkileşimli öğrenme tarzına verdikleri önemi artırmalıdır.
- Çevresel koşullar yüksek belirsizlik ve yüksek muğlaklık algıları yarattığında, organizasyonlar hem etkileşimli hem de bilgilendirici öğrenme türlerini vurgulayarak, öğrenmeyi yeniden icat etmelidir.
- Çevresel koşullar yüksek muğlaklık ve düşük belirsizlik algıları yarattığında, organizasyonlar etkileşimli türü vurgulayarak, biçimlendirici öğrenmeyi tercih etmelidir.
- Çevresel koşullar yüksek belirsizlik ve düşük muğlaklık algıları yarattığında, organizasyonlar bilgisel türü vurgulayarak, uyarlayıcı öğrenmeyi gerçekleştirmelidir.
- Çevresel koşullar düşük belirsizlik ve düşük muğlaklık algıları yarattığında, organizasyonlar işlemsel öğrenme ile faaliyet gerçekleştirmelidirler.

Bu modelde bahsedilen öğrenme biçim ve türlerinin kısa tanımları aşağıdaki gibidir (Gnyawali ve Stewart, 2003):

Öğrenme Biçimi

Bilgi Modu: Organizasyonlarda bilgi toplamak, analiz etmek ve dağıtmak için kullanılan sistematik temelli yapısal süreçler olarak tanımlanır.

Etkileşimli Mod: Organizasyonun çeşitli bireylerinin ve birimlerinin eylemleri ve etkileşimleri aracılığıyla paylaşılan şemalar geliştirmek için kullanılan sistematik temelli sosyal süreçler olarak tanımlanır.

Öğrenme Türleri

Yeniden Oluşturma Türü: Bir organizasyonun mevcut bilgi yapılarındaki *temel* değişiklikleri ifade eder.

Biçimlendirici Öğrenme Türü: Organizasyonlarda *yeni* bilgi yapılarının yaratılması anlamına gelir.

Uyarlayarak Öğrenme Türü: Yeni bilgilerin toplanması ve mevcut şemaların yorumlanması için kullanılması yoluyla, organizasyonun mevcut bilgi yapısındaki *kademeli* değişiklikleri ifade eder.

İşlemsel Öğrenme Türü: Bir organizasyonun mevcut bilgi yapısının *doğrulanması* ve *güçlendirilmesi* anlamına gelir.

2.4.1. Örgütsel Öğrenme Kavramının Tarihsel Gelişimi

Örgütsel öğrenme sürecinde temel model, organizasyonların deneyimleri toplaması, çıkarımlar yapması ve çıkarımları resmi kurallar ve resmi olmayan uygulamalar gibi örgütsel bilgi havuzlarında kodlamasıdır. Bu görüşe göre organizasyonlar, geçmişte öğrenilen derslerle mevcut deneyimleri birleştiren karmaşık öğrenme süreçleri tarafından şekillendirilir. Örgütsel öğrenme kavramı, 1950'lerde davranışçılar ve ekonomistler arasında devam eden tartışmalarla birlikte önem kazandı. Ekonomik firma modeli, İkinci Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında baskın hale geldi, ancak birçok araştırmacı, özellikle davranış araştırmacıları, bu modellerden memnun değildi (Schulz, 2017).

March ve Simon (1958), ekonomik modellerin, örgütsel kararların sonuçlarının benzersiz bir şekilde çevresel kısıtlamalar tarafından belirlendiği iddiasını çürüttüler. Örgütsel davranışın, örgütsel karar almaya büyük ölçüde öngörülemezlik getiren karmaşık örgütsel süreçlere bağlı olduğunu savundular. İddialarını desteklemek için

(diğerlerinin yanı sıra) çeşitli organizasyonel öğrenme fikirlerine başvurdular ve bu argümanların çalışılması sırasında, sonraki öğrenme araştırmalarının merkezinde yer alan dikkate değer sayıda temaya öncülük ettiler. Organizasyonların tekrarlayan karar durumlarını deneyimlediklerini ve buna karşılık oldukça karmaşık ve organize tepkiler içeren performans programları geliştirdiklerini öne sürdüler (March ve Simon, 1958; Akt. Schulz, 2017). Örgütsel öğrenmeye odaklanma süreci Cyert ve March (1963) tarafından yazılan "A Behavioral Theory of the Firm" kitabı ile yoğunlaşmıştır. Burada yazarlar, organizasyonu, karmaşık ve uyarlanabilir bir sistem olarak tanımlarlar. Bu sistem, içsel karmaşıklığından dolayı, dış kısıtlamalar tarafından benzersiz bir şekilde belirlenmeyen sonuçlar üretebildiği için önemli ölçüde özerklik sergileyebilen bir sistemdir. Örgütsel öğrenme ise, organizasyonların belirli işletim prosedürlerini yeniden kullanma olasılığını ayarlayarak, dış şoklara yanıt verdiği bir "öğrenme döngüsünde" ele alınmıştır. Bu yaklaşım da temelde, March ve Simon'un performans programlarına eş değer bir konsepttir (Cyert ve March, 1963; Schulz, 2017).

1960'lar, 1970'ler ve 1980'lerde örgütsel öğrenme üzerine sürekli araştırmalar yapılmış olsa da çalışmalar 1980'lerin sonlarından bu yana önemli ölçüde yoğunlaşmıştır. Levitt ve March'ın rutin derslerin kodlanması olarak örgütsel öğrenme kavramını geliştirmesinden bu yana örgütsel rutinler, örgütsel öğrenme araştırmalarında ön plana çıkmıştır (Schulz, 2017). Levitt ve March, örgütsel davranış çalışmalardan elde edilen sonuçlar doğrultusunda, örgütsel öğrenmeyi üç klasik gözleme dayandırmaktadırlar. Birincisi; bir organizasyondaki davranışların rutinlere dayanmasıdır. "Rutinler" olarak bahsedilen; örgütlerin etrafında inşa edildiği ve faaliyet gösterdikleri biçimleri, kuralları, prosedürleri, sözleşmeleri, stratejileri ve teknolojileri içerir. Aynı zamanda biçimsel rutinleri destekleyen, detaylandıran ve bunlarla çelişen inançların, çerçevelerin, paradigmaların, kodların, kültürlerin ve bilginin yapısını da içerir. İkinci gözlem; örgütsel eylemlerin tarihe bağlı (history dependent) olduğudur. Yani rutinler, geleceğin tahminlerinden çok geçmişin yorumlarına dayanır. Üçüncü gözlem ise; örgütlerin hedeflere yönelik olmasıdır. Davranışları, gözlemledikleri sonuçlar ile bu sonuçlara yönelik arzuları arasındaki ilişkiye bağlıdır. Böyle bir çerçeve içinde örgütler, geçmişten yaptıkları çıkarımları, davranışlarına rehberlik eden rutinlere kodlayarak öğrenen olarak görülürler (Levitt ve March, 1988).

2.4.2. Örgütsel Öğrenme Sürecinin Aşamaları

2.4.2.1. Huber'in Örgütsel Öğrenme Modeli

Literatürde yaygın olarak kullanılan Huber'in (1991) örgütsel öğrenme modeli 4 aşamalıdır:

- Bilgi Edinimi
- Bilgi Dağıtımı
- Bilginin Yorumlanması
- Örgütsel Hafıza

Bilgi edinimi

Huber (1991) bilgi edinimi sürecini 5 alt başlıktan oluşan bir süreç olarak tasvir etmektedir. (1) kuruluşun doğumunda mevcut olan bilgidен yararlanma, (2) deneyimden öğrenme, (3) diğer organizasyonları gözlemleme yolu ile öğrenme, (4) organizasyonun ihtiyaç duyduğu ancak sahip olmadığı bilgiye sahip bileşenleri kendi bünyesine nakletmesi ve (5) organizasyonun çevresi ve performansı hakkında bilgi aramak veya bilgiyi fark etmek.

Bilgi edinimi süreci, iç ve dış bilgilerin farklı kaynaklardan (yani müşteriler, pazarlar, teknolojiler, rakipler ve doğrudan deneyimler) toplanması sürecidir. Bu süreç hem iş ortamından hem de bellekten bilgi aramayı içerir ve yeni bilgilerin çalışan bellekte depolanmasıyla sonuçlanır (Martinez-Leon ve Martinez-Garcia, 2011).

Bilgi dağıtımı

Bu süreç, farklı kaynaklardan gelen bilgilerin kuruluşun üyeleri (bireysel ve işlevsel birimler, resmi ve gayri resmi kanallar aracılığıyla) arasında yayıldığı ve böylece yeni bilgi veya anlayışa yol açtığı süreçtir. Örgütler yeni bilgi oluşturabilir ve farklı birimler tarafından dağıtılan ve paylaşılan bilgileri birleştirerek öğrenebilirler (Martinez-Leon ve Martinez-Garcia, 2011).

Huber (1991)'e göre; bilgi dağılımı, örgütsel öğrenmenin hem oluşumunun hem de kapsamının belirleyicisidir. Örgütsel öğrenmenin meydana gelmesi için, örgütsel bileşenlerin genellikle diğer örgütsel birimlerden elde ettikleri bilgi öğelerini bir araya getirerek "yeni" bilgiler geliştirmesi önemlidir. Bu süreçte örgütler, neyi bilip neyi bilmediklerini göz önünde bulundurmalarıdır. Örgütler genellikle anlaşılması güç

bilgileri rutin bir şekilde depolayan sistemlere sahip olma eğilimindedirler. Bunun yerine, bilgi bir organizasyonda geniş çapta dağıtıldığı zaman, daha fazla ve daha çeşitli bilgi kaynakları oluşacak, bireylerin ve grupların (birimlerin) öğrenme olasılığı artacaktır. Böylece bilgi dağıtımı, daha geniş çapta bir örgütsel öğrenmeye yol açacaktır.

Bilginin yorumlanması

Dağıtılan bilginin, çeşitli yorumlarının verildiği ve bilgi yaratıldığı süreçtir. Böylece bilgiye anlam verilir, olaylar tercüme edilir ve ortak anlayış geliştirilir. Bu, bilginin gelecekteki edinimi ve yorumlanmasında kilit bir aşamadır (Martinez-Leon ve Martinez-Garcia, 2011).

Bilginin yorumlanması sürecinde farklı ve çeşitli yorumlar geliştirmenin daha fazla öğrenme ile sonuçlanacağı söylenebilir. Çünkü bu tür bir gelişme, organizasyonun potansiyel davranışlarını değiştirebilir ve bu da öğrenin tanımına uygundur. Ayrıca, organizasyon birimlerinin çoğu, diğer birimler tarafından yapılan çeşitli yorumların doğasını anladığında daha fazla öğrenmenin gerçekleştiği sonucuna varmak da makuldür. Yeni bilgilerin yorumlanmasının şu kriterlerden etkilenmesi mümkündür (Huber, 1991):

- Örgütsel birimlerin sahip olduğu önceki bilişsel haritaların değişmezliği/tekdüzeliği,
- İletilen bilgi çerçevesinin değişmezliği/tekdüzeliği,
- Bilgiyi iletmek için kullanılan araçların zenginliği,
- Yorumlayan birimlerdeki bilgi yükü,
- Yeni bir yorum üretilmeden önce, gerekli olabilecek “öğrenmeyi unutma” miktarı

Örgütsel Hafıza

Örgütsel hafıza, örgütsel öğrenme ve karar verme sürecinin bir belirleyicisidir. Zayıf bir örgütsel hafıza sorunu, bireylerin eksikliklerine ilişkin basit değerlendirmelerden çok daha karmaşık bir sorundur. Örgütlerdeki bazı durumlar, zayıf örgütsel hafızaya yol açabilir. Bunlar: i-) yüksek personel devri, ii-) belirli bilgiler için gelecekteki ihtiyaçların öngörülmemesi, büyük miktarda bilginin kolayca geri alınabilecek şekilde saklanamaması, iii-) bilgi ihtiyacı olan örgüt üyelerinin, diğer üyelerin sahip olduğu veya depoladığı bilgilerin varlığını veya nerede olduğunu bilmemesi (Huber, 1991).

Örgütsel hafızanın etkinliğinin devamlılığını etkileyen bazı muhtemel değişkenler ise şöyledir (Huber, 1991):

- Çalışanların yıpranması (Çalışanlarda emeklilik, istifa gibi kademeli, doğal bir azalma olması durumu),
- Bilgi dağıtımı ve bilginin organizasyonel yorumu,
- Bilgi depolamak için kullanılan norm ve yöntemler,
- Saklanan bilgiyi bulma ve geri alma yöntemleri.

2.4.2.2. Crossan ve Arkadaşlarının Örgütsel Öğrenme Süreci

Crossan vd.ne göre (1999), örgütsel öğrenme üç seviyede ve toplam 4 süreçten oluşur (Bkz. Tablo 2.4.). Kavramak ve yorumlamak bireysel seviyede, yorumlamak ve bütünleştirmek grup seviyesinde, bütünleştirmek ve kurumsallaştırmak ise örgüt seviyesinde gerçekleşmektedir.

Tablo 2.3: Crossan vd.nin Örgütsel Öğrenme Süreci.

Seviye	Süreç	Girdiler/Çıktılar
Bireysel	Sezmek/Kavramak	Tecrübeler
		İmgeler
		Metaforlar
Grup	Yorumlama	Dil
		Bilişsel Harita
		İletişim/Diyalog
Örgüt	Bütünleştirmek	Paylaşılan Anlayış
		Karşılıklı Uyum
		İnteraktif Sistemler
Örgüt	Kurumsallaştırma	Rutinler
		Kontrol Sistemleri
		Kural ve Prosedürler

Sezmek (intuiting); kişisel bir deneyim akışında esas olan kalıp ve/veya olasılıkların bilinç öncesi tanınmasıdır. *Yorumlama (interpreting)*; bir anlayış veya fikrin, kişinin kendisine ve başkalarına kelimeler ve/veya eylemler yoluyla açıklanmasıdır. *Bütünleşme (integrating)*; bireyler arasında ortak anlayış geliştirme ve karşılıklı uyum yoluyla koordineli eylemde bulunma sürecidir. *Kurumsallaşma (institutionalizing)* ise, rutinleşmiş eylemlerin gerçekleşmesini sağlama sürecidir (Crossan vd., 1999).

2.4.2.3. Diğer Örgütsel Öğrenme Süreçleri

Daft ve Weick (1984)'e göre; örgütsel öğrenme süreci 3 aşamalı bir süreçtir:

- Bilgiyi arama ve toplama süreci
- Bilgiyi yorumlama süreci
- Bilgiyi kullanma pratiği ile öğrenme süreci

Nonaka ve Takochi (1995) ise, öğrenen organizasyon sürecini bilimde, faaliyet alanıyla ilgili olarak değerlendirirler. Nonaka ve Takochi (1995)'ye göre; bilime hakimiyet süreci (örgütsel öğrenme süreci) üç aşamadan oluşmaktadır.

- Bilim elde etmek (yararlı bilgiyi tanımlamak ve toplamak)
- Bilimi kullanmak (bilimin pratik kullanımı)
- Bilimi transfer etmek (organizasyon boyunca dağıtmak ve yayınlamak) (Akt: Saadat ve Saadat, 2016).

2.4.3. Örgütsel Öğrenme Türleri

Bu konunun uzmanları, örgütsel öğrenmeyi farklı türlere ayırmaktadırlar (Saadat ve Saadat, 2016).

- Argyris ve Schon (1978)'e göre örgütsel öğrenme türleri (Akt. Saadat ve Saadat, 2016):
 - Tek-Döngülü Öğrenme (monocyclic): Bu tür öğrenme, örgüt üyelerinin çevredeki hataları bularak ve düzelterek yanıt vermesiyle gerçekleşir, aslında çevresel ihtiyaçlara verilen bu yanıt, örgütün mevcut normlarının korunmasıyla sağlanır.
 - İki-Döngülü Öğrenme (Two-cyclic): Bu tür öğrenme, yalnızca mevcut süreçleri kontrol etmekle kalmaz, aynı zamanda kültürün,

politikaların, hedeflerin, stratejilerin ve organizasyon yapısının düzeltilmesini de içerir. İki döngülü öğrenme, yeterliliklerin bilimsel temelini ve organizasyonun ortak çalışmalarını değiştirmeyi içerir.

- Üç-Döngülü (iki yönlü) Öğrenme (Three-cycling): Değişen yöntemlere dayanır ve insanların kavramsal düşünmesini gerektirir. Bu tür bir öğrenme, öğrenme döngüsünün yansıtma unsurunu yeniden başlatır ve yeni bir düşünme ve bilgi yaratma düzeyine yol açar. Başka bir deyişle, iki yönlü öğrenmenin sonucu yeni bulgular ve yeni bilgilerdir.
- Marquardt'ye (2002) göre örgütsel öğrenme türleri (Akt. Saadat ve Saadat, 2016):
 - Uyarlanabilir Öğrenme (Adaptive learning): Bir kişi, grup veya örgütün deneyim ve değerlendirme (önceki performansı) yoluyla öğrenmesi durumunda gerçekleşir. Örgüt açısından uyarlanabilir öğrenme süreci, bir örgütün belirli bir amaca ulaşmak için ilerlemesi ve bunun bazı iç ve dış sonuçlara yol açmasıdır. Sonuç, amaca uygunluk açısından analiz edilir ve sonuca göre kuruluş yeni bir eylem yapar veya önceki eylemi düzeltir.
 - İleriye Dönük Öğrenme (Forward-looking learning): Organizasyonun, gelecek üzerinden öğrenmesine yönelik bir türdür. Bu yaklaşım, gelecekteki en iyi fırsatları belirleyip bunları elde etmenin yollarını bularak olumsuz sonuçlardan ve deneyimlerden kaçınmaktır.
 - Pratik öğrenme (Practical learning): Fiili (gerçek) konular üzerinde çalışmaktan, elde edilen bilgiye ve çözümlerin gerçek performansına odaklanmaktan oluşur.
- Dawes'e (2003) göre örgütsel öğrenme türleri (Akt. Saadat ve Saadat, 2016):
 - Kalıtsal Öğrenme (Hereditary learning): Organizasyonun kurucuları tarafından yaratılan bir bilgiye işaret etmektedir.
 - Deneyimsel öğrenme (Experiential learning): Deneyim yoluyla elde edilen, bilerek veya tesadüfen elde edilebilen bir bilgiyi dikkate alır.
 - Dolaylı öğrenme (Vicarious learning): Bir kuruluş dışındaki kişiler tarafından gerçekleştirilen, aracı bir deneyime işaret etmektedir.

2.4.4. Organizasyonlarda Öğrenme Kaynakları

Organizasyonlardaki öğrenme kaynaklarının çoğu örgütsel öğrenmede iki rol oynamaktadırlar; öğrenme için ivme sağlarlar (örneğin, çözüm arayışını başlatırlar) ve organizasyonların ders çıkaracağı hammaddeleri (deneyimler, fikirler vb.) sağlayabilirler. Belki de bu iki rolün ampirik olarak ilişkili olması nedeniyle, öğrenme üzerine yapılan çalışmalarda araştırmacılar genellikle ikisini birbirinden ayırmamaktadırlar (Schulz, 2017).

i-) Kendisinin ve Başkalarının Deneyimlerinden Öğrenme

Öğrenmenin temel kaynağı deneyimlerdir. Ancak, kendi tecrübelerinden öğrenme veya başkalarının tecrübelerinden öğrenme arasında farklılık bulunmaktadır (Levitt ve March, 1988). Bu iki öğrenme türü, genellikle farklı mekanizmalara sahiptir. Kişinin, bir şeyi doğrudan deneyimlemesi süreci oldukça maliyetli olabilmekteyken, başkalarının deneyimlerinden öğrenmek genellikle daha az maliyetlidir. Ancak, bu noktada da daha az özgün sonuçlar elde edilebilmektedir. Doğrudan deneyimlerden öğrenme, kritik olarak deneyimler üreten organizasyonel süreçlere bağlıdır. Başkalarından öğrenme ise, başkalarının deneyimlerine erişim sağlayan veya bu deneyimlere maruz kalmayı sağlayan mekanizmalara bağlıdır (Schulz, 2017).

ii-) Deneyimlerin Kalitesi

Bu konuda süren bir tartışma, öğrenme sürecindeki deneyimlerin kalitesiyle ilgilidir. Uygulamalı ve ekonomik yaklaşımlar, sıklıkla deneyimi gördüğü gibi kabul ederken, akademik ve davranışsal yaklaşımlar ise deneyimin belirsizlikle karıştırıldığını ve dolayısıyla öğrenme döngüsünü bozduğunu vurgulamaktadırlar (March ve Olsen, 1975; Akt. Schulz, 2017).

iii-) İçsel Deneyim

Deneyimler, sıklıkla dışsal değildir. Geçmişteki öğrenmelerin sonuçları, organizasyonun daha sonra ne deneyimleyeceğini belirlediğinde, deneyimler içsel hale gelebilir. Deneyimler içsel hale geldiğinde, örgütsel öğrenme bağımlı opsiyonlar haline gelir. Bu tür opsiyon bağımlılıkları, rakiplerin odak organizasyonu taklit etme şansını sınırlayarak örgütlere fayda sağlasa da aynı zamanda organizasyonların yeni durumlara uyum sağlama yeteneklerini ciddi şekilde kısıtlayarak, onlara zarar da verebilmektedir (Schulz, 2017).

2.4.5. Örgütsel Öğrenmenin Organizasyonlara Etkileri

Bir organizasyonda bilgi düzeyinin ve organizasyonel öğrenmenin iyileştirilmesinin birçok işlevi ve avantajı bulunmaktadır (Saadat ve Saadat, 2016):

- Kalıcı rekabet avantajı elde etmek: Rakiplerden daha hızlı öğrenme gücü olan organizasyonlar, rakiplerine karşı bir tür kalıcı rekabet avantajı sağlamaktadırlar.
- İnsan kaynaklarının güçlendirilmesi
- Yaratıcılık ve yenilikçilik
- Değişimin hızlanması: Örgütsel öğrenme, ortak inançları, anlayışları ve bilgiyi kullanır ve öğrenen bir organizasyona yönelik değişim sürecinin hızını artırır.
- Performansın iyileştirilmesi: Öğrenme, uzun vadede performansı artırmanın en önemli yoludur ve bir organizasyonun her kademesindeki insanların yeteneklerini, bağlılıklarını ve öğrenme kapasitelerini en iyi şekilde kullanabilen organizasyonun da, rakiplerinden üstün olacağı ifade edilebilir (Akhavan ve Jafari, 2006).

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. Örgütsel Empati ve Örgütsel Öğrenme

Nonaka ve Takeuchi'nin (1995) örgütsel öğrenme modelinin ilk aşaması, "empati" yoluyla bireyler arasında bilgi aktarımının başlatılmasını içerir. Ayrıca, açıklık ve empati gibi bazı temel davranışlar öğrenen organizasyonlarda belirgin olarak görülmektedir (McGill ve Slocum, 1993). Başka bir ifadeyle, öğrenme yeteneği olmayan örgütlerin özelliklerinden biri de empati eksikliğidir (Brunnson, 1998). Bununla birlikte, Ghosh (2015)'in belirttiği gibi; empati, öğrenen organizasyonun takım halinde öğrenme boyutunu etkilemektedir.

Kolektif empati, ekip üyelerinin duygusal olarak deneyimlediklerini takdir etme ve anlamının yanı sıra, diğer ekip üyelerinin duygularına duygusal bir tepki olarak kavramsallaştırılmaktadır ve kolektif empati, öğrenme davranışını belirler. Çünkü empati daha etkileşimli ve çekici bir çalışma atmosferi sağlamaktadır. Organizasyonlardaki çalışanlar, birbirlerini anladıkça, aynı duyguları paylaştıkça ve birbirlerinin duygularına karşılık verdikçe problem çözme becerileri artmaktadır. Bununla birlikte, Akgün vd., 2015 yılında takımlar üzerinde yaptıkları çalışmada, kolektif empatinin, öğrenmeyi etkilediğini de ampirik olarak ortaya koymaktadırlar (Akgün vd., 2015).

Örgütlerde empati ve öğrenme arasında güçlü bir ilişkinin varlığı için yöneticiler de önemli rol üstlenmektedirler. Henschke'nin (2011) belirttiği gibi, çalışanların örgütsel öğrenmelerini artırmak için yöneticilerin empati kurması gereklidir. Öğrenen organizasyonlardaki yöneticilerin en önemli özelliklerinden bir tanesi ise empati yeteneğidir. Öğrenen organizasyonlardaki yöneticiler, insan doğasına karşı duyarlı ve ilgilidirler, çalışanlar arasındaki gergin ilişkileri onarmakla ilgilenir ve aynı zamanda bu ilişkileri düzeltmeyi de başarırlar. Öğrenme konusunda sorumlu olan yöneticiler, ilişkileri onarma ve empatik becerileri kullanma sorumluluğunun farkındadırlar (McGill ve Slocum, 1993). Söz konusu bu bilgiler doğrultusunda, örgüt genelinde empatinin artmasıyla birlikte, öğrenmenin de artacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Açıklanan bilgiler doğrultusunda, araştırmanın ilk hipotezi şöyledir:

H₁: Örgütsel empati ile örgütsel öğrenme davranışı pozitif ilişkilidir.

3.2. Örgütsel Empati, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Öğrenme

Tian ve Robertson'un (2019) araştırması, empatinin örgütsel kimliği nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Örgütsel empati, başka bir bireyin içsel durumunu anlamayı (bilişsel empati) ve duygusal durumunu paylaşmayı (duygusal empati) içermektedir (Clark vd., 2019). Birbirlerinin duygularını paylaşmak ise, başkalarıyla özdeşleşmenin önemli bir koşuludur. Bu sadece aynı duyguyu hissetmeyi değil, aynı zamanda kolektif olarak duygusal bir deneyime katılmayı da içerir. Bu tür paylaşım deneyimlerinin artmasıyla birlikte grup içindeki özdeşleşmenin de arttığı görülmektedir (Fuchs, 2019). Kolektif empati, kişilerarası etkileşimler ve gelişmiş kurumsal kimlikler aracılığıyla gerçekleşir. Bir birey, grupla özdeşleştiğinde ona sosyal ve duygusal olarak da anlam yüklemektedir (Akgün vd., 2015). Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre (Social Identity Theory), bu kişiler arası etkileşimler, aynı zamanda örgütsel kimliği de ortaya çıkarabilir (Ashforth ve Mael, 1989). Bununla birlikte, Sang vd. (2022), empati ile kimlik arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca, grup temelli olumlu duyguların, gruptaki özdeşleşmeyle de pozitif ilişkili olduğu bulgulanmıştır (Smith ve Mackie, 2015).

Örgütsel kimlik ve örgütsel öğrenme arasında da güçlü bir ilişki vardır, aynı zamanda bu ilişki örgütün değişen çevre koşullarına uyum sağlamasına da yardımcı olur. Bu nedenle, bu ilişkiyi anlamak önemlidir. Kimlik değişimi, bir anlam oluşturma sürecidir (Kimlik değişiklikleri, üyelerin eski etiketler için yeni anlamlar oluşturmalarını gerektirir). Anlam oluşturma ise, örgütsel öğrenmenin temel yönlerinden biridir (Bir olaya, konuya veya eyleme anlam vermek öğrenme sürecinin temelidir) (Corley ve Gioia, 2003). Kimlik süreçlerinin anlaşılması, örgütsel öğrenmenin stratejik olarak anlaşılması açısından kritik öneme sahiptir (Voronov, 2008). Örgütsel öğrenmenin aşamalarından biri, bilgi edinme sürecidir ve çalışanların güçlü örgütsel kimlikleri, bilgi paylaşım sürecini kolaylaştıracaktır (Child ve Rodrigues, 2012). Ayrıca örgütsel öğrenmeyi anlamak, kurumsal hafızanın anlaşılmasını gerektirir; bu ise, paylaşılan kimliğin anlaşılmasını gerektirir (Robey vd., 1995). Daha kısa bir şekilde ifade edilirse; örgütsel empatinin artmasıyla birlikte örgütsel kimlik güçlenecektir ve bu da örgütsel öğrenmeyi arttıracaktır.

Bu bilgiler doğrultusunda, araştırmanın ikinci hipotezi şöyledir:

H₂: Örgütsel kimliğin, örgütsel empati ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide aracı rolü vardır.

3.3. Örgütsel Empati, Kişiler Arası Yardım Davranışı ve Örgütsel Öğrenme

İhtiyacı olan kişinin bakış açısını anlamak, empatik duyguyu ve dolayısıyla yardım etme davranışını artırır (Coke, Batson ve Davis, 1978). Truax (1970), empati olmadan yardım davranışının temeli olmayacağını belirtmektedir. Kalish (1971) ise, empatinin yardım davranışının en önemli bileşeni olduğunu ifade etmektedir, bir başka ifadeyle empati, yardım ilişkisinin olmazsa olmaz yapı taşıdır (Kadushin ve Kadushin, 1990; Akt. Serpen ve Hasgöl., 2015). Stürmer vd. (2006), empatinin, grup içi üyelerle algılanan benzerliklerin bir fonksiyonu olarak, kişinin kendi grup üyelerine yardım etmesini öngördüğünü ortaya koymuşlardır. Çalışanlar, iş arkadaşlarına yardım ederek, onların iş yükünü azaltabilir ve işle ilgili sorunları çözmelerine destek olabilirler. İş arkadaşlarına bilgi vermek, destek olmak vb. durumlarla yardım edilebileceği gibi, onlara yardım etmenin yollarından bir tanesi de onlarla empati kurmak ve dertlerini paylaşabilecek birileri olduğunu göstermektir (Chiaburu ve Harrison, 2008). Empati ve iyi ruh hali, yardım davranışını etkilemektedir. İyi ruh halindeki insanlar, hafızalarındaki olumlu bilgileri daha etkili bir şekilde hatırlama eğilimindedirler, olumlu olay ve deneyimleri etkili bir şekilde düşünürler. Sonuç olarak, başkalarına yardım etme gibi olumlu duygulanımla ilişkili eylemleri gerçekleştirme olasılıkları artmaktadır (Isen vd., 1978; Brief ve Motowidlo, 1986).

Bettencourt vd.nin (2001) araştırmasına göre hem bilişsel empatinin hem de duygusal empatinin yardım etme davranışını etkilediği bulunmuştur. Yani, daha empatik bireyler, kişiler arası yardım davranışı sergilemeye daha yatkındır (Coke vd., 1978; Joireman vd., 2006). Başka bir deyişle empati, kişiler arası yardım davranışıyla ilişkilidir (McNeely ve Meglino, 1994; Lee ve Madera, 2021). Empati, ihtiyaç sahibi olanlarla benzerlik algısı yaratır ve fedakârlık, yardım etme davranışı gibi eylemlere yol açar. Empatisi yüksek çalışanlar, diğer çalışanlara görevlerinde yardımcı olmaya isteklidirler. Örneğin, bir iş arkadaşı sevdiği birini kaybetmek veya hastalanmak gibi hayatını değiştiren bir olay yaşadığında, iş arkadaşları duygusal destek sağlamak veya

eksik vardiyayı tamamlamak için dönüşümlü bir program ayarlamak üzere harekete geçebilir (Muller vd., 2014; Osman vd., 2021).

İş arkadaşlarına yardım etmek, çalışanlar için daha fazla öğrenme ve başarının yanı sıra daha olumlu duygusal deneyimlerle sonuçlanabilir (Zhang vd., 2020). Başkalarına yardım etmenin ve sosyal destek sağlamanın etkisine, genellikle duygusal ve fizyolojik enerjide bir artış da eşlik eder. Ayrıca, bireyler iş arkadaşlarının ne yaptığına dikkat ettiklerinde onların yaklaşımlarından ve stratejilerinden bir şeyler öğrenebilirler (Spreitzer vd., 2005). Sorunları olan diğer iş arkadaşlarına yardım etmek, çalışanların sorunları kendi başlarına çözme becerilerini de geliştirebilir (Bolino ve Grant, 2016). Çalışanlar iş arkadaşlarına yardım ettiğinde bu yardım etme davranışı sonucunda öğrenme ortaya çıkar. Buna ek olarak bir liderin yardım etme davranışı, çalışanları işle ilgili sorunlar hakkında konuşmaya, öğrenme potansiyellerini geliştirmeye ve çözümlere dayalı kararlar almaya teşvik eder (Zhang vd., 2020). Dolayısıyla, organizasyonda empatinin artmasıyla yardım davranışı artacak ve en nihayetinde bu örgütsel öğrenmeyi etkileyecektir.

Bu bilgiler doğrultusunda, araştırmanın üçüncü hipotezi şöyledir:

H₃: Kişiler arası yardım davranışının, örgütsel empati ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide aracı rolü vardır.

3.4. Seri Aracılık İlişkisi

Örgütsel kimlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki çalışmaları inceleyen oldukça az sayıda araştırma bulunmaktadır (Marstand vd., 2021). Ancak yapılan çalışmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel kimliğin bir çıktısı olarak araştırılmaktadır (Miscenko ve Day, 2016). Daha önceki çalışmalar, bir kişi veya toplulukla özdeşleşmenin, başkalarının ihtiyaçları adına hareket etmekle ilişkili olduğunu ve yardım etme, anlama ve destekleme davranışları gibi, diğer bireylere odaklı davranışlara katkıda bulunabileceğini ileri sürmektedir. Yani, kişi liderle veya örgütle ne kadar çok bağ yaşarsa, o kadar çok liderin veya örgütün yararına davranacaktır. Başka bir ifadeyle, çalışanlar, kendilerini örgütle özdeşleştirdiklerinde kendilerini örgütün çıkarları doğrultusunda çalışmaya daha fazla adanma eğiliminde olurlar (Cooper ve Thatcher, 2010; Marstand vd., 2021). Marstand vd. (2021)'nin yaptığı araştırmada da hem liderle özdeşleşmenin hem de örgütle özdeşleşmenin

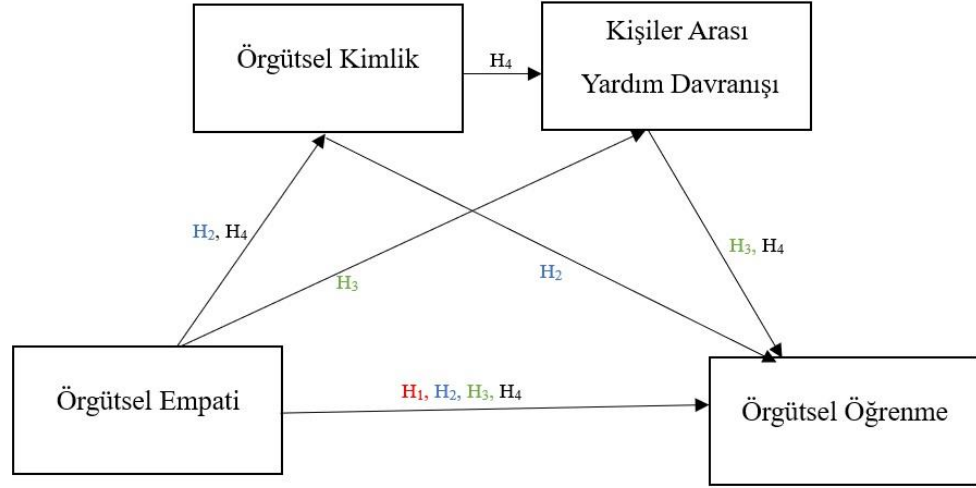
örgütsel vatandaşlık davranışını arttıracakı ortaya konmaktadır. Akatay'ın (2009) Türkiye'de yapmış olduğu çalışmada da örgütsel kimliğin, örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutlarını pozitif olarak etkilediği bulgulanmıştır.

Örgütsel empati, organizasyonda daha çekici bir atmosfer yaratarak örgütsel öğrenmeyi etkiler. İnsanlar birbirlerini anlayarak, benzer duyguları paylaşarak ve birbirlerinin duygularına yanıt vererek sorunları daha etkili bir şekilde çözebilirler. Empati, başkalarının duygusal durumlarını paylaşma ve onlardan etkilenme kapasitesini içermektedir. Bu, diğlerinin bakış açısını alarak onunla özdeşleşme kapasitesi anlamına gelir. Bu özdeşleşmenin sonucunda ortaya çıkan yardım davranışı ise, empatik davranış olarak değerlendirilmektedir (Paciello vd., 2013). Karolidis ve Vouzas (2019) yaptıkları çalışmada örgütsel özdeşleşmenin yardım etme davranışını etkilediğini bulmuşlardır. Bununla birlikte, iyi tanımlanmış iş hedefleri, çalışanların örgüte yönelik kimlik duygusunu artırarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını (sonuç olarak yardım davranışlarını) etkilemektedir (Taylor, 2013). Yani kimlik duygusu yüksek olan iş arkadaşları birbirlerine yardım etme gibi davranışlar sergileme eğilimindedirler (Lee vd., 2015). Daha kısa bir ifadeyle örgütsel empati, çalışanların örgütsel kimliklerini artırma yoluyla, onların yardım etme davranışlarının da artmasını sağlamaktadır ve tüm bu etkileşimin sonucunda örgütsel öğrenmenin artması beklenmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda, araştırmanın son hipotezi aşağıdaki gibidir:

H₄: Örgütsel empati ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye örgütsel kimlik ve kişiler arası yardım davranışı seri olarak aracılık etmektedir.

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli, aşağıdaki gibidir:



Şekil 3.1: Araştırma Modeli.

H₁: ÖE → ÖÖ

H₂: ÖE → ÖK → ÖÖ

H₃: ÖE → YD → ÖÖ

H₄: ÖE → ÖK → YD → ÖÖ

Not: ÖE: Örgütsel Empati, ÖK: Örgütsel Kimlik, YD: Kişiler Arası Yardım Davranışı, ÖÖ: Örgütsel Öğrenme

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu bölümde, ilk olarak veri toplama aşamaları ile ölçüm ve örnekleme kısmı açıklanmaktadır. Akabinde, ölçümün geçerliği ve güvenilirliği değerlendirilmiştir. Son olarak ise, hipotez testleri yapılarak araştırma modelindeki hipotezler test edilmiştir.

4.1. Ölçüm ve Örnekleme

Bu araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket hazırlama aşamasında, önceki çalışmalarda kullanılan ölçeklerin uyarlaması gerçekleştirilmiştir. Tüm ölçekler için 5’li likert sistemi kullanılmıştır ve “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir.

“Örgütsel Empati” ölçeği için, Akgün vd. (2015) tarafından geliştirilen “Takım Empati” ölçeği, çalışmaya uyarlanmıştır. Bu uyarlama yapılırken, örgütteki çalışanların, diğer iş arkadaşlarının düşünce, duygu ve tutumlarını ne ölçüde anladıklarını sorarak, takım düzeyindeki ölçeği, örgüt düzeyine uyarlama yöntemi gerçekleştirilmiştir. Uyarlanan örgütsel empati ölçeği, 3 alt boyut (bilişsel empati, duygusal empati, davranışsal empati) ve 17 sorudan oluşmaktadır. “Kişiler Arası Yardımlaşma” ölçeğinin uyarlaması için, Podsakoff ve diğerleri (1997) tarafından geliştirilen, “Yardım Etme Davranışı” ölçeği kullanılmıştır. Ölçeği, örgütsel boyuta uyarlarken; örgüt çalışanlarının, diğer iş arkadaşlarına yardım etmek için ne ölçüde gönüllü oldukları ve başkalarına yardım etme ihtiyacını ne ölçüde anladıklarını sorarak uyarlama gerçekleştirilmiştir. Uyarlanan bu ölçek, tek alt boyut ve 7 sorudan oluşmaktadır. “Örgütsel Kimlik” ölçeği için, Kreiner ve Ashforth (2004) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, tek alt boyut ve 4 sorudan oluşmaktadır. Son olarak, “Örgütsel Öğrenme” ölçeği için, Garcia-Morales ve arkadaşları tarafından (2008) geliştirilen ölçek uyarlanmıştır. Kullanılan bu ölçek de tek alt boyut ve 4 sorudan oluşmaktadır.

Anket için oluşturulan soru maddeleri, önce alanında uzman bir akademisyen tarafından Türkçe’ye, daha sonra ise alanında uzman başka bir akademisyen tarafından İngilizce’ye çevrilerek paralel çeviri yöntemi kullanılmıştır. Akabinde, çevirileri

yapan bu iki kişi bir araya gelerek, sorular üzerinde tartışmış ve anket taslağı oluşturulmuştur. Oluşturulan bu taslak, yzeyeysel gezerliliği sağlamak iwin 3 farklı akademisyen tarafından daha değerlendirilmiş ve bzylece ankete nihai hali verilmiştir.

Anket nihai hale getirildikten sonra, ilk olarak 50 beyaz yakalı çalışan ile bir ön test gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen bu ön testte, katılımcılar soruları anlamada herhangi bir sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Sonrasında, nihai anket uygulamasına geçilmiştir. Anket toplanması aşaması, gönüllülük esası gözetilerek yapılmıştır.

Çalışmada rneklem seçimi iwin dört kriter dikkate alınmıştır. İlk olarak, araştırma örgütsel düzeyde yapılacağından, her rgttten en az 2 çalışana anket uygulanmıştır (bazı firmalardan ikiden fazla anket dönüşü olmuştur). Bu kriter Kumar vd. (1993) tarafından, tek kaynak yanlılığını (Single-Source Bias) azaltmak iwin kullanılmaktadır. İkinci kriter: Çalışanların rgt kültürünü daha iyi kavramış olmaları iwin “en az 1 yıldır” mevcut örgütlerinde çalışıyor olmalarıdır. nc kriter, Akgün vd.’nin (2012), katılımcıların anket sorularını daha iyi anlamaları adına kullandıkları “en az niversite mezunu olma” şartıdır. Son olarak, yine katılımcıların soruları daha iyi anlaması adına ve en az niversite mezunu olma şartına paralel olarak “beyaz yakalı” çalışan olmaları şartıdır. Bunlara ek olarak, tüm katılımcılara Podsakoff vd. (2013) tarafından önerildiği gibi ortak yöntem yanlılığını (Common Method Variance) nlemek adına; cevaplarının kesinlikle anonim kalacağını ve doğru/yanlış bir cevap bulunmadığı vurgusu yapılmıştır.

Bu kriterler doğrultusunda veriler, Türkiye’de Marmara Bölgesi’nden toplanmıştır. Marmara Bölgesi’nin seçilmesinin sebebi, Türkiye’de sanayinin en gelişmiş olduğu bölge olmasıdır (lke geneline düzensiz dağılmış olan sanayinin %60’ı Marmara bölgesinde yer almaktadır). Bu doğrultuda, Marmara Bölgesi’ndeki 417 firma ile iletişime geçilmiş, 397 tanesi ise katılmayı kabul etmiştir. Ancak, bu firmalardan 358 tanesinden geri dönüş alınabilmiştir. Geri dönüş yapan firmalardan ise; 53 tanesi sadece bir anket sonucu ile geri dönüş yaptığı iwin, 35 firma ise eğitim seviyesi niversitenin altında olan katılımcılarla dönüş yaptığı iwin, çalışmaya dahil edilmemiştir. Sonuç olarak, örneklemde 270 firmadan dönüş yapan 909 katılımcı bulunmaktadır.

Örnekleme oluşturan firmalardan %15,8'i bilişim, %9,5'i eğitim, %8,3'ü ise otomotiv sektöründedir. Firma yaşı bakımından, %29,4'ü 11-25 yaş aralığında, %25,6'sı 26-50 yaş aralığında, %24,4'ü ise 10 yaşından küçük firmalardır. Katılımcıların, %20,4'ü yönetici, %16,6'sı mühendis, %11,1'i uzman, %7,4'ü muhasebeci, %6,6'sı eğitimci ve diğerleri çeşitli görevlerde çalışan beyaz yakalı personeldir. Ankete katılanların büyük çoğunluğu (%82,8) üniversite mezunu ve %17,2'si yüksek lisans veya doktora derecesine sahiptir. Katılımcıların ve katılımcıların firmalarının demografik özellikleri Tablo 4.1 ve Tablo 4.2'de sunulmuştur.

Tablo 4.1: Firma Demografik Bilgileri.

Firma Demografik Bilgileri	
<i>Firma Büyüklüğü</i>	<i>Yüzde</i>
<10	%15,7
10-50	%27,1
50-250	%19,6
250-500	%10,3
500-1000	%8
>1000	%19,3
<i>Firma Yaşı</i>	<i>Yüzde</i>
<10	%24,4
11-25	%29,4
26-50	%25,6
51-100	%16,1
>100	%4,5
<i>Sektörler</i>	<i>Yüzde</i>
Bilişim	%15,8
Eğitim	%9,5
Otomotiv	%8,3
Servis	%8,2

Tablonun Devamı

Sağlık	%6,2
Finans	%6
Metal	%5,8
İmalat	%5,1
Tekstil	%3,7
Kimya	%3,7
Lojistik	%3,4
Gıda	%3,3

Not: Firma büyüklüğü, çalışan sayısına göre değerlendirilmiştir.

Tablo 4.2: Kişilerin Demografik Bilgileri.

Kişi Demografik Bilgileri	
<i>Cinsiyet</i>	<i>Yüzde</i>
Kadın	%54,3
Erkek	%45,7
<i>Yaş</i>	<i>Yüzde</i>
18-25	%16,7
25-35	%52
35-45	%24,1
45-55	%6,1
55+	%1,1
<i>Eğitim</i>	<i>Yüzde</i>
Lisans	%82,8
Yüksek Lisans&Doktora	%17,2
<i>Çalışılan Pozisyon</i>	<i>Yüzde</i>
Yönetici	%20,4
Mühendis	%16,6
Uzman	%11,1

Tablonun Devamı

Muhasebeci	%7,4
Öğretmen&Akademisyen	%6,6
Diğer Beyaz Yaka	%37,9

4.2. Geçerlik ve Güvenirlik

Veri toplama sürecinin ardından, ölçüm geçerlik ve güvenirliği değerlendirilmiştir. “Örgütsel Empati” ve “Kişiler Arası Yardım Davranışı” ölçekleri önceki çalışmalardan uyarlandığından, ilk olarak verilere SPSS programı aracılığıyla, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır (Bkz. Tablo 4.3) ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ile Barlett Küresellik değerine bakılmıştır. Analiz neticesinde, KMO değeri 0.961 (>0.50) olarak bulunmuştur ve Barlett değeri de ($\chi^2 (406)=17972.103, p<0.05$) istatistiki olarak anlamlıdır. Varimax yöntemi ile gerçekleştirilen AFA sonucuna göre; faktör yükü 0.50’nin altında olan 3 soru (2 soru “duygusal empati” boyutundan, 1 soru “davranışsal empati” boyutundan) analiz dışında bırakılmıştır (Hair vd., 2010). Elde edilen sonuçlara göre; toplam açıklanan varyans %70.72 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.3: Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu.

	1	2	3	4	5	6
CE4- Kurumumdaki çalışanlar, diğer çalışanlar tarafından verilen sosyal ipuçlarını anlayabilir ve böylece hangi duyguların ifade edildiğini belirleyebilir.	0.76					
CE5- Kurumumdaki çalışanlar, birbirlerinin nasıl hissedeceğini ve ne yapacağını tahmin edebilir.	0.75					
CE6- Kurumumdaki çalışanlar, kurumdaki diğer kişilerin ne düşündüğünü anlar.	0.75					
CE3- Kurumumdaki çalışanlar, kurumdaki diğer kişilerin duygularını anlar.	0.74					
CE2- Kurumumdaki çalışanlar, kurumdaki insanların ruh hallerini, duygularını ve sözlü olmayan ipuçlarını doğru şekilde algılar ve yorumlar.	0.68					

Tablonun Devamı

CE8- Kurum çalışanlarımızın, kendilerini diğer çalışanların yerine koyması kurumumuzda yaygındır.	0.67
CE1- Kurumumdaki çalışanlar, olayları birbirlerinin bakış açısından görebilir.	0.65
CE7- Kurumumuzda, başkalarının tutum ve bakış açılarını anlamak için çaba sarf ederiz.	0.59
OCH1- Kurumumdaki çalışanlar, bir çalışan işinde geri kalırsa, birbirlerine yardım ederler.	0.74
OCH5- Kurumumdaki çalışanlar, işle ilgili sorunları olan kurum üyelerine yardım etmek için gönüllü olarak zaman ayırır.	0.72
OCH4- Kurumumdaki çalışanlar, diğer çalışanlarla yaşanabilecek olası sorunları önlemek adına tedbir alır.	0.71
OCH3- Kurumumdaki çalışanlar, diğer çalışanların anlaşmazlıkları olduğunda, arabulucu gibi davranmaya çalışır.	0.71
OCH2- Kurumumdaki çalışanlar, yetenek ve deneyimlerini, kurumun diğer çalışanlarıyla gönüllü olarak paylaşır.	0.70
OCH6- Kurumumdaki çalışanlar, diğer çalışanları etkileme ihtimali olan eylemleri başlatmadan önce, onlarla görüşür.	0.64
OCH7- Kurumumdaki çalışanlar, birinin morali bozulduğunda, birbirlerini destekler.	0.64
OI1- Kurumumuzda, ortak bir amaç anlayışı vardır.	0.78
OI2- Kurumumuzun, açık ve kendine özgü vizyonu vardır.	0.76
OI4- Kurumumuzun, çalışanlar tarafından paylaşılan belli bir misyonu vardır.	0.75
OI3- Kurumumuzda, güçlü bir dayanışma duygusu vardır.	0.71
OL2- Kurumumdaki çalışanlar, rekabet avantajı sağlayan bazı kritik yetenek ve becerileri öğrenmektedir.	0.81
OL1- Kurumum, rekabet avantajı sağlayan birçok yeni ve yararlı bilgiyi edinir ve kullanır.	0.79

Tablonun Devamı

OL3- Organizasyonel gelişmelerimiz, kurumumuza giren yeni bilgilerden temel olarak etkilenmektedir.	0.75
OL4- Bu kurum, öğrenen bir kurumdur.	0.62
AE2- Kurum çalışanlarımızın hisleri ve ruh halleri, çevrelerindeki diğer kurum çalışanlarından etkilenir.	0.83
AE5- Kurumumdaki çalışanların tutumları, kurumdaki diğerlerinin duygularından etkilenir.	0.79
AE3- Kurumumdaki çalışanlar, diğerlerinin duygularına karşılık olarak, aynı veya benzer duyguları yaşar.	0.75
BE3- Kurumumdaki çalışanlar, diğerlerinin duygularına davranışsal yanıtlar verir.	0.79
BE4- Kurumumdaki çalışanlar, diğer çalışanların yaşadığı tecrübelerin farkında olduklarını yansıtan davranışlar sergiler.	0.60
BE1- Kurumumdaki çalışanlar, diğer çalışanların duygularına yanıt olarak, koordineli bir şekilde iletişim tepkileri gösterir.	0.50
Eigenvalue	13.45 2.26 1.69 1.27 1.02 0.81
% Açıklanan Varyans	18.61 15.87 11.72 10.75 8.06 5.71
CE: Bilişsel Empati, OCH: Kişiler Arası Yardım Davranışı, OI: Örgütsel Kimlik, OL: Örgütsel Öğrenme, AE: Duygusal Empati, BE: Davranışsal Empati	

Açıklayıcı Faktör Analizinin ardından, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), AMOS 24 programı ile gerçekleştirilmiştir. Ölçüm modeli ve veri uyumunu test etmek için ki-kare/serbestlik derecesi değeri (χ^2/df), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Tucker-Lewis İndeksi (TLI), Normlu Uyum İndeksi (NFI), Artımlı Uyum İndeksi (IFI), yaklaşım hatalarının ortalama karekökü (RMSEA) değerleri incelenmiştir. İyi uyum için; CFI, TLI, NFI ve IFI değerleri en az 0.90, kabul edilebilir bir model uyumu için RMSEA değeri ise en fazla 0.80 olmalıdır (Hair vd., 2010). Bununla birlikte, ki-kare/serbestlik derecesi değeri ise 1 ile 5 arasında bulunmalıdır (Schumacker ve Lomax, 2004). Elde edilen sonuçlara göre, ölçüm modelimiz ve veri arasındaki uyum

yeterlidir ($\chi^2/df= 2.815$; CFI= 0.968; TLI= 0.957; NFI= 0.952; IFI= 0.968; RMSEA= 0.044).

Uyum geçerliğini test etmek için faktör yükleri incelenmiştir ve DFA sonuçlarına göre, tüm ifadelerin ilgili faktörlere yüklendiği ve hepsinin faktör yükünün önerilen 0.50 değerinden (Anderson ve Gerbing, 1988) yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, ortalama açıklanan varyans (AVE) ve bileşik güvenirlik (CR), Fornell ve Larcker'in (1981) yaklaşımı doğrultusunda değerlendirilmiştir. Fornell ve Larcker'e göre, AVE değeri minimum 0.50, CR değeri ise minimum 0.70 olmalıdır. Elde edilen sonuçlara göre, uyum geçerliği sağlanmaktadır (Bkz. Tablo 4.4).

Ayrışma geçerliği için ise; AVE değerlerinin kareköklerinin tüm faktörler için yapılar arası korelasyonlardan yüksek olup olmadığı incelenir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 4.4'te sunulan sonuçlara göre; tüm faktörler için AVE değerlerinin karekökleri, ilgili korelasyon değerlerinden daha yüksektir. Bu sonuç da ayrışma geçerliğinin sağlandığını göstermektedir.

Ölçüm güvenirliğini test etmek için, Nunnally (1978)'in önerdiği üzere, her bir faktör için Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı incelenmiştir ve hepsinin asgari 0.70 değerinden yüksek olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 4.4). Elde edilen tüm bu sonuçlar doğrultusunda, ölçümün geçerli ve güvenilir olduğu ifade edilebilir.

İkinci derece DFA (second-order), ikinci derece bir yapısı olan “Örgütsel Empati” ölçeğinin boyutluluğunu değerlendirmek için kullanılmıştır. Sonuçlar, ölçüm maddelerinin birinci dereceden faktörlere ve ikinci dereceden faktörlere olan yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir ($p<0.05$). Ayrıca, ikinci dereceden yapının uyum indeksleri önerilen eşik değerlerinden daha yüksektir (ikinci-derece “örgütsel empati” için: $\chi^2 (51) = 183.649$, CFI = 0.982; RMSEA = 0.05). Bu sonuçlar da ölçeğin boyutluluğunu doğrulayarak, “iyi uyum” sonucunu vermektedir.

Tablo 4.4: Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon Katsayıları ve Güvenirlik Katsayıları.

	1	2	3	4	5	6
Davranışsal Empati	(0.76)					
Bilişsel Empati	0.76**	(0.79)				
Kişiler Arası Yardım	0.70**	0.72**	(0.76)			
Örgütsel Kimlik	0.64**	0.64**	0.69**	(0.85)		
Örgütsel Öğrenme	0.61**	0.59**	0.60**	0.75**	(0.81)	
Duygusal Empati	0.62**	0.55**	0.43**	0.31**	0.36**	(0.75)
Ortalama	3.71	3.61	3.95	3.99	3.89	3.48
Standart Sapma	0.56	0.60	0.54	0.62	0.62	0.55
AVE	0.58	0.62	0.58	0.72	0.66	0.57
CR	0.80	0.93	0.91	0.91	0.88	0.80
Cronbach's alpha	0.83	0.91	0.92	0.93	0.91	0.82
**p<0.01						

4.3. Ortak Yöntem Varyansının Değerlendirmesi

Çalışmada, tüm değişkenler aynı kaynaktan elde edildiğinden (aynı ankette bulunduğu), ortak yöntem varyansı (common method variance) bu araştırma için potansiyel risk teşkil etmektedir (Podsakoff vd., 2012). Ortak yöntem varyansı ihtimalini ortadan kaldırmak için, Harman'ın tek faktör testi uygulanmıştır (Podsakoff ve Organ, 1986). Elde edilen sonuçlara göre, özdeğeri 1'den büyük olan birden çok faktör vardır ve birinci faktör toplam varyansın %50'den daha az kısmını (%46,38'ini) açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre, bu çalışma için ortak yöntem varyansı sorun teşkil etmemektedir.

4.4. Hipotez Testleri

SPSS için Hayes'in PROCESS (model 6) eklentisi kullanılarak, yol katsayılarını hesaplamak için regresyon analizi yapılmıştır. Hayes'e (2013) göre bu yaklaşım,

aracılık etkisinin alternatif değerlendirmelerinden daha üstündür. Bu yöntem, “bootstrapping” kullanarak, değişkenler arasındaki dolaylı etkileri test ederek Sobel testinin bazı zayıflıklarını da ortadan kaldırmaktadır.

Tablo 4.5’te görüldüğü gibi, Örgütsel Empati; Örgütsel Kimliği ($\beta=0.8430$; $p<0.01$), Kişiler Arası Yardım Davranışını ($\beta=0.4850$; $p<0.01$) ve Örgütsel Öğrenmeyi ($\beta=0.2074$; $p<0.01$) istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca, Örgütsel Kimlik; Kişiler Arası Yardım Davranışını ($\beta=0.3793$; $p<0.01$) ve Örgütsel Öğrenmeyi ($\beta=0.5399$; $p<0.01$) istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Son olarak, Kişiler Arası Yardım Davranışı da Örgütsel Öğrenmeyi ($\beta=0.1802$; $p<0.01$) istatistiki olarak anlamlı ve pozitif etkilemektedir. Ayrıca, tablodaki tüm modeller anlamlıdır (Model-1: $R^2= 0.4425$; $F=211.9528$; Model-2: $R^2=0.6385$; $F=232.1729$; Model-3: $R^2= 0.6371$; $F=155.1018$).

Tablo 4.5: Seri Aracılık Modeli ve Regresyon Katsayıları.

	Model-1		Model-2		Model-3	
	M1 (OI)		M2 (OHB)		Y (OL)	
	Coefficient	%95 CI	Coefficient	%95 CI	Coefficient	%95 CI
X (OE)	0.8430**	0.72 0.95	0.4850**	0.37 0.59	0.2074**	0.06 0.34
M1 (OI)			0.3793**	0.29 0.46	0.5399**	0.43 0.64
M2 (OHB)					0.1802**	0.04 0.31
	$R^2= 0.4425$		$R^2= 0.6358$		$R^2= 0.6371$	
	$F= 211.9528$		$F= 232.1729$		$F= 155.1018$	

** $p<0.01$

Not: OE: Örgütsel Empati, OI: Örgütsel Kimlik, OHB: Kişiler Arası Yardım Davranışı, OL: Örgütsel Öğrenme

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi, tüm dolaylı etkiler için %95 güven aralıkları (5.000 önyüklem örneği) sıfırı içermemektedir. Dolaylı etkilerin önemi bu bulguyla doğrulanmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; i-) örgütsel empati, örgütsel öğrenmeyi,

istatistiki olarak anlamlı ve pozitif ($\beta=0.2074$; $SE=0.0706$) olarak etkilemektedir. Yani; **H₁ hipotezi desteklenmiştir.** ii-) örgütsel kimlik, örgütsel empati ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir ($\beta=0.4551$; $SE=0.0624$). Bu sonuca göre, **H₂ hipotezi desteklenmiştir.** iii-) kişiler arası yardım davranışı, örgütsel empati ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir ($\beta=0.0874$; $SE=0.0377$). Bu sonuç doğrultusunda; **H₃ hipotezi desteklenmiştir.** Son olarak, iv-) örgütsel kimlik ve kişiler arası yardım davranışı örgütsel empati ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide seri olarak aracılık etmektedir ($\beta=0.0576$; $SE=0.0272$). Bu sonuca göre; **H₄ hipotezi desteklenmektedir.**

Tablo 4.6: Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler.

Yol	Etki	Boot.SE	95% güven aralığı	Sonuç
H1: OE → OL	0.2074	0.0706	0.068, 0.346	Desteklendi
H2: OE → OI → OL	0.4551	0.0624	0.476, 0.747	Desteklendi
H3: OE → OHB → OL	0.0874	0.0377	0.009, 0.119	Desteklendi
H4: OE → OI → OHB → OL	0.0576	0.0272	0.342, 0.587	Desteklendi

Not: OE: Örgütsel Empati, OI: Örgütsel Kimlik, OHB: Kişiler Arası Yardım Davranışı, OL: Örgütsel Öğrenme

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma, Sosyal Kimlik Teorisi paradigmasında; örgütsel empati, örgütsel kimlik, kişiler arası yardım davranışı ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre; sosyal etkileşimler, bireylerin kendilerini “onlar” yerine “biz” olarak tanımlamalarını ve bu sayede birbirleriyle daha yakın ilişkiler kurmalarını sağlar. Dolayısıyla, örgütte çalışanlar hem diğer çalışanların yararına hem de örgütün yararına davranmaktadır. Bu bakımdan bu araştırma, örgütsel empatinin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini araştırarak örgütsel davranış alanına katkı sağlamaktadır. Bu ilişkinin önemine daha önceki çalışmalarda değinilmiş olmasına rağmen, bu konu ampirik olarak araştırılmamıştır. Bununla birlikte, örgütsel kimlik ve kişiler arası yardım davranışının bu ilişkideki aracılık etkisini inceleyerek, örgütsel empati ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin daha kapsamlı olarak ortaya konulması hedeflenmiştir.

5.1. Teorik Katkılar

Bu çalışma ilk olarak, örgütsel empati ve örgütsel öğrenme arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bu iki konu, daha önce teorik olarak tartışılmış olsa da ampirik bir çalışma olmamasından dolayı, bu çalışma ilgili literatüre katkı sağlamaktadır. Akgün vd. (2015), takım düzeyinde kolektif empati ile takım öğrenmesi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yazılım geliştirme takımları üzerinde yapılan araştırmada, kolektif empatinin, takım öğrenmesini arttırdığı bulgulanmıştır ve sonuçları bu araştırmayla uyumludur. Buna ek olarak, Ghosh'un duygusal zekâ ile öğrenen organizasyonlar arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla 2015 yılında Bangalore'da 200 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre empatinin, öğrenen organizasyonların takım halinde öğrenme gibi boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç da araştırma bulgularımız ile uyumludur.

İkinci olarak, örgütsel empati ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel kimliğin aracı rolünün olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuç, çalışanlar birbirlerinin fikir ve duygularını anladıkça ve diğerlerinin sözlü veya sözsüz iletişim tepkilerini fark

ettikçe, güçlü bir birlik duygusu yaratarak örgütsel kimliklerinin güçleneceği anlamına gelmektedir. Fuchs'a (2019) göre, başkalarının duygularını anlama düzeyi arttıkça örgütsel kimlik de artmaktadır ve organizasyonlarda örgütsel kimlik sürecini anlamak, örgütsel öğrenme sürecini anlamak için kritik öneme sahiptir (Voronov, 2008). Ancak şimdiye kadar örgütsel kimliğin, örgütsel empati ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye nasıl aracılık ettiği araştırılmamıştır. Dolayısıyla, bu alanda yapılan ilk ampirik çalışma olması yönüyle araştırmanın alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Üçüncü olarak, kişiler arası yardım davranışının da örgütsel empati ve örgütsel öğrenme ilişkisinde aracı rolünün olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuç, örgütteki çalışanların başkalarının tutum ve bakış açılarını anlamak için çaba gösterdikçe, kendilerini diğer çalışanların yerine koyarak, onların deneyimlerinin farkında olduklarını gösteren davranışlar sergiledikçe, birbirlerine yardım etme davranışlarının da artacağını ve dolayısıyla örgütsel öğrenmenin artacağı anlamına gelmektedir. Empati, diğer insanlarla benzerlik duygusu yaratarak başkalarına yardım etme isteğini artırır (Muller vd., 2014). Örneğin, bir çalışan hayatında zorlu bir dönemden geçtiğinde, çalışma arkadaşları ona hem duygusal destek sağlayabilir hem de iş yükünü azaltacak şekilde çalışma saatlerini yeniden düzenlemek gibi aksiyonlar alabilir. Çalışma arkadaşlarına yardım etmek hem örgütteki olumlu duyguyu hem de çalışanların ve dolayısıyla örgütün öğrenmesini artırır (Zhang vd., 2020). Ayrıca Akgün vd. (2015) empatinin çalışanların yardım etme davranışlarını artırarak örgütsel öğrenmeyi arttırdığını vurgulamıştır. Ancak henüz bu konuda ampirik bir çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Bu nedenle çalışmamız bu konuda yapılan ilk ampirik çalışma olması nedeniyle önemlidir.

Son olarak, örgütsel empati ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide, örgütsel kimlik ve kişiler arası yardım davranışının seri aracılık etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Bu ise, organizasyondaki empati düzeyi arttıkça örgütsel kimliğin güçlenmesi için uygun bir ortam oluştuğu anlamına gelir. Örgütsel kimliğin gücünün artmasıyla, çalışanların yardım davranışı artmakta ve bunun sonucunda da örgütsel öğrenme artmaktadır.

5.2 Pratik Katkılar ve Yöneticilere Öneriler

Örgütlerde öğrenme, günümüz rekabetçi çevre koşullarında organizasyonlar için kritik bir başarı faktörü olarak görülmektedir. Örgütsel empati ise, bu öğrenme sürecini daha

etkin bir hale getirmek ve aynı zamanda örgütsel kimlik duygusunu güçlendirerek, çalışanlar arasında yardım davranışını arttırmak için önemlidir. Yöneticiler, tüm bu süreçlerin etkinliğinin artması için çalışanların örgütsel empati düzeylerinin artırılmasına yönelik uygulamalar gerçekleştirmelidirler. Yöneticiler, örgütsel empatiyi geliştirmek için ortak bir jargon oluşturmak, çalışanların resmi veya resmi olmayan iletişimini sağlamak gibi organizasyon içi iletişimi artıracak stratejilerin oluşturulmasına dikkat etmelidir.

Örgütlerde güven duygusunu arttırmak da örgütsel empatinin artırılması için önemlidir (Akgün vd., 2015). Çalışanların organizasyona olan güveni ile kurumlarına olan memnuniyetleri arasında güçlü bir bağlantı vardır (Nemţeanu vd., 2022). Örgütün en önemli sermayelerinden biri olan çalışanlar ise örgütten memnun oldukları süreçte örgütsel başarıya katkı sağlayacaklardır. Bu nedenle çalışanların örgüte olan güvenini arttırmak için yöneticilerin çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissedecekleri bir çalışma ortamı sağlamaları gerekmektedir. Yöneticiler, örgüt üyelerine yardımcı olmalı, onların duygu ve düşüncelerine önem verdiklerini göstermelidirler. Yönetim, örgüt üyelerinin rol ve görevlerini netleştirmeli ancak bunu yaparken onların fikir ve duygularına önem verdiklerini onlara hissettirmelidir.

Örgütsel öğrenmenin artırılması için yöneticilerin örgütsel kimlik ve kişiler arası yardım davranışı süreçlerinin güçlendirilmesine de önem vermesi gerekmektedir. Örgüt içinde ortak bir amaç duygusu oluşturmak ve güçlü bir bütünlük duygusunu aşlamak çalışanların örgütsel kimliğini artıracaktır. Çalışanların örgütsel kimliklerini güçlendirmek için yöneticilerin onlara iş performansları ve örgüte katkıları hakkında yeterli bilgi vermeleri ve geleceğe yönelik kariyer planlamalarında onlara rehberlik etmesi gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler, esnek çalışma programları ve performansa dayalı ödül sistemleri gibi yüksek bağlılığı ortaya çıkarma potansiyeline sahip insan kaynakları uygulamalarını hayata geçirmelidir çünkü bunlar, yardım etme davranışını artıran olumlu çalışan tutum ve davranışlarıyla ilişkilidir (Ciobanu vd., 2019). Yardım etme davranışı gibi gönüllü olarak yapılan davranışlar, organizasyondaki birlik duygusunu ve çalışan uyumunu arttırdığı ve ortak amaçlara ulaşmaya destek olduğu için, kurumlar için önemli bir konudur. Bu davranışın, organizasyonlara sağlayacağı katkılar dikkate alındığında, yöneticiler bu davranışı arttırmak için hangi faktörlere önem vermeleri gerektiğini dikkate almalıdırlar (Alparslan vd., 2014). Yöneticiler, yardım etme davranışını arttırmak için açık grup hedefleri belirlemeli, birbirine bağlı

görevler tasarlayarak olumlu sosyal etkileşimi kolaylaştırmalı ve destekleyici liderlik sergileyerek çalışma grupları arasındaki uyumu arttırmaya çalışmalıdır. Ayrıca, grup içerisinde iş birliğini sağlamak için normlar geliştirmeli ve bu normları güçlendirmeye çalışmalıdır (Ng ve Dyne, 2005).

5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler

Çalışmamızın gelecekteki araştırmalara fırsat yaratabileceğine inandığımız bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu çalışma için veriler Türkiye’de Marmara bölgesinden toplanmıştır. Bu bir kısıttır, çünkü veriler yalnızca gelişmekte olan bir ülkeden toplanmıştır. Bu nedenle gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı ülkeler üzerinde çalışmaların yapılması önerilmektedir. Ayrıca gelişmiş ve gelişmemiş ülkeler üzerinde karşılaştırmalı araştırmalar yapılarak farklılıklar ortaya çıkarılabilir. Gelecekte farklı ülke/bölgelerde yapılacak çalışmalar bu çalışmanın genellenebilirliğini de artıracaktır. Ayrıca bu çalışmayı yaparken herhangi bir sektör kısıtlaması uygulanmamıştır. Bu nedenle, sağlık ve hizmet gibi empatinin daha önemli olabileceği sektörler üzerinde çalışmaların yapılması ile alanyazına katkı sağlanabilir.

Bu çalışma için veriler yalnızca eğitim düzeyi yüksek, beyaz yakalı çalışanlardan toplanmıştır. Bu da çalışmanın bir diğer sınırlılığıdır. Aslında empati, tüm kuruluş ve çalışanlar için önemli bir başarı faktörü olarak ifade edilebilir. Ayrıca, seri üretim hattı, inşaat, şantiye, depo veya atölye gibi ortamlarda çalışan işçiler arasında hem empati hem de yardımlaşma davranışı, işlerin aksamaması ve bir başarı faktörü olarak önemli bir konudur. Bu nedenle, mavi yakalı çalışanlar üzerinde de bu konuların araştırılması önerilmektedir.

Bu çalışmada, organizasyonlar büyüklüklerine göre değerlendirilmemiştir. Ancak örgütsel empatinin küçük ve orta ölçekli firmalarda ortaya çıkma olasılığı daha yüksek olabilir çünkü samimiyet ve güven, empatiyi geliştirmek için önemli faktörlerdir. Ve bu firmalarda bireyler arasındaki ilişkiler daha yoğundur. Dolayısıyla gelecek çalışmalarda örgütsel empatinin firma büyüklüklerine göre nasıl farklılaştığının araştırılması da literatüre katkı sağlayacaktır.

Son olarak, bu çalışmada örgütsel empati ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel kimlik ve kişiler arası yardım davranışının aracı etkisi araştırılmıştır. Gelecekteki araştırmalar örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı ve örgütsel iş birliği gibi

diğer değişkenlerin, bu ilişkide ara değişken etkisi olup olmadığını inceleyebilir. Ayrıca, örgütsel empati literatürde çok yeni sayılabilecek bir konudur. Bu yüzden özellikle örgütsel empatiyi ortaya çıkaran örgütsel faktörler ve örgütsel empatinin sonucunda örgütlerde ortaya çıkacak faktörlerin araştırılması önerilmektedir. Daha kısa bir ifadeyle, ilgili literatürün gelişmesi açısından, örgütsel empatinin öncül ve sonuçlarının detaylı olarak mutlaka araştırılması gereklidir.



KAYNAKLAR

- Acar A. Z., (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: Kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 1-14.
- Akatay A., (2009). Çalışanların örgütsel kimlik algılarının vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8 (16), 299-315.
- Akgün, A.E., Keskin, H., Byrne, J., (2012). The role of organizational emotional memory on declarative and procedural memory and firm innovativeness, *Journal of Product Innovation Management*, 29 (3), 432-451.
- Akgün A. E., Keskin H., Cebecioglu A. Y., Dogan, D., (2015). Antecedents and consequences of collective empathy in software development project teams. *Information & Management*, 52 (2), 247-259.
- Akhavan P., Jafari M., (2006). Learning organizations: Necessary knowledge age. *Tadbir*, 169, 16-21.
- Albert S., Whetten D. A., (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Alparslan A. M., Can A., Oktar, A. G. Ö. F. (2014). Algılanan örgütsel desteğin yardım etme davranışına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16 (2), 113-128.
- Anderson J.C., Gerbing D.W., (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Argyris C., Schon D. A., (1978). “Organizational learning: A theory of action perspective, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 77-78, 345-348.
- Ashforth B. E., Mael F., (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20–39.
- Ashforth B. E., Humphrey R. H., (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48 (2), 97-125.
- Bandura A., (1986), “Social foundations of thought and action”. Englewood Cliffs, NJ.
- Barnard, C. I. (1938), “The functions of the executive”. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barsade, S. G., (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47 (4), 644-675.

Basten, D., Haamann, T., (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *Sage Open*, 8 (3), 1-20.

Bateman, T. S., Organ, D. W., (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal*, 26, 587–595.

Batson, C. D., (1991). "The altruism question; Toward a social-psychological answer". Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Batson, C. D., Polycarpou, M. P., Harmon-Jones, E., Imhoff, H. J., Mitchener, E. C., Bednar, L. L., Klein, T. R., Highberger, L., (1997). Empathy and attitudes: Can feeling for a member of a stigmatized group improve feelings toward the group? *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (1), 105–118.

Batson, C.D., Ahmad, N.Y., (2009). Using empathy to improve intergroup attitudes and relations, *Social Issues and Policy Review*, 3 (1), 141-177.

Batson, C. D., Chang, J., Orr, R., Rowland, J., (2002). Empathy, attitudes, and action: Can feeling for a member of a stigmatized group motivate one to help the group?. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28 (12), 1656-1666.

Baudrillard, J., Foss, P., Patton, P., & Beitchman, P. (1983). *Simulations*. New York: Semiotext.

Berends, H., Boersma, K., Weggeman, M., (2003). The structuration of organizational learning. *Human Relations*, 56 (9), 1035-1056.

Bettencourt, L.A., Gwinner, K.P., Meuter, M.L., (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 29-41.

Bierly III, P. E., Kessler, E. H., Christensen, E. W., (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13 (6), 595-618.

Björkqvist, K., Österman, K., Kaukiainen, A., (2000). Social intelligence–empathy= aggression?, *Aggression and Violent Behavior*, 5 (2), 191-200.

Blau, P. (1964), "Exchange and Power in Social Life", Wiley, New York, NY.

Bolino, M.C., Harvey, J., Bachrach, D.G., (2012). A self-regulation approach to understanding citizenship behavior in organizations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119 (1), 126-139.

Bolino, M.C., Klotz, A.C., Turnley, W.H., Harvey, J., (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 559 (4), 542-559.

Bolino, M.C., Grant, A.M., (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: a review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations, *Academy of Management Annals*, 10 (1), 599-670.

Bombari, D., Schmid Mast, M., Brosch, T., Sander, D., (2013). How interpersonal power affects empathic accuracy: Differential roles of mentalizing vs. mirroring? *Frontiers in Human Neuroscience*, 7, 1-6.

Bošnjaković, J., Radionov, T., (2018). Empathy: Concepts, theories and neuroscientific basis. Alcoholism and psychiatry research. *Journal on Psychiatric Research and Addictions*, 54 (2), 123-150.

Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725.

Brunsson, K., (1998). Non-learning organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 14 (4), 421-432.

Burch, G. F., Bennett, A. A., Humphrey, R. H., Batchelor, J. H., Cairo, A. H., (2016), "Unraveling the complexities of empathy research: A multi-level model of empathy in organizations". In *Emotions and Organizational Governance*.

Chiaburu, D. S., Harrison, D. A., (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93 (5), 1082-1103.

Child, J., Rodrigues, S., (2012), "Social Identity and Organizational Learning", *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, John Wiley & Sons.

Chou, S. Y., (2018). Is there any cost of being helped? A theoretical analysis of interpersonal helping behavior recipients in Chinese organizations. *Asia Pacific Management Review*, 23 (4), 290-300.

Chung, R. C. Y., Bemak, F., (2002). The relationship of culture and empathy in cross-cultural counseling. *Journal of Counseling & Development*, 80 (2), 154-159.

Ciobanu, A., Androniceanu, A. and Lazaroiu, G., (2019). An integrated psychosociological perspective on public employees' motivation and performance, *Frontiers in Psychology*, 10, 1-7.

Clark, M. A., Robertson, M. M., Young, S., (2019). "I feel your pain": A critical review of organizational research on empathy. *Journal of Organizational Behavior*, 40 (2), 166-192.

Cohen, D., Strayer, J., (1996). Empathy in conduct-disordered and comparison youth. *Developmental Psychology*, 32, 988-998.

Coke, J.S., Batson, C.D., McDavis, K., (1978). Empathic mediation of helping: a two-stage model, *Journal of Personality and Social Psychology*, 36 (7), 752-766.

Cooper, D., Thatcher SMB., (2010). Identification in organizations: The role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of Management Review*, 35 (4), 516-538.

Corley, K. G., Gioia, D. A., (2003), "Semantic learning as change enabler: Relating organizational identity and organizational learning". The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, Blackwell.

Cropanzano, R., Mitchell, M.S., (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review, *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.

Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24 (3), 522-537.

Coke, J. S., Batson, C. D., McDavis, K., (1978). Empathic mediation of helping: a two-stage model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36 (7), 752-766.

Coplan, A., (2011). Will the real empathy please stand up? A case for a narrow conceptualization. *The Southern Journal of Philosophy*, 49, 40-65.

Cuff, B. M., Brown, S. J., Taylor, L., Howat, D. J., (2016). Empathy: A review of the concept. *Emotion Review*, 8 (2), 144-153.

Cyert, R. M., March, J. G. ,(1963), "A behavioral theory of the firm". Englewood Cliffs, NJ.

Davis, M. H., (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44 (1), 113-126.

Davis, M. H., (2006), "Empathy". In Handbook of The Sociology of Emotions.

Davis, M. H. (2009), "Empathy". In Encyclopedia of Human Relationships, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Dawes, P. L., (2003). A model of the effects of technical consultants on organizational learning in high-technology purchase situations. *The Journal of High Technology Management Research*, 14, 1-20.

De Clercq, D., Rahman, Z., Haq, I. U., (2019). Explaining helping behavior in the workplace: The interactive effect of family-to-work conflict and Islamic work ethic. *Journal of Business Ethics*, 155, 1167-1177.

Derrida, J. (1978). "Writing and Difference". London: Routledge & Kegan Paul.

Dodgson, M., (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, 14 (3), 375-94.

Daft, R. L., Weick, K. E., (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9 (2), 284-295.

Davis, M. H., (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44 (1), 113–126.

Dolamore, S., (2021). Detecting empathy in public organizations: Creating a more relational public administration. *Administrative Theory & Praxis*, 43 (1), 58-81.

Duan, J., Wong, M., Yue, Y., (2019). Organizational helping behavior and its relationship with employee workplace well-being. *Career Development International*, 24 (1), 18-36.

Dymond, R. F., (1950). Personality and empathy. *Journal of Consulting Psychology*, 14 (5), 343-350.

Edelman, M., (1988), “Constructing the Political Spectacle”. Chicago: University of Chicago Press.

Edlins, M., Dolamore, S., (2018). Ready to serve the public? The role of empathy in public service education programs. *Journal of Public Affairs Education*, 24 (3), 300-320.

Edmondson, A., Moingeon, B., (1998). From organizational learning to the learning organization. *Management Learning*, 29 (1), 5-20.

Eisenberg, N., Miller, P. A. (1987), “Empathy, sympathy, and altruism: Empirical and conceptual links”. *Empathy and Its Development*, New York: Cambridge University Press.

Elche, D., Ruiz-Palomino, P., Linuesa-Langreo, J., (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior: the mediating effect of empathy and service climate, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (6), 2035-2053.

Elsbach, K. D., (1999). An expanded model of organizational identification. *Research in Organizational Behavior*, 21, 163–200.

Fiol, C. M., Lyles, M. A., (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10 (4), 803-813.

Fornell, C., Larcker, D.F, (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.

Fox, S., Spector, P.E., (2000). Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence, and trait affectivity with interview outcomes: it's not all just 'G'", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21 (2), 203-220.

Fuchs, T., (2019). Empathy, group identity, and the mechanisms of exclusion: an investigation into the limits of empathy, *Topoi*, 38 (1), 239-250.

Garcia-Morales, V.J., Llorens-Montes, F.J., Verdu-Jover, A.J., (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation, *British Journal of Management*, 19 (4), 299-319.

George, J. M., Brief, A. P., (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310–329.

George, J. M., Jones, G. R., (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10, 153–170.

Ghosh, N., (2015), “Emotional intelligence: A critical dimension of learning organisations”. Twelfth AIMS International Conference on Management, 1529-1537, Kozhikode, 2-5 January.

Gioia, D. A., (1998), “From individual to organizational identities”. Identity in organizations, building theory through conversations. Thousand Oaks: Sage.

Gnyawali, D. R., Stewart, A. C., (2003). A contingency perspective on organizational learning: integrating environmental context, organizational learning processes, and types of learning. *Management Learning*, 34 (1), 63-89.

Goetz, J. L., Keltner, D., Simon-Thomas, E., (2010). Compassion: An evolutionary analysis and empirical review. *Psychological Bulletin*, 136, 351–374.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., McKee, A. (2002), “Emotionale Führung”. München: Econ.

Golparvar, M., Azarmonabadi, A.R, (2014). Structural model of the relationship of organizational ethical climate with organizational empathy and civic virtue: a cognitive affective-behavioral approach to ethics at workplace, *International Journal of Scientific Research in Knowledge*, 2 (3), 160-172.

Gouldner, A. W., (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25 (2), 161-178.

Graham, J. W., (1989), “Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation”. Unpublished working paper, Loyola University of Chicago, Chicago, IL.

Halpern, J., (2001), “From detached concern to empathy: Humanizing medical practice”. Oxford, UK: Oxford University Press.

Hayes, A.F., (2013), “Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach”, Guilford Press, New York, NY.

He, H., Brown, A. D., (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38 (1), 3-35.

Henschke EdD, J. A. (2011), "Organizational Learning and Employee Retention: A Focus Study Examining the Role of Relationships Between Supervisors and Subordinates". IACE Hall of Fame Repository.

Jessica A. Stern, Jessica L. Borelli., Patricia A. Smiley., (2015). Assessing parental empathy: a role for empathy in child attachment, *Attachment & Human Development*, 17 (1), 1-22.

Jolliffe, D., Farrington, D. P., (2004). Empathy and offending: A systematic review and meta-analysis. *Aggression and Violent Behavior*, 9 (5), 441-476.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., (2010), "Multivariate Data Analysis", 7th ed., Pearson, New York, NY.

He, H., Brown, A.D., (2013). Organizational identity and organizational identification: a review of the literature and suggestions for future research, *Group and Organization Management*, 38 (1), 3-35.

Huber, G. P., (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2 (1), 88-115.

Huy, Q. N., (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24 (2), 325-345.

Ickes, W., Stinson, L., Bissonnette, V., Garcia, S., (1990). Naturalistic social cognition: Empathic accuracy in mixed-sex dyads. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (4), 730-742.

Isen, A. M., Shalker, T. E., Clarke, M., Karp, L., (1978) Affect, accessibility of material in memory, and behavior: A cognitive loop? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1-12.

Jocson, S., (2022). Level of organizational empathy and job satisfaction among teachers amidst pandemic, *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 11 (4), 257-269.

Joireman, J., Daniels, D., George-Falvy, J., Kamdar, D., (2006). Organizational citizenship behaviors as a function of empathy, consideration of future consequences, and employee time horizon: an initial exploration using an in-basket simulation of OCBs, *Journal of Applied Social Psychology*, 36 (9), 2266-2292.

Joseph, D. L., Newman, D. A., (2010). Emotional intelligence: An integrative meta analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95, 54-78.

Kadushin, A., Kadushin, G., (1997), "The social work interview: A guide for human service professionals". New York: Columbia University Press.

- Kalish, B., (1971). An experiment in the development of empathy in nursing students. *Nursing Research*, 20, 202-211.
- Katz, D., (1964). Motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Katz, D., Kahn, R.L., (1966). "The Social Psychology of Organizations". Wiley.
- Karaaslan, A., Özler, D. E., Kulaklıoğlu, A. S., (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (2), 135-160.
- Karolidis, D., Vouzas, F., (2019). From PSM to helping behavior in the contemporary Greek public sector: the roles of organizational identification and job satisfaction. *Public Performance and Management Review*, 42 (6), 1418-1447.
- Keefe, T., (1976). Empathy: The critical skill. *Social Work*, 21 (1), 10-14.
- Keen, S., (2006). A theory of narrative empathy. *Narrative*, 14 (3), 207-236.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., Sleeth, R. G., (2002). Empathy and complex task performance: Two routes to leadership. *The Leadership Quarterly*, 13 (5), 523-544.
- Kim, D.H., (1993). The individual and organizational learning, *Sloan Management Review*, 35 (1), 37-50.
- King, E. B., George, J. M., Hebl, M. R., (2005). Linking personality to helping behaviors at work: An interactional perspective. *Journal of Personality*, 73 (3), 585-608.
- Klimecki, O. M., (2019). The role of empathy and compassion in conflict resolution. *Emotion Review*, 11 (4), 310-325.
- Koçel, Tamer., (2011), "İşletme Yöneticiliği", 13. Basım, Beta Yayınevi.
- Kohut, H., (1984), "How Does Analysis Cure?" Chicago, IL.: University of Chicago Press.
- Koopman, J., Lanaj, K., Scott, B.A., (2016), Integrating the bright and dark sides of OCB: a Daily investigation of the benefits and costs of helping others, *Academy of Management Journal*, 59 (2), 414-435.
- Kreiner, G. E., Ashforth, B. E., (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (1), 1-27.
- Krzmaric, R., (2015), "Empathy: Why it matters, and how to get it". New York, NY: Perigee.

Lau, K. W., Lee, P. Y., Chung, Y. Y., (2018). A collective organizational learning model for organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 40 (1), 107-123.

Laurent, F.-A., Houlfort, N., (2020). Comportements de citoyenneté interpersonnelle: validation d'une échelle de mesure en français. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 52 (1), 18–28.

Laurent, F. A., Houlfort, N., Malchelosse, K., (2021). Interpersonal citizenship behaviors: the role of passion for work in helping behaviors towards coworkers. *Current Psychology*, 1-19.

Lee, L., Madera, J.M., (2021). A within-level analysis of the effect of customer-focused perspectivetaking on deep acting and customer helping behaviors: the mediating roles of negative affect and empathy, *International Journal of Hospitality Management*, 95, 1-10.

Lee, E.S., Park, T.Y., Koo, B., (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: a meta-analytic review, *Psychological Bulletin*, 141 (5), 1049-1080.

Levitt, B., March, J. G., (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14 (1), 319-338.

Lim, J. Y., Moon, K. K., (2021). Transformational leadership and employees' helping behavior in public organizations: does organizational structure matter?. *Public Personnel Management*, 50 (4), 485-508.

Mackie, D. M., Devos, T., Smith, E. R., (2000). Intergroup emotions: Explaining offensive action tendencies in an intergroup context. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (4), 602-616.

March, J. G., Olsen, J. P., (1976). Organizational learning and the ambiguity of the past. *Ambiguity and Choice in Organizations*, 2 (1), 54-68.

March, J. G., Simon, H. A. (1958), "Organizations", John Wiley & Sons. New York.

Marstand, A. F., Epitropaki, O., van Knippenberg, D., Martin, R., (2021). Leader and organizational identification and organizational citizenship behaviors: Examining cross-lagged relationships and the moderating role of collective identity orientation. *Human Relations*, 74 (10), 1716-1745.

Martínez-León, I. M., Martínez-García, J. A., (2011). The influence of organizational structure on organizational learning. *International Journal of Manpower*, 32 (5/6), 537-566.

Marquardt, M., (2002), "Building the Learning Organization", Mastering the 5 Elements for Corporate Learning. Davies-Black, Mountain View, CA.

McGill, M. E., Slocum Jr, J. W., (1993). Unlearning the organization. *Organizational Dynamics*, 22 (2), 67-79.

Mayer, J. D., Caruso, D., Salovey, P. (2000), "Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales". In *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mayer, J. D., Salovey, P. (1997). "What is emotional intelligence?" In *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*. New York, NY: Basic Books.

McNeely, B.L., Meglino, B.M., (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: an examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 79 (6), 836-744.

Miscenko, D., Day, D. V., (2016). Identity and identification at work. *Organizational Psychology Review*, 6 (3), 215-247.

Muller, A. R., Pfarrer, M. D., Little, L. M., (2014). A theory of collective empathy in corporate philanthropy decisions. *Academy of Management Review*, 39, 1-21.

Murat Eminoglu, G., Elçi, M., (2023). Empathy doesn't just mean "if I were in your shoes": serial mediation model to unearth relationship between organizational empathy and learning. *Kybernetes*.

Nava, A. S., (2007). Empathy and group analysis: An integrative approach. *Group Analysis*, 40 (1), 13-28.

Nemțeanu, S.M., Dabija, D.C., Gazzola, P., Vatamanescu, E.M., (2022). Social reporting impact on non-profit stakeholder satisfaction and trust during the COVID-19 pandemic in an emerging market, *Sustainability*, 14 (20), 13153.

Ng, K. Y., Van Dyne, L., (2005). Antecedents and performance consequences of helping behavior in work groups: A multilevel analysis. *Group & Organization Management*, 30 (5), 514-540.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), "The Knowledge-Creating Company", Oxford University Press, New York, NY.

Oceja, L., Jiménez, I., (2007). Beyond egoism and group identity: Empathy toward the other and awareness of others in a social dilemma. *The Spanish Journal of Psychology*, 10 (2), 369-379.

Organ, D. W., (1988), "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome". Lexington Books.

Organ, D. W., (1990). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4, 94–98.

- Osman, R.H., Ghani, M.A., Alis, N. (2021). The relationship between ethnocultural empathy and organizational citizenship behavior (OCB) among public servants in sabah, *International Journal of Education, Psychology and Counselling*, 6 (42), 469-481.
- Paciello, M., Fida, R., Cerniglia, L., Tramontano, C., Cole, E., (2013). High cost helping scenario: the role of empathy, prosocial reasoning and moral disengagement on helping behavior, *Personality and Individual Differences*, 55 (1), 3-7.
- Pavlovich, K., Krahnke, K., (2012). Empathy, connectedness and organisation, *Journal of Business Ethics*, 105 (1), 131-137.
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M., MacKenzie, S.B., (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance, *Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G., (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513–563.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., Podsakoff, N.P., (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Podsakoff, P.M., Organ, D.W., (1986). Self-reports in organizational research: problems and prospects, *Journal of Management*, 12 (4), 531-544.
- Pohl, S., Dal Santo, L., Battistelli, A., (2015). Empathy and emotional dissonance: Impact on organizational citizenship behaviors. *European Review of Applied Psychology*, 65 (6), 295-300.
- Pratt, M. G., (2003), “Disentangling Collective Identity”. Research on managing groups and teams, Greenwich, CT: JAI.
- Preston, S. D., De Waal, F. B., (2002). Empathy: Its ultimate and proximate bases. *Behavioral and Brain Sciences*, 25 (1), 1-20.
- Preston, S. D., Hofelich, A. J., (2012). The many faces of empathy: Parsing empathic phenomena through a proximate, dynamic-systems view of representing the other in the self. *Emotion Review*, 4, 24-33.
- Rieffe, C., Ketelaar, L., Wiefferink, C.H., (2010), Assessing empathy in young children: construction and validation of an empathy questionnaire (EmQue), *Personality and Individual Differences*, 49 (5), 362-367.
- Roberge, M.E., (2013). A multi-level conceptualization of empathy to explain how diversity increases group performance. *International Journal of Business and Management*, 8, 122-134.

Rosenau, P. M., (1992), "Postmodernism and the Social Sciences". Princeton, NJ: Princeton University Press.

Saadat, V., Saadat, Z., (2016). Organizational learning as a key role of organizational success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 219-225.

Salari, M., Nastiezaie, N., (2020). The relationship between transformational leadership and organizational intimacy with mediating role of organizational empathy. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 7 (1), 51-60.

Sang, N., Zhu, Z.Z., Wu, L., Shi, P.L., Wang, L.W., Kan, H.Y., Wu, G.C., (2022). The mediating effect of psychological resilience on empathy and professional identity of Chinese nursing students: a structural equation model analysis, *Journal of Professional Nursing*, 43, 53-60.

Schulz, M., (2017), "Organizational learning". The Blackwell companion to organizations. Blackwell Publishers.

Schumacker, R.E., Lomax, R.G. (2004), "A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling", Psychology Press, New York.

Scott, B.A., Colquitt, J.A., Paddock, E.L., Judge, T.A. (2010). A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113 (2), 127-140.

Serpen, A., Hasgöl, E., (2015). Sosyal hizmet uygulamalarında empatinin önemi ve yardım ilişkisi üzerindeki etkisi. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 35, 37-52.

Silverman, E., (2018). Moving beyond collaboration: A model for enhancing social work's organizational empathy. *Social Work*, 63 (4), 297-304.

Singer, T., Klimecki, O. M., (2014). Empathy and compassion. *Current Biology*, 24 (18), 875-878.

Smith, C. Ann, Organ, Dennis W., Near, Janet P., (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 655-663.

Smith, E. R., Mackie, D. M., (2015). Dynamics of group-based emotions: Insights from intergroup emotions theory. *Emotion Review*, 7 (4), 349-354.

Spitzmuller, M., Van Dyne, L. (2013). Proactive and reactive helping: contrasting the positive consequences of different forms of helping, *Journal of Organizational Behavior*, 34 (4), 560-580.

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., Grant, A.M. (2005). A socially embedded model of thriving at work, *Organization Science*, 16 (5), 537-549.

Stürmer S., Snyder M., Kropp A., Siem B., (2006). Empathy-motivated helping: The moderating role of group membership. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32 (7), 943-956.

Tajfel, H., (1978), "Differentiation Between Social Groups". Studies in the social psychology of intergroup relations. London: Academic Press.

Tajfel, H., Turner, J.C., (1986), "The social of identity theory of intergroup behavior", Psychology of intergroup relations, Chicago, IL: Nelson-Hall.

Taylor, J., (2013). Goal setting in the Australian public service: effects on psychological empowerment and organizational citizenship behavior", *Public Administration Review*, 73 (3), 453-464.

Tian, Q., Robertson, J.L., (2019). How and when does perceived CSR affect employees' engagement in voluntary pro-environmental behavior?, *Journal of Business Ethics*, 155 (2), 399-412.

Titchener, E., (1909), "Elementary Psychology of the Thought Processes". New York: Macmillan.

Thexton, T., Prasad, A., Mills, A.J., (2019). Learning empathy through literature, *Culture and Organization*, 25 (2), 83-90.

Turner, J.C., (1985), "Social Categorization and the Selfconcept: A Social Cognitive Theory of Group Behavior", Advances in group processes: Theory and research Greenwich, CT: JAI Press.

Truax, C., (1970). Length of therapist response, accurate empathy and patient improvement. *Journal of Clinical Psychology*, 26, 539-541.

Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.

Vongas, J. G., Al Hajj, R., (2015). Competing sexes, power, and testosterone: How winning and losing affect people's empathic responses and what this means for organisations. *Applied Psychology*, 64 (2), 308-337.

Voronov, M., (2008). Toward a practice perspective on strategic organizational learning, *The Learning Organization*, 15 (2), 195-221.

Wang, W., Ahoto, A. T., (2022). Influence of supervisors' fairness on work climate, job satisfaction, task performance, and helping behavior of health workers during COVID-19 outbreak. *Frontiers in Psychology*, 13, 822265.

Walker, G., Venker Weidenbenner, J., (2019). Social and Emotional Learning in the age of virtual play: technology, empathy, and learning, *Journal of Research in Innovative Teaching and Learning*, 12 (2), 116-132.

Wegge, J., Schuh, S. C., Van Dick, R., (2012). 'I feel bad', 'We feel good'?—Emotions as a driver for personal and organizational identity and organizational identification as a resource for serving unfriendly customers. *Stress and Health*, 28 (2), 123-136.

Weiss, H. M., Cropanzano, R., (1996), “Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes, and Consequences of Affective Experiences at Work” Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI.

Williams, L. J., Anderson, S. E., (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601–617.

Wiseman, T., (1996). A concept analysis of empathy. *Journal of Advanced Nursing*, 23 (6), 1162–1167.

Whetten, D. A., (2006). Albert and Whetten revisited, strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15, 119-234.

Yim, M.C., Park, H.S., (2021). The effects of corporate elitism and groupthink on organizational empathy in crisis situations, *Public Relations Review*, 47 (1), 101985.

Zaki, J., Bolger, N., Ochsner, K., (2008). It takes two: The interpersonal nature of empathic accuracy. *Psychological Science*, 19, 399–404.

Zhang, Z., Zhang, L., Xiu, J., Zheng, J., (2020). Learning from your leaders and helping your coworkers: the trickle-down effect of leader helping behavior. *Leadership and Organization Development Journal*, 41 (6), 883-894.

Zibenberg, A., Kupermintz, H., (2016). Personal values and intergroup empathy. *Journal of Human Values*, 22 (3), 180-193.

ÖZGEÇMİŞ

Gülay MURAT EMİNOĞLU, 2014 yılında Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun olmuştur. 2017 yılında, Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı'nda, Yüksek Lisans eğitimini tamamlamıştır. 2017 yılında, Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme bölümünde doktora eğitimine başlamıştır.



TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR

Murat Eminoğlu, G., Elçi, M. (2023). “Empathy doesn't just mean “if I were in your shoes”: serial mediation model to unearth relationship between organizational empathy and learning”. Kybernetes.



EKLER

Ek-A: Araştırma Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi'nde yürütülmekte olan bir “doktora tezi” için hazırlanmıştır. Anket esnasında, sizden hiçbir özel bilgi (isminiz, çalıştığınız kurum ismi vb.) istenmeyecek ve toplanacak veriler tamamen bilimsel amaç doğrultusunda kullanılacaktır. Cevaplayacağınız soruların doğru veya yanlış bir cevabı bulunmamaktadır, önemli olan soruları samimiyetle yanıtlamanızdır. *Yanıtız soru bırakmamanız, çalışmanın bütünlüğü açısından önemlidir.* Soruların cevaplanması ortalama olarak 10-15 dk. sürmektedir. Kıymetli vaktinizi ayırıp, bu anketi doldurduğunuz için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Arş. Gör. Gülay MURAT EMİNOĞLU (gulaymurat@gtu.edu.tr),

Prof. Dr. Meral ELÇİ (emeral@gtu.edu.tr)

İşletmenizdeki Kişi Sayısı: 0-10 kişi ☐ 10-50 kişi ☐ 50-250 kişi ☐ 250-500 ☐ 500-1000 ☐ 1000+ ☐			
İşletmenizin Kuruluş Yılı:			
İşletmenizin Sektörü: Bilişim ☐ Eğitim ☐ Enerji ☐ Finans ☐ Gıda ☐ İnşaat ☐ ☐ Otomotiv ☐ Tarım ☐ Tekstil ☐ Makine ☐ Metal ☐ Hizmet ☐ Sağlık ☐ Kimya ☐ Cam/Çimento ☐ Elektrik/Elektronik ☐ Ulaştırma/Lojistik ☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz):			
Çalıştığınız Şehir:			
Cinsiyetiniz: Kadın ☐ Erkek ☐			
Yaşınız:			
Eğitim Durumunuz: İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans-Doktora ☐			
Toplam Çalışma Süreniz (yıl)			
İşletmenizin Sahiplik Türü: Kamu ☐ Özel ☐			
İşletmenizde Çalıştığınız Pozisyon:			

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve verilen derecelendirmeye göre sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz.

1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum

1. Kurumumdaki çalışanlar, bir çalışan işinde geri kalırsa, birbirlerine yardım ederler.	1	2	3	4	5
2. Kurumumdaki çalışanlar, yetenek ve deneyimlerini, kurumun diğer çalışanlarıyla gönüllü olarak paylaşırlar.	1	2	3	4	5
3. Kurumumdaki çalışanlar, diğer çalışanların anlaşmazlıkları olduğunda, arabulucu gibi davranmaya çalışırlar.	1	2	3	4	5
4. Kurumumdaki çalışanlar, diğer çalışanlarla yaşanabilecek olası sorunları önlemek adına tedbir alırlar.	1	2	3	4	5
5. Kurumumdaki çalışanlar, işle ilgili sorunları olan kurum üyelerine yardım etmek için gönüllü olarak zaman ayırırlar.	1	2	3	4	5
6. Kurumumdaki çalışanlar, diğer çalışanları etkileme ihtimali olan eylemleri başlatmadan önce, onlarla görüşürler.	1	2	3	4	5
7. Kurumumdaki çalışanlar, birinin morali bozulduğunda, birbirlerini desteklerler.	1	2	3	4	5
8. Kurumumdaki çalışanlar, olayları birbirlerinin bakış açısından görebilirler.	1	2	3	4	5
9. Kurumumdaki çalışanlar, kurumdaki diğer kişilerin duygularını anlarlar.	1	2	3	4	5
10. Kurumumdaki çalışanlar, diğer çalışanlar tarafından verilen sosyal ipuçlarını anlayabilir ve böylece hangi duyguların ifade edildiğini belirleyebilirler.	1	2	3	4	5
11. Kurumumdaki çalışanlar, birbirlerinin nasıl hissedeceğini ve ne yapacağını tahmin edebilirler.	1	2	3	4	5
12. Kurumumdaki çalışanlar, kurumdaki diğer kişilerin ne düşündüğünü anlarlar.	1	2	3	4	5
13. Kurumumuzda, başkalarının tutum ve bakış açılarını anlamak için çaba sarf ederiz.	1	2	3	4	5
14. Kurum çalışanlarımızın, kendilerini diğer çalışanların yerine koyması kurumumuzda yaygındır.	1	2	3	4	5
15. Kurumumdaki çalışanlar, kurumdaki insanların ruh hallerini, duygularını ve sözlü olmayan ipuçlarını doğru şekilde algılar ve yorumlarlar.	1	2	3	4	5
16. Kurumumdaki çalışanlar, kurumdaki diğerlerinin hislerine duygusal olarak katılma eğilimindedirler.	1	2	3	4	5
17. Kurum çalışanlarımızın hisleri ve ruh halleri, çevrelerindeki diğer kurum çalışanlarından etkilenir.	1	2	3	4	5
18. Kurumumdaki çalışanlar, diğerlerinin duygularına karşılık olarak, aynı veya benzer duyguları yaşarlar.	1	2	3	4	5

19. Kurumumdaki çalışanların tutumları, kurumdaki diğerlerinin duygularından etkilenir.	1	2	3	4	5
20. Kurumumdaki çalışanlar, birbirlerine özen ve ilgi gösterir.	1	2	3	4	5
21. Kurumumdaki çalışanlar, diğer çalışanların duygularına yanıt olarak, koordineli bir şekilde iletişim tepkileri gösterir.	1	2	3	4	5
22. Kurumumdaki çalışanlar, diğer çalışanların duygularına karşılık (yanıt) olarak tepki verir.	1	2	3	4	5
23. Kurumumdaki çalışanlar, diğerlerinin duygularına davranışsal yanıtlar verir.	1	2	3	4	5
24. Kurumumdaki çalışanlar, diğer çalışanların yaşadığı tecrübelerin farkında olduklarını yansıtan davranışlar sergiler.	1	2	3	4	5
25. Kurumumuzda, ortak bir amaç anlayışı vardır.	1	2	3	4	5
26. Kurumumuzun, açık ve kendine özgü vizyonu vardır.	1	2	3	4	5
27. Kurumumuzda, güçlü bir dayanışma duygusu vardır.	1	2	3	4	5
28. Kurumumuzun, çalışanlar tarafından paylaşılan belli bir misyonu vardır.	1	2	3	4	5
29. Kurumum, rekabet avantajı sağlayan birçok yeni ve yararlı bilgiyi edinir ve kullanır.	1	2	3	4	5
30. Kurumumdaki çalışanlar, rekabet avantajı sağlayan bazı kritik yetenek ve becerileri öğrenmektedir.	1	2	3	4	5
31. Organizasyonel gelişmelerimiz, kurumumuza giren yeni bilgilerden temel olarak etkilenmektedir.	1	2	3	4	5
32. Bu kurum, öğrenen bir kurumdur.	1	2	3	4	5