

# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA YENİ UFUKLAR: YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİLERİ BAĞLAMINDA BİR ÇALIŞMA

Tülin TUNÇ\*

## ÖZ

20. yüzyılın başlarından itibaren iş örgütlerinde çalışan iş görenlerin davranışlarını ve bunların sonuçlarını odağa alan çalışmalar, içinde bulunulan bağlamın etkileriyle zaman içinde evrilmiştir. Örgütsel davranış disiplininin gelecekte odaklanacağı konuların neler olabileceğine yönelik bir öngörü kazanmak için, ilişkili konuları ele alarak gidişatlarını değerlendirmenin, geleceğe yönelik tahminlerde bulunmada faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bir üniversitenin sosyal bilimler enstitüsünde eğitim gören ve örgütsel davranış dersi almış yüksek lisans öğrencileri (n=91) üzerinde yürütülen bu çalışmanın amacı, örgütsel davranış disiplininin gelecekte hangi konulara odaklanacağını ortaya koymaktır. Elde edilen sonuçlar, öğrencilerin örgütsel davranış disiplininin gelecekte en çok 'sanal örgüt' (n=68) temasına odaklanacağını düşündüklerini ortaya koymuştur.

**Anahtar Kavramlar:** Örgütsel Davranış, Endüstriyel ve Örgütsel Psikoloji, Gelecek Araştırması, Sanal Örgüt.

## NEW HORIZONS IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: A STUDY AMONG POSTGRADUATE STUDENTS

### ABSTRACT

The studies that focused on the behaviors of the employees and their impacts on organizational life have been evolved over time by the context of the environment since the beginning of the 20th century. It is thought that in order to gain an insight into what the organizational behavior discipline will focus on in the future, forecasting the progress in related issues might be useful for future predictions.

The purpose of this study which was conducted in a sample of postgraduate students (n=91) who took organizational behavior lectures at the institute of social sciences of a university, was to determine on which issues will be the organizational behavior discipline focused on in the future. The results reflected that the organizational behavior discipline will be focused mostly on 'virtual organizations' theme in the future.

**Keywords:** Organizational Behavior, Industrial and Organizational Psychology, Future Research, Virtual Organization.

---

\* Dr., Çankaya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.  
Makalenin kabul tarihi: Ekim 2018.

## GİRİŞ

İnsanoğlu, örgüt olarak adlandırılan gruplarda yaşayabilen; bu gruplarda doğan, eğitim gören, çalışan, şekillendirilen ve ölen sosyal hayvandır (Furnham, 2004: 421). Bu nedenle, örgüt içinde yapı, küreselleşme, istihdam ilişkileri, işgücü ve teknolojiadaki değişim gibi nedenlerle yaşanan dönüşüm, insan üzerinde son derece etkilidir (Malik, Kaur, 2017: 10). Bu etkiler, özellikle davranışlar şeklinde kendisini gösterecektir.

Çoğunlukla doğrudan ya da dolaylı olarak bireylerin, grupların ya da örgütlerin etkinliklerini nasıl geliştirecekleri konularını odağa alan örgütsel davranış disiplininin geleceği ile ilgili bir araştırma, alanın bazı temel varsayımları tarafından yönlendirilir. Kısa ve orta vadede değişmesi büyük ölçüde mümkün olmayan bu varsayımlar, gelecekte gezinmenin yollarıdır (Goodman, Whetten, 1998:46). Bu bağlamda ilk varsayım, insan davranışının bir amaca yönelik olması; ikinci varsayım, davranışın rastgele olmaması, bir nedene dayanması; üçüncü varsayım, davranışın öğrenme yoluyla değiştirilebilmesi; dördüncü varsayım, insanların örgütsel amaçlara yaptıkları katkılardan bağımsız şekilde, sadece insan olarak değer görmesi ve beşinci ve son varsayım, kamu hizmetinin başkalarına hizmet etmek demek olmasıdır (Denhardt vd., 2009: 13).

Yabancı yazında; bilgi ve teknolojiadaki gelişimin örgüt üzerindeki etkileri (Wijnhoven, Wassenaar, 1990), endüstriyel ve örgütsel psikoloji ve mevcut trendler (Jamieson, 1974; Saal, Knight, 1995), örgütsel davranışın tarihi (Dailey, 1990; Borkowski, 2016), endüstriyel ve örgütsel psikoloji, çalışma psikolojisi ve örgütsel davranışın geleceği (O'Reilly III, 1991; Hollway, 1991; Moorhead, Griffin, 1995; Nicholson, 1998; Goodman, Whetten, 1998; Bucklin vd., 2000; O'Connor, 2001; Patterson, 2001; Ashkanasy vd., 2002; Furnham, 2004; Porter, Schneider, 2004; Malik, Kaur, 2017), işin ve örgütün geleceği (Gergen, Joseph, 1996; Sanchez, 1997; Parker vd., 2001; Carley, 2002; Murphy, Sauter, 2004; Hernaus, 2011; Galbraith, 2012; Senter, McClelland, 2015; Eichhorst, 2015; Sharma, 2016), sanal örgütler (Cueni, Seiz, 1999; Vartianen, 2001; Okkonen, 2002; Swagerman, Wassenaar, 2002; Orłowski, Szklennik, 2007; Introna, Petrakaki, 2007; Noori vd., 2009; Reinicke, 2010; Tamošiūnaitė, 2011; Soto, 2011; Năstase, Roja, 2013; Lipińska, 2015; Merkevičius vd., 2015; Čulo, 2016), Darwinizm, davranışsal genetik ve örgütsel davranış (Ilies vd., 2006; Nicholson, White, 2006) konularında çalışmalar olduğu görülmüştür. Yerli yazında ise, konu ile ilgili araştırma sayısı oldukça sınırlı olup; Bozgeyikli ve Amil'in (2016) Türkiye'de endüstriyel ve örgütsel psikolojinin geleceği ve Kirel'in (2007), sanal örgütlerde örgütsel davranışın geleceği konulu çalışmalarına rastlanmıştır. Geleceğin örgütleri bağlamında örgütsel davranış araştırmacılarının odaklanacakları konuların neler olabileceğini, öğrenci örneklemini üzerinde yapılan bir inceleme ile ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmanın, yerli yazındaki söz konusu boşluğu doldurmaya yönelik katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## I. ENDÜSTRİYEL-ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİ VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BAĞLAMLARI

Endüstriyel-örgütsel psikoloji disiplini, 1800'lerin sonu ve 1900'lerin başında Avrupa ve ABD'de gelişmeye başladı (Gelfand vd., 2017: 2). Toplumda değerli bir rol oynamak, iş yerinde iş görenlerin iyiliğini sağlamak ve sürdürmek amacıyla geliştirilen örgütsel psikoloji alanındaki gelişme kısmen, alanın bireysel ve örgütsel refahı arttırmadaki katkısının giderek daha çok takdir edilmesiyle açıklanabilir. Bu bağlamda, çok uluslu ticari kuruluşlardan kamu kurumları ve gönüllü sektöre kadar birçok örgütün işleyişinde hem akademisyen hem de uygulayıcı olarak çalışan örgütsel psikologların önemli ölçüde etkisi oldu (Patterson, 2001: 381). Eski bir alan olan endüstriyel-örgütsel psikoloji, yönetim ve sosyal bilimleri etkileyerek ve onlardan da etkilenecek, gittikçe daha yaygın kabul görmeye başladı (Johnson, Beehr, 2013: 15).

20. yüzyılın başlarında emeğin büyük fabrikalarda toplanması, niteliksel olarak farklı bir düzenleme sorunu yarattı. Bu nedenle örgüt psikolojisi çalışmalarının ilk hedefi, formal bir iş bölümüne göre bir üretim sürecine bağlı olan üretim endüstrisi çalışanlarıydı (Hollway, 1991: 152). Öte yandan, 2. Dünya Savaşı sonrası savaş ekonomisinden tüketim ekonomisine geçmeye çalışan Amerikan askeri sanayiinde örgütler, kendi teknik ihtiyaçları ile çalışanlarının ihtiyaçları arasında ikilemde kaldılar. Bu nedenle 1950 ve 60'ların yöneticilerinin başlıca sorumluluğu, örgütlerde sosyo-teknik ikiliği dengelemek oldu (Goodman, Whetten, 1998: 33). 1960'ların ortalarında, endüstriyel-örgütsel psikoloji önemli ölçüde farklı iki bransa ayrıldı. Bunlardan ilki, personel psikolojisi olarak da adlandırılabilen ve geleneksel alan konularına odaklanmaya devam eden 'bireysel farklılıklar endüstriyel psikolojisi'; diğeri ise, 'endüstriyel sosyal psikoloji', 'örgütsel psikoloji' ve 'örgütsel davranış' olarak etiketlendi (Jamieson, 1974: 29).

Yunanca 'psychē' sözcüğünden türetilen endüstriyel-örgütsel psikoloji, tüm canlılığın, yaşama gücünün ruhuna atıfta bulunan psikoloji alanının tanınmış disiplinlerinden biridir (Saal, Knight, 1995: 4). Örgütsel davranış ise; evrimi çeşitli dışsal faktörler tarafından şekillendirilen, örgüt-çevre ve birey-örgüt ara yüzlerini (Goodman, Whetten, 1998: 33) ve örgütsel ortamda insan davranışını inceleyen (Moorhead, Griffin, 1995: 4) sosyoloji, antropoloji, politika bilimi ve ekonomi disiplinlerinden ortaya çıkan uygulamalı bir sosyal bilim (davranış bilimi) disiplinidir (Borkowski, 2016: 387). 20. yüzyılın başlarında yönetimde, örgütsel davranış alanının etkisi anlaşılamadı. Entelektüel kökeni Max Weber, Karl Marx ve Sigmund Freud gibi bilim adamlarının yazılarına kadar varabilmekle beraber (Goodman, Whetten, 1998: 33), 1924'te başlayan Hawthorne araştırmalarına kadar disiplinin önemi fark edilmedi (Malik, Kaur, 2017: 11). Ancak 1970'ler boyunca örgütsel davranış, yayın hacmindeki artışa paralel olarak daha geniş çapta araştırıldı ve uygulandı (Bucklin vd., 2000: 33-34).

İşyerinde bulunan ve uygulamaları etkileyen insanları odağa alan disiplinler, birçok farklı yaklaşımı yansıtır olmaları nedeniyle bir başlık altında toplanamazlar (Hollway, 1991: 152). Bu durumda, ‘endüstriyel-örgütsel psikoloji ile örgütsel davranış arasında ne fark var?’ sorusunu sormak anlamlı olabilir. Esasen oldukça benzer olan bu iki alan arasında birtakım ince farklılıklar vardır (Moorhead, Griffin, 1995: 4). Tarihi gelişimleri iç içe olmakla birlikte, endüstriyel-örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış alanları şu noktalarda farklılaşmaktadırlar:

- Endüstriyel-örgütsel psikoloji büyük oranda psikoloji içindeki çeşitli alt dallardan köken alırken; örgütsel davranış, psikoloji ile birlikte sosyoloji, antropoloji, ekonomi ve çalışma ilişkileri ile bağlantılıdır (Moorhead, Griffin, 1995: 4).

- Endüstriyel-örgütsel psikologlar doğrudan davranış ölçüleri üzerinde çalışırken, tipik olarak bir defalık kesitsel bir olay sırasında gözlem yaparlar. Örgütsel davranış ölçümleri ise genellikle zaman içinde tekrar tekrar toplanır (Bucklin vd., 2000: 36).

- Örgütsel davranış araştırmacıları örgütlerde sadece bireysel davranışla değil, aynı zamanda makro düzeydeki süreçler, örgütsel yapı ve strateji gibi değişkenlerle de ilgilidir. Endüstriyel-örgütsel psikoloji ise, sadece bireysel davranış üzerindeki etkisi ölçüsünde bu makro süreç ve değişkenlerle ilgilenir. Dolayısıyla endüstriyel-örgütsel psikolojiye nispeten örgütsel davranış, disiplin çeşitliliğini ortadan kaldırır (Moorhead, Griffin, 1995: 4).

- Her iki alan da hem örgütsel etkinliği hem de etkililiği arttırmaya odaklanmakla birlikte, güçlü ve zayıf yönleri olan ve farklı büyüklükteki araştırma hacimlerine sahiptirler. Bu bağlamda, örgütsel araştırma konularının çeşitliliği geleneksel endüstriyel-örgütsel psikolojinin; daha fazla araştırma metodolojisine sahip araştırmalar da örgütsel davranışın güçlü yönleridir (Bucklin vd., 2000: 37).

21. yüzyılda işyerinde insana yönelik daha eklettik ve bütüncül bir bakış açısı benimseyerek gelişmekte olan (Ashkanasy vd., 2002: 307) örgütsel davranış, örgüt ortamında birey ve grup dinamikleri çalışması olarak görmeye başladı (Borkowski, 2016: 387) Bu dönemde, çağdaş örgüt bilimi uygulaması bireysel rasyonalite, sistematik ampirizm, temsil olarak dil gibi modernist varsayımlardan birine ya da daha fazlasına bağlı kalmaya devam etmekle birlikte, fen ve beşeri bilimlerin birçok dalında ve genel olarak kültürde yavaş yavaş yeni bir duyarlılık ortaya çıktı. Bu duyarlılık çerçevesinde, modernist varsayım ve uygulamaların ana yapısı sistematik olarak çökmeye başladı (Gergen, Joseph, 1996: 363). Buna göre, yöneticilerin sonuçlarla ilgili öngöründe bulunup bunları yönetebilmeleri için, insanlar birlikte çalışmaya başladıklarında devreye giren çok sayıda karmaşık faktörü ve ortaya çıkan etkileşimleri anlamaya çalışan örgütsel davranış disiplini (Borkowski, 2016: 387) çerçevesinde, son on yılda en çok iş tutumları, motivasyon, liderlik, iş dizaynı,

bireysel farklılıklar, devamsızlık ve iş gören devri ve performans gibi mikro konular çokça araştırılıp incelendi. Bununla birlikte, bu konular artık daha az entelektüel heyecan üretmektedir. Bu bağlamda, örgütsel davranışın mikro tarafına olan yoğun ilginin makro tarafa kaydığı söylenebilir. Zira artık kişilik, sosyal psikoloji ve sosyolojiden temalar, örgütsel davranış araştırmalarına yansımaya başladı. Gelecek yıllarda bu durum ve disiplinler arası etkiler daha da önem kazanacaktır (O'Reilly III, 1991: 441).

## II. GELECEK PERSPEKTİFİ

Günümüzde hızla gelişen ve tüm dünyayı etkileyen teknoloji ve küresel çaptaki üretim zincirleri, hemen hemen hiç niş alan bırakmadı. Tüketimin yerel bir karakter alması, en güvenli görülen mesleklere ve iş modellerine bile meydan okudu (Eichhorst, 2015: 7). Bu bağlamda, son yıllarda işte ve örgütlerde değişen trendler ve beraberinde getirdikleri konu ve sorunların anlaşılması, yönetimin işyerindeki değişiklikleri daha iyi planlayarak cevap vermesine yardımcı olacaktır (Malik, Kaur, 2017: 11). Söz konusu değişim dolayısıyla, örgütsel davranışın geleceği çalışması geniş kapsamlı bir zemini temel alacak ve tutum ve beceriler yelpazesine de odaklanma olanağı sunacaktır.

Örgüt tarihi ve dizaynı, kariyer yönetimi, küresel ekonominin ortaya çıkması, sistem düşüncesi gibi birçok konu, artık yeni bir bağlamla çerçeveslendi. Motivasyon, liderlik, takımlar, çeşitlilik, örgütsel değişim gibi diğer konular da araştırma sonuçlarıyla oldukça belirli hale geldi (O'Connor, 2001: 108). Tüm bu değişim ve gelişmeler, yöneticilerin geçmişte yaşadıklarından farklı sorunlar yaşamalarına neden oldu (Dailey, 1990: 18) (Tablo 1).

**Tablo 1:** 21. Yüzyılda Yöneticilerin Yaşadıkları Zorluklar

	<b>Geçmiş Zorluklar</b>	<b>Gelecek Zorluklar</b>
<i>Temel Görev</i>	Astlara emir vermek ve onların davranışlarını kontrol etmek	Astların ve çalışma takımlarının gelişimini desteklemek
<i>Eğitim ve Geliştirme</i>	Gerekli becerilere sahip iş görenleri kiralama yoluna giderek maliyetleri azaltmak	Esnek ve çapraz eğitilmiş iş gücü yaratmak için devamlı eğitim ve geliştirme
<i>Ödül Temelleri</i>	Kıdem, rütbe ve çaba	Liyakate dayalı birey ve takımların rekabet avantajına katkıda bulunması
<i>Etki Temelleri</i>	Hiyerarşik pozisyon	Teknik, kişilerarası ve örgütsel uzmanlık
<i>İletişim Kanalları ve Stilleri</i>	Formal koşullarda yukarıdan aşağı	Bilginin kararın verileceği yere hızlıca iletimi için difüzyon temelli
<i>Karar Verme Stili</i>	Üst/patron merkezli ve otoriter	Gerçek zamanlı performans verilerine dayalı, takım olarak karar verme
<i>Örgütsel Değişime Yaklaşım</i>	Değişime direnç gösterme ve statükoya sarılma	Değişimi kucaklama ve stratejik ve rekabetçi süreçleri iyileştirmenin yollarını bulma

**Kaynak:** DAILEY, Robert; (1990), **Organisational Behaviour**, Great Britain: Edinburg Business School.

Öte yandan, Frese'in (2000: 424-439); çalışma biriminin zaman ve mekan içinde çözülmesi, hızlı bir inovasyon, işin artan karmaşıklığı, daha büyük küresel rekabet, hem daha büyük hem daha küçük iş birimlerinin geliştirilmesi, iş ve kariyer kavramlarında değişiklikler, daha fazla çalışma, iş görenin gözetiminin azalması ve işyerinde kültürel çeşitliliğin artması olarak ifade ettiği dokuz trend, canlı birer araştırma alanı haline geldi. Ayrıca, Batı ülkelerinin çoğunda olduğu gibi hizmet sektörünün yükselişi, iş gören açısından artan beceri açığını, yönetici açısından ise yetenek arayışında bir savaş ortamını beraberinde getirdi (Furnham, 2004: 434). Bütün bu gelişmeler, aşağıdaki konuların, örgütsel davranış bilimcilerin gelecekteki olası araştırmalarının odağı olabileceğini düşündürmektedir:

**1. Motivasyon:** 19. yüzyılın sonlarına doğru motivasyon konusu, felsefe alanını yeni ortaya çıkmakta olan psikoloji bilimine aktarmaya başladı. Bu çerçevede davranış bilimciler, motivasyon konusunu açıklamak için ampirik temelli modeller arama çabasına girdiler. Bu bağlamda, 1960'ların ortalarından itibaren, iş motivasyonunun altında yatan süreçleri belirlemeye yönelik yeni bir yaklaşım ortaya çıktı. 1990'lara gelindiğinde iş motivasyonu konusuna ilgide bir azalma olmakla birlikte, iş dünyası çarpıcı bir şekilde değişmeye başladı. Bu dönemde örgütler, aynı anda farklı bölümler ve hiyerarşi düzeyleri dahilinde hem küçülme hem de genişleme yaşadılar. Farklılaşan ihtiyaçlar ve taleplerle birlikte, iş gücünde çeşitlilik yaşanmaya başladı. Çalışma yer ve biçimleri, gelişen bilgi teknolojileri çerçevesinde değişti. Ön plana çıkan takım çalışması nedeniyle, geleneksel hiyerarşi ve güç dağılımı kavramları sorgulandı. Tüm bu değişimler çerçevesinde yeni örgütsel biçimler yaygınlaştı (Steers vd., 2004: 380). Dolayısıyla, 90'lı yıllarda alandaki en önemli değişikliğin, iş motivasyonunun karmaşık ama uygulanabilir bir 'büyük resmini' oluşturabilmek için, farklı teori ve araştırma akımlarının hedef yapı etrafında birleşmesi olduğu söylenebilir. Bu dönemde resmin ana hatları netleştikten, daha fazla sayıda araştırmacı, konunun farklı bölümlerini bütünleyen formüller geliştirip test etmeye başladı. 20. yüzyılın ortalarında geliştirilen teoriler, 21. yüzyılın başlarında ortaya çıkan bilimsel sorulara ve örgütsel kaygılara daha iyi cevap verebilecek formüllere dönüştürüldü. Bu bağlamda, çoğu birey merkezli bir bakış açısı benimseyen yeni araştırma programları geliştirildi (Kanfer, 2010: 455).

Gelecekte fazlaca ön planda olacağı düşünülen sanal örgütlerde çalışanların nasıl motive edileceği sorusunun hem yöneticilerin hem de örgütsel davranış bilimcilerin gündemini çokça meşgul edeceği düşünülebilir. Bu bağlamda Merkevičius ve arkadaşları (2015: 207), sanal örgüt çalışanlarının motivasyonunun; motivasyona etki eden faktörlerin, personel değer algısının ve güven derecesinin belirlenmesini, duyguların kabulünü ve ifadesini kapsadığını ileri sürmüşlerdir. Buna göre motivasyon, sistematik bir yaklaşım izleyecek yönetim ağı tarafından; personel yönetimi faaliyetinde öncelikleri vurgulayarak, çalışan hedefleri ile örgütün hedeflerini bütünleştirmek için örgütsel görev ve

hedefleri göz önüne alarak, örgütsel faaliyetlerin piyasa gerekleri doğrultusunda esnek ve uyarlanabilir olmasını sağlayacak şekilde geliştirilmelidir.

**2. Liderlik:** Modern çağda işveren-iş gören ilişkileri önemli ölçüde değişmiştir (Malik, Kaur, 2017: 11). Örgütün insani yönü yeniden tasarlanmaktadır. Artık birçok örgüt, karşılıklı bağımlı şekilde çalışmak durumunda olan birimlerin ve yöneticilerin kararlar almalarını sağlayan değerlerin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. İş birliği kültürü, süreçlerin çoğunu bu karşılıklı bağımlılıkları yönetmek için yönlendirmekte ve çok boyutlu modern örgütlerde işlerin yürütülebilmesi için kişisel ağlar oluşturan rotasyonel görevler, örgütün bütününün işleyişini anlayan ve tanımlayan yöneticileri geliştirmek için kullanılmaktadır. Seçim, geliştirme ve tutundurma süreçleri, işbirlikçi yöneticiler yaratmaya odaklıdır (Galbraith, 2012: 5). Böylesi bir ortamda, iş görenlerin en iyi performansın sergilenmesi konusunda motive edilmesi için, karar verme sürecine katılmalarına izin veren katılımcı liderlik tarzı memnuniyetle karşılanmaktadır (Malik, Kaur, 2017: 14). Năstase ve Roja da (2013: 334), geleceğin sanal örgütlerinde liderliğin; teknolojik ustalığı, vizyon ve misyonu iletme yeteneğini, iletişim engellerinin üstesinden gelmeyi, daha uyumlu gruplar oluşturmayı, kültürel çeşitliliği yönetmek için esnek olmayı ve özgünlük ve şeffaflığı gerektirdiğini ifade etmişlerdir.

**3. Güç:** Merkezi bir iktidar varlığı olan güç, örgütte önemli bir fenomendir. Ancak bilgi sistemleri, örgütteki mevcut güç dengelerini değiştirebilir. Böylesi bir değişiklik, göreceli olarak güç kaybedecek olanlar tarafından muhtemelen dirençle karşılanacaktır. Bu bağlamda, bilgi teknolojileri ve bu teknolojilerdeki değişimden etkilenecek olan önemli örgütsel değişkenlerin sistematik bir görünümünü elde etmek için, örgüt kavramı gelecekte yeniden düşünülecektir (Wijnhoven, Wassenaar, 1990: 36).

**4. Bilgi Teknolojileri ve Eğitim:** Uzak noktalardan çalışma olanağı sunan bilgi ve iletişim teknolojilerinin (Malik, Kaur, 2017: 12) geliştirilmesi, örgüt yönetimi için yeni olanaklar yaratmaktadır (Merkevičius vd., 2015: 211). Bu sayede farklı ülkelerden insanların aynı takım içinde çalışmaları mümkün oldu (Sharma, 2016: 47). Böyle bir gelişim sayesinde bilgi ve iletişim teknolojileri, insanların içinde etkileşimde buldukları ağların oluşmasını sağlayarak, kişisel ve mesleki faaliyet alanlarına girmeyi başardı (Tamošiūnaitė, 2011: 50). Zamanla bilginin ön plana çıkışı ve işin doğasında neden olduğu değişiklikler daha belirgin hale geldi (Hernaus, 2011: 4). Etkileri tüm dünyada günlük yaşamı kapsayan bilgi ve iletişim teknolojilerinin, ekonomik faaliyetlerin yürütülmesindeki avantaj ve dezavantajlarının küresel anlamda daha iyi anlaşılması gereklidir (Tamošiūnaitė, 2011: 50). Öte yandan, iletişim teknolojilerinin gelişimi, etkileşimlerde sosyal davranışın hızlı ve doğru olarak anlaşılmasını da zorunlu kıldı. Zira, her şeyin çok hızlı değiştiği günümüzde, iletişimin duygusal nüanslarını anlayabilen bireyler ve örgütler, müşteri istek ve ihtiyaçlarını doğru anlayıp başarılı şekilde cevap verebileceklerdir (Ashkanasy

vd., 2002: 311). Ekonomik değişime uyum sağlamak isteyen örgütler, mevcut piyasa taleplerine uygun hareket etmeyi sağlayan yüksek esnekliğe sahip olmalıdır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişim böyle bir esnekliğe olanak tanıdı, yeni işletme faaliyet formlarının oluşturulması için ortam yarattı (Orlowski, Szklennik, 2007: 161). Böylesi bir ortamın gerektirdiği özelliklerin başında, daha esnek ve yalın üretim teknolojileri kullanma gibi değişiklikler dolayısıyla örgüt yapılarının düzleşmesi ve iş organizasyonu faktörlerini temelden etkileyen geleneksel olmayan istihdam uygulamalarının iş gören sağlığı ve güvenliği üzerindeki potansiyel olumsuz etkilerinin endişeleri arttırması gelmektedir (Murphy, Sauter, 2004: 79). İkincisi; bir örgütte farklı ama karşılıklı bağımlı birim sayısı arttıkça, örgütün daha fazla bilgi işlemek zorunda kalmasıdır (Galbraith, 2012: 5). Bu gelişmeler ışığında klasik örgüt yapısının ‘dezorganize’ özelliklerle değiştirilmesi, şimdiye kadar süregelen katı kurumsal yapıları terk ederek müşteri taleplerini karşılamayı hedefleyen yeni ve uzmanlaşmış takımlar oluşturma anlamına gelmektedir (Orlowski, Szklennik, 2007: 162).

Örgütsel kalıcılığın sağlanması, rekabet avantajı ve ortalamanın üzerinde kâr elde edilmesi doğrudan örgüt içi mevcut kaynakların dengesi ile ilişkili olduğundan, insan kaynakları yönetiminde başarılı olma, modern bilgi teknolojisinin kullanımına bağlıdır. Bu nedenle, diğer etkinlikler kadar bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı da insan kaynakları yönetimi için zorunluluk haline geldi (Dorel, Bradic-Martinovic, 2011: 2). Bu doğrultuda modern iş dünyası ve endüstriler, çalışanların örgütün rekabet avantajı kazanmasına katkıda bulunabilmeleri için uygun ortamı oluşturmada insan kaynakları yönetiminin kilit alanlarında bilgi teknolojisinin kullanılması yönünde somut adımlar atmaktadırlar (Mishra, Akman, 2010: 246). Böyle bir zeminde hem örgüt içinde hem de örgütler arasında bilginin görünürlüğünü ve izlenebilirliğini arttırmanın yanı sıra, bu bilgiyi üretenler arasında da iş birliği ve aktarım amaçlanmalıdır (Piabuo vd., 2017: 3). Ayrıca, örgütlerde değişen beklentiler nedeniyle ortaya çıkabilen çatışmalar göz önüne alındığında, insan kaynakları yöneticilerinin bilgi transferi sürecinin yönetimi konusunda daha fazla düşünmek durumunda kalacakları açıktır (Sharma, 2016: 48). Öte yandan bilgi çalışanları, sağlık, hukuk, finans, araştırma-geliştirme ve bilgi endüstrileri gibi ekonominin farklı kesimlerinde, belirli bir eğitim ve beceri ile edindikleri mesleklerini temsil ederek çalışırlar. İşini yaparken ortaya çıkan problemleri çözmesi beklenen bilgi çalışanlarının (Okkonen, 2002: 268) hayat boyu eğitimi gereklidir. Çalışanlar, işlerinin gelecekteki yönleri ile ilgili olarak eğitilmeli ve hazırlanmalıdır (Cautilli, Clarke, 2000: 11). Faaliyetlerin bilgi ve enformasyon transferi ile ilişkili olduğu paylaşım ekonomisinde bulunan sanal örgütlerde de en önemli maddi varlık bilgidir ve iyi yönetilmelidir. Uygun yöntem ve teknolojileri kullanarak oluşturulan, yaygınlaştırılan ve uygulanan bilgi, sanal örgüte rekabet avantajı kazandırmak ve sürdürmek için önceliklidir (Lipińska, 2015: 66).



**5. Müşteri Beklentileri:** Dünyanın neresinde olursa olsun müşteriler, yüksek kalitede mal ve hizmetleri en iyi fiyata sunan işletmeleri bugün de gelecekte de destekleyeceklerdir (Dailey, 1990: 18). Bu nedenle örgütler, sağlamaya söz verdikleri hizmetleri doğru ve güvenilir şekilde sunarak, zarafet, nezaket, yetki, taahhüt, anlayış ve hızla müşterilerinin beklentilerinin ötesine geçmelidirler (Parasuraman vd., 1991: 41). Dolayısıyla, içinde bulunduğumuz postmodern çağda örgütler, bu dönemin baskın özelliklerinin neler olduğunu, bunlara nasıl uyum sağlayacaklarını, söz konusu olabilecek değişiklikleri ve en önemlisi, müşterilerin değeri nasıl algıladıklarını doğru şekilde anlamalıdır. Bunun için örgütler postmodern çağın; kullandığı ürün aracılığıyla kimliğini yaratma ve geliştirme, tüketim tercihlerinde bireyci olma, herhangi bir ürün ve hizmete sadık olmama, anında tatmin bekleme, fikirlere odaklanma, bilgi ve iletişim teknolojisini merkeze alma, ürün ve hizmetten işlevselliğinin ötesinde beklentilere sahip olma, toplumun geleneksel değerlerine ve davranış kalıplarına uymama şeklinde özetlenebilen tüketici profiline odaklanmalıdır (Berner, Van Tonder, 2003: 1). Yöneticiler, müşteri bakış açısından mal ve hizmetlerin değerini arttırmanın yollarını devamlı aramak zorunluluğunun farkında olmalıdırlar (Dailey, 1990: 19).

**6. Değişen Örgütler:** 18. yüzyıl batı dünyasında, geleneksel moddan disiplin moduna geçiş sürecinde, işçilerin 'işgücü' olarak isimlendirildikleri fabrikalarda dominasyon biçimi baskı ile karakterizydi (Hollway, 1991: 152). Endüstrilerin küreselleşmesinin zenginlik ve örgütsel etkinlik sağlamada özgün ve eşsiz fırsatlar sunduğu son otuz yılda ise devrimsel değişiklikler gerçekleşti (Patterson, 2001: 382). Ekonomideki bu değişim, piyasadaki pozisyonunu korumayı ve yeni pazarlarda rekabet gücünü arttırmayı hedefleyen örgütleri; disiplinler arası takımların oluşturulması, firmaların entegrasyonu, tam zamanında (JIT) lojistik sistemleri, esnek üretim sistemleri, toplam kalite yönetimi ve değişim mühendisliğini içeren radikal değişimler yapmaya zorladı (Orlowski, Szklennik, 2007: 161). Bu değişim kapsamında günümüzde örgütler tasarımlarını değiştirdiler, küresel çapta rekabet etmeye ve yeni bilgi ve teknoloji sistemlerini onaylamaya başladılar (Dailey, 1990: 19). Denebilir ki, örgütlerin gelecekte de değişimle karakterize olacak çevreye uyum sağlamak için, yapıyı yeniden tasarlayabilecek ve buna uyum sağlayabilecek esnek iş görenleri işe almaları konusu önem taşıyacaktır.

**7. Değişen Birey:** 'İnsan ilişkileri ve yönetim arasındaki ittifakın bir üyesi olan ve eski disiplinler stratejilerle çözümlenemez gözükün düzenleme ve direnç sorunları için örgütün her kademesinde görev yapan bireylerde içsel bağlılığın nasıl oluşturulacağı' sorusunu ortaya koyan insan ilişkileri söylemi, birey içinde 'derin' bir hedef üretti (Hollway, 1991: 152). Günümüzde iş tasarımının karmaşık biçimlerini talep eden, yüksek eğitilmiş ve bireysel karakteristikleri önemli ölçüde değişmiş olan iş görenler, artık işlerinin amacını öğrenmek, tüm iş süreci hakkında görüş sahibi olmak, örgüte nasıl katkıda bulunabileceklerini ve potansiyellerini bilmek, kontrol etmek, yeteneklerini

yansıtabilecekleri ilginç ve anlamlı işler yapmak istemektedirler (Hernaus, 2011: 4). Farklı ihtiyaçlara sahip genç nesil iş görenler, işverenle yaptıkları psikolojik sözleşmeyi yeniden gözden geçirmekte ve eğer beklentilerini karşılamıyorsa işten hızla ayrılmaktadırlar. Bu bağlamda, yakın gelecekte örgütteki iş görenlerin doğru karışımını korumak ve geliştirmek kritik başarı faktörü haline gelecektir (Malik, Kaur, 2017: 14). Ayrıca, çekirdek ve perifer işlerin farklılaşmasının değişik düzenleme uygulamalarına neden olması dolayısıyla, gelecekte ortaya çıkacak yeni iş gören kategorileri, işgücü piyasasına ilişkin ve toplumsal nitelikteki düzenlemelerin psikolojik stratejilerinin odağı olacaklardır (Hollway, 1991: 152). Modern iş dünyasında hem kendilerinin hem de iş arkadaşlarının çalışmalarını şekillendiren ve sorumluluklar paylaşan bireylerin, öz ihtiyaçlarını algılamayı ve dile getirmeyi, karşılaşılabilecekleri riskleri görmeyi öğrenmeleri gereklidir (Eichhorst, 2015: 27). Buna göre, çağdaş araştırmaların önerdiği 'işyerinde duygular' konusu da gelecekte çalışmaya değerdir (Ashkanasy vd., 2002: 331).

**8.Cinsiyet:** Amaçlar, kaynaklar ve sonuçlar üzerinde kontrol, işyerinin düzenlenmesine ilişkin kararlar, tanıtım ve ilginç iş fırsatları, istihdam, menfaatlerin güvenliği, ücret ve diğer parasal kazançlar ve iş ilişkilerinden memnuniyet konularında sistematik farklılıklar şeklinde tanımlanabilen eşitsizliğe meydan okunabilmesi ve değiştirilmesi oldukça zordur. Zira, işletme sahibinin ve yönetimin gücü devreye girer ve genellikle eşitsizlik yaşayan tarafın çıkarlarına ağır basar. Örgütlerde ekonomik çıkarların tehdit edilmediği durumlarda bile, erkek yöneticiler genellikle eşitsizlikleri devam ettiren örgütlenme kalıplarını korumakta ısrar ederler (Acker, 2006: 192). Bu bağlamda cinsiyet ayrımcılığı, iş görenlerde eşitsizlik algısı yaratan başlıca faktörlerden biri olarak görülmektedir.

Örgüt ve cinsiyet çalışmaları son on yılda hızla gelişen bir alandır (Acker, 2000: 192). Cinsiyet konusunda süregelen tartışmalar, örgüt ve yönetim alanını da büyük ölçüde genişletmektedir (Broadbridge, Hearn, 2008: 40). Bu tartışmalar bağlamında ele alınan cinsiyet teorileri, örgütlerin cinsiyet ilişkilerini ve cinsiyet eşitsizliklerini temel aldıklarını ve bunları ürettiklerini ileri sürer (Hanappi-Egger, 2003: 3). Cinsiyet; yapılar, ilişkiler, semboller ve kimlik gibi toplumsal uygulamaların bir sonucu olarak görülebilir ve bu uygulamalarla varlığını sürdürebilir. Buna göre örgütsel bağlam, cinsiyetin uygulama yoluyla ortaya çıkabilmesi için hem bir ön koşul hem de uygulamaların tarihsel bir sonucudur (Linghag, Kegnö, 2009: 7). Son yıllardaki gelişmeler, işgücü piyasalarının gelecekte, özellikle kıta Avrupası'nda hala referans noktası olarak alınan erkek egemen üretimden temelde farklı bir yönde şekil alacağını göstermektedir (Eichhorst, 2015: 3). Bu gelişmeleri desteklemek için, örgütlerde cinsiyet konusu analiz edilmelidir (Hollway, 1991: 152). Örgütlerde bugüne kadar göz ardı edilen kadın faktörünün fırsat eşitliğinden yararlanması, gelecekteki çalışmaların konusu olabilir.

**9. İş Tasarımının Değişen Doğası:** Endüstri Devrimi döneminde Adam Smith'in (1776) performansı arttırmanın bir yolu olarak geliştirdiği ve karmaşık işlerin daha basit işlere dönüştürülmesi olarak tanımladığı iş bölümü, çağdaş iş tasarımının temelini oluşturmaktadır. Daha sonra Charles Babbage da (1835), daha az beceri ve dolayısıyla daha ucuz işgücü gerektirdiği çıkarımını ileri sürerek, iş basitleştirmenin avantajlı yönlerini genişletti. 20.yüzyıl başlarında ise, görevleri yerine getirmenin en etkin yolunu bulmaya odaklanan 'bilimsel yönetim' konusundaki fikirleri ile Frederick Taylor'ın (1911) ve yönetim ilkelerini ortaya koyan Henry Fayol'un katkıları, iş basitleştirme kavramının gelişimine ivme kazandırdı (Parker vd., 2001: 414).

Günümüzde ortaya çıkan iş trendlerine olası tepki, örgüt tasarımı alanında; küçülme, örgütsel değişimlerin doğası, çok boyutluluk, ağ, yanal entegrasyon, müşteri odaklılık, süreç yönelimi, bilgi dağılımı gibi spesifik gelişmeler şeklinde olmakta ve işin çeşitli yönlerini önemli ölçüde değiştirmektedir (Hernaus, 2011: 7). Daha fazla küresel rekabet, bilgi ve iletişim teknolojileri dolayısıyla ortaya çıkan yeni iş biçimleri, hizmet sektörünün ön plana çıkması, kariyer yollarının giderek bireyselleşmesi ve işgücünün farklılaşan kompozisyonu da iş tasarımındaki değişime katkı yapmaktadır (Parker vd., 2001: 418). Pazarda hayatta kalabilmek için yeni bir bakış açısı getiren tüm bu değişikliklerin etkisi, çok hareketli bir görünüm sergileyen günümüz ortamının iç ve dış dinamiklerini anlamak için son derece belirgindir (Hernaus, 2011: 15). Modern dünyada işin değişen doğası, insan kaynakları yöneticilerinin, uygulayıcılarının ve araştırmacılarının ilgi odaklarının da değişmesini gerektirmektedir (Sharma, 2016: 48). Zira artık fiziksel emeğin ön planda olduğu üretim odaklı çalışmadan, bilgiyi temel alan hizmet odaklı çalışmaya ve müşterilerle birebir iletişim kurmaya doğru bir değişim söz konusudur. Bu değişim kapsamında, mavi yakalı işçilerden beyaz yakalı çalışanlara ve bilgi işçilerine doğru bir hareketlenme vardır (Hernaus, 2011: 9). Bu durum gelecekte iş sözleşmelerinin ve çalışma saatlerinin değişimini gerektirebilir (Malik, Kaur, 2017: 14).

**10. Küreselleşme, Çok Kültürlülük ve Çeşitlilik:** Küreselleşme sürecinin getirdiği artan karmaşa ve rekabetin, yerleşik çalışma ve örgütlenme yolları, çalışanların iş davranışları ve örgüt teori ve uygulaması üzerinde etkileri vardır. Örgütler daha fazla uzmanlaşmak, entegre ürün ve hizmetlere olan müşteri talebini daha hızlı karşılamak, pazara kolay giriş imkanına sahip olmak ve daha kaliteli ve duyarlı hizmet sağlamak zorundadırlar. Böylesi bir ortamda, küreselleşmiş iş trendleri çalışma haritasını yeniden şekillendirmekte ve esneklik ve uyum sağlama yeteneğine duyulan ihtiyacı arttırmaktadır (Hernaus, 2011: 4). Öte yandan, döngüsel ya da daimi göçün işgücü piyasalarını daha uluslararası hale getirdikleri günümüz ortamında, örgütler işgücü çeşitliliği, becerileri, eğitimi, değer ve inançları konularıyla giderek artan şekilde uğraşmak zorunda kalacaklardır (Dailey, 1990: 19). Bu durumda temel tema, işyerinin geleceğinin, farklı ihtiyaçlara ve arka planlara sahip çok çeşitli işgücü tarafından istila edileceğidir (Sharma, 2016: 49). İstihdam ilişkilerindeki çeşitlilik, iş görenlerin

ve serbest çalışanların içinde buldukları çalışma koşullarını da etkileyecektir. Örgütlerde daimi iş görenlere sahip olmak modası geçmeyecek bir avantaj olduğundan, özel beceri ve bilgiye sahip istikrarlı bir temel işgücü her zaman söz konusudur. Bu temel işgücü ile birlikte, bazen iç ve dış proje ortakları arasındaki sınırları bulanıklaştırabilen esnek istihdam uygulamaları da var olacaktır (Eichhorst, 2015: 3). Küreselleşmenin bir diğer etkisi de, örgüt yapılarını değişime zorlayan trendlerin ortaya çıkmasına neden olmasıdır. Hızlı çözümlere ulaşmanın ancak bilginin hızlı kullanımı ile mümkün olduğu iş ortamı, birtakım yönetsel zorlukların da kaynağı oldu. Dolayısıyla küreselleşmenin rekabeti arttırması, sürekli değişimi ve yeniden yapılanmayı da beraberinde getirdi. Öte yandan, bazen küçülme bazen de birleşmeler şeklinde ortaya çıkabilecek bir yeniden yapılanmanın, iş görenler arasında stres ve memnuniyetsizliğe yol açacak olumsuz sonuçları da bulunmaktadır (Malik, Kaur, 2017: 16). Zira gelecekte iş görenlerin refahı üzerinde olası sonuçları ile birlikte, güvencesiz çalışma sorunu ile karşı karşıya kalma da söz konusu olabilecektir. Özellikle göçmenler, kadınlar, yaşlılar ve eğitimsizler, 'prekarya' olarak adlandırılan, güvencesiz olarak çalışan savunmasız grubu oluşturacaklardır. Bu nedenle gelecekte yöneticiler, işyerinin küreselleşme bağlamında değişen dinamiklerinin doğurduğu farklı ihtiyaçlarını algılayıp karşılayabilmeli, geçici çalışanlar da dahil olmak üzere tüm işgücünün refahını ve eşitliğini sağlayabilmelidir (Sharma, 2016: 45).

**11. Sanallaşma ve Mobil Çalışma:** Türkçe sözlüğe göre 'sanal' kavramı; gerçekte yeri olmayıp, zihinde tasarlanan, mevhum, farazi, tahmini anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, t.y.). Son zamanlarda sanal kavramı yönetim perspektifi açısından da ele alınmaya başlandı. Bu gelişim bağlamında, çok gerçek fonksiyonları yerine getirerek ürün ve kar elde eden sanal örgütler ortaya çıktı (Tamošiūnaitė, 2011: 50). Son yıllarda fazlaca dikkat çeken sanal örgüt kavramının tanımı konusunda ortak bir görüş birliği üretilmemekle birlikte (Reinicke, 2010: 49), 'coğrafi olarak dağılmış, elektronik iletişim biçimleri ile bağlantı kurabilen ve *yanal*, koordinasyon için dinamik bir ilişki içinde olan ve *fonksiyonel* ve *kültürel* açıdan çeşitlilik gösteren varlıkların bir toplamı' şeklinde ifade edilebilir (Čulo, 2016: 35). Sanal örgüt; birey, grup ya da örgütlerin kendilerine yeterli şekilde, değişik bölgelerde faaliyet gösteren, ortak bir amaca ulaşma çabasında bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde zaman ve mekan engellerini ortadan kaldıran, kısa veya uzun dönemli konsolidasyonudur (Tamošiūnaitė, 2011: 52). Ortak bir amaca ulaşmak için ittifak, bilgi ürünlerine odaklanma, projenin geçici doğası, çok kültürlü ve hareketli işgücü, dikey entegrasyon, esneklik, hiyerarşinin olmaması ve adem-i merkezîyetçilik, sanal örgütün en önemli özellikleridir (Vartiainen, 2001: 274). İşbirliğinin sıkı kurallarla ve sözleşmelerle düzenlenmediği, bilgi paylaşımının karşılıklı güven yoluyla sağlandığı sanal örgütler, müşteriye normal bir örgüt gibi gözükür (Cueni, Seiz, 1999: 4). Denebilir ki, fiziksel bir yapısı, ortak bir idare ya da binası olmayan ama herhangi bir örgüt gibi davranan sanal örgütler, serbest pazar taleplerine

cevap olarak geliştirilen, rekabetin gereklerine uyarlanma ihtiyacı doğrultusunda ortaya çıkan, ‘geleceğin örgütü’dür (Orlowski, Szklennik, 2007: 161). Örgütsel davranış bilimcilerinin gelecek çalışmalarında özellikle şu dezavantajlı yönlere odaklanmalarının, bunların giderilmesi noktasında katkı sağlayacağı düşünülmektedir:

- Sanal örgüt bağlamında istihdam ilişkilerinde ortaya çıkan çarpıcı bir değişim olan ve iş görenin evinde ya da ofisten uzak bir noktada çalışmasına imkan tanıyan ‘evden çalışma (tele çalışma)’, birçok örgütsel davranış sorununa neden olmaktadır. Fiziksel olarak işyerinde bulunarak çalışan iş görenleri çalışılan saate göre değerleyen yöneticilerin, artık sonuç odaklı performans ölçütleri geliştirmeleri gerekmektedir. Bunun yanı sıra, doğrudan denetimin olmaması, iş görenlerde otokontrol ve öz-liderlik geliştirmeyi de zorunlu kılmaktadır. Politik ve sosyal ağ oluşturmama ve izolasyon duygusu da iş görenlerin baş etmeleri gereken diğer sorunlardır (Malik, Kaur, 2017: 14-15).

- Gelecekte sanal örgüt muhtemelen tamamen akışkan, değişken ve neredeyse sınırsız sayıda yapıya sahip olacağından, kaçınılmaz olarak iş görenin ‘kim olduğundan’ ziyade ‘ne yapıyor olduğuna’ odaklanılacaktır. Sanal örgütün doğasında olan işgücünün dağılım ve yer değiştirme özelliği, örgüt ile üyeleri arasındaki psikolojik bağları daha çok zorlayacaktır. Bu noktada, işe yönelik çabaları, ekstra rol davranışları için gönüllü olmayı ve görev performansını ilişkilendireceği düşünülen ‘örgütsel kimliklendirme’nin, masraflı denetim ve izleme sistemleri gerektirmeksizin, koordinasyon ve kontrolü kolaylaştırarak sanal iş görenler ile örgütleri arasında bağlantı sağlaması beklenebilir (Čulo, 2016: 35).

- Sanal örgütlerde klasik denetimden ziyade güvene dayalı ilişkiler ön planda olduğundan, iş görenlerin liderin dürüstlük ve güvenilirliğinden emin olmaları gereklidir (Soto, 2011: 26).

- Sanal örgütün temeli iletişimin başarısına dayalı olduğundan, sanal grupların tek bir stratejik birim olarak hareket etmeleri, geniş bir bilgi yelpazesini paylaşmaları gereklidir. Bunu sağlayabilmek için de teknolojik yeteneğin ve uyumun üst düzeyde olması beklenir (Čulo, 2016: 38).

- Sanal örgütte iş görenler arasında fiziksel temas olmaması ve ortak bir mekanı paylaşmama, belirlenen hedeflere ulaşmak için katılımlarının nasıl sağlanacağı ve görevlerini yerine getirmeleri için nasıl motive edilebilecekleri sorusunu da gündeme getirmektedir (Merkevičius vd., 2015: 203).

- Sanal örgüt çalışanları, fabrikalarda fiziksel gücü ile üretim yapan işçilerden farklıdır (Furnham, 2004: 434). Sanal örgütlerde işyerinde bulunma zorunluluğu yoktur. İşin evden ya da ofis dışında bir yerden yapılabilmesi, çalışma saatlerinin esnekleşmesi, görevlerin daha ilginç ve çeşitli hale gelmesi gibi radikal değişiklikler söz konusudur. Sanal örgütlerde çalışanların başarılı olabilmeleri için otonomi kazanmaları gereklidir. Bu nedenle, yönetim düzeyinden iş görenlere doğru bir güç devri gerçekleştirilmelidir (Cueni, Seiz, 1999: 26).

**12. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing):** Dış kaynak kullanımı; bir işletmenin faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için, işletme dışındaki kaynaklardan yararlanma (Elmuti vd., 2010: 177); işletmenin yeniden yapılandırılması kapsamında faaliyetlerin yer değiştirmesi (Drahokoupil, Fabo, 2018: 2) olarak tanımlanabilir. Bu uygulama ile örgütler, odaklandıkları bu özel alan dışında kalan diğer tüm konularda, bu konularda uzmanlaşmış partnerlerle çalışarak, her iki taraf için de karşılıklı yarar sağlayan ortak girişimler ya da ağlar yoluyla bir araya gelirler (Hernaus, 2011: 6). Bu bağlamda, 90'lı yılların başında ortaya çıkarak, temel yetenek dışında kalan tüm faaliyetlerin örgütten izole edilmesi ile temsil edilen dış kaynak kullanımı, geleneksel örgüt yapılarından dinamik kaynak merkezli sanal örgütlere dönüşüme de yol açmıştır (Swagerman, Wassenaar, 2002: 507). Planlama, geliştirme, uygulama ve değerlendirme gibi aşamaları ile yapılandırılmış bir uygulama olan dış kaynak kullanımının, işveren-iş gören ilişkisinin davranışlara ve psikolojik sözleşmeye yansıyan dinamikleri üzerinde derin etkileri vardır (Lotta, Cantoni, 2012: 1). Bu bağlamda dış kaynak kullanımının, özellikle iş görenlerin gelecekteki kazanç ve istihdamları konusunda ciddi belirsizliklerle yüz yüze gelmeleri gibi birçok durumda baskı yaratacağına yönelik kaygılar bulunmaktadır. Ayrıca dış kaynak kullanımı, işlerin görevlere bölünerek bunların dünyanın farklı yerlerinde bulunan iş görenler tarafından gerçekleştirilmesini sağladığı için, işin içeriğinin yeniden düzenlenmesini de gerektirmiştir. Böylesi bir değişikliğin örgüt ve çalışanlar üzerindeki olası etkileri, gelecekte üzerinde düşünülmesini hak etmektedir (Drahokoupil, Fabo, 2018: 18).

**13. Davranışsal Genetik ve Evrimsel Psikoloji:** Bir disiplin olarak evrimsel psikoloji son yıllarda ivme kazandı ve dikkat çekti. Evrim psikolojisine göre insan, bilgi değişimi ve sır paylaşımı gibi tehdit altında olduğunu hissettiği durumlarda öfkeyle savaşıma içgüdüğü ile hareket eder. Bununla birlikte evrimsel psikologlar, bütün insanların temelde benzer olduklarını yadsımamakla birlikte, kişisel deneyimler ve içinde bulunulan kültür kadar, bireyin kendine özgü genetik mirasının neden olduğu bireysel farklılıkları da tanırlar (Nicholson, 1998: 141). Buna göre insanın davranışsal genetiği, davranıştaki bireysel farklılıklar üzerinde genetik ve çevresel etkileri tanımlamayı ve karakterize etmeyi amaçlamaktadır. Davranışsal genetikçiler bireyler arası davranış farklılıklarını genetik ve çevresel unsurlara göre ele alırlar. Bilişsel yetenek ve kişilik gibi kişisel yapılar ve iş tatmini gibi tutumsal, duyumsal ya da davranışsal yapılar genetikten etkilenir. Davranışsal genetikçilerin bireyler arası davranış farklılıklarını araştırmaları, örgütsel sonuçları etkileyebilecek mekanizmaları açıklayan özel operasyonel modellerin geliştirilebilmesi (Ilies vd., 2006: 125) ve iş görenlerin işlerini algılamalarının, tepki göstermelerinin, duyu üretmelerinin ve kararlarını yönlendirmelerinin altında yatan genetik faktörlerin anlaşılması, insan doğası ile uyumlu örgütün tasarlanmasına yardımcı olması açısından (Nicholson, 1998: 136) örgütsel davranış disiplini için önemlidir (Ilies vd., 2006: 125). İnsan doğasını anlamak için yeni, provokatif ama aynı zamanda geniş

kapsamlı bir çerçeve ve zihnin nasıl yönetileceğine dair bir teori sunan evrimsel psikoloji yöneticiler için yararlıdır (Nicholson, 1998: 136). Bu bağlamda evrimsel psikolojinin, iş görenlerin iş yerinde gösterdikleri davranışların genetik arka planının anlaşılmasına katkı sağlaması dolayısıyla, gelecekte artan şekilde örgütsel davranış disiplininin çalışma konuları içinde yer alacağı düşünülebilir.

**14.Etik:** Yunanca *ethos* kelimesinden türetilen felsefi bir terim olan ‘etik’, ahlaki bütünlüğün ve tutarlı değerlerin halka hizmet eden bir örgütlenme kolunu ifade eder. Formal olarak tanımlanmış etik davranış, belirli bir ortamda kötü ya da yanlış olana karşı iyi ya da doğru olarak kabul edilen davranıştır. Bu bağlamda bazı örgütler, etik kurallarını ya da davranış standartlarını formal olarak ilan ederek kendilerini bu felsefeye adanmışlar (Sims, 2014: 506). Günümüzde işletmelerden spor takımlarına kadar örgütlerde son derece etkili olan skandallar, etik olmayan davranışlara büyük ilgi gösterilmesine neden oldu. Bu nedenle, hissedarlar, topluluklar ve hükümetler de dahil olmak üzere paydaşlar, çalışanların etik dışı ve yasal olmayan davranışlarını azaltacak şekilde daha fazla baskı uygulamaya başladılar. Son yirmi yılda araştırmacılar, örgütlerde etik ve etik dışı davranışların sosyal bilimsel çalışmasına artan ilgi gösterdiler (Treviño vd., 2006: 951). Bu konuya gösterilen ilginin gelecekte de devam edeceği söylenebilir.

### III. YÖNTEM

#### A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, örgütsel davranış dersi alan yüksek lisans öğrencilerinin, örgütsel davranış disiplininin gelecekte hangi konulara odaklanacağı hakkındaki görüşlerini ortaya koymaktır.

#### B. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Bu araştırma, bir üniversitenin sosyal bilimler enstitüsü insan kaynakları yönetimi yüksek lisans programında örgütsel davranış dersi alan öğrenciler üzerinde yürütülmüştür. Veriler, 2014-2017 yılları arasında örgütsel davranış dersinde öğrencilere uygulanan quiz sınavlarında sorulan 1 adet açık uçlu soruya verilen cevaplardan toplanmıştır. Nitel araştırma bağlamında değerlendirilen 91 adet quiz sınav kağıdının tamamı çalışma kapsamına alınmıştır. Toplanan verilerin dönemlere göre dağılımı, Tablo 2’deki gibidir.

**Tablo 2:** Verilerin Dönemlere Göre Frekansları

Katılımcılar	N
2014 Güz Dönemi	36
2015 Güz Dönemi	22
2016 Güz Dönemi	20
2017 Güz Dönemi	13
Toplam	91

### C. İŞLEM

Öğrencilerin quiz sınav kağıdındaki “Sizce örgütsel davranış bilimcilerinin gelecekteki çalışma konuları neler olabilir?” açık uçlu sorusuna verdikleri cevaplar, içerik analizine tabi tutulmuştur. Ayrıca, bulguların geçerlilik ve güvenilirliğini arttırmak için, öğrencilerin görüşlerinden alıntılar yapılmıştır.

### D. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu araştırmanın sınırlılığı, yalnızca bir üniversitenin sosyal bilimler enstitüsü insan kaynakları yönetimi bölümü yüksek lisans programında örgütsel davranış dersi alan öğrenciler üzerinde yürütülmüş olmasıdır. Gelecekte farklı bölgelerdeki kamu ve özel üniversitelerde tekrarlanacak çalışmaların, öğrencilerin örgütsel davranış disiplininin geleceği konusundaki çeşitli görüşlerinin toplanmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### E. BULGULAR

Quiz sınav sorusuna öğrenciler tarafından verilen cevaplar incelenerek, bu cevapların etrafında toplandığı temalar belirlenmiştir (Tablo 3).

**Tablo 3:** Öğrencilerin Örgütsel Davranış Disiplininin Gelecekte Odaklanacağı Konulara İlişkin Görüşleri

Temalar	n	Sanal Örgütle İlişkilendirilen	Toplam (*)
Örgütsel bağlılık	3	7	10
Robotlar/Yapay zeka	12	0	12
Etik	11	2	13
Yenilikçilik	3	1	4
Örgütsel çatışma yönetimi	7	4	11
Kontrol/Denetim	6	21	27
Takım çalışması	9	5	14
Kadınlar, yabancılar, azınlıklar/Farklılıkların yönetimi	8	0	8
Paradigma ve teori geliştirme	1	0	1
İnsanın düşünsel, duygusal, zihinsel özellikleri	12	1	13
İş tatmini	7	4	11
Örgütsel vatandaşlık davranışı	1	0	1
Stres, depresyon, mobbing	7	3	10
Algı yönetimi	2	0	2
İzolasyon	0	4	4
Sanal örgüt/Tele çalışma	0	68	68
Kişilik	6	5	11
Verimlilik	8	7	15
İnsana yatırım	15	2	17
Değişim	29	0	29



Kültür/Örgüt kültürü	14	26	40
Liderlik	19	30	49
Belirsizlik/Gelecek kaygısı	7	0	7
Bilgi-işlem/Teknoloji	32	5	37
İletişim	13	37	50
Motivasyon	15	32	47
Performans	8	14	22
Eleman seçme/Kariyer planlaması	8	23	31
Örgütsel kimlik	1	9	10
Güven	6	28	34
<b>Toplam</b>	<b>270</b>	<b>338</b>	<b>608</b>

(\*) Bazı katılımcılar birden fazla tema kullanmışlardır.

Tablo 3'te de görüldüğü gibi, öğrencilerin açık uçlu quiz sorusuna verdikleri cevaplarda en çok; 'sanal örgüt/tele çalışma (n=68)' teması kullanılmış olup, bunu 'iletişim (n=50)', 'liderlik (n=49)', 'motivasyon (n=47)' ve 'kültür/örgüt kültürü (n=40)' temaları izlemiştir. Öte yandan, 'iletişim' temasından 37, 'liderlik' temasından 30, 'motivasyon' temasından 32, 'kültür/örgüt kültürü' temasından ise 26 öğrencinin, bu temaları sanallıkla ve sanal örgütlerle ilişkilendirdiği belirlenmiştir.

Açık uçlu quiz sorusuna öğrencilerin verdikleri cevaplardan bazıları şöyledir:

*"Son zamanlardaki teknolojik gelişmeler, küreselleşme, rekabet, internet, yabancı şirketlerle ortaklıklar vb. konular göz önüne alındığında, sanal örgütlerin gelecekte en dikkat çekici konu olacağını düşünüyorum".*

*"Sanal örgüt ortamında iletişim problemlerini çözmek, geleneksel örgütlere göre daha zordur. Sanal örgütlerde yüz yüze iletişimin olmaması, daha sıkı iletişim çabalarını gerektirir".*

*"Geleceğin örgütlerinde zaman, uzaklık, kültürel çeşitlilik gibi konular nedeniyle, iletişim kurmak ve sürdürmek zorlaşacak. Örgütsel davranış bilimciler iş gören ile örgüt arasında iletişimi kurmak için çeşitli stratejiler geliştirmek zorunda kalacaklar".*

*"Sanal ortamda çalışanlar, ofisten uzakta çalıştıkları için sosyal iletişim içinde değildirler. Bu nedenle yalnızlık hissine kapılabilirler ve motivasyonları düşebilir. Hem yöneticiler hem de çalışanlar için zorluklara neden olan bu durum, örgütsel davranış alanının gelecekteki çalışma konularının başında gelecektir".*

*"Sanal örgütlerde çalışanlar genellikle proje bazlı görev yaptıklarından, proje süreci bittiğinde çalışanların da görevi bitmekte, bu da gelecek endişesi ile birlikte motivasyon düşüklüğüne neden olmaktadır".*

*“Gelecekte, sanal örgütü yönetebilecek liderlere ihtiyaç doğacaktır. Etkin bir lider çalışanları motive edebilmeli, onlara güven ve aidiyet duygusu aşılayabilmelidir”.*

*“Gelecekte örgütsel davranış bilimcilerin üzerinde durması gereken konu liderliktir. Lider, kültürel değişimi yöneterek, çalışanların motivasyonlarının düşmesine engel olur”.*

*“Sanal örgütlerde lider, çalışanlarda güven duygusunun artmasında önemli rol oynar. Bu nedenle gelecekteki çalışmalar liderlik konusuna odaklanmalıdır”.*

*“Örgütü diğer örgütlerden farklı kılan ve çalışanlarına aidiyet hissi sağlayan en önemli şey örgüt kültürüdür. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanlarının örgüt kültürünü benimsemesi ve buna uygun davranması gerekir”.*

*“Sanal ortamda fiziksel olarak bir arada bulunmayan bireyler arasında kültürün nasıl oluşturulup yaygınlaştırılacağı konusu, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur”.*

*“Gelecekte örgüt kültürü konusu üzerinde durulmalıdır. Çünkü örgüt kültürü, ortak normlar, değerler oluşturur; çalışanların örgüte bağlılığını, güvenini ve aidiyet duygusundan kaynaklanan motivasyonunu artırır”.*

*“İlerleyen zamanlarda yapay zeka çalışma yaşamına girecek. Bu nedenle gelecekte örgütsel davranış bilimciler, yapay zekanın iş ortamındaki davranışlarının etkilerine odaklanacaklar”.*

*“Hızla değişen teknoloji, çalışanların kariyer konusunda belirsizlik yaşamalarına ve motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Örgütsel davranış bilimciler gelecekte bu endişeleri anlamak ve çözüm üretmek üzerinde yoğunlaşmalıdır”.*

şeklinde dir.

## **TARTIŞMA VE SONUÇ**

Günümüzde küresel ekonomi, teknolojik gelişme, çeşitlenen demografik özellikler ve belirli eğitim ve beceri düzeyine sahip bireylerin kolay mobilize olması gibi yenilikler, iş hayatının hızla değişmesine neden olmaktadır (Malik, Kaur, 2017: 12). Bu gelişmelerin iş örgütleri üzerinde de önemli etkileri vardır. Özellikle gelişen teknoloji, örgütlerin artan çevresel karmaşaya proaktif tepki üreterek cevap vermesini kolaylaştırmıştır. Örgütler dinamik bir çevrede rekabet edebilmek için kapasitelerini, yeteneklerini ve eşsiz potansiyellerini geliştirmek ve bilgiye erişerek hayatta kalmak için de diğer örgütlerle işbirlikçi ilişkiler kurmak zorunda kaldılar (Năstase, Roja, 2013: 332). Bununla birlikte, yeni teknolojilerin hızlı gelişimi, pazarların giderek küreselleşmesi, yoğun rekabetin yeni biçimlerinin ortaya çıkması, yeni örgüt tiplerini de beraberinde getirdi.

Böyle bir ortamda, önemli belirsizlikler içeren geleceğe hazırlanmak için örgütler, durgun bir çevrede başarıya ulaşmayı sağlayan geleneksel yönetsel kavramların artık yeterli ve etkin olamayacağını anladılar (Sanchez, 1997: 71).

Öte yandan, işgücünün yıllar içinde değişen yapısının; cinsiyet, ırk, kültürel arka plan, din veya kişisel özelliklerin çeşitli yönlerini de kapsayacak şekilde daha heterojen hale gelmesi (Hernaus, 2011: 6), profesyonel dünyaya daha fazla çeşitlilik getirdi (Malik, Kaur, 2017: 13). İş dünyasının değişen doğası artık çeşitlilik gösteren iş görenleri anlamayı ve onlara değer vermeyi de gerektirmektedir (Ashkanasy vd., 2002: 313). İş gücünün çeşitliliği, küresel pazarlarda daha iyi müşteri hizmeti sunmaya katkı sağlamakla birlikte, kadınların üst yönetici pozisyonunda bulunamamaları, tutarsızlık, takım geliştirme ve örgütsel çatışma olasılığının yüksek olması gibi sorunlara neden oldu (Malik, Kaur, 2017: 14). Buna rağmen çeşitlilik, iş örgütlerinde yeniliğin kaynağıdır (Hernaus, 2011: 6). Bu bağlamda, belirsiz ve çoğunlukla da sosyal sorumluluk yönü bulunan çeşitlilik konusu, gelecekteki zorluklarla baş etmede örgütlere değerli uygulama ve beceriler kazandıracak, iş görenin işe sağlıklı ve olumlu tepkiler vermesine yardımcı olacaktır (Ashkanasy vd., 2002: 313).

Değişim devam edecek ve gelecekte iş dünyası kesinlikle bugünkünden farklı olacaktır. Ancak insan, yaratıcılığı ve icat yeteneği sayesinde yeni iş profilleri oluşturma da dahil olmak üzere, yeni durumlarla başa çıkmanın yollarını bulacaktır. Dolayısıyla gelecekte, piyasa baskısı ve rekabet gücü de göz önüne alındığında, işleri gerçekleştirmede insan yaratıcılığı ve motivasyonuna, örgüt ve insan kaynakları uygulamaları yoluyla daha sistematik şekilde hitap etme eğiliminin artması söz konusu olacaktır (Eichhorst, 2015: 9). Denebilir ki, gelecekte de tüm mesleklerde her yetenek düzeyinde insan, önemli ve vazgeçilmez olmaya devam edecektir. Hızlı değişen çevrede, örgütlerin ihtiyaçlarını anlayarak yönetici ve danışmanlar açısından olası çözüm seçeneklerini geliştirmek ve örgütsel etkinliği en üst düzeylere ulaştırmak için daha kapsamlı analizlere gerek vardır (Hernaus, 2011: 4).

Örgütsel davranış bilimcilerinin gelecekte hangi konuları odağa alacaklarını ortaya koymaya yönelik bir araştırma, öğrencilerin disiplinde halihazırda hangi konuların gündemde olduğunu keşfetmelerine imkan sağlar. Küresel bağlamı olduğundan daha küçükmüş gibi algılayan öğrenci kültürü, sınıfta daha aktif olarak ve çaba göstererek öğrenilebileceğinin farkına varır. Böyle bir çaba içerisinde, örgütsel trendleri anlama ve bunlara uyum sağlama noktasında gereken bilgi ve yetenekleri belirlemelerine ve vizyon geliştirmelerine yardımcı olur. Öğrenciler, içinde buldukları bağlamı anlamak ve geleceğe yönelik tahminlerde bulunabilmek için zaman ve mekanda yolculuk yaparak, yeni bir perspektifle deneyim ve hayal güçlerini kullanarak, örgütsel davranış disiplini açısından daha derin bir anlayış kazanırlar (O'Connor, 2001: 109). Bu bağlamda, bir üniversitenin sosyal bilimler enstitüsü insan kaynakları yönetimi yüksek lisans programında örgütsel davranış dersi alan öğrenci

örnekleminde yürütülen ve gelecekte örgütsel davranış bilimcilerinin olası çalışma konularının neler olabileceğini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, disiplinin geleceğini tahmin etmeye katkı sağlayacak bir analiz ortaya konmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar, örgütsel davranış dersi alan katılımcı yüksek lisans öğrencilerinin çoğunluğunun (n=68), gelecekteki örgütlerin ‘sanal örgüt’ şeklinde faaliyet göstereceğini ve ‘tele çalışma’nın ön planda olacağını düşündüklerini göstermektedir. Ayrıca katılımcı öğrencilerin, gelecekte artabileceğini düşündükleri iletişim, liderlik, motivasyon ve kültür sorunlarını çoğunlukla sanallaşmayla ilişkilendirdikleri bulgusu da oldukça ilginçtir. Dolayısıyla, bu çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, gelecekte yaygınlaşacağı tahmin edilen sanal örgütlerin yapı ve işleyişinin çalışanların davranışları üzerindeki etkilerinin, başta iletişim, liderlik, motivasyon ve kültür konuları olmak üzere araştırılması, olası sorunlara şimdiden çözüm arama bağlamında hem akademisyenler hem de yöneticiler için yönlendirici olabilir. Bu bağlamda, örgütsel davranış disiplini çerçevesinde yürütülecek çalışmaların, sanal örgütlerde yaşanan ve yaşanabilecek olan problemleri ve bunlara ilişkin çözüm yollarını odağa alması önerilebilir. Benzer bir çalışma O’Connor (2001: 100-111) tarafından yapılmıştır. O’Connor, hem akşam MBA sınıfına (n=28) hem de iki lisans sınıfına (n=69), örgütsel davranış gelecek araştırması çalışmasından bir hafta sonra kısa bir anket uygulamıştır. Gelecek araştırması konferansından adapte edilmiş üç saatlik etkinlikler seti olan ‘Örgütsel davranış gelecek araştırması’nda, örgütsel tarih ve tasarım, kariyer yönetimi, ortaya çıkan küresel ekonomi, sistem düşüncesi gibi birçok konu yeni bir bağlamda ele alınmakta ve motivasyon, liderlik, takımlar, çeşitlilik, örgütsel değişim gibi diğer konularla çerçevelenmektedir. Uyguladığı 5’li Likert (Tamamen Katılmıyorum-Tamamen Katılıyorum) bir ölçekte, her ifade için ortalama değerler; en düşüğü 3.3 (MBA: “Dünyadaki yerim ile ilgili daha iyi bir anlayışa sahibim”) ve en yükseği 4.6 (MBA: “Bu yönetsel yeniliklerin neden ortaya çıktığını şimdi daha iyi anlıyorum”, Lisans: “Bir beceri listesi oluşturmak yararlıdır”) arasında değişmekteydi. O’Connor’a (2001: 110) göre böyle bir çalışma, öğrencilerin örgütsel trendleri anlamaları ve gerekli bilgi ve becerileri belirlemeleri, gelecekte kendileri açısından olabilecekler konusunda bir vizyon geliştirebilmeleri açısından yardımcı olmaktadır.

Geçmişten günümüze örgütlerdeki yapısal ve yönetsel değişimlerin nedenleri bağlamında her bir dönemin kendine özgü koşullarını ele alarak, bu koşulların örgütsel değişime katkısını ve iş örgütlerinin çalışma ortamında insan davranışlarına etkilerini değerlendirmek, örgütsel davranış disiplininin doğuşu, gelişimi ve gelecek yönelimi için bir trend anlayışına ulaşmaya imkan sağlayacaktır. Öğrencilerin konuya bu şekilde tarihsel bir değerlendirme yaparak yaklaşımları, bilgilerinin bir araya getirip ilişkilendirecek şekilde düşünmelerini, farkındalık geliştirmelerini ve geleceğe yönelik bir görüşe ulaşmalarını kolaylaştıracaktır. Bu nedenle, hem bu çalışmanın sadece bir üniversitenin yüksek lisans öğrencileri üzerinde gerçekleştirilmiş olması sınırlılığının

giderilmesine hem de örgütsel davranış disiplininin gelecek yönelimine ilişkin bütüncül bir anlayışa ulaşmaya katkı sağlayacağı düşüncesiyle, araştırmanın üniversitelerin örgütsel davranış dersi almış lisans ve lisansüstü öğrencilerinde tekrarlanması önerilebilir. Ayrıca, çalışmanın örgütsel davranış disiplinine odaklanan akademisyenler ile yöneticiler ve uygulayıcılardan oluşan örneklerde de gerçekleştirilmesi, konu ile ilgili farklı bakış açılarını bir araya getireceği düşüncesi ile önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- ACKER, Joan; (2000), "Revisiting Class: Thinking From Gender, Race, and Organizations", **Social Politics: International Studies in Gender&Society**, 7(2), pp.192-214.
- ASHKANASY, Neal M.; Charmine E. J. HÄRTEL and Catherine S. DAUS; (2002), "Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research", **Journal of Management**, 28(3), pp. 307-338.
- BERNER, A. and Christian L. VAN TONDER; (2003), "The Postmodern Consumer: Implications of Changing Customer Expectations for Organisation Development in Service Organisations", **SA Journal of Industrial Psychology**, 29(3), pp. 1-10.
- BROADBRIDGE, Adelina and Jeff HEARN; (2008), "Gender and Management: New Directions in Research and Continuing Patterns in Practice", **British Journal of Management**, 19(1), pp. 38-49.
- BORKOWSKI, Nancy; (2016), **Overview and History of Organizational Behavior, Organizational Behavior in Healthcare**, Third Edition, USA: Jones & Bartlett Learning.
- BOZGEYİKLİ, Hasan ve Osman AMİL; (2016), "Türkiye’de Endüstri ve Örgüt Psikolojisinin Geleceği: Delfi Analizi Çalışması", "**İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 18(2), ss.5-16.
- BUCKLIN, Barbara R.; Alicia M. ALVERO; Alyce M. DICKINSON; John AUSTIN and Austin K. JACKSON; (2000), "Industrial-Organizational Psychology and Organizational Behavior Management", **Journal of Organizational Management**, 20(2), pp.27-75.
- CARLEY, Kathleen M.; (2002), "Smart Agents and Organizations of The Future", in Leah LIEVROUW and Sonia LIVINGSTONE (Ed.), **Handbook of New Media:Social Shaping and Consequences of ICTs**, CA: Sage Publications, pp.206-220.
- CAUTILLI, Joseph and Karen CLARKE; (2000), "What Does Organizational Management Have to Offer Social Service Organizations? An OBM Primer for ABA’ers", **Behavior Analyst Today**, 1(1), pp.5-13.
- CUENI, Thomas and Marco SEIZ; (1999), "Virtual Organizations-The Next Economic Revolution?", **Swiss Federal Institute of Technology**, Lausanne, pp.1-28, Internet Address: <http://www.nubix.ch/vo/virtual.pdf>, Date of Access: 11.12.2017.
- ČULO, Ksenija; (2016), "Virtual Organization-The Future Has Already Begun, Media", **Culture and Public Relations**, 7(1), pp.35-42.

- DAILEY, Robert; (1990), **Organisational Behaviour**, Great Britain: Edinburg Business School.
- DENHARDT, Robert B.; Janet V. DENHARDT and Maria P. ARISTIGUETA; (2009), **Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations**, 2nd Edition, California: Sage Publications Inc.
- DRAHOKOUPIL, Jan and Brian FABO; (2018), “Outsourcing, Offshoring and The Deconstruction of Employment: New and Old Challenges”, in Amparo SERRANO and Maria JEPSEN (Ed.), **The Deconstruction of Employment as a Political Question**, Switzerland: Palgrave Macmillan, pp.1-22.
- DOREL, Dusmanescu and Aleksandra BRADIC-MARTINOVIŠ; (2011), “The Role of Information Systems in Human Resource Management”, **MPRA Paper 35286**, University Library of Munich, pp.1-20, Internet Address: [https://mpra.ub.unimuenchen.de/35286/1/Chapter\\_2\\_draft\\_The\\_Role\\_of\\_Information\\_Systems\\_in\\_Human\\_Resource\\_Management.pdf](https://mpra.ub.unimuenchen.de/35286/1/Chapter_2_draft_The_Role_of_Information_Systems_in_Human_Resource_Management.pdf), Date of Access: 31.12.2017.
- EICHHORST, Werner; (2015), “Do We Have to be Afraid of The Future World of Work?”, **IZA Policy Paper**, No.102, pp.1-27, Internet Address: <http://ftp.iza.org/pp102.pdf>, Date of Access: 16.11.2017.
- ELMUTI, Dean; Julian GRUNEWALD and Dereje ABEBE; (2010), “Consequences of Outsourcing Strategies on Employee Quality of Work Life, Attitudes, and Performance”, **Journal of Business Strategies**, 27(2), pp.177-203.
- FRESE, Michael; (2000), “The Changing Nature of Work”, in Nik CHMIEL (Ed.), **Introduction to Work and Organizational Psychology**, Great Britain: Blackwell Publishers, pp.424-439.
- FURNHAM, Adrian; (2004), “The Future (And Post) of Work Psychology and Organizational Behaviour: A Personal View”, **Management Revue**, 15(4), pp.420-436.
- GALBRAITH, Jay R.; (2012), “The Future of Organization Design”, **Journal of Organization Design**, JOD, 1(1), pp.3-6.
- GELFAND, Michele J.; Zeynep AYCAN; Miriam EREZ and Kwok LEUNG; (2017), “Cross-Cultural Industrial Organizational Psychology and Organizational Behavior: A Hundred-Year Journey”, **Journal of Applied Psychology**, pp.1-16, Internet Address: <http://www.gelfand.umd.edu/papers/JAP%20100%20Years.pdf>, Date of Access: 23.01.2018.

- GERGEN, Kenneth and Tojo JOSEPH; (1996), "Organizational Science in a Postmodern Context", **Journal of Applied Behavioral Science**, 32, pp.356-378.
- GOODMAN, Paul S. and David A. WHETTEN; (1998), "Fifty Years of Organizational Behavior From Multiple Perspectives", in Jean McKELVEY and Maurice NEUFELD (Ed.), **Industrial Relations at The Dawn of The New Millenium**, NY: Ithaca, pp.32-53.
- HANAPPI-EGGER, Edeltraud; (2003), "On The Role of Gender and Diversity in Modern Organisation", **University of Economics and Business Administration Research Group on Gender and Diversity of Organisations**, Vienna, pp.1-7, Internet Address: <http://citeseerxist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.3534&rep=rep1type=pdf>, Date of Access: 03.01.2018.
- HERNAUS, Iomislav; (2011), "Business Trends and Tendencies in Organization Design and Work Design Practice: Identifying Cause- and- Effect Relationship", **FEB-Working Paper Series 11-03**, University of Zagreb Faculty of Economics and Business, pp.1-18, Internet Address: <https://core.ac.uk/download/pdf/6463458.pdf>, Date of Access: 17.11.2017.
- HOLLWAY, Wendy; (1991), **Work Psychology and Organizational Behaviour-Managing The Individual at Work**, USA: Sage Publications.
- ILIES, Remus; Richard D. ARVEY and Thomas J. BOUCHARD, Jr.; (2006), "Darwinism, Behavioral Genetics, and Organizational Behavior: A Review and Agenda for Future Research", **Journal of Organizational Behavior**, 27, pp.121-141.
- INTRONA, Lucas D. and Dimitra PETRAKAKI; (2007), "Defining The Virtual Organization", in Barnes STUART (Ed.), **E-Commerce and V-Business**, 2nd edition, MA: Butterworth-Heinemann, pp.181-200.
- JAMIESON, Bruce D.; (1974), "Current Trends in Industrial and Organizational Psychology", **New Zeland Psychologist**, 3(1), pp.28-36.
- JOHNSON, C. Merle and Terry A. BEEHR; (2013), **Integrating Organizational Behavior Management With Industrial and Organizational Psychology**, NY: Routledge.
- KANFER, Ruth; (2010), "Work Motivation: Theory, Practice, and Future Directions", in Steve W. J. KOZLOWSKI (Ed.), **The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Oxford, UK: Blackwell, pp.455-489.



- KIREL, Çiğdem; (2007), “Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 1, ss.93-110.
- LINGHAG, Sophie and Klara KEGNÖ; (2009), “What is Gender in Organisations?”, **Feminist Research Methods-An International Conference Workshop: Doing Gender Studies in Organizations**, 4th-6th February 2009, Stockholm: Stockholms Universitet, pp.1-20, Internet  
Address:[https://www.researchgate.net/publication/277204692\\_What\\_is\\_Gender\\_in\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/277204692_What_is_Gender_in_Organizations), Date of Access: 06.12.2017.
- LIPÍNSKA, Aneta; (2015), “Knowledge Management in a Virtual Organization”, **Jagiellonian Journal of Management**, 1(1), pp.65-76.
- LOTTA, Carlo and Franca CANTONI; (2012), “HRs’ Reaction to an Outsourcing Decision-The Effects of The Planning Stage on The Psychological Contract”, **The Italian Association of Information Systems**, Italy, pp.1-6, Internet Address: <http://www.itais.org/proceedings/itais2012/pdf/055.pdf>, Date of Access: 08.01.2018.
- MALIK, Ruchika and Ravinder KAUR; (2017), “Emerging Trends in Organizational Behavior: A Perspective”, **International Journal of Research in IT and Management**, 7(2), pp.10-20.
- MERKEVIČIUS, Juozas; Vida DAVIDAVIČIUS; Jurgita RAUDELİŪNIENĖ and Jan BULECA; (2015), “Virtual Organization: Specifics of Creation of Personnel Management System”, **Informačnī Management**, XVIII, 4, pp.200-211.
- MISHRA, Alok and İbrahim AKMAN; (2010), “Information Technology in Human Resource Management: An Empirical Assessment”, **Public Personnel Management**, 39(3), pp.243-262.
- MOORHEAD, Gregory and Ricky W. GRIFFIN; (1995), **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**, 4th ed., Boston: Houghton Mifflin Company.
- MURPHY, Lawrence R. and Steven L. SAUTER; (2004), “Work Organization Interventions: State of Knowledge and Future Directions”, **Präventivmed**, 49, pp.79-86.
- NĂSTASE, Marian and Alexandru ROJA; (2013), “Leadership in Virtual Organizations”, **Proceedings of the 7th International Management Conference**, “New Management for The New Economy”, November 7th-8th, 2013, Bucharest, Romania, pp.331-336, Internet Address: <http://conferinta.management.ase.ro/archives/2013/pdf/39.pdf>, Date of Access: 06.12.2017.

- NICHOLSON, Nigel; (1998), "How Hardwired is Human Behavior?", **Harvard Business Review**, 76, pp.134-147.
- NICHOLSON, Nigel and Rod WHITE; (2006), "Darwinism- A New Paradigm for Organizational Behavior?", **Journal of Organizational Behavior**, 27, pp.111-119.
- NOORI, Siyamak; Seyed Hossein HOSSEINI and Arash BAKHSHA; (2009), "Human Performance Factors in The Evaluation of Virtual Organizations", **International Journal of Business and Management**, 4(2), pp.41-49.
- O'CONNOR, Dennis; (2001), "The Organizational Behavior Future Research", **Journal of Management Education**, 25(1), pp.100-111.
- OKKONEN, Jussi; (2002), "Performance in Virtual Organizations", **Frontiers of e-Business Research**, 1, pp.267-279.
- O'REILLY III, Charles A.; (1991), "Organizational Behavior: Where We've Been, Where We're Going", **Annu. Rev. Psychol**, 42, pp.427-458.
- ORLOWSKI, Zygmunt and Nina SZKLENNIK; (2007), "Virtual Organization-Future Organizational Type of Repair Works Companies", **9th International Conference- Modern Building Materials, Structures and Techniques**, Vilnius, Lithuania, pp.161-162, Internet Address: [http://leidykla.vgtu.lt/conferences/MBM\\_2007/2pdf/Orlowski.pdf](http://leidykla.vgtu.lt/conferences/MBM_2007/2pdf/Orlowski.pdf), Date of Access: 04.12.2017.
- PARASURAMAN, A.; Leonard L. BERRY and Valarie A. ZEITHAML; (1991), "Understanding Customer Expectations of Service", **Sloan Management Review**, 32(3), pp. 39-48.
- PARKER, Sharon K.; Toby D. WALL and John L. CORDERY; (2001), "Future Work Design Research and Practice: Towards an Elaborated Model of Work Design", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 74, pp.413-440.
- PATTERSON, Fiona; (2001), "Developments in Work Psychology: Emerging Issues and Future Trends", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 74, pp.381-390.
- PIABUO, Serge Mandiefe; Ngwe Elvis PIENDIAH; Njoh Lawrence NJAMNSHI and Puatwoe Janice TIEGUHANG; (2017), "The Impact of ICT on The Efficiency of HRM in Cameroonian Enterprises: Case of The Mobile Telephone Industry", **Journal of Global Entrepreneurship Research**, 7(7), pp.1-18.

- PORTER, Lyman W. and Benjamin SCHNEIDER; (2004), "What Was, What is, And What May be in OP/OB", **The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 1, pp.1-21.
- REINICKE, Bryan; (2011), "Creating a Framework for Research on Virtual Organizations", **Journal of Information Systems Applied Research**, 4(1), pp.49-56.
- SAAL, Frank E. and Patrick A. KNIGHT; (1995), **Industrial/Organizational Psychology-Science and Practice**, 2nd edition, California: Brooks/Cole Publishing Company.
- SANCHEZ, Ron; (1997), "Preparing for an Uncertain Future", **International Studies of Management&Organization**, 2, pp.71-94.
- SENDER, Kelly Y. and Austin McCLELLAND; (2015), "Top Ten Workplace Skills for Future Organizations", **International Journal of Business Research and Management**, 6(2), pp.20-32.
- SHARMA, Angel; (2016), "The Future of Work", **Otago Management Graduate Review**, 14, pp.43-55.
- SIMS, Ronald R.; (2014), "The Challenge of Ethical Behavior in Organizations", **Journal of Business Ethics**, 11(7) (Jul., 1992), pp.505-513.
- SOTO, Fred; (2011), "Virtual organizations B. E. T. on People to Succeed! Human Factors in Virtual Organizations: Boundary-Less Communication, Environment, and Trust", **Journal of Strategic Leadership**, 3(1), pp.24-35.
- SWAGERMAN, Dirk and Arjen WASSENAAR; (2002), "The Transformation of Traditional Organizations Into Virtual Organizations", in Luis M. CAMARINHA-MATOS (Ed.), **Collaborative Business Ecosystems and Virtual Enterprises-The International Federation For Information Processing**, Vol.85, MA: Springer, pp.507-516.
- STEERS, Richard M.; Richard T. MOWDAY and Debra L. SHAPIRO; (2004), "The Future of Work Motivation Theory", **Academy of Management Review**, 29(3), pp.379-387.
- VARTIAINEN, Matli; (2001), "The Functionality of Virtual Organizations", in R. SUOMI (Ed.), **International Conference of T-World 2001**, Helsinki:Ministry of Labour, pp.273-292.
- WIJNHOFEN, Alphonsus and D. Arjen WASSENAAR; (1990), "Impact of Information Technology on Organizations: The State of The Art", **International Journal of Information Management**, 10, pp.35-53.

TAMOŠIŪNAITĖ, Rūta; (2011), “Organization Virtual or Networked?”, **Social Technologies**, 1(1), pp.49-60.

TREVIÑO, Linda K.; Gary R. WEAVER and Scott J. REYNOLDS; (2006), “Behavioral Ethics in Organizations: A Review”, **Journal of Management**, 32(6), pp.951-990.

Türk Dil Kurumu (TDK); t.y., İnternet Adresi:  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=SANAL](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=SANAL),  
Erişim Tarihi : 06.03.2018.