T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KARMAŞIK ADAPTİF MEKANİZMALAR, ÖRGÜTSEL ŞEFKAT KAPASİTESİ VE FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

HATİCE TUBA ETLİOĞLU
15713054

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. HALİT KESKİN

İSTANBUL
2019

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KARMAŞIK ADAPTİF MEKANİZMALAR, ÖRGÜTSEL ŞEFKAT KAPASİTESİ VE FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

HATİCE TUBA ETLİOĞLU
15713054

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. HALİT KESKİN

İSTANBUL
2019

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KARMAŞIK ADAPTİF MEKANİZMALAR, ÖRGÜTSEL ŞEFKAT KAPASİTESİ VE FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

HATİCE TUBA ETLİOĞLU
15713054

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:
Tezin Savunulduğu Tarih: 28.01.2019
Tez Oy Birliği / ~~Oy Çokluğu~~ ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Halit Keskin	
Jüri Üyeleri	: Doç. Dr. Murat Çemberci	
	Doç. Dr. Erkut Altındağ	

İSTANBUL
2019

ÖZ

KARMAŞIK ADAPTİF MEKANİZMALAR, ÖRGÜTSEL ŞEFKAT KAPASİTESİ VE FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Hatice Tuba Etlioğlu
Ocak, 2019

Hızla gelişen teknoloji, artan rekabet ve değişen müşteri gereksinim ve istekleri, örgütleri yenilikçilik yapmaya zorlamaktadır. Yenilikçilik için çevreye uyum sağlamanın önemini kavrayan şirketler, adaptif (uyumcul) yeteneklerini geliştirmek için çabalamaktadırlar. Öte yandan, son 20-30 yılda dünyada gerçekleşen politik ve ekonomik krizler, savaşlar, terör saldırıları, doğal felaketler, çalışanların bireysel; çalıştıkları örgütlerin de bir bütün olarak yaşadıkları travmalarla başa çıkabilmelerini sağlamak için yöneticileri, iş yerinde duygu yönetimi yapmaya yönlendirmiştir. Özellikle 2000'lerde yaygınlaşan pozitif örgüt bilimi hareketleri ile birlikte, içlerinde şefkat kavramının da bulunduğu adalet, bağışlayıcılık, şükran gibi bireysel düzeyde incelenen pek çok kavram, örgütsel düzeyde ele alınmaya başlamıştır. Bu çalışmanın amacı, karmaşık bir sistem olarak örgütlerin sahip oldukları karmaşık adaptif sistem mekanizmalarının, firmaların örgütsel şefkat kapasitesi ve firma yenilikçiliği ile olan ilişkisini ampirik olarak araştırmaktır. Ayrıca, literatürde, örgütsel düzeyde şefkati ölçmek için kullanılan bir ölçek bulunmamaktadır. Bu çalışma aynı zamanda, firmaların örgütsel şefkat kapasitesini ölçmek için güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş bir ölçek geliştirmeyi de amaçlamaktadır. Bu çerçevede, karmaşık adaptif mekanizmalar, örgütsel şefkat kapasitesi ve firma yenilikçiliği ile ilgili literatür taraması yapılmış ve bu teorik çerçeveye dayanılarak değişkenler arasındaki ilişkilere ait hipotezler geliştirilmiştir. Hipotezleri test etmek için çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda görev yapan toplam 171 orta ve üst düzey yönetici ve kıdemli çalışan üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket formlarından yararlanılmıştır. Karmaşık adaptif mekanizmalar için Akgün ve çalışma arkadaşlarının 2014 yılında geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Örgütsel şefkat kapasitesi ölçeği, literatürdeki teorik çerçeveye dayanılarak geliştirilmiştir. Örgütsel yenilikçiliği ölçmek için, Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini ölçmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizlerinin yapılmasının ardından değişkenlere yapısal eşitlik modeli yöntemi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, karmaşık adaptif mekanizmaların, örgütsel şefkat kapasitesi ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Karmaşık Adaptif Mekanizmalar, İş Yerinde Şefkat, Örgütsel Şefkat, Örgütsel Şefkat Kapasitesi, Firma Yenilikçiliği

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP AMONG COMPLEX ADAPTIVE SYSTEM MECHANISMS, ORGANIZATIONAL COMPASSION CAPACITY AND FIRM INNOVATIVENESS

Hatice Tuba Etlioğlu
January, 2019

Rapidly changing technology, fierce competition, changing customer needs and expectations force firms to make innovation. The firms that realize the importance of adapting to the changing environment for innovativeness, make efforts to develop their adaptive capabilities. On the other hand, political and economical crises, wars, terrorist attacks, and natural disasters that have occured all over the world in the last 20-30 years have led managers to consider the management of emotions at the workplace in order to be able to overcome traumas the employees and their organziations as a whole suffer from. Especially, after the movement of positive organizational scholarship, individual concepts such as forgiveness, gratitude, justice, and compassion have become research topics for the organizational-level studies. The aim of this study is to investigate the relationship among complex adaptive system mechanisms, the firm capacity for organizational compassion, and organizational innovativeness. This study also aims to develop a validated and reliable measurement scale for firm capacity for organizational compassion. In this respect, a literature review for complex adaptive system mechanisms, organizational compassion, and organizational innovativeness is provided. Based on the theoretical framework, a conceptual model is proposed and hypotheses are developed in order to explain the relationships among those variables. In order to test the hypotheses, data were collected from 171 senior and mid-level managers and senior employees via questionnaire forms. In order to measure complex adaptive system mechanisms, measurements scale devloped in 2014 by Akgün and his colleagues was used. For capacity for organizational compassion a new measurement construct was developed and validated. Also, for organizational innovativeness, the measurement scale developed by Wang and Ahmed in 2004 was adapted and used. For the validation of measurement scales confirmatory factor analysis was carried out and then, the structural equation method was conducted in order to test the hypotheses. This study provides with the empirical evidence that complex adaptive sysem mechanisms play a moderator role in the relationship between the capacity for organizational compassion and organizational innovativeness.

Key Words: Complex Adaptive Systems, Complex Adaptive System Mechanisms, Compassion at the Workplace, Organizational Compassion, Capacity for Organizational Compassion, Firm Innovativeness

ÖN SÖZ

Birlikte çalışmaya başladığım ilk günden itibaren akademik desteğin yanı sıra, hayata dair her konuda görüş ve düşünceleri ile bana yol gösteren, motivasyonumu kaybettiğim her zaman sabırla beni tekrar çalışmam, potansiyelimi kullanmam ve üretken olmam konusunda cesaretlendiren çok değerli danışman hocam Prof. Dr. Halit Keskin'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Hem akademik olarak hem de hayatın diğer alanlarında bana rehberlik eden, çalışma motivasyonumu artıran, ilgisi ve desteğini her zaman yanımda hissettiğim, anabilim dalı başkanımız değerli hocam Esin Can'a ve destekleri için anabilim dalımızın tüm değerli öğretim üye ve elemanlarına çok teşekkür ederim. Bana tez konumu sevdiren ve benimseten, kendisinden çok şey öğrendiğim, tez çalışmalarımda büyük emeği olan Dr. Öğretim Üyesi İpek Koçoğlu'na; bilgisi ve yetenekleri ile akademik çalışmalarımda bana yardımcı olan, yol gösteren Arş. Gör Hayat Ayar Şentürk'e teşekkürlerimi sunarım. Hem akademik hem de hayata dair bilgi ve tecrübelerini hiçbir zaman esirgemeyen, kendisini tanıma şansına erişebildiğim için kendimi şanslı hissettiğim, çok başarılı bilim insanı kıymetli Hocam Prof. Dr. Ali Ekber Akgün'e teşekkürlerimi sunarım.

Her kötü günümde yanımda olan, bana yalnız olmadığımı hissettiren, akademik bilgi ve görüşlerinden faydalandığım değerli meslektaşlarım ve yakın arkadaşlarım Arş. Gör. Eylül Güngör'e, Arş. Gör. Nevzat Güngör'e, Arş. Gör. Semih Yılmazer'e teşekkürü bir borç bilirim. En umutsuzluğa kapıldığım anlarda bile, destekleri ile tez çalışmalarımı sürdürmem için beni motive eden ve cesaretlendiren, başarılı olacağım konusunda bana daima inanan ve güvenen Necmiye Bora ve Tamer Başaran'a çok teşekkür ederim.

Sonuncu ama en önemlisi, iyi bir eğitimin bir evlada bırakılabilecek en iyi miras olduğunu düşünen, maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeden bugünlere gelmemi sağlayan, başarılı bir akademisyen olacağıma inanan ve çıktığım bu yolda emin adımlarla ilerlemem için beni yüreklendiren annem Nebahat Etlioğlu'na ve merhum babam Osman Etlioğlu'na; uzakta da olsalar, maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen, kendi geçmiş akademik tecrübelerine dayanarak bana yol gösteren ve beni motive eden ağabeyim Emre Etlioğlu'na ve çok değerli eşi ablam Derya Ayaz Etlioğlu'na çok teşekkür ederim.

İstanbul; Ocak, 2019 Hatice Tuba Etlioğlu

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖN SÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **viii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **ix**
KISALTMALAR ..... **x**
1. GİRİŞ **1**
2. KARMAŞIK ADAPTİF MEKANİZMALAR **4**
2.1. Karmaşıklık Teorisi ve Karmaşık Adaptif Sistemler 4
2.2. Örgüt ve Yönetim Çalışmalarında Karmaşık Adaptif Sistemler 5
2.2.1. Rezonans 6
2.2.2. Birbirine Eklenerek Çoğalan Nodlar (Düğümler) 6
2.2.3. Çözücü (Dağıtıcı) Hareketler 7
3. ÖRGÜTSEL ŞEFKAT KAPASİTESİ **8**
3.1. Şefkat Kavramı ve Boyutları 8
3.2. Şefkat Kavramının Ölçülmesi 12
3.3. Örgütsel Şefkat Kavramı 13
4. FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ **17**
4.1. Ürün Yenilikçiliği 17
4.2. Pazar Yenilikçiliği 18
4.3. Süreç Yenilikçiliği 18
4.4. Davranışsal Yenilikçilik 18
4.5. Stratejik Yenilikçilik 19
5. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME **20**
5.1. Karmaşık Adaptif Mekanizmalar ve Örgütsel Şefkat Kapasitesi Arasındaki İlişki 20
5.2. Karmaşık Adaptif Mekanizmalar ve Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişki 20
5.3. Örgütsel Şefkat Kapasitesi ve Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişki 22
6. METODOLOJİ VE UYGULAMA **24**

6.1. Ölçeklerin Belirlenmesi 24
6.1.1. Karmaşık Adaptif Mekanizmalar Ölçeği 24
6.1.2. Örgütsel Şefkat Kapasitesi Ölçeği 26
6.1.3. Firma Yenilikçiliği Ölçeği 30
6.2. Örneklem Seçimi 31
6.3. Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirliği 33
6.4. Hipotez Testleri 36
6.5. Yapısal Eşitlik Analizi 36
6.6. Ara Değişken Etkisi 37
7. SONUÇ 40
7.1. Araştırmanın Bulguları 40
7.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmacılar için Öneriler 41
KAYNAKÇA 42
EKLER 50
ÖZGEÇMİŞ 57

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Şefkat Kavramının Farklı Disiplinlerdeki Tanımları 10
Tablo 2: Şefkat Kavramı İçin Farklı Disiplinlerde Kullanılan Ölçekler 12
Tablo 3: Karmaşık Adaptif Mekanizmalar Değişkenine Ait İfadeler 25
Tablo 4: Örgütsel Şefkat Kapasitesi Değişkenine Ait İfadeler 27
Tablo 5: Örgütsel Yenilikçilik Değişkenine Ait İfadeler 31
Tablo 6: Katılımcıların Ünvanları 32
Tablo 7: Katılımcıların Çalıştıkları Birimler 32
Tablo 8: Firmaların Faaliyet Gösterdiği Sektörler 32
Tablo 9: Tablo DFA Faktör Yükleri 34
Tablo 10: Güvenilirlik, Geçerlilik ve Korelasyon Katsayıları 35
Tablo 11: Yol Modeli 36
Tablo 12: Ara Değişken Etkisi 38

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Önerilen Kavramsal Model……23

KISALTMALAR

AMOS : Analysis of Moment Structures
AVE : Average Variance Extracted
(Açıklanan Ortalama Varyans)
CFI : Comparative Fit Index
(Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CR : Composite Reliability
(Birleşik Güvenilirlik)
DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi
IFI : Incremental Fit Index
(Artırımsal Uyum indeksi)
KAM : Karmaşık Adaptif Mekanizmalar
KAS : Karmaşık Adaptif Sistemler
OECD : Organization for Economic Cooperation and Development
(İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
PNFI : Parsimony Normed Fit Index
(Normlaşmış Tutumluluk Uyum İndeksi)
RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation
(Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
SPSS : Statistical Package for the Social Sciences
SRMR : Standardized Root Mean Square Residual
(Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü)
TLI : Tucker-Lewis Indeksi
YEM : Yapısal Eşitlik Modeli

1. GİRİŞ

Günümüzün hızlı değişen ve öngörülemeyen çevre koşulları, araştırmacı ve uygulamacıları, geleneksel teori ve yöntemlerden uzaklaşıp, örgütlerin içinde bulundukları çevre şartlarına hızla adapte olmalarını sağlayacak kavram ve uygulamalara yönelmeye zorlamaktadır. Firmalar, artan rekabet, hızla gelişen teknoloji ve sürekli değişen müşteri talep ve gereksinimlerine hızla cevap verebilmek için yenilikçilik yeteneklerini geliştirmek zorundadır.

Bunun yanı sıra, hızla değişen çevre koşulları, araştırmacıları, karmaşık sistemler olan örgütlerin, çevreye adapte olmalarına olanak veren dinamik mekanizmaları incelemeye yöneltmiştir. Karmaşık adaptif sistemler, karmaşıklık teorisi altında ele alınan önemli çalışma alanlarından bir tanesidir ve 1990'lı yıllarda bilgisayar bilimcisi John Holland'ın çalışmaları ile önem kazanmıştır. Sıklıkla doğa bilimleri, matematik, bilgisayar bilimleri literatürlerinde kendine yer bulan karmaşık adaptif sistemler, sosyal bilimlerden de araştırmacı ve uygulamacıların dikkatini çekmiş olup, özellikle 2000'li yıllardan sonra yönetim ve örgüt çalışmalarının konusu olmuştur. Karmaşık adaptif sistem teorisine dayanan örgüt ve yönetim çalışmaları daha çok liderlik, yenilik, yeni ürün geliştirme literatürlerinde yoğunlaşmakla birlikte, bu alanlarda yapılan ampirik çalışma sayısı yok denecek kadar azdır.

Karmaşık adaptif sistem teorisi çerçevesinde yapılan teorik çalışmalar (Uhl-Bien, 2007 gibi) karmaşık adaptif sistemlerin örgütlerin uyum, öğrenme ve yenilik yeneteklerini pekiştiren dinamiklerinden, yani "ortam değişkenleri" ve "dinamik mekanizmalar"dan bahsetmektedirler. Akgün ve çalışma arkadaşları, 2014 yılında yaptıkları çalışmalarda, bu dinamiklerin firma ürün yenilikçiliği ile arasındaki ilişkiyi ampirik olarak araştırmışlardır; ancak karmaşık adaptif sistem dinamikleri ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkiyi inceleyen ampirik çalışma sayısı yok denilecek kadar azdır. Literatürdeki bu boşluktan hareketle, bu çalışmada, yeni ürün geliştirme literatüründe yapılan az sayıda ampirik çalışmaya dayanılarak, karmaşık adaptif sistem mekanizmalarının firma yenilikçiliği ile olan ilişkisinin araştırılması amaçlanmaktadır.

Öte yandan, her ne kadar eski yıllarda duyguların iş yerine taşınması profesyonellikten uzak olarak değerlendirilse de, son 20-30 yılda dünyada gerçekleşen politik ve ekonomik krizler, terör saldırıları, savaşlar ve doğal afetlerden kaynaklı olarak çalışanların ve bir bütün olarak örgütlerin yaşadığı travmalar, işyerinde duygu yönetiminin öneminin artmasına neden olmuştur. Özellikle 2000'li yıllarda başlayan pozitif örgüt bilimi dalgası ile birlikte bireysel düzeyde ele alınan bağışlayıcılık, şefkat gibi kavramlar, örgütsel düzeyde incelenmeye başlamıştır. Bu çalışmada, ampirik çalışma sayısı neredeyse yok denecek kadar az olan örgütsel şefkat kavramı ele alınmaktadır.

Şefkat kavramı, ağırlıklı olarak sosyal psikolojinin çalışma alanı içinde olmakla birlikte, felsefe, sağlık bilimleri, klinik psikoloji, sosyal psikoloji gibi çok farklı disiplinlerden araştırmalara konu olmuştur. Her ne kadar şefkat kavramının yönetim ve örgüt araştırmalarına girmesi Frost'un 1999 yılında araştırmacıları yaptıkları araştırmalara "şefkatli bakış açısı" getirmeleri yönündeki çağırısı ile birlikte olsa da, bu alandaki asıl gelişimi Academy of Management Review dergisinin örgütsel şefkat kavramına ilişkin 2012 yılında yayımlanan özel sayısı ile birlikte meydana gelmiştir.

Örgütsel düzeyde şefkat kavramı, bireysel düzeyde şefkat kavramının literatürde yaygın olarak kabul gören tanımına paralel olarak, keder, acı, ıstırap yaratan bir trajediden tetiklenen ve bu keder, acı ya da ıstırabın fark edilmesi, hissedilmesi ve bu acı, keder ya da ıstırabın hafifletilmesi ya da tamamen ortadan kaldırılması için eylemde bulunulmasını (duyarlı olma/yanıt verme) içeren üç aşamalı sosyal bir süreci ifade eder.

Bu çalışmada ele alınan örgütsel şefkat kapasitesi kavramı, ilk kez 2012 yılında Madden ve çalışma arkadaşları tarafından ortaya konulmuştur. Bu tarihten önceki yönetim ve örgüt çalışmaları, çoğunlukla örgütsel şefkati, iş yerinde şefkat olarak ele almaktadır.

Örgütsel şefkati araştıran ampirik çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Yapılan ampirik çalışmalar da genellikle nitel araştırmalardır. Bu durumun bir nedeni, literatürde örgütsel şefkati ölçmek için kullanılan bir ölçeğin yer almamasıdır. Buradan hareketle, bu çalışmada, firmaların örgütsel şefkat kapasitesini ölçmek için kullanılan, güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş bir ölçek geliştirilmesi

amaçlanmıştır. Aynı zamanda, örgütsel şefkat kapasitesinin, karmaşık adaptif mekanizmalar ve firma yenilikçiliği ile olan ilişkisi araştırılmaktadır.

Bu bağlamda, çalışmanın ikinci bölümünde, karmaşıklık teorisi ışığında karmaşık adaptif sistemler açıklanmıştır. Karmaşık adaptif sistem mekanizmalarından, literatür taraması sonucunda örgütsel şefkat kapasitesi ve firma yenilikçiliği ile ilişkili olabileceği düşünülen rezonans, iç içe geçen nodlar (düğümler) ve çözücü/dağıtıcı hareketler bileşenleri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, bireysel düzeyde şefkat kavramına ait farklı disiplinlerden tanımlara ve ölçeklere yer verilmiştir. Daha sonra, örgütsel düzeyde şefkat kavramına ilişkin olarak literatürde yer alan ve çok azı ampirik olan çalışmalar incelenmiş ve Madden ve çalışma arkadaşlarının (2012) çalışmasına dayanılarak örgütsel şefkat kapasitesinin oluşumu için gerekli koşullar açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde, örgütsel yenilikçiliğin tanımı ve farklı araştırmacılar tarafından yapılan sınıflandırmalara yer verilmiştir. Wang ve Ahmed'in (2004) sınıflandırılması baz alınarak, örgütsel yenilikçiliğin beş boyutu (ürün, süreç, pazar, davranışsal ve stratejik) açıklanmıştır.

Beşinci bölümde çalışmanın kavarmsal çerçevesi oluşturulmuş ve önceki bölümlerde anlatılan teorik çerçeveye dayanılarak, yukarıda belirtilen üç değişkene ait beklenen ilişkileri gösteren model ve hipotezler geliştirilmiştir.

Altıncı bölüm uygulama bölümü olup, ilk olarak değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçeklere ve araştırmanın örneklemine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapısal eşitlik analizi uygulanmıştır.

Çalışmanın son bölümü olan yedinci bölümde, çalışma bulguları özetlenmiştir. Ayrıca, çalışmanın kısıtları ve gelecek araştırmalar için önerilere yer verilmiştir.

2. KARMAŞIK ADAPTİF MEKANİZMALAR

2.1. Karmaşıklık Teorisi ve Karmaşık Adaptif Sistemler

Doğa bilimleri, matematik, bilgisayar bilimleri gibi pek çok alanın araştırma konusu olan karmaşıklık teorisi, 1960'larda Meksika'da Santa Fe Enstitüsü'nün kuruluşu ile birlikte ortaya çıkmıştır. Artan çevresel düzensizlik ve karmaşa, dış çevreye kendini adapte etmek zorunda kalan örgütlerin karşılaştıkları sorunlara modern örgüt teorisinin benimsediği yaklaşımlarla çözüm bulunamamasına neden olmuştur. Karmaşıklık teorisi, modern örgüt teorisi altındaki sistem ve durumsallık yaklaşımlarının sistem ve parçalar arasındaki "indirgemeci" ve "doğrusal neden-sonuç ilişkisi" varsayımlarını reddeder ve örgütte meydana gelen dengeden sapma durumunu yok etmekten ziyade, bu dengesizlik durumunun değişim için gerekli olduğunu vurgular. Karmaşıklık teorisine göre, dış çevreden alınan bilgi sistemde bir kargaşa yarattığında değişim meydana gelir (Bayramoğlu, 2016).

Karmaşıklık teorisi, karmaşık sistemleri konu alır. Karmaşık sistemler için literatürde yer alan tek bir tanım yoktur; ancak karmaşık sistemlerin sahip oldukları ortak özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Olmedo, 2010; Sayğan, 2014, Bayramoğlu, 2016):

- Kendiliğinden örgütlenme
- Ortaya çıkış (bütün, tek tek parçaların toplamından daha büyüktür)
- Açık sistemler
- Sistemin parçaları arasındaki doğrusal olmayan adaptif ilişkiler ve öngörülemeyen neden-sonuç ilişkileri
- Kelebek etkisi (küçük değişmler büyük etkiler yaratır)
- Birlikte evrim

Karmaşık adaptif sistemler (KAS), karmaşıklık teorisi altında ele alınan en önemli araştırma konularından biridir ve 1990'lı yıllarda bilgisayar bilimcisi John

Holland'ın bu alandaki çalışmaları ile önem kazanmıştır. KAS, yukarıda belirtilen, karmaşık sistem özelliklerinin tamamına sahiptir. KAS, "birbirleriyle ve çevreleriyle etkileşim içinde olan, deneyimleri sonucunda davranışlarını adapte etmede sınırsız kapasiteye sahip heterojen ajanlardan" oluşur. Başka bir deyişle karmaşık bir sistem, performansı birbirlerine ve toplu olarak sistemin kendisine dayanan çok sayıda farklı ajandan/birimden oluşur (Chiva-Gomez, 2004). Bu ajanlar kendi kendilerine örgütlenebilmektedir. Öğrenme ve çevredeki değişikliklere karşı kendilerini adapte etme bu ajanların özelliklerindendir.

2.2. Örgüt ve Yönetim Çalışmalarında Karmaşık Adaptif Sistemler

Bir araştırma alanı olarak daha çok doğa bilimlerinde kendine yer bulan karmaşıklık teorisi, sosyal bilimlerden çok sayıda araştırmacı ve uygulamacıyı da cezbetmiştir. Kamu yönetiminden sağlığa, eğitime ve hizmet sektörüne kadar geniş bir yelpazede çalışmalara konu olmakla birlikte, karmaşıklık teorisi, örgüt ve yönetim alanında nispeten daha yeni bir geçmişe sahiptir. 1960'lardan sonra, açık sistem yaklaşımının yayılması ile birlikte, örgüt araştırmacıları çalışmalarına "karmaşıklık" bakış akışı kazandırmışlardır. Örgüt teorisyenleri tarafından karmaşıklık, "örgütleri ve çevrelerini karakterize eden yapısal bir değişken" olarak ele alınmıştır (Anderson, 1999).

Hızlı gelişen teknoloji ve sürekli değişen müşteri talep ve beklentilerinin bir sonucu olarak öngörülemez piyasa koşulları, firmaları, dış çevreye uyum sağlamaya zorlar. Sürekli ve hızla değişen piyasa koşullarına uyum, firmaların yenilikçilik ve yeni ürün geliştirme yeteneklerini geliştirmeleri ile mümkün olabilir. Genelde karmaşıklık teorisi, daha özelde ise karmaşık adaptif sistemler teorisi, firmaların örgütsel yenilikçilik kapasitelerini geliştirmelerini sağlayan dinamik mekanizmaları (karmaşık sonuçlar üreten dinamik davranışlar, süreçler ve uygulamalar gibi) anlamamıza yardımcı olur (Uhl-Bien ve diğ., 2007).

Karmaşık adaptif sistemler teorisi bağlamında örgütsel çalışmalar, çoğunlukla liderlik literatüründe (Marion ve Uhl-Bien, 2001; Schneider ve Somers, 2006; Uhl-Bien ve diğ., 2007; Uhl-Bien ve Marion, 2009; Lichtenstein, Plowman, 2009 gibi) yoğunlaşmıştır. Yenilikçilik (Harkema, 2003; Garud ve diğ., 2011; Wetering ve diğ., 2017; gibi) ve yeni ürün geliştirme (McCarthy, ve diğ., 2006; Iñigo ve Albareda,

2016 gibi) alan yazılarında karmaşık adaptif sistemler teorisine dayanan çalışmalar olmakla birlikte ampirik çalışma sayısı yok denilecek kadar azdır.

Karmaşık adaptif sistemler çerçevesinde ele alınan örgüt çalışmaları, karmaşık adaptif sistemleri oluşturan "etkileşimler ağı, gerilim modeli, bağımsız ilişkiler, çatışan kısıtlar, geri besleme, faaliyet kuralları" gibi "ortam" (context) değişkenlerden ve "rezonans, şablon/çerçeve oluşturma birbirlerine eklenerek çoğalan nodlar (düğümler), çözücü/dağıtıcı hareketler ve enformasyon akışı" gibi örgütlerin uyum, öğrenme ve yaratıcılık yeteneklerinin geliştirilmesini sağlayan bazı "mekanizmalar"dan söz etmektedirler. (Uhl-Bien ve diğ., 2007; Akgün ve diğ., 2014a; 2014b; İlhan Öztürk, 2014).

Bu çalışmada ise, Akgün ve arkadaşlarının (2014b), karmaşık adaptif meakanizmalar, adaptif yönetim uygulamaları ve firma ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmaya dayanılarak, bu karmaşık adaptif mekanizmalardan rezonans, birbirlerine eklenerek çoğalan nodlar (düğümler) ve çözücü (dağıtıcı) hareketler firma yenilikçiliğini etkileyen karmaşık adaptif mekanizmalar olarak ele alınmıştır.

2.2.1. Rezonans

"Birlikte hareket etme" olarak tanımlanan rezonans (Marion and Uhl-Bien, 2007), firma stratejileri ile firmanın operasyonel kabiliyetleri, aynı zamanda da firmanın operasyonel kabiliyetlerinin, tüm fonksiyonel birim ve firma seviyelerinde firmanın içinde bulunduğu pazara olan uyumudur. Rezonans, günümüzün yüksek rekabet içeren pazarında, firmalar için değerli bir dinamik kabiliyet olarak görülmektedir.

Firmanın tüm fonksiyonel birimleri, yeni ürün geliştirme sürecinin tüm alt süreçleri ile uyum içinde olmak zorunda olduğu için, firma da, içinde faaliyet gösterdiği pazardaki potansiyel müşteri tabanı ile uyum içinde olmalıdır (Akgün ve diğ., 2014b; İlhan, 2014).

2.2.2. Birbirine Eklenerek Çoğalan Nodlar (Düğümler)

Birbirine eklenerek çoğalan nodlar, bir örgütte "enformasyonun/bilginin, prosedürel ve geçişken hafıza yoluyla nasıl geliştiği ve kendi kendine düzenlendiğini" açıklar (Akgün ve diğ., 2014b). Bir örgütte birbirine eklenerek çoğalan nodlar/ düğümler, üç şekilde meydana gelebilir:

1. Bir fikir ya da enformasyon/bilgi, art arda gelen yinelemelerle gelişebilir.

2. Bir fikir ya da enformasyon/bilgi, birbirini tamamlayan inançlar/düşünceler ve öz tutarlılıkla ilerleyebilir.

3. Bir fikir ya da enformasyon/bilgi, örgütsel hikaye ve semboller yoluyla üretilebilir.

Rekabet avantajını sürdürebilmek için firmalar, rakiplerinin taklit etmesi zor olan enformasyonu/bilgiyi depolamalı ve fonksiyonel birimler içinde iletimini sağlamalıdır (İlhan, 2014).

2.2.3. Çözücü (Dağıtıcı) Hareketler

Son olarak, "katalizörlerin (çözücüler ya da dağıtıcılar) dahil edilmesi ile birlikte faaliyetlerin hızlandırılma yeteneği" olarak tanımlanan çözücü (dağıtıcı) hareketler, büyük resmi görme, fonksiyonel birimler arasındaki ilişkileri anlama ve iletişim kopukluklarını giderme gibi adaptasyon sürecini kolaylaştıran faaliyetleri bir araya getirir. Bu katalizörler, çalışanlar, fikirler, hayaller, yeni teknolojiler ya da semboller olabilir (Akgün ve diğ., 2014).

Katalizörler, mevcut faaliyet ve süreçleri hızlandırıcı ve kolaylaştırıcı özelliğe sahip olabilekleri gibi, dahil edilmemeleri halinde hiç gerçekleşmeyecek faaliyetlerin de gerçekleşmesini sağlayabilirler (Marion and Uhl-Bien, 2001).

3. ÖRGÜTSEL ŞEFKAT KAPASİTESİ

3.1. Şefkat Kavramı ve Boyutları

Budda'nın söylediği gibi, "keder, kaçınılmazdır". Sevilen bir insanın ölümü, işten kovulma ya da iş yerinde yaşanan sıkıntılar, aile-iş yaşamı dengesinde yaşanan olumsuzluklar, kazalar, ölümcül hastalıklar, romantik bir ilişkinin bitmesi, doğal felaketler ya da savaşların bir sonucu olarak maddi ya da manevi olarak zarara uğramak insanları kedere sürükler. Şefkat duygusu, hangi nedenden kaynaklanırsa kaynaklansın, insanların kişisel ve profesyonel hayatlarında yaşadığı travmalardan doğan kederi katlanır hale getirir.

Şefkat kelimesi (İngilizce "compassion"), Latince "pati" (acı çekmek) ve "com" (birlikte) köklerinden türemiştir. "Birlikte acı çekmek, acıyı paylaşmak" anlamına gelen şefkat kelimesi, insanlık tarihi kadar eskidir. Kökleri, bugünkü temel dinlerin anlayışlarına dayanan şefkat kavramına, antik Yunan yazıtlarında da rastlamak mümkündür (Nussbaum, 1996).

Budist felsefesine göre, her insan doğuştan gelen ve zaman içinde gelişen bir şefkat kapasitesine sahiptir. Dalai Lama, gerçek şefkatin dayanağının, "başkalarının da bizim gibi mutluluk istediğinin ve ıstırabı yenme hakkı olduğunun açıkça kabul edilmesi" olduğunu belirtir ve şefkati, "kişinin başkalarının kendine tavrına bakılmaksızın, onların iyiliğine yönelik bir ilgi geliştirmesi" şeklinde tanımlar (Dalai Lama, 1995, 101). Diğer yandan Aristotle şefkat kavramını "başkalarının talihsizliğine ya da ıstırabına yönelen acı verici bir duygu" olarak tanımlar (Nussbaum, 1996).

Worline ve Dutton'a göre (2017) şefkat kavramını, sevecenlik, şükran, mutluluk gibi diğer pozitif duygulardan ayıran, bir başkasının içinde bulunduğu ıstırap ile olan ilişkisidir. İyilikseverlik, bir başkasının gelişimi için ona gönüllü olarak yardım etmek olarak ifade edilirken; mutluluk, kişisel bir refah durumudur. Şükran ise, yaşanılan bir hayat tecrübesine karşı minnettarlık hissetmek ve göstermektir. Sözü edilen bu üç kavram da pozitif psikolojinin en temel çalışma konuları içinde olmakla

birlikte araştırmalar, bu üç kavramın da zihni, duygusal ve fiziki sağlığı geliştirmedeki rolünü desteklemektedir.

Şefkat kavramı, zor durumda olan bir insanın içinde bulunduğu ıstırabı yok etmeye, hafifletmeye ya da daha katlanılır kılmaya yönelik olarak bir eylemi içinde barındırdığı için, ıstırap içindeki insanın şefkat duygusundan olumlu olarak etkilenmesi kaçınılmazdır. Bununla birlikte, şefkatin, insan beyninin mutluluk merkezini harekete geçirmesinin yanı sıra, hayati fonksiyonlarını güçlendirdiği ve stresin insan vücudu üzerinde yarattığı olumsuz etkileri azalttığı bilimsel olarak kanıtlanmıştır. Örneğin, Cosley ve arkadaşları, 2010 yılında yaptıkları bir araştırmada şefkatin, dışardan alınan sosyal desteğin etkinliğinin arttırılması yoluyla başkalarına şefkat gösteren kişideki fizyolojik stres göstergelerinde (kan basıncı vb.) olumlu etkilere yol açtığını göstermişlerdir. Diğer yandan, Boyatzis ve arkadaşları 2006 yılında, şefkatin, liderlerin koçluk rollerinden kaynaklı olarak yaşadıkları psikolojik (ben merkezcilik ve narsizm-kendini beğenmişlik eğilimi) ve fizyolojik (güç kaynaklı stres) negatif etkileri dengelemeye yardımcı olduğunu ampirik olarak kanıtlamışlardır.

Günümüzde şefkat kavramı, ağırlıklı olarak sosyal psikolojinin çalışma alanı içinde olsa da felsefeden sağlık bilimlerine kadar pek çok disiplinden araştırmacı ve uygulamacıları cezbetmektedir; ancak şefkat kavramı, farklı araştırmacılar tarafından çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar, şefkat kavramının farklı boyutlarına odaklanmışlardır.

Literatürde çok farklı şekillerde tanımlansa da, şefkat kavramı, genel olarak, başka insanların kederlerini fark edebilmeyi, empati kurarak bu kederleri hissedebilmeyi ve bu kederlere karşı duyarlı olarak bunları ortadan kaldırmak veya hafifletmek için harekete geçmeyi kapsayan, birbiriyle bağlantılı üç aşamadan oluşan sosyal bir süreci ifade eder. Acı çeken insanın içinde bulunduğu duygu durumu ve koşulların algılanmasına ilişkin bilişsel süreci ifade eden anlamlandırma boyutu, genellikle tanımlar içinde örtülü olarak yer alsa da, son yıllardaki çalışmalarda (Atkins ve Parker, 2012; Shzad ve Muller, 2016; Worline ve Dutton, 2017;) şefkat kavramının dördüncü ve ayrı boyutu olarak ele alınmaktadır. Bazı araştırmacılara (Lilius ve diğ., 2007; Dutton ve diğ., 2014) göre ise anlamlandırma, şefkat sürecinin ayrı bir alt süreci olmayıp, diğer üç alt süreçte (fark etme, hissetme ve duyarlı olma) kendiliğinden gerçekleşir.

Strauss ve diğerlerinin (2016) izlediği metodolojiye benzer bir yaklaşımla, Tablo 1'de, farklı disiplinlerden şefkat kavramına yönelik tanımlara ve tanımlarda örtük (dolaylı) ya da açık olarak geçen ortak ifadelere (boyutlara) yer verilmiştir.

Tablo 1: Şefkat Kavramının Farklı Disiplinlerdeki Tanımları

Şefkat Kavramının Tanımı	**Fark etme**	**Hissetme**	**Anlamlandırma**	**Duyarlı Olma**
"başkasının kederini hafifletmek için ortaya konulan empatik bir eylem" (Madden ve diğ., 2012)		✓		✓
"bir başkasının kederini fark etmeyi, empati yaparak bu kederi hissetmeyi ve kederi hafifletmek için harekete geçmeyi içeren çok boyutlu bir süreç" (Lilius ve diğ., 2008)	✓	✓		✓
"bir başkasının kederini fark etmeyi, hissetmeyi, anlamlandırmayı ve bu kederi ortadan kaldırmak için hareke geçmeyi içeren kişilerarası bir süreç" (Dutton ve diğ., 2014)	✓	✓	✓	✓
" bir başkasının kederine tanıklık etmekle birlikte ortaya çıkan ve yardım etme isteği uyandıran bir duygu" (George, 2014'ten aktaran Goetz, Keltner & Simon-Thomas, 2010)	✓	✓		✓
"bir başkasının neler yaşadığını anlamak ve eğer mümkünse yardım etmek istemek" (Lazarus, 1999)	✓	✓		✓
"başkalarının duyduğu kedere karşı duyarlı olma, kederin farkına varma, kederi hafifletmek için istek duyma ve insanların hata yapmalarına karşı yargısız anlayış sahibi olma" (Deniz ve diğ., 2008)	✓	✓	✓	✓
"bir başkasının ıstırabını fark etmeyi, onun için endişe hissetmeyi ve bu ıstırabı hafifletebilmek için ona yardım etmeyi içeren üç aşamalı bir deneyim" (Frost ve diğ., 2005)	✓	✓		✓
"bir başkasının acısını fark etme, onun acısına karşı duygusal bir tepki gösterme ve acısını hafifletmek ya da ortadan kaldırmak için yardım etmeyi içeren birbiriyle bağlantılı bir süreç" (Dutton ve diğ., 2005)	✓	✓		✓
"insanları bir başkasının şartlarını iyileştirmek ya da daha çekilir kılabilmek için harekete geçmeye iten, acı ya da ıstıraba karşı empatik bir duygusal tepki" (Lilius ve diğ., 2003)	✓	✓		✓

"şefkat başkaları ile “yakınlık” (bilişsel olarak başkalarının perspektifinden bakma ya da duygusal olarak empati yoluyla) ve başkalarına karşı “ilgi” (sözlü ya da davranışsal yollarla) içerir. (Miller, 2007)	✓	✓	✓	✓
“başkalarının algılanan refahına uyumlu olarak başkalarına yönelik duygular” (Batson, 1991)		✓	✓	
"kalbin kedere tepkisi" (Kornfield, 1993)	✓	✓		
"sıcaklık, yakınlık ve nezaket göstererek duygusal olarak hazır bulunma” (Kahn, 1993)	✓	✓		✓
"başkalarının kendine karşı yaklaşımına aldırmaksızın, onların refahına karşı duyulan endişe” (Dalai Lama, 1981).	✓	✓	✓	
"başkalarının refahına karşı duyulan endişe" (Cosley ve diğ., 2010)	✓	✓	✓	
"başkalarıyla samimi/yakın bağlar kurulmasını kolaylaştıran bir duygu” (Shiota ve diğ., 2006)	✓	✓		
"kendinden daha talihsiz olanların çektikleri ıstırabı hissedebilme” (Solomon, 1998)	✓	✓	✓	
"ciddi ya da ağır koşullar içinde bulunanlara karşı hissedilen kaygı” (Blum, 1980)	✓	✓	✓	

Bu çalışmada, literatürdeki yaygın olarak kullanılan şefkat tanımına bağlı kalınarak, şefkat kavramı, “bir başkasının acısını fark etme, bu acıyı empati yaparak hissetme ve bu acıya duyarlı olma; yani acıyı hafifletmek ya da ortadan kaldırmak için eylemde bulunma olarak üç alt boyuttan oluşan kişilerarası sosyal bir süreç” olarak tanımlanmaktadır.

Şefkat, bir başka insanın kederinden ya da çektiği ıstıraptan tetiklenir. Ölümler, hastalıklar, ayrılıklar, kayıplar, kazalar, felaketler, savaşlar, ekonomik ya da politik krizler gibi insanların maddi ya da manevi olarak zarara uğramasına neden olan her şey şefkat sürecinin tetikleyicisi olabilir. Şefkat sürecinin ilk boyutu olan fark etme, bir insanın yaşadığı acı, keder ya da ıstıraba karşı farkındalık kazanmayı içerir. Şefkat sürecinin ikinci aşaması olan hissetme, acı çeken kişiye karşı duyulan empatik ilgi olarak tanımlanmaktadır. Bu alt süreç, şefkat duygusu geliştiren kişi ile acı çeken kişi arasında duygusal bir bağ kurar. Perspektif alma (kişinin kendisini bir başkasının yerine koyma) da bu süreçte önemli rol oynar. Duyarlı olma, bir başkasının acısını, kederini, hafifletmek, tamamen ortadan kaldırmak ya da içinde bulunduğu ıstırabı daha çekilir kılmak için harekete geçmeyi ifade eder. Şefkat kavramını empati

duygusundan ayıran, bu alt boyuttur (Kanov ve diğ., 2004; Lilius ve diğ., 2007; Lilius ve diğ., 2008).

3.2. Şefkat Kavramının Ölçülmesi

Literatürde, sosyal psikoloji, klinik psikoloji, sağlık gibi çeşitli alanlarda, şefkat yorgunluğu (Figley 1995;1999; Gentry ve diğ., 2002;), şefkat korkusu (Gilbert ve diğ., 2011) şefkat tatmini (Stamm, 2002), öz şefkat (kendine yönelik şefkat) (Neff, 2003; 2006), şefkatli sevgi (Sprecher ve Fehr, 2005) gibi şefkat ile ilişkili kavramları ölçmek için ölçekler bulunmakla birlikte, doğrudan şefkat kavramını ölçmek için kullanılan genel kabul görmüş bir ölçek yer almamaktadır. Şefkati ölçmeye yönelik sorular, genellikle, Pommier'ın 2010 ve Martins'in 2013 yılında yaptıkları çalışmalardaki gibi, şefkati oluşturan bileşenleri (farkındalık, iyilikseverlik, empati gibi) ölçmek için çeşitli alanlardan araştırmalarda kullanılan ölçeklerin bir araya getirilmesi ya da uyarlanması ile oluşturulmuştur. Bazı çalışmalarda ise, Pozitif Duygulara Yatkınlık Ölçeğinde olduğu gibi, farklı kavramları ölçmek için kullanılan ölçeklerde, şefkat boyutunu ölçemeye yönelik sorulara da yer verilmiştir.

Literatürde yaygın olarak, "fark etme, hissetme ve duyarlı olma boyutlarından oluşan sosyal ve kişilerarası bir süreç" olarak tanımlanan şefkat kavramı için, güvenilir ve geçerli bir ölçek henüz geliştirilmemiştir. Bu tanıma en yakın ölçek, 2014 yılında Chang ve arkadaşları tarafından geliştirilen iki boyutlu (empati ve ıstırabı hafifletme) 26 soruluk Başkalarının Hayatlarına Karşı Şefkat Ölçeğidir; ancak bu ölçekte, şefkat sürecinin fark etme boyutuna ilişkin sorulara yer verilmemiştir. Bunun yanı sıra, örgütsel düzeyde şefkat kavramını ölçemeye yönelik bir ölçek de literatürde yer almamaktadır. Tablo 2'de, farklı literatürlerde yer alan şefkat ölçekleri gösterilmiştir.

Tablo 2: Şefkat Kavramı İçin Farklı Disiplinlerde Kullanılan Ölçekler

Ölçek Adı	Çalışma	Disiplin
Şefkat Ölçeği – Pommier	Pommier (2010; 2011)	Psikoloji
Santa Clara Kısa Şefkat Ölçeği	Hwang, ve diğ. (2008)	Psikoloji
Şefkat Ölçeği- Martins	Martins, ve diğ. (2013)	Sağlık

Şefkatli Bağlılık ve Davranış Ölçeği)	Gilbert, ve diğ. (2016)	Klinik Psikoloji
Başkalarının Hayatlarına Karşı Şefkat Ölçeği	Chang, ve diğ. (2014)	Psikoloji
Yakınlara ve İnsanlığa Karşı Şefkatli Sevgi Ölçeği	Sprecher & Fehr (2005)	Pozitif Örgütsel Davranış
Pozitif Duygulara Yatkınlık Ölçeği	Shiota, ve diğ. (2006)	Psikoloji
Şefkat Korkusu Ölçeği	Gilbert, ve diğ. (2011)	Psikoloji
Öz Şefkat Ölçeği - Neff	(Neff, 2003) / (Neff ve diğ., 2006)	Psikoloji
Sağlığın Profesyonel Kalitesi Ölçeği	Stamm (2002)	Sağlık
Şefkat ve Öz Saygı Hedefleri Ölçeği	Crocker & Canevello (2008)	Sosyal Psikoloji
İş Yerinde Tecrübe Edilmiş Şefkat	Lilius, ve diğ. (2008)	Pozitif Örgütsel Davranış
Kabullenici Şefkat Ölçeği	Caterino ve diğ. (2014)	Klinik Psikoloji
Şefkat Yorgunluğu Ölçeği	Figley (1995)	Klinik Psikoloji

3.3. Örgütsel Şefkat Kavramı

Şefkat kavramı, felsefeden tıp ve sağlık bilimlerine kadar çok farklı alanlarda araştırma konusu olarak yer edinmişse de yönetim çalışmalarında yeteri kadar ilgi görememiştir. Örgütsel şefkat ile ilgili çalışmaların sayısı oldukça azdır. Örgütsel şefkat ile ilgili yapılan çalışmaların çoğu ise örgütsel şefkati, bir örgütte yer alan çalışanların toplu olarak koordineli ve organize şekilde, bir çalışanın acısını, kederini, ıstırabını fark etmek; onun kederini, acısını, ıstırabını empatik olarak hissetmek ve bu acıyı, kederi, ıstırabı hafifletmek, tamamen ortadan kaldırmak ya da içinde bulunulan zor durumu daha çekilir kılmak için harekete geçmek olarak tanımlamışlardır. İlk kez Madden ve çalışma arkadaşları (2012) bir örgütsel şefkat kapasitesinin varlığından söz etmişlerdir. Diğer yandan, örgütsel düzeyde şefkat kavramının ölçeği bulunmamaktadır. Bu çalışmada, örgütsel şefkat kavramına ilişkin

geniş bir literatür taramasına yer verilmiş; örgütsel şefkat kavramı, literatürde verilen tanım genişletilerek örgütsel kapasite olarak ele alınmış ve örgütsel şefkat kapasitesi ölçeği geliştirilmiştir.

Eski zamanlarda, iş yerinde duyguların yönetimi profesyonelliğin dışında olarak görülse de 1990'ların sonu itibariyle iş yerindeki duyguların rolü hem çalışanlar hem de örgütlerin bütünü için önem kazanmıştır. Örneğin Solomon (1998), iş yerinde duygularla ilgilenmeyi çalışan için bir "lüks ikramiye", şirket için ise "tehlikeli bir sorumluluk" olarak değerlendiren yönetim literatürünü eleştirerek, duyguların iş yerine getirilmesinin, her ne kadar profesyonellikten uzak görünse de, çalışanlar ve şirket arasında "karşılıklı bir adanmışlık" ve "güven duygusu" yaratılmasında şirkete getiri sağlayacağını ifade etmiştir. Ayrıca, son yirmi-otuz yılda dünya genelinde yaşanan savaşlar, doğal felaketler, ekonomik ve politik krizler, yöneticiler için, çalışanların iş yerlerine taşıdıkları duygularını yönetme konusunda bir baskı unsuru oluşturmuşlardır. Bütün bu gelişmelerin yanı sıra, 2000'li yıllarda akademide başlayan pozitif örgütsel bilim hareketleri ile birlikte, yönetim ve örgüt araştırmacıları çalışmalarına "duygusal" bir bakış açısı getirerek sosyal psikolojinin çalışma alanı arasında yer alan ilgi, adalet, bağışlayıcılık, şükran ve şefkat gibi kavramları örgütsel düzeye taşımışlardır.

Her ne kadar iş yerinde şefkat, 1999'da Frost'un yönetim ve organizasyon araştırmacılarına, çalışmalarına "şefkatli bir bakış açısı" getirme çağrısı ile ilgi görmeye başlasa da, örgütsel şefkat kavramının temelleri, Taylor'un 1930'lardaki stratejik yönetim kavramlaştırmasına dayanır. 2001'de Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan 11 Eylül olayı sonrasında, şirket yöneticilerinin, çalışanların yaşadığı travmalarla başa çıkması için iş yerinde şefkate ilişkin çalışmalara olan ilgi daha da artsa da, Academy of Management Review dergisinin 2013 yılında örgütlerde şefkate ilişkin yayımlanan özel sayısına kadar örgütsel şefkat kavramı, hak ettiği önemi görememiştir. Yönetim ve örgüt yazınında iş yerinde şefkat kavramı, çoğunlukla, iş yerinde görülen bir trajediye karşı bireysel (Atkins ve Parker, 2012) ya da kolektif (Lilius ve diğ., 2003; Dutton ve diğ., 2006; Lilius ve diğ., 2008; Lilius ve diğ., 2011) tepkiler bağlamında araştırılmıştır. Bu araştırmalarda, bireysel düzeyde şefkat kavramının tanımına paralel olarak, örgütsel düzeyde şefkat kavramı da, iş yerindeki tüm çalışanların kolektif ve koordineli olarak, bir çalışanın içinde bulunduğu kederi, acıyı, ıstırabı fark edebilmesi, empatik olarak bu acıyı, kederi ve

ıstırabı hissetmesi ve bu acıyı, kederi, ıstırabı ortadan kaldırmak, hafifletmek ya da daha çekilir kılmak için eylemde bulunması olarak tanımlanmaktadır. Dutton ve arkadaşları, 2014 yılındaki çalışmalarında, yukarda sözü edilen üç boyutun birbirini takip eden bir sırada gerçekleşmeyebileceğini belirtmekte; ayrıca, hem şefkat gösteren hem de şefkat alan kişinin acı verici durumu ve bu durumun tetiklediği şefkat sürecindeki kişisel rollerini algılamaya çalıştıkları anlamlandırma boyutunu da şefkat sürecinin dördüncü bir boyutu olarak ele almaktadırlar.

Madden ve çalışma arkadaşları, 2012 yılında yaptıkları bir araştırmada, örgütlerin formal yönlendirme olmadan örgütsel şefkat kapasitesi geliştirebileceklerini ileri süren bir teori öne sürmektedirler. Oluşturulan model, örgütsel şefkatin ortaya çıkış sürecini dört adımda inceler. Buna göre, örgüt içinde yer alan aktörlerden birinin yaşadığı kişisel bir trajedinin örgütün diğer üyeleri tarafından fark edilmesi ve hissedilmesi örgütteki günlük rutini bozar ve aktörlerin günlük rol gerekliliklerinden uzaklaşarak ortaya çıkan trajediye odaklanmaları sonucunda tüm sistem bir dengesizlik durumuna sürüklenir. Aktörler arası farklılaşmanın, birbirine bağlılığın ve sosyal etkileşimlerin yüksek seviyede olduğu örgütlerde, bu düzensizlik durumundan örgütsel şefkat kapasitesi ortaya çıkar.

Yazarlara göre, örgütsel şefkat kapasitesi, doğru koşullar altında yaratılabilir ve örgütsel şefkatin ortaya çıkması için gerekli en az üç koşul bulunmaktadır: İlk koşul olan örgüt içindeki aktörler arasındaki çeşitlilik, örgütlerin hayatta kalmaları için kritik önem taşıyan yaratıcılık ve adaptasyon yeteneğinin kaynağıdır. Bir örgütün üyeleri arasındaki farklılık derecesi arttıkça ve üyeler birbirleriyle bilgi paylaşımında ve etkileşimde bulundukça, birbirlerinin davranışlarını öğrendikçe ve birbirlerinin davranışlarına kendilerini adapte ettikçe, sistemin karmaşıklık derecesi artar ve üyeler arasında, yöneticilerin yönlendirmesi olmadan bir örgütlenme ortaya çıkar. Bu çalışmada aktör çeşitliliği üç boyutta ele alınmıştır. Bilişsel çeşitlilik, örgüt içindeki aktörlerin bilgi birikimi, inanış ve tercihleri arasındaki farklılıklar anlamına gelir. Duygusal çeşitlilik, aktörlerin duygularını nasıl yaşadıkları ve ifade ettiklerine ilişkin farklılıklardır. Kaynak çeşitliliği, aktörlerin, üstlendikleri roller dolayısıyla sistem içindeki kaynaklara ulaşmasındaki farklılıklardır. Bir örgüt içinde yer alan aktörler arasındaki bilişsel çeşitlilik, duygusal çeşitlilik ve kaynak çeşitliliği arttıkça, aktörlerin örgüt içinde ortaya çıkan trajediyi, sırasıyla, fark etme, hissetme ve

trajediye tepki verme olasılıkları, dolayısıyla da örgütsel şefkat kapasitesi ortaya çıkma olasılığı artar.

Örgütsel şefkat kapasitesinin yaratılması için gerekli olan ikinci koşul örgüt içindeki aktörlerin üstlendikleri rolleri yerine getirmek için birbirlerine bağlı oluşlarıdır. Bir aktörün yaşadığı kişisel trajedi dolayısıyla örgüt içinde üstlendiği rolü yerine getirememesi, kendi görevlerini yerine getirebilmek için ona bağımlı olan diğer aktörlerin bu trajediyi fark etme, hissetme ve buna tepki vermelerine olanak sağlar. Örgütteki bireylerin rolleri gereği birbirlerine bağımlılık derecesi arttıkça, aktörler birbirlerinin davranışlarını ve duygularını öğrenir; ortaya çıkan trajedinin örgütteki diğer aktörler tarafından fark edilme ve hissedilme olasılığı artar. Ayrıca rol bağımlılığı arttıkça aktörler, davranışlarını koordine etmeyi öğrenirler ve ortaya çıkan trajediye karşı teki verme olasılığı artar.

Örgütsel şefkat kapasitesi için gerekli olan son koşul, bilgi paylaşımında bulunan, öğrenen ve öğrendiklerini adapte eden aktörler arasındaki devamlı sosyal etkileşimdir. Aktörler arasındaki sosyal etkileşimin niceliği ve niteliği arttıkça, örgüt içinde ortaya çıkan trajedinin fark edilme, hissedilme ve bu trajediye tepki verilme eğilimi artar.

Bu üç koşulun varlığı altında, örgüt içindeki aktörler, ortaya çıkan trajedi etrafında, yöneticilerinin yönlendirmesi olmaksızın kendi kendilerine örgütlenirler. Bu örgütlenme, bireylerin bireysel tepki gösterme eylemlerinin toplamından daha güçlü ve büyük bir tepki oluşturur ve örgüt geneline yayıldığında ve örgütün yapısı, kültürü, rutinleri ve trajedilere tepki verme mekanizmaları ile bütünleştiğinde, örgütsel şefkat kapasitesinin yaratıldığından söz edilebilir.

Bu çalışmada, şefkat kavramı, örgütsel düzeyden ziyade örgütsel bir kapasite olarak ele alınmış ve örgütsel şefkat kapasitesinin, karmaşık adaptif mekanizmalar ve firma yenilikçiliği ile ilişkilendirilmesi amaçlanmıştır.

4. FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ

Yenilik, 2005 yılında OECD ve Eurostat tarafından yayımlanan Oslo Rehberinde, "işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya bir süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi" olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel yenilikçilik ise, bir örgütün yenilikçi davranış ve süreçlerini stratejik uyumu ile birleştirerek piyasaya yeni ürünler sunma ya da yeni pazarlar açma kabiliyetidir (Wang ve Ahmed, 2004).

Yenilik kavramının, firma performansı ve sürdürülebilir rekabet avantajı açısından önemi ampirik olarak kanıtlamışsa da, literatürde kabul görmüş ortak bir yenilik sınıflandırması bulunmamaktadır. Örneğin Knight (1967), ürün/hizmet yeniliği, üretim/süreç yeniliği, örgütsel yapı yeniliği ve insan yeniliği olmak üzere dört farklı yenilik tipi önermektedir. 1970'lerden sonra ortaya konulan ikili yenilik sınıflandırmaları yeniliği, ürün/süreç, yönetimsel/teknik, köklü (radikal)/artımlı olarak gruplandırır. Oke ve arkadaşları (2007), ürün ve hizmet yeniliğini birbirinden ayırarak, süreç, ürün ve hizmet olarak üç yenilik tipi belirlemişlerdir. Tidd ve arkadaşları (2005) yenilikçiği, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, konumlandırma yenilikçiliği ve paradigma yenilikçiliği olarak dört grupta incelemektedirler.

Bu çalışmada, Wang ve Ahmed (2004)'in sınıflandırılması baz alınarak, örgütsel yenilikçilik, ürün, pazar, süreç, davranışsal ve stratejik olmak üzere beş grupta ele alınmaktadır.

4.1. Ürün Yenilikçiliği

Ürün yenilikçiliği, firmalar tarafından piyasadaki rekabet avantajını sürdürebilmek için en sık olarak kullanılan yenilik tipidir ve temel olarak "üretilen ürün ve hizmetlerdeki değişiklikler" olarak tanımlanabilir. Literatürde, yeni ürün geliştirme çabalarının pazar payını sürdürme ve firma performansını arttırma üzerindeki rolünü ortaya koyan çok sayıda ampirik çalışma bulunmaktadır. Artan rekabet ve kısalan ürün ömürleri, firmaları ürettikleri ürün ve hizmetlerin kalite, kişiselleştirme ve

tasarımlarında değişiklik yapmaya zorlar. Ayrıca firmalar, rekabet avantajını sürdürebilmek için, yeni ürün geliştirme yoluyla, yasal değişiklikler, müşteri tercih ve isteklerindeki değişimler ve teknolojik gelişmelere cevap verme gereksinimi içindedir (Tidd ve diğ., 2005).

4.2. Pazar Yenilikçiliği

Wang ve Ahmed (2004), pazar yenilikçiliğini "hedef pazara girmek ve nüfüz etmek için firmaların benimsedikleri yeni yaklaşımlar" olarak tanımlamaktadırlar. Pazar yenilikçiliği, yeni bir hedef pazar ya da bir özel bir pazar bölmesi belirleyerek en ileri teknolojilerle yeni ürünler piyasaya sürmek olabileceği gibi, mevcut ürün ve hizmetleri piyasaya tanıtmak için yeni pazarlama yaklaşımları edinilmesi şeklinde de olabilir.

4.3. Süreç Yenilikçiliği

"Ürün ve hizmetlerin üretilmesi ve dağıtılmasındaki değişiklikler" olarak tanımlanan süreç yenilikçiliği de, rekabet avantajı sağlayan güçlü kaynaklardan bir tanesidir (Tidd ve diğ., 2015). Süreç yenilikçiliği aynı zamanda, "hiç kimsenin yapamadığını yapma ya da herkesin yapabildiğinden daha iyi yapma" olarak da tanımlanmaktadır.

Süreç inovasyonu, üretim ve dağıtım süreçlerindeki "atıkları", yani değer yaratmayan gereksiz faaliyetleri ortadan kaldırmak şeklinde olabileceği gibi, performansı artırmak için yeni süreçler keşfetmek şeklinde de olmaktadır (Francis ve Bessant, 2005).

4.4. Davranışsal Yenilikçilik

Bir firmada davranışsal yenilikçilik, bireysel, takım ya da yönetim düzeyinde gerçekleşebilir ve yenilikçi bir örgüt kültürü oluşturulmasına olanak sağlar. Bireysel düzeyde yenilikçilik, temel olarak değişime isteklilik olarak tanımlanırken, takım yenilikçiliği, yenilikçi bireylerin toplamından ziyade, grup dinamiklerine dayanan sinerjiyi ifade eder. Yönetimsel yenilikçilik ise, yönetimin değişim isteğidir; aynı zamanda da yönetimin yeni yöntemler ve yeni fikirler geliştirilmesini cesaretlendirmesini ifade etmektedir (Wang ve Ahmed, 2004).

4.5. Stratejik Yenilikçilik

Wang ve Ahmed (2004)'e göre stratejik yenilikçilik, firmanın hedeflerine ulaşma kapasitesini ölçer. Firmalar, kısıtlı kaynaklarını en yaratıcı şekilde kullanabilmek için ellerindeki kaynaklarla hedefleri arasındaki farklılığı belirlerler.

5. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Bu bölümde, literatür taramasına dayanılarak kavramsal model oluşturulmuş ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla hipotezler geliştirilmiştir. Önerilen kavramsal model Şekil 1'de gösterilmiştir.

5.1. Karmaşık Adaptif Mekanizmalar ve Örgütsel Şefkat Kapasitesi Arasındaki İlişki

Madden ve çalışma arkadaşları, 2012 yılında geliştirdikleri modelde, örgütsel şefkat kapasitesinin ortaya çıkışı için gerekli koşulları, örgüt içindeki aktör çeşitliliği, aktörlerin birbirlerine olan bağımlılığı ve aktörler arası sosyal etkileşim olarak belirlemişlerdir. Ayrıca, üç boyutlu olarak ele aldıkları, örgüt içinde yer alan aktörlerin çeşitliliğinin yanı sıra, aktörlerin içinde bulundukları etkileşim ağlarının karmaşıklık derecesi gibi, aktör çeşitliliğinin farklı boyutlarla ele alınmasının faydalı olabileceğini düşünmektedirler. Bu üç koşul dışında, örgüt misyonu ve yapısı gibi örgütsel şefkat kapasitesini etkileyen diğer faktörlerin de araştırılmasını önermektedirler. Bu çerçevede, örgütsel şefkat kapasitesinin karmaşık adaptif mekanizmalar ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

H1a: Örgütsel Şefkat Kapasitesinin fark etme boyutu Karmaşık Adaptif Mekanizmalar ile pozitif ilişkilidir.

H1b: Örgütsel Şefkat Kapasitesinin hissetme boyutu Karmaşık Adaptif Mekanizmalar ile pozitif ilişkilidir.

H1c: Örgütsel Şefkat Kapasitesinin duyarlı olma boyutu Karmaşık Adaptif Mekanizmalar ile pozitif ilişkilidir.

5.2. Karmaşık Adaptif Mekanizmalar ve Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişki

Diğer yandan, literatürde, karmaşık adaptif mekanizmalar ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi ampirik olarak ortaya çıkaran çalışmalar (Akgün ve diğ., 2014a; 2014b) bulunmaktadır.

Akgün ve arkadaşlarının 2014 yılında yaptıkları çalışmaya göre, çalışanları şirketin içsel ve dışsal çevreleri ile uyum içinde olmaya zorlayan rezonans, "farklı ve karşıt görüş, fikir ve kabiliyetlere maruz" kalma yoluyla, çalışanların yeni fikir ve kavramlar geliştirmelerine yardımcı olurlar. Ayrıca, rezonans, farklı fonksiyonel birimlerin adaptasyon sürecinde işbirliği içinde olmasını gerektirdiği için, çalışanlar, farklı fonksiyonel birimlerin perspektifini alarak yeni ürün geliştirme çabalarını beslerler.

Enformasyonun/bilginin tüm örgüt içindeki iletimini sağlayan birbirine eklenerek çoğalan nodlar/düğümler, çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimi arttırarak çalışanlar ve fonksiyonel birimler arasında dayanışma ve işbirliği yaratır. Bu "fonksiyonlar arası işbirliği ve bütünleşme", çalışanlara yeni ürün geliştirme süreci hakkında daha derin bilgi edinme ve ürünle ilgili problemlere daha kolay çözümler getirme olanağı sağlayarak yeni ürün geliştirme sürecini teşvik eder (Akgün ve diğ., 2014).

Çözücü/dağıtıcı hareketler, birbirleriyle bağlantı içinde olan çalışanların arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak dinamik adaptasyon sürecini anlamamıza yardımcı olur. Katalizörler, çalışanlara ya da fonksiyonel birimlere, örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesinde; yeni zihin modelleri keşfedilmesinde; ortak görüşler, bakış açıları ve ortak bir dil geliştirilmesinde ve şirketin uyum sürecinin derinlemesine anlaşılabilmesinde yardımcı olurlar. Katalizörler, aslında, sınırlı bilişsel kabiliyete sahip çalışanların, kendi kabiliyet ve çabaları ile elde edebileceklerinden daha etkin sonuçlara nasıl ulaşacaklarını ortaya koyarlar (İlhan, 2014). Bu çerçevede, katalizörler, "geri besleme, yaratıcılık ve girişimciliğin beklendiği ve onaylandığı bir çevre yaratan" dinamik mekanizmalar olarak görülürler ve başarılı bir firma yenilikçiliğinin kaldıracı olan kolektif öğrenmeyi teşvik ederler (Akgün ve diğerleri, 2014).

Literatürde, ampirik olan ortaya konan karmaşık adaptif mekanizmaların boyutları ve firma ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkiden hareketle aşağıdaki hipotez ortaya konulmuştur.

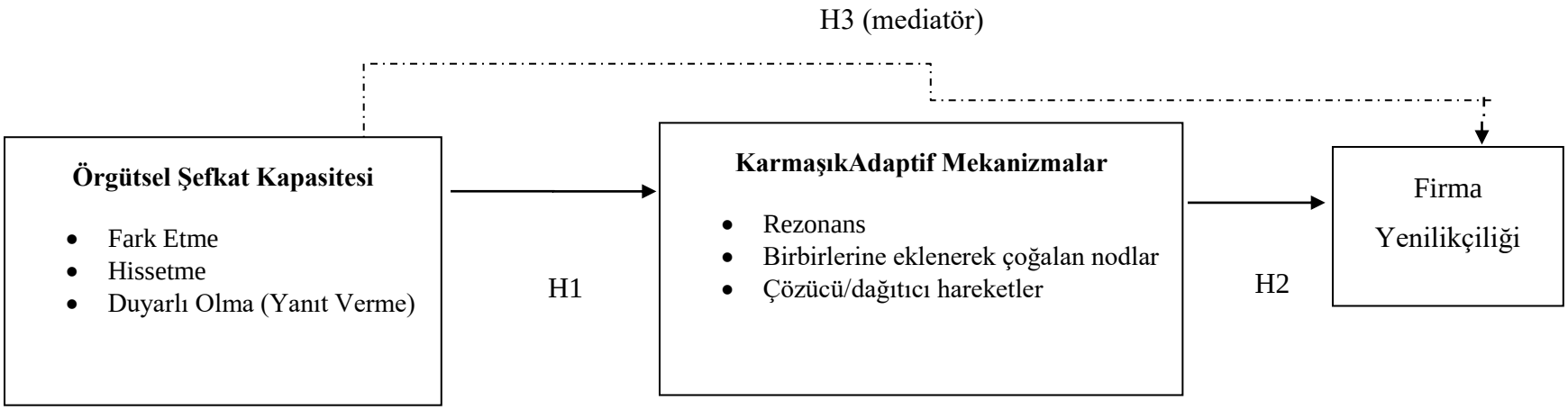
H2: Karmaşık Adaptif Mekanizmalar Firma Yenilikçiliği ile pozitif ilişkilidir.

5.3. Örgütsel Şefkat Kapasitesi ve Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişki

Dutton ve Worline (2017), iş yerindeki şefkatin firma yenilikçiliğini iki şekilde etkileyeceğini belirtmektedirler. İlk olarak, bir firmanın hedefleri, ıstırabı ortadan kaldırmakla bağlantılı olduğunda, bu insan odaklı yaklaşım ve çalışanları işlerine olan şefkat çağrısı, yaratıcılığı artırarak yenilikçiliği tetikler. İkinci olarak, şefkat, tasarım sürecinde de yenilikçiliği motive edebilir. Güçlü yeni fikirler genellikle, kullanıcılar ile işbirliği içinde oluşturulan empatik tasarımların sonucudur. Kullanıcılarla etkileşim, tasarımcıların bu bakış açısını benimsemelerine ve deneyimleriyle ilgili endişe duygularını ortaya koymalarına yardımcı olabilir.

Diğer yandan, Madden ve çalışma arkadaşlarına göre (2012), örgütsel şefkat kapasitesinin yaratılması için gerekli olan örgüt içindeki aktörler arasındaki çeşitlilik, örgütlerin hayatta kalmaları için kritik önem taşıyan yaratıcılık ve adaptasyon yeteneğinin kaynağıdır. Dolayısıyla örgütsel şefkat kapasitesinin, karmaşık adaptif mekanizmaların olanak sağladığı yaratıcılığın ve kolektif öğrenmenin aracılığı ile firma yenilikçiliğini etkilediği söylenebilir.

H3: Karmaşık Adaptif Mekanizmalar, Örgütsel Şefkat Kapasitesi ile Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişkide Aracı Rol oynamaktadır.



Şekil 1: Önerilen Model

6. METODOLOJİ VE UYGULAMA

Bu bölümde yukarıda açıklanan kavramsal çerçeveye ve önerilen modele ilişkin olarak ileri sürülmüş olan araştırma hipotezlerini test etmek için yapılan ampirik çalışmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

6.1. Ölçeklerin Belirlenmesi

Bölüm 5'te öne sürülen hipotezleri test etmek için çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Katlımcılara, 5'li Likert ölçeği (1=kesinlikle katılmıyorum - 5=kesinlikle katılıyorum) kullanılarak 4 bölümden oluşan toplam 147 ifadenin yer aldığı anket formları dağıtılmıştır. İlk bölüm çalışan ve firma bilgilerini (çalışan ünvanı, görev yapılan birim, firma yaşı, firmanın çalışan sayısı, faaliyet gösterdiği endüstri kolu), ikinci bölüm örgütsel şefkat kapasitesi (79 ifade), üçüncü bölüm karmaşık adaptif mekanizmalar (56 ifade) ve dördüncü bölüm firma yenilikçiliği (12 ifade) değişkenlerini içermektedir.

Ölçek ifadeleri belirlendikten sonra, taslak bir anket oluşturulmuş ve söz konusu araştırma konusunda uzman olan Türkiye'deki iki akademisyenden soruların anlamlılığı ve anlaşılabilirliğinin değerlendirilmesi istenmiştir. Gerekli revizyonlar yapıldıktan sonra özel sektörde çalışan 10 yüksek lisans öğrencisi ile ön test gerçekleştirilmiştir. Ayrıca içerik geçerliliğini sağlamak üzere İstanbul'da faaliyet gösteren tesadüfi olarak seçilmiş farklı sektörlerdeki dört firmanın üst düzey yöneticisine ulaşılarak soruların içeriğini ve anlamlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Soruların üst düzey yöneticiler tarafından da teyit edilmesinin ardından araştırma anketine son şekli verilmiştir.

6.1.1. Karmaşık Adaptif Mekanizmalar Ölçeği

Karmaşık adaptif mekanizmaları ölçmek için, Akgün ve çalışma arkadaşları tarafından 2014 yılında geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, karmaşık adaptif mekanizma bileşenlerini ölçmek için literatürde halihazırda var olan ifadelerin adapte edilmesi ve liteatürdeki teorik çerçeveye dayanılarak yeni ifadelerin oluşturulmasıyla

ortaya çıkan sorulardan oluşmaktadır. Tablo 3'te, karmaşık adaptif mekanizmalara ilişkin ölçek ifadelerine yer verilmiştir.

Tablo 3: Karmaşık Adaptif Mekanizmalar Değişkenine Ait İfadeler

Rezonans
1. Firmamızda müşteri gereksinimleri ile örgütsel yetenekler uyum içerisinde olup aynı çizgide ilerlemektedir.
2. Firmamızın operasyonel yetenekleri ile pazar arasında sürekli bir bağlantı ve uyum mevcuttur.
3. Firmamız bütün seviyelerinde ve departmanlar arasında sürekli bir bağlantı ve uyum mevcuttur.
4. Firmamızın stratejisi ile faaliyet yetenekleri arasında sürekli bir ilişki ve uyum mevcuttur.
5. Firmamızın yetenekleri ile rekabete girmeyi hedeflediği pazar kısımları arasında tutarlılık ve stratejik bir uyum mevcuttur.
6. Firmamızdaki bireyler arasında birbirlerinin sınırlarını, kaynaklarını, sorumluluklarını ve yeteneklerini takdir etme şeklinde karşılıklı bir anlayış mevcuttur.
7. Firmamızda Ar&Ge, faaliyetler ve pazarlama fonksiyonları; sürekli bir geri besleme, danışma ve uyarlama süreci içersinde uyumlu bir şekilde yürütülmektedir.
8. Firmanın çok çeşitli fonksiyonlarından ve değer zincirinden (tedarikçiden müşteriye kadar bütün aşamalardan) edinilen enformasyon, firma stratejisinin gelişimi ve sürekli olarak gözden geçirilmesi amacıyla dikkate alınmakta ve bu sürece dâhil edilmektedir.
9. Firmamızda, örgütsel süreçler ile içsel stratejik planlamanın içeriği ve oluşturulması uyum için ayarlamalar yapılmaktadır.
10. Ar&Ge, üretim ve pazarlama fonksiyonlarının rol ve sorumlulukları öyle bulanıklaşmıştır ki; bunlar teknik bir tanımı ya da fonksiyona has miyopiyi (körlüğü) aşmaktadır ve firmayı etkilemektedir.
11. Firmamızdaki fonksiyonel sınırlar, net değildir/bulanıktır.
12. Firmamızda mevcut stratejik hedefleri karşılayan rutin ve davranışların da yer aldığı net bir biçimde tanımlanmış yönetimsel ve bölümsel bir yapı mevcuttur.
13. Firmamızda, emir ve talimatlar, kesintisiz bir diyalog ortamı aracılığı ile yerlerini enformasyon, tavsiye ve bilgi paylaşımına (organik bir sistemin bileşenleri) bırakmıştır.
14. Firmamızda, fonksiyonlar arasındaki faaliyetler birbiriyle ilişkilidir.
15. Firmamızda bireyler, bir uyum içersinde hareket etmektedir.
16. Firmamızda, bireylerin davranışları, karşılıklı olarak bağımlılık taşıyan bir nitelik taşımaktadır.
Birbirine Eklenerek Çoğalan Nodlar (Düğümler)
1. Firmamızda, yeni fikirler ve bilgiler hızla genişler ve yayılır.
2. Firmamızda fikirler, bilgiler ve enformasyonlar, etkileşim yoluyla sürekli çoğalmaktadır.
3. Firmamızda, yeni fikirler ve bilgiler kar tanelerinin yapışarak kar topunu oluşturmaları gibi bütünleşerek artmaktadır.
4. Firmamızda yeni fikirler ile bilgi/enformasyon, sözlü olarak bölümler halinde yayılmaktadır.
5. Firmamızda yeni fikirler ve bilgi/enformasyon; metafor, öykü, semboller vasıtasıyla dalga dalga yayılmaktadır.
6. Firmamızda yeni fikir veya bilgi/enformasyon birikimi, kendi içinde tutarlı, tamamlayıcı, ve muhakeme eder bir tarzda oluşmaktadır.
Çözücü (Dağıtıcı) Hareketler

1. Firmamızda, bireylere ait bir kısım faaliyetleri olası hale getirmek ya da hızlandırmak amacıyla, firma hayatına bir anlam katan ve ona bir yön veren istek ve tutkuların meydana getirdiği hayallerin tohumları ekilmektedir.
2. Firmamızda, bireylere ait bir kısım faaliyetleri olası hale getirmek ya da hızlandırmak amacıyla duyguları harekete geçirmede çok çeşitli terim ve semboller kullanılmaktadır.
3. Firmamızda, bireylere ait bir kısım faaliyetleri olası hale getirmek ya da hızlandırmak amacıyla bireyler arasındaki ilişkilerin gelişimini ve informal iletişim kanallarının oluşumunu kolaylaştırmak amacıyla hikayeler ve metaforlar kullanılmaktadır.
4. Firmamızda, belirli faaliyetleri olası hale getirmek ya da hızlandırmak amacıyla bireylerin büyük resmi (asıl problemi) görmelerine ve bu resmi oluşturan unsurlar arasındaki karşılıklı ilişkileri anlamalarına yardımcı olunulmaktadır.
5. Firmamızda, belirli faaliyetleri olası hale getirmek ya da hızlandırmak amacıyla bireylerin büyük resmi (asıl problemi) görmelerine ve bu resmi oluşturan unsurlar arasındaki karşılıklı ilişkileri anlamalarına yardımcı olunulmaktadır.
6. Firmamızda, bireylerin belirli faaliyetleri olası hale getirmeleri ya da hızlandırmalarına yardımcı olmak amacıyla eski ve artık kullanılmayan bilgi birikimini ortadan kaldırılmakta ve yeni ve faydalı bilgi edinimi ve yaratılması sağlanmaktadır.
7. Firmamızda çalışanların veri toplama ve analiz etme, bu verileri süzme, konu ve sorunları güncelleme, ve diyalog ortamının devamlılığını sağlama sürecine kesintisiz katılımları sağlanmaktadır .
8. Firmamızda, bireylere ait bir kısım faaliyetleri olası hale getirmek ya da hızlandırmak amacıyla yeni performans ölçümleri ve standartları tanımlanmaktadır.
9. Firmamızda, bireylere ait bir kısım faaliyetleri olası hale getirmek ya da hızlandırmak amacıyla gerektiği durumlarda statüko (mevcut durumu) zorlanmaktadır.
10. Bireylere ait bir kısım faaliyetleri olası hale getirmek ya da hızlandırmak amacıyla elektronik araçlar kullanılmaktadır.
11. Firmamızda, belirli faaliyetleri olası hale getirmek ya da hızlandırmak üzere bireyleri motive etmek için aciliyet hissi oluşturan suni (yapay) gündemler yaratılmaktadır.
12. Firmamızda, bireylere ait bir kısım faaliyeti olası hale getirmek ya da hızlandırmak amacıyla yapıcı (katkı koymaya yönelik) araştırmalar desteklemektedir.
13. Firmamızın, belirli faaliyetleri olası hale getirmek ya da hızlandırmak amacıyla sosyal davranışları çok çeşitli yollarla yorumlama ve bu davranışlara anlam yükleme kapasitesi mevcuttur.
14. Firmamızda bireyler, belirli faaliyetleri olası hale getirmek ya da hızlandırmak amacıyla çok çeşitli bilgi sahaları arasında bağlantılar kurabilmektedir.
15. Firmamızda bireyler, öngörülen çözümlere ya da çıktılara ulaşmaya katkı sağlayacak başarılı müdahaleleri belirlemek için etraflıca düşünmektedir.

6.1.2. Örgütsel Şefkat Kapasitesi Ölçeği

Literatürde, Örgütsel Şefkat kapasitesine ilişkin bir ölçek bulunmamaktadır. Literatürdeki bu boşluktan hareketle, örgütsel şefkat kapasitesini ölçmeye yönelik olarak bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, örgütsel şefkat kapasitesinin yaratılması için gerekli koşulları ortaya koyan Madden ve çalışma arkadaşlarının çalışması (2014) temel alınarak, teorik bilgi çerçevesinde yeni soru ifadeleri oluşturularak örgütsel şefkat kapasitesi ölçeği geliştirilmiştir. Tablo 4'te, örgütsel şefkat kapasitesine ilişkin ölçek ifadeleri gösterilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Şefkat Kapasitesi Değişkenine Ait İfadeler

Fark Etme
1. Firmamızda, çalışanlar, birbirlerinin iş hayatındaki rollerinin (görevlerinin) yanı sıra iş dışındaki hayatları hakkında da bilgi sahibidirler.
2. Firmamızda insan odaklılık (çalışana değer verme), kurumsal bir değer olarak vurgulanmaktadır.
3. Firmamızda, sıkıntılarımızı (acılarımızı, kederlerimizi vb.) paylaşmamıza rehberlik eden normlar vardır.
4. Başkalarının sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark edebilmenin kurumsal bir değer olduğunu biliriz.
5. Firmamızda, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark etmek, kurumsal bir uygulama olarak değerlendirilmektedir.
6. Firmamızda çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark etmemizi cesaretlendiren normlar vardır ve biz kendimizi bu normlara göre yönlendiririz.
7. Firmamızda, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark edebilmek, değer verilen bir rol olarak görülür.
8. Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark edebilmek için kendi aramızda etkileşimde ve bilgi alış-verişinde bulunuruz.
9. Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark edebilmek için resmi rollerimizin (görevlerimizin) dışında hareket edebiliriz.
10. Firmamızda, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) ilişkin farkındalığımızı arttırmaya olanak sağlayan ilişkisel ağlar (network) bulunmaktadır.
11. İş ilişkilerimiz, çalışanların "fark edildiklerini, tanındıklarını, yalnız olmadıklarını" hissetmelerini sağlayan güçlü bağlar içerir.
12. Bir çalışma arkadaşımızın sıkıntısını (acısını, kederini vb.) ilk olarak fark eden (hisseden) çalışan firmadan ayrılabilir. Böyle durumlarda dahi diğer çalışanlar, mevcut ve gelecekteki olası sıkıntı (acı, keder vb.) tetikleyicilerini (kaynaklarını) fark etmeye devam ederler.
13. Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark edebilmek için, sürekli olarak iş rollerimizi değiştirir ve şefkat (merhamet) duygusunu iş rollerimizin içine dahil ederiz.
14. Çalışma arkadaşlarımızla aramızdaki uyum, bir çalışma arkadaşımızın her zaman olduğundan farklı göründüğünü duruşundan ve yüz ifadelerinden fark edebilmemize olanak sağlar.
15. Firmamızda, çalışanların kişisel sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) önem atfedilmesi, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark edebilmemizi cesaretlendirir.
16. Firmamızda, kişisel sıkıntılarımızı (acılarımızı, kederlerimizi vb.) çalışma arkadaşlarımızla paylaşmamızı cesaretlendiren politikalar bulunmaktadır.
17. Çalışanların, yaşadıkları ciddi sağlık problemlerini ivedilikle üst yönetime bildirmeleri kurumsal bir politikadır ve bu politika sayesinde, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark edebiliriz.
18. Çalışanların ya da aile fertlerinin ciddi bir sağlık sorunu yaşaması ya da vefatı durumunda üst yönetimin ivedilikle bilgilendirilmesi kurumsal bir politikadır.
19. Firmamızda, periyodik/düzenli olarak (haftalık/aylık vb.) çalışanlara dağıtılan haber bültenleri, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark etmemize imkân verir.
20. Firmamızda periyodik/düzenli (haftalık/aylık vb.) olarak yapılan yüz yüze toplantılar, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark edebilmemize olanak sağlar.
21. Firmamızdaki açık çalışma alanları, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini

vb.) fark etmemize olanak sağlar.
22. Firmamızda, sürekli olarak, sıkıntı (acı, keder vb.) tetikleyicilerine (kaynaklarına) önem atfederiz.
23. Firmamızda, gelecekteki olası sıkıntı (acı, keder vb.) tetikleyicilerini (kaynaklarını) fark edebilmemizi sağlayan tarama süreçlerimiz/mekanizmalarımız vardır.
24. Çalışanlar, birbirlerinin ve toplumun sıkıntılarına (acılarına/kederlerine vb.) karşı hassastırlar.
25. Çalışanlar, sıkıntı (acı, keder vb.) veren bir durum sonrasında birbirlerinin ihtiyaçlarını kolayca fark edebilirler.
Hissetme
1. Firmamızda, sıcaklık ve ilgi/yakınlık ifadesi kurumsal bir değer olarak vurgulanır.
2. Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) hissetmek, kurumsal bir uygulama olarak değerlendirilmektedir.
3. Firmamızda, başkalarına karşı gösterilen insanlık (yardımseverlik) ve ilgi/yakınlık hakkındaki hikayeler (öyküler) kabul görmekte ve desteklenmektedir.
4. Firmamızda, günlük konuşma dili sevgi, şefkat ve umut gibi kelimeleri içerir.
5. Liderlerimiz, kamuya açık resmi etkinliklerde, firmamızı sembolize eden şefkat (merhamet edici) davranışları sergilerler.
6. Firmamızda, duyguların işyerinde nasıl sergileneceği ile ilgili normlar vardır ve biz kendimizi bu normlara göre yönlendiririz.
7. Firmamızda, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) hissetmemizi cesaretlendiren normlar vardır ve biz kendimizi bu normlara göre yönlendiririz.
8. Firmamızda, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) hissedebilmek, değer verilen bir rol olarak görülür.
9. Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) hissedebilmek için kendi aramızda etkileşimde ve bilgi alış-verişinde bulunuruz.
10. Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) hissedebilmek için resmi rollerimizin (görevlerimizin) dışında hareket edebiliriz.
11. Firmamızda, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarının (acılarının, kederlerinin vb.) hissedilmesine olanak sağlayan ilişkisel ağlar (network) bulunmaktadır.
12. Bir çalışma arkadaşımızın sıkıntısını (acısını, kederini vb.) ilk olarak fark eden (hisseden) çalışan firmadan ayrılabilir. Böyle durumlarda dahi diğer çalışanlar, mevcut ve gelecekteki olası sıkıntı (acı, keder vb.) tetikleyicilerini (kaynaklarını) hissetmeye devam ederler.
13. Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) hissedebilmek için, sürekli olarak iş rollerimizi değiştirir ve şefkat (merhamet) duygusunu iş rollerimizin içine dahil ederiz.
Duyarlı Olma
1. Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) yanıt vermek (duyarlı olmak), kurumsal bir uygulama olarak değerlendirilmektedir.
2. Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) yanıt verebilmek (duyarlı olabilmek) için nasıl davranacağımız (kurumsal uygulamaları nasıl yürüteceğimiz) konusunda ortak bir anlayış geliştiririz.
3. Çalışanların sıkıntıları (acıları, kederleri vb.) ile etkili bir şekilde ilgilenilmesinin kurumsal değerler arasında olduğunu biliriz.
4. Firmamızda, kurumsal değerlerin şefkat davranışlarını/ merhamet edici davranışları desteklediğini biliriz.
5. Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntısını (acısını, kederini vb.) hafifletmeyi bir davranış normu olarak içselleştiririz.

6. Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) yanıt verebilmek (duyarlı olabilmek) için şefkatli olmayı (merhamet edici davranışı) kurumsal inanç ve değerlerimizin bir parçası olarak içselleştiririz.
7. Firmamızda, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) yanıt vermemizi (duyarlı olmamızı) cesaretlendiren normlar vardır ve biz kendimizi bu normlara göre yönlendiririz.
8. Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) şefkatle / merhametle yanıt verebilmeyi (duyarlı olmayı) kurumsal uygulamalarımızın önceliği olarak görürüz.
9. Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) üst yönetimin yönlendirmesi olmadan kendiliğimizden yanıt vermek (duyarlı olmak) için resmi görevlerimizi (rollerimizi) değiştirebilir veya arka plana atabiliriz.
10. Firmamızda çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) yanıt verebilmek (duyarlı olabilmek), değer verilen bir rol olarak görülür.
11. Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) yanıt verebilmek (duyarlı olabilmek) için kendi aramızda etkileşimde ve bilgi alış-verişinde bulunuruz.
12. Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) olası yanıtlardan oluşan bir davranış repertuarımız vardır ve çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) yanıt verebilmek (duyarlı olabilmek) için nasıl davranışlar sergileyeceğimiz konusunda önceden hazırlıklıyızdır.
13. Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) yanıt verebilmek (duyarlı olabilmek) için potansiyel kaynaklarımızı kullanır ve sinerji yaratırız.
14. Firmamızda, kaza veya hastalık durumlarında çalışma arkadaşlarımıza ve ailelerine hizmet edebilmek için sosyal ilişki ağları (network) kurarız.
15. Firmamızda, sosyal trajediler, çevresel felaketler ya da ekonomik ve politik krizler sonrasında topluma hizmet edebilmek için sosyal ilişki ağları (network) kurarız.
16. Şefkat (merhamet edici) davranışlarını resmi görevlerimizin (iş rollerimizin) bir sorumluluğu ve örgütsel vatandaşlık görevi olarak görürüz.
17. Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) genellikle üst yönetimin yönlendirmesi olmadan yanıt veririz (duyarlılık gösteririz).
18. Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) yanıt verebilmek (duyarlı olabilmek) için resmi görevlerimizin (rollerimizin) dışında hareket edebiliriz.
19. Bir sıkıntıya (acıya, kedere vb.) yanıt vermek (duyarlı olmak) için davranışlarını değiştiren bir çalışma arkadaşımızı gördüğümüzde, davranışlarımızı değiştirip şefkat (merhamet edici) davranışları sergileriz.
20. Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) karşı vereceğimiz gelecekteki olası yanıtları (duyarlılıkları), birbirimizin şefkat (merhamet edici) davranışlarını temel alarak oluştururuz.
21. Firmamızda, şefkat davranışının (merhamet edici davranışın) önemi ve gerekliliği, çalışanlar arasındaki sosyal etkileşim ve bilgi paylaşımı yoluyla artmaktadır.
22. Çalışma arkadaşlarımızın şefkat (merhamet edici) davranışları hakkında bilgi paylaşımında bulunuruz ve birbirimizin şefkat (merhamet edici) davranışlarından öğreniriz.
23. Firmamızda, çalışanlar, etkileşim içinde oldukça ve birbirlerinin şefkat (merhamet edici) davranışlarından öğrendikçe, şefkat (merhamet edici) davranışları gözle görünür hale gelir (somutlaşır/belirginleşir).
24. Firmamızda, toplu olarak sergilediğimiz şefkat (merhamet edici) davranışları bütünlük içinde koordine edilir.
25. Çalışma arkadaşlarımızın davranışlarını kolaylıkla taklit ederiz (kendimize adapte ederiz) ve toplu olarak şefkat (merhamet edici) davranışları sergilemek için eylem bütünlüğü oluştururuz.
26. Çalışma arkadaşlarımızla aramızdaki güven bağları, toplu olarak sergilediğimiz şefkat

(merhamet edici) davranışlarını koordine etmeyi sağlar.
27. Firmamızda, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark edebilmek, hissedebilmek ve onlara yanıt verebilmek (duyarlı olabilmek) için kişisel olarak sergilediğimiz şefkat (merhamet edici) davranışlarımızı birleştirir ve sinerji yaratırız.
28. Sıkıntı (acı, keder vb.) verici durumlar sonrasında çalışma arkadaşlarımızın ve ailelerinin ihtiyaçlarına ivedilikle yanıt verebilmek (duyarlı olabilmek) için birden çok kurumsal ağa/bağlantıya (network) erişim sahibiyiz.
29. Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) hızlı bir şekilde yanıt verebiliriz (duyarlılık gösterebiliriz) çünkü sıkıntı (acı, keder vb.) verici durumlar sonrasında çalışma arkadaşlarımızı ve toplumu destekleyebileceğimiz gerekli finansal kaynaklara sahibiz.
30. Bir çalışma arkadaşımızın sıkıntısını (acısını, kederini vb.) ilk olarak fark eden (hisseden) çalışan firmadan ayrılabilir. Böyle durumlarda dahi diğer çalışanlar, mevcut ve gelecekteki olası sıkıntı (acı, keder vb.) kaynaklarına yanıt vermeye (duyarlı olmaya) devam ederler.
31. Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) yanıt verebilmek (duyarlı olabilmek) için, sürekli olarak iş rollerimizi değiştirir ve şefkat (merhamet) duygusunu iş rollerimizin içine dahil ederiz.
32. Firmamızda, sıkıntı (acı, keder vb.) verici durumlar sonrasında izne ihtiyacı olan çalışma arkadaşlarımız için ücretli izin ve/veya kişisel gün izinlerimizi bağışlamamıza yönelik politikalar mevcuttur. Bu politikalar, şefkat (merhamet edici) davranışının yaygınlaştırılmasını ve meşrulaştırılmasını sağlar.
33. Firmamızda, acil durumla karşı karşıya kalan çalışma arkadaşlarımıza finansal destek sağlamak üzere düzenli olarak katkıda bulunabildiğimiz resmi "çalışan destekleme programları / sandıkları / fonları" mevcuttur.
34. Çalışma arkadaşlarımıza ve ailelerine, yaşadıkları sıkıntı (acı, keder vb.) verici durumlar sonrasında destek verebilmek için kolektif kaynaklarımızı kullanırız.
35. Firmamızda, yaşadıkları sıkıntı (acı, keder vb.) verici durumlar sonrasında çalışma arkadaşlarımızın ve ailelerinin kayıplarını telafi edebilmek için özel olarak ayırdığımız kolektif finansal kaynaklarımız / fonlarımız vardır.
36. Firmamızda, sosyal trajediler, çevresel felaketler ya da ekonomik ve politik krizler sonrasında toplumun kayıplarını telafi edebilmek için ayırdığımız özel finansal kaynaklar / fonlar vardır.
37. Firmamızda, sergilediğimiz şefkat (merhamet edici) davranışlarından ötürü takdir ediliriz / ödüllendiriliriz.
38. Firmamızda, sıkıntı (acı, keder vb.) içindeki çalışma arkadaşlarımızı rahatlamaya teşvik edici kurumsal politikalar vardır.
39. Sıkıntı (acı, keder vb.) içindeki çalışma arkadaşlarımıza kolektif hediye verme ve hatırlanmalar gibi gerçekleştirdiğimiz alışkanlıklarımız/adetlerimiz/rutinlerimiz vardır.
40. Firmamızda, iş yerinde şefkatle (merhametle) davranabilecek (duyarlı olabilecek) çalışanları işe almak amaçlanır. Bunun için davranışsal mülakat teknikleri uygulanır ve olası çalışanların, firmamızda hâkim bir şefkat kültürü yaratılması ile ilgili düşünceleri sorulur.
41. Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) kendiliğimizden yanıt vermek (duyarlı olmak) için günlük iş rutinlerimizi/alışkanlıklarımızı değiştirebiliriz.

6.1.3. Firma Yenilikçiliği Ölçeği

Firmaların yenilikçilik kapasitelerini ölçmek amacıyla Wang ve Amed'in 2004 yılında geliştirdikleri örgütsel yenilikçilik ölçeğinden uyarlanan 12 soruluk firma yenilikçiliği ölçeği kullanılmıştır. Tablo 5'te örgütsel yenilikçiliği ölçmek için kullanılan ölçek ifadeleri yer almaktadır.

Tablo 5: Örgütsel Yenilikçilik Değişkenine Ait İfadeler

Örgütsel Yenilikçilik
1. Firmamız yeni ürün ve hizmet sunumunda genellikle pazarda öncü durumundadır.
2. Yeni ürün ve hizmetlerimiz genellikle tüketiciler tarafından da orijinal olarak algılanmaktadır.
3. Yeni ürün ve hizmetlerimiz önceki ürün ve hizmetlerimizden sadece ufak farklılıklar içermektedir.
4. Firmamızın yeni ürün ve hizmetleri, bizi çoğunlukla rakiplerin karşısında üstün hale getirmektedir.
5. Rakiplerle karşılaştırıldığında son beş yılda firmamız daha yenilikçi ürün ve hizmetleri pazara sürmüştür.
6. Rakiplerle karşılaştırıldığında firmamız yeni ürün ve hizmetleri pazara sürmede daha hızlı davranmıştır.
7. Rakiplerle karşılaştırıldığında firmamız pazara yeni ürün ve hizmet sürmede daha düşük bir başarı göstermektedir.
8. Firmamızın Ar&Ge yada yeni ürün geliştirme kaynakları, yeni ürün ve hizmet geliştirme ihtiyacımızı karşılamada yetersiz kalmaktadır.
9. Üretim süreçlerimizin yapısı temel rakiplerimize göre daha yenidir.
10. İşletmemizdeki bütün süreçlerimizde sürekli iyileştirmeler yapmaktayız.
11. Firmamız, üretim metotlarını rakiplerine kıyasla daha hızlı bir şekilde değiştirmektedir.
12. Yeni üretim metotlarına gelecekte ayırdığımız yatırımlar, yıllık ciroda önemli bir yer tutmaktadır.

6.2. Örneklem Seçimi

"Kişisel olarak yönetilen anket yöntemi" uygulanarak anketler, "en az 30 çalışana sahip ve 5 yıldan fazla süredir faaliyet gösteren" firmalarda (Akgün ve çalışma arkadaşlarının 2009 yılındaki çalışmalarında izledikleri yönteme uygun olarak), çalışan, üst ve orta düzey yöneticilere ve kıdemli çalışanlara dağıtılmıştır. Bu kişiler, firmaların süreç ve faaliyetlerini, yetenek ve yenilikçilik kapasitelerini daha nesnel ve doğru değerlendirebilecekleri düşünüldüğü için seçilmiştir. (Kumar ve diğ., 1993). Örneklem seçiminde, Podsakoff ve Organ'ın, (1986) yöneticilerin nesnel ve güvenilir bilgiler sağlayabileceğini belirtmesi ve Huber ve Power'ın (1985) kritik bilgilere sahip kaynakların, çok sayıda kaynaktan elde edilebilecek bilgilere tercih edilebileceğini vurgulaması da etkili olmuştur.

Anket 200 firmaya iletilmiş ve 175 firmadan geri dönüş alınmıştır. Anket formunda, farklı sayfalarda aynı sorulara yer verilerek, anketi sorularının içsel geçerliliği kontrol edilmiştir. Bu sorulara tutarlı cevap alınamayan anketler analiz dışı tutulmuştur. Veriler SPSS programına geçirilirken gözden geçirilmiş olup; yapılan

değerlendirme sonucunda tutarsız olduğu anlaşılan 4 anket analiz dışı bırakılmıştır; analize 171 firmadan gelen veriler dâhil edilmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları firmalardaki ünvanlarına, çalıştıkları birimlere (departman) ve firmaların faaliyet gösterdikleri sektörlere ilişkin bilgiler aşağıda yer alan Tablo 6, 7 ve 8'de gösterilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Ünvanları

Pozisyon	%
Başkan/Sahip	3
Genel Müdür	4
Ürün/proje müdürleri	8
Bölüm Müdürü	37
Kıdemli Müdür/Teknik Başkan	3
Diğer (kıdemli çalışanlar)	45

Tablo 7: Katılımcıların Çalıştıkları Birimler

Birim	%
Mühendislik/Tasarım	22
Pazarlama	17
İmalat	8
İnsan Kaynakları	5
Finans/Muhasebe	29
Diğer (kıdemli çalışanlar)	19

Tablo 8: Firmaların Faaliyet Gösterdiği Sektörler

Sektör	%
Finans	12
Makine ve İmalat	14

Kimya/Enerji	7
Telekomünikasyon	5
Otomotiv	2
Sağlık	6
Eğitim/Danışmanlık	6
Bilişim Teknolojileri	10
Sigortacılık	2
Gıda	5
İnşaat	6
Tekstil	9
Diğer	16

6.3. Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirliği

Ölçek geçerlilik ve güvenilirlikleri, AMOS 23.0 yazılım programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile test edilmiştir. (Fornell ve Larcker, 1998; Anderson ve Gerbing, 1988). Buna göre 7 değişken için tek bir DFA modeli oluşturulmuştur. (N=171). Ki-kare değeri ve sd (serbestlik derecesi) değeri, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), artırımsal uyum indeksi (IFI), hatalarının ortalama karekökü (RMSEA) ve standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü (SRMR) değerleri kontrol edilerek model-veri uyumu test edilmiştir (Hair ve diğ., 2010). CFI, TLI ve IFI değerlerinin 0.90'ın üzerinde olması öngörülen modelin ideal bir model olduğunu (Bagozzi and Yi, 1988; Byrne, 1994); RMSEA ve SRMR değerinin ise 0.05 ile 0 arasında değer alması ise kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerine sahip olduğunu (Schermelleh- Engel, Moosbrugger, 2003) ifade etmektedir. Model-veri uyumununun iyiliğini gösteren diğer bir sonuç da $\chi 2/df$ oranının 5'ten küçük olmasıdır (Jöreskog, Sörbom, 1993). Buna göre, çapraz yüklere sahip problemli sorular elendikten sonra elde edilen sonuç modelinin veri seti ile kabul edilebilir değerler içerisinde uyumlu olduğu görülmüştür: $\chi 2(1089) = 1685.749$, CFI = .89, IFI= .89, TLI = .88, $\chi 2/df = 1.548$, SRMR = .053 ve RMSEA = .057 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, Normlaşmış

Tutumluluk Uyum İndeksi (PNFI) = .70 olarak hesaplanmış olup bu değer kesme noktası ile eşittir.

Ayrıca soruların her biri ait olduğu değişkene anlamlı bir şekilde yüklenmiştir (en düşük t- değeri 2.50). Göstergelerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde kendi faktörlerine yüklenmesi yakınsama geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Değişkenleri yansıtan soruların faktör yükleri Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9: Tablo DFA Faktör Yükleri

Değişken	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Rezonans							
Rez1	.702						
Rez4	.750						
Rez5	.801						
Rez6	.726						
Rez7	.725						
Rez8	.752						
Rez12	.669						
Nodlar							
Nod1		.757					
Nod2		.744					
Nod3		.776					
Nod4		.751					
Nod5		.756					
Nod6		.806					
Çözücü Hareketler							
Çh1			.645				
Çh3			.743				
Çh4			.796				
Çh5			.731				
Çh7			.715				
Çh8			.757				
Çh12			.724				
Çh14			.733				
Hissetme							
His2				.618			
His7				.749			
His8				.626			
His11				.718			
His12				.701			
His13				.647			
Duyarlılık							
Yanıt2					.720		
Yanıt6					.662		
Yanıt10					.670		
Yanıt15					.692		

Yanıt24					.673		
Yanıt27					.683		
Yanıt28					.724		
Yanıt29					.685		
Yanıt33					.702		
Yanıt34					.711		
Yanıt35					.656		
Yanıt37					.665		
Yanıt38					.682		
Yanıt40					.696		
Fark Etme							
Fe10						.702	
Fe12						.720	
Fe13						.683	
Fe22						.714	
Yenilik							
Yen4							.691
Yen6							.756
Yen11							.655
Yen12							.669

Tablo 10'da değişkenlerin güvenilirlikleri, korelasyon katsayıları ve örneklemle ilgili tanımlayıcı değerler (ortalama ve standart sapma) yer almaktadır. Tablodaki güvenilirlik ve geçerlilik değerleri olarak, 1) alfa katsayısı (coefficient alpha), 2) ortalama açıklanan varyans (average variance extracted- AVE) değerleri ve 3) AMOS-tabanlı bileşik güvenilirlik (composite reliability-CR) değerleri hesaplanmıştır. Bütün değerler Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen değerlerin üstünde veya o değerlerle uyum içerisindedir.

Tablo 10: Güvenilirlik, Geçerlilik ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Rezonans	1						
Nodlar	.54***	1					
Çözücü Hareketler	.62***	.76***	1				
Hissetme	.66***	.37***	.44***	1			
Duyarlılık	.73***	.54***	.60***	.79***	1		
Fark Etme	.59***	.39***	.47***	.78***	.69***	1	
Yenilik	.60***	.64***	.65***	.42***	.56***	.36***	1
Ortalama	3.47	3.60	3.54	3.29	3.33	3.26	3.61
St. Sapma	.76	.80	.75	.78	.74	.84	.81
AVE	.53	.58	.53	.48	.49	.50	.49
CR	.89	.89	.90	.83	.92	.83	.78
Cronbach alpha	.89	.88	.90	.83	.91	.83	.77

6.4. Hipotez Testleri

Kavramsal çerçeveye dayanarak oluşturulan hipoetzler, AMOS 23 programı aracılığıyla, yapısal eşitlik analizi yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Karmaşık adaptif mekanizmaların, örgütsel şefkat kapasitesi ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişkide oynadığı ara değişken etkisi (mediatör etki), yine aynı program kullanılarak, Baron ve Kennedy'nin (1986) yöntemi takip edilerek test edilmiştir.

6.5. Yapısal Eşitlik Analizi

Örgütsel şefkat kapasitesi, karmaşık adaptif mekanizmalar ve firma yenilikçiliği değişkenleri arasındaki, yapısal eşitlik modeli kullanılarak tespit edilen ilişkiler Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11: Yol Modeli

Hipotezler	Yol	Yol değeri	T değeri	Sonuç
H1a	Duyarlılık → Rezonans Duyarlılık → Nod Duyarlılık → Çözücü Hareketler	.80 .67 .67	7.37*** 8.72*** 8.93***	Desteklendi
H1b	Hissetme → Rezonans Hissetme → Nod Hissetme → Çözücü Hareketler	-.15 -.59 -.58	-2.59*** -9.11*** -9.35***	Desteklenmedi
H1c	Fark etme → Rezonans Fark etme → Nod Fark etme → Çözücü Hareketler	.22 .30 .38	3.60*** 6.21*** 7.62***	Desteklendi
H2	Rezonans → Yenilikçilik Nod → Yenilikçilik Çözücü Hareketler → Yenilikçilik	.24 .38 .35	3.21*** 2.57** 2.35**	Desteklendi

**p < .05, ***p < .01

Tablo 11'e göre, önerilen kavramsal model ile veri uyumludur. CFI, IFI ve TLI değerleri 0.80 ve 0,90 değerleri arasında olduğundan kabul edilebilir düzeydedir. Kikare ve serbestlik derecesi oranı önerildiği gibi 5'ten küçük bir değerdir ($\chi 2$/d.f.=

1,899). 0.07 olan RMSEA değeri, yüksek bir uyumu ifade etmektedir (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003).

İlk olarak, karmaşık adaptif mekanizma bileşenleri olarak ele alınan rezonans, iç içe geçen nodlar (düğümler) ve çözücü/dağıtıcı hareketler değişkenleri ile örgütsel şefkat değişkenleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, H1 hipotezinde, örgütsel şefkat kapasitesi alt boyutlarından duyarlılığın, rezonans (β = .80 $p < .01$), nodlar (β = .67 $p < .01$) ve çözücü/dağıtıcı hareketler (β = .67 $p < .01$) ile pozitif ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H1a hipotezi desteklenmektedir. Yine H1 hipotezinde, örgütsel şefkat kapasitesi alt boyutlarından hissetmenin, etkileşim (β = -.15 $p < .01$), nodlar (β = -.59 $p < .01$) ve çözücü/dağıtıcı hareketler (β = -.58 $p < .01$) değişkenleri ile anlamlı; ancak negatif bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Buna göre H1b hipotezi desteklenmemektedir. H1 hipotezinde, son olarak, örgütsel şefkat kapasitesinin fark etme boyutunun rezonans (β = .22 $p < .01$), nodlar (β = .30 $p < .01$) ve çözücü/dağıtıcı hareketler (β = .38 $p < .01$) değişkenleri ile pozitif ilişkili olduğu saptanöıştır. Buna göre H1c hipotezi desteklenmektedir.

Karmaşık adaptif mekanizmalar ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişki (H2) araştırıldığında, karmaşık adaptif mekanizma değişkenleri olan rezonans (β = .24 $p < .01$), nodlar (β = .38 $p < .05$) ve çözücü/dağıtıcı hareketler (β = .35 $p < .05$) ile firma yenilikçiliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu nedenle H2 hipotezi desteklenmektedir.

6.6. Ara Değişken Etkisi

KAM değişkenlerinin, örgütsel şefkat kapasitesi değişkenleri ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişkideki ara değişken rolü, Baron ve Kenny (1986)'nin yaklaşımı kullanılarak araştırılmıştır. Buna göre bağımsız bir değişken (X) ile bağımlı bir değişken (Y) arasındaki ilişkiye üçüncü bir değişken (M) dahil olduğunda;

1. X, Y ile anlamlı bir şekilde ilişkiliyse;
2. X, M ile anlamlı bir şekilde ilişkiliyse;
3. X kontrol altında tutulurken M, Y ile hala anlamlı bir şekilde ilişkiliyse ve
4. M kontrol altında tutulurken X-Y arasındaki ilişkisi ortadan kalkıyorsa;

bu değişken (M), bağımsız bir değişken (X) ile bağımlı bir değişken (Y) arasındaki ilişkide aracı role sahiptir. "b" ve "c" adımları aracılık etkisinin tespitinde temel adımlar olarak gösterilirken, "d" adımı ise aracılık etkisinin derecesini, yani sadece tam aracı etkisini göstermek için gereklidir. Ayrıca, ara değişkenin (M) olmadığı durumlar ile karşılaştırıldığında M'nin varlığı bağımsız değişkenin çıktı üzerindeki etkisini azaltmalıdır. Dahası, ara değişken, YEM modelini esas alan modele dahil edildiğinde $R^{2'}$de anlamlı bir artışa neden olmalıdır. Bu şekilde, Tablo 12'de gösterilen üç farklı YEM modeli geliştirilmiştir. Buna göre:

1. Örgütsel şefkat değişkenleri olan duyarlılık, hissetme ve fark etme (x) ile firma yenilikçiliğini (y) içeren Model 1 incelendiğinde; duyarlılık (β = .75, $p < .01$) ve hissetmenin (β = -.21, $p < .1$) firma yenilikçiliği ile ilişkisi olduğu görülürken, fark etme değişkeninin firma yenilikçiliği (β = .010, $p > .1$) ile anlamlı ilişkisi tespit edilememiştir. Ayrıca bu değişkenlerin firma yenilikçiliği üzerindeki açıklama gücü R^2yenilikçilik= .62 olarak bulunmuştur.
2. Örgütsel şefkat kapasitesi alt boyutları olan duyarlılık, hissetme ve fark etme (x) ile KAM alt boyutlarını oluşturan rezonans, nod ve çözücü hareketleri (m) içeren Model 2'de tüm ilişkiler anlamlıdır.
3. Model 3'te, örgütsel şefkati oluşturan tüm değişkenler kontrol altına alındıktan sonra KAM değişkenlerinden olan rezonansın firma yenilikçiliği (β = .24, $p < .01$) ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, KAM değişkenleri örgütsel şefkat kapasitesi değişkenlerinin firma yenilikçiliği üzerindeki etkilerini yok etmektedir ve KAM değişkenlerinin modele dahil edilmesi firma yenilikçiliğinin R^2'sini arttırmaktadır (R^2yenilikçilik = .87).

Tablo 12: Ara Değişken Etkisi

İlişki	**Model 1**	**Model 2**	**Model 3**
Duyarlılık→ Yenilikçilik	.75***		-.03
Hissetme → Yenilikçilik	-.21***		.11
Fark etme→ Yenilikçilik	.010		-.20

Duyarlılık → Rezonans		.79***	.79***
Duyarlılık → Nod		.67***	.67***
Duyarlılık → Çözücü Hareketler		.66***	.65***
Hissetme → Rezonans		-.14***	-.14***
Hissetme → Nod		-.59***	-.59***
Hissetme → Çözücü Hareketler		-.58***	-.58***
Fark etme → Rezonans		.23***	.23***
Fark etme → Nod		.31***	.32***
Fark etme → Çözücü Hareketler		.39***	.39***
Rezonans → Yenilikçilik			.24**
Nod → Yenilikçilik			.37
Çözücü Hareketler → Yenilikçilik			.52

7. SONUÇ

Bu çalışmada, karmaşık adaptif sistem mekanizmalarından rezonans, birbirine eklenerek çoğalan nodlar (düğümler) ve çözücü/dağıtıcı hareketler değişkenleri; üç alt boyuttan oluşan örgütsel şefkat kapasitesi ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Literatürde, karmaşık adaptif sistem mekanizmaları ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi araştıran ampirik çalışma sayısı çok azdır. Diğer yandan, daha çok sosyal psikolojinin çalışma alanı içinde olan şefkat kavramı, yönetim çalışmalarında nispeten daha yeni bir geçmişe sahip bir araştırma konusu olmakla birlikte, bu alanda yapılmış ampirik çalışma sayısı yok denilecek kadar azdır. Ayrıca, literatürde örgütsel şefkati ölçmeye yönelik bir ölçek bulunmamaktadır. Ek olarak, literatürde, örgütsel şefkat, karmaşık adaptif mekanizmalar ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkiyi teorik ya da ampirik olarak araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışmanın özgünlüğü, yönetim literatürüne, örgütsel düzeyde şefkati ölçen "örgütsel şefkat kapasitesi" ölçeğini kazandırmış olmasıdır. Diğer yandan, yapılan literatür taraması ile, örgütsel şefkat ile ilgili olarak günümüze kadar yapılmış olan teorik ve ampirik çalışmalara bir arada yer verilmiştir. Ayrıca, bu çalışma ile literatüre, karmaşık adaptif mekanizmalar ve firma yenilikçiliği, karmaşık adaptif mekanizmalar ve örgütsel şefkat kapasitesi ve örgütsel şefkat kapasitesi ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişkilere ait ampirik bulgular sunulmuştur.

7.1. Araştırmanın Bulguları

Karmaşık adaptif mekanizmalar, örgütsel şefkat ve firma yenilikçiliği ile ilgili yapılan literatür taraması sonucu, Şekil 1'de yer alan kavramsal model önerilmiş ve beş hipotez geliştirilmiştir. Hipotezleri test etmek amacıyla, 175 firmadan orta ve üst düzey yöneticiler ile kıdemli çalışanlardan anket yolu ile veri toplanmış; toplanan anketlerden 4 tanesi tutarsızlık dolayısıyla analiz dışı bırakılmıştır. Hipotezler, yapısal eşitlik modeli yöntemi ile test edilmiştir.

Ampirik bulgulara göre; karmaşık adaptif mekanizmalar ile örgütsel şefkat kapasitesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktayken; karmaşık adaptif mekanizmalar ile firma yenilikçiliği arasında da pozitif bir ilişki vardır. Diğer yandan, karmaşık adaptif mekanizmalar, örgütsel şefkat kapasitesi ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

7.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar için Öneriler

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. İlk olarak, çalışmanın örneklem sayısı artırılabilir ve üst ve orta düzey yöneticiler ve kıdemli çalışanlar dışında, tüm çalışanlar üzerinde bir araştırma yapılabilir.

İkinci olarak, bu çalışmada, karmaşık adaptif mekanizma bileşenlerinden rezonans, iç içe geçen nodlar/düğümler ve çözücü/dağıtıcı hareketler ele alınmıştır. Araştırmaya, şablon çerçeve oluşturulması, enformasyon akışı gibi literatürde yer alan diğer mekanizma bileşenleri dahil edilebilir. Ayrıca, karmaşık sistem mekanizmalarının yanı sıra, etkileşimler ağı, gerilim modeli, bağımsız ilişkiler, çatışan kısıtlar, geri besleme, faaliyet kuralları gibi, literatürde karmaşık sistem ortam (context) değişkenleri olarak yer alan değişknelerin de firma yenilikçiliği ve örgütsel şefkat kapasitesi ile ilişkisi incelenerek araştırma kapsamı genişletilebilir.

KAYNAKÇA

Anderson, Philip. 1999. Perspective: Complexity Theory and Organization Science. **Organization Science.** c. 10. s. 3: 216-232.

Anderson, W. Gerbing. 1988. Structural Equation Modeling in Practice: a Review and Recommended Two-step Approach. **Psychological Bulletin**. c. 103. s. 3: 411-423.

Akgün, Halit Keskin, John C. Byrne J. 2009. Emotional Capability, Firm Innovativeness and Performance. **Journal of Engineering and Technology Management**. c. 26: 103-130.

Akgün, Halit Keskin, John C. Byrne. 2014. Complex Adaptive Systems Theory and Firm Product Innovativeness. **Journal of Engineering and Technology Management**. c.31 s.1: 21-42.

Akgün, Halit Keskin, John C. Byrne, Özgün Ö. İlhan. 2014. Complex Adaptive System Mechanisms, Adaptive Management Practices, and Firm Product Innovativeness. **R&D Management**. c.44 s.1: 18-41.

Atkins, Sharon K. Parker. 2012. Understanding Individual Compassion in Organizations: The Role of Appraisals and Psychological Flexibility. **Academy of Management Review**. c. 37. s. 4: 524-546.

Baron, D. Kenny. 1986. The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. **Journal of Personality and Social Psychology**. c. 51. s. 6: 1173-1182.

Bagozzi, Y. Yi, W. Phillips. 1991. Assessing Construct Validity in Organizational Research. **Administrative Science Quarterly.** c. 36. s. 3: 421-458.

Batson, L. L. Shaw. 1991. Evidence for Altruism: Toward a Pluralism of Prosocial Motives. **Psychological Inquiry.** c. 2, 107–122.

Bayramoğlu, Gökben. 2016. Karmaşıklık Paradigması Işığında Örgüt Teorilerinin Yeniden Değerlendirilmesi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** 53: 49-63.

Blum, L. 1980. Compassion. **Explaining Emotions.** Ed. A. O. Rorty. Berkeley: University of California Press: 507–517.

Boyatzis, Richard. E. 2008. Leadership Development from a Complexity Perspective. **Consulting Psychology Journal**: **Practice and Research**. 60: 298-313.

Boyatzis, Smith, Alim J. Beveridge. 2012. Coaching with Compassion: Inspiring Health, Well-Being, and Development in Organizations. **The Journal of Applied Behavioral Science.** c.49. s.2: 153-178.

Boyatzis, Smith, N. Blaize. 2006. Developing Sustainable Leaders through Coaching and Compassion. **Academy of Management Learning & Education**. c. 5: 8-24.

Byrne B. M. 1994. Structural Equation Modeling with EQS and EQS/Windows. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

Catarino, Paul Gilbert, Kirsten Mcewan, Rita Baiao. 2014. Compassion Motivations: Distinguishing Submissive Compassion from Genuine Compassion and Its Association with Depression, Anxiety and Stress. **Journal of Social and Clinical Psychology**. c. 33. s. 5: 399-412.

Chang, Joseph Fresco, Bonnie Green. 2014. The Development and Validation of the Compassion of Others' Lives Scale (The COOL Scale). **International Journal of Humanities and Social Science.** c.4. s.5: 33-42.

Chiva-Gomez, R. 2004. Repercussions of Complex Adaptive Systems on Product Design Management. **Technovation.** 24: 707-711.

Cosley, McCoy, Laura Coya R, Laura S. Saslow, Elissa S. Epel. 2010. Is Compassion for Others Stress Buffering? Consequences of Compassion and Social Support for Physiological Reactivity to Stress. **Journal of Experimental Social Psychology.** c. 46. s. 5: 816-823.

Crocker, Ammy Canevello. 2008. Creating and Undermining Social Support in Communal Relationships: The Role of Compassionate and Self-Image Goals. **Journal of Personality and Social Psychology**. c. 95. s. 3: 555–575.

Deniz, Kesici, Serkan Sümer. 2008. The Validity and the Reliability of the Turkish Version of the Self-Compassion Scale. **Social Behavior and Personality.** c. 36. s. 9: 1151-1160.

Dutton, Heaphy. 2003. The Power of High-quality Connections. **Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. Ed.** K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn. San Francisco, CA: Berrett-Koehler: 263-278.

Dutton, Workman. 2011. Compassion as a Generative Force. **Journal of Management Inquiry.**

Dutton, Lilius, J. Kanov. 2007. The Tansformative Potential of Compassion at Work. **Handbook of Transformative Cooperation: New designs and Dynamics.** ed. S. K. Piderit, D. L. Cooperrider, R. E. Fry. Palo Alto, CA: Stanford University Press: 07-126.

Dutton, Workman, Ashley E. Hardin. 2014. Compassion at Work. **The Annual Review of Organizational Psychology and Oeganizational Behavior**. 1:277–304.

Dutton, Frost, Monica C. Worline, Jacoba M. Lilius, Jason M. Kanov. 2002. Leading in Times of Trauma. **Harvard Business Review.**

Dutton, Worline, Peter Frost, J. Monica Lilius. 2006. Explaining Compassion Organizing. **Administrative Science Quarterly**. 51: 59-96.

Fornell, Larcker. 1981. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**. c. 18. s. 1: 39-51.

Frost, Peter. 1999. Why Compassion Counts!. **Journal of Management Inquiry.** c. 8. s. 2: 127-133.

Frost, Dutton, Monica C. Worline, A. Wilson. 2000. Narratives of compassion in organizations. **Emotion in Organizations.** ed. S. Fineman. London: Sage: 25-45.

Frost, Dutton, Sally Maitlis, Jacoba M. Lilius, Jason M. Kanov, Monica C. Worline. 2005. Seeing Organizations Differently: Three Lenses on Compassion.

Gilbert, Kirsten McEwan, Marcela Matos, Amanda Rivis. 2011. Fears of Compassion: Development of Three Self-report Measures. **Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice.** c. 84: 239–255.

Goetz, Keltner, E. Simon-Thomas. 2010. Compassion: An Evolutionary Analysis and Empirical Review. **Psychological Bulletin.** 136: 351-374.

Grud, Gehman, Arun Kumaraswamy. 2011. Complexity Arrangements for Sustained Innovation: Lessons from 3M Corporation. **Organization Studies.** c. 32. s. 6: 737 –767.

Hair, Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, R. L Tatham. 2006. Multivariate Data Analysis with Readings. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.

Harkema S. 2003. A Complex Adaptive Perspective on Learning within Innovation Projects. **The Learning Organization.** c. 10. s. 6: 340-347.

Holland, H. John. 1992. Complex Adaptive Systems. **A New Era in Computation**. Ed. N. Metropolis, Gian-Carlo Rota. The MIT Press: 17-30.

Huber, Power. 1985. Retrospective Reports of Strategic Level Managers: Guidelines for Increasing Their Accuracy. **Strategic Management Journal**. c. 6. s.2: 171-180.

Hwang, Thomas Plante, Katy Lackey. 2008. The Development of the Santa Clara Brief Compassion Scale: An Abbreviation of Sprecher and Fehr's Compassionate Love Scale. **Pastoral Psychology.** c. 56. s. 4: 421-428.

Iñigo, Laura Albareda. 2016. Understanding sustainable innovation as a complex adaptive system: a systemic approach to the firm. **Journal of Cleaner Production.**

Kanov, Maitlis, Monica C. Worline, J. E. Dutton, Peter, J. F, Jacoba Lilius. 2004. Compassion in Organizational Life. **American Behavioral Scientist.** 47: 808-827.

Kahn, William A. 1993. Caring for the Caregivers: Patterns of Organizational Caregiving. **Administrative Science Quarterly.** c. 38. s.4: 539-563.

Kumar, Stern, J. C. Anderson. 1993. Conducting Interorganizational Research Using Key Informants. **Academy of Management Journal.** c. 36. s. 6: 1633-1651.

Lazarus, Richard. S. 1999. Stress and emotion: A new synthesis. New York: Springer.

Lilius, Kanov, Jane E. Dutton, Monica Worline, Sally Maitlis. (2011) Compassion revealed: What we know about compassion at work and where we need to know more. **Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship.** ed. K. Cameron, G. Spreitzer. New York, NY: Oxford University.

Lilius, Worline, Jane E. Dutton, Jason M. Kanov, Sally Maitlis. Understanding Compassion Capability. 2011. **Human Relations.** c. 64. s. 7. 873-899.

Lilius, Worline, Jane E. Dutton, Jason Kanov, Peter J. Frost, Sally Maitlis. 2003. What Good Is Compassion At Work. National Academy of Management Meeting

Lilius, Worline, S. Maitlis, Jason. Kanov, Jane E. Dutton, Peter Frost. 2008. The Contours and Consequences of Compassion at Work. **Journal ol Organizational Behavior**. 29: 193-218.

Lichtenstein, D. A. Plowman D. A. 2009. The Leadership of Emergence: a Complex Systems Leadership Theory of Emergence at Successive Organizational Levels. **The Leadership Quarterly.** c. 20. s.4: 617-630.

MacCarthy, Tsinopoulos, Peter Allen, Christen Rose-Anderssen. 2006. New Product Development as a Complex Adaptive System of Decisions. **Journal of Product. Innov. Manag.** 23:437–456

Madden, Duchon, Timothy M. Madden, Donde Ashmos Plowman. 2012. Emergent Organizational Capacity for Compassion. **Academy of Management Review.** c. 37. s. 4: 689-708.

Marion, M. Uhl-Bien. 2001. Leadership in Complex Organizations. **The Leadership Quarterly**. c. 12. s. 4: 389-418.

Martins, Nichole A. Nicholas, Magda Shaheen, Loretta Jones, Keith Norris. 2013. The Development and Evaluation of a Compassion Scale. **Journal of Health Care for the Poor and Underserved.** c. 24. s. 3: 1235-1246.

Miller, K. I. 2007. Compassionate Communication in the Workplace: Exploring Processes of Noticing, Connecting, and Responding. **Journal of Applied Communication Research**. 35: 223-245.

Neff, Kristin D. 2003. The development and validation of a scale to measure self-compassion/Self-Compassion and Adaptive Psychological Functioning. **Self and Identity.** c. 2. s. 3:223-250

Nussbaum, Martha. 1996. Compassion. The Basic Social Emotion. **Social Philosophy and Policy**. c. 13 s. 1:27-58.

Olmedo, Elena. 2010. Complexity and Chaos in Organisations: Complex Management. **Int. J. Complexity in Leadership and Management**. c. 1. s. 1: 72-82.

Öztürk İlhan, Özgün. 2014. Dinamik Adaptif Mekanizmalar, Adaptif Yönetim Süreci ve Firma Ürün Yeniliği Arasındaki İlişki. Doktora Tezi.

Podsakoff, Organ. 1986. Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. **Journal of Management**. c. 12. s. 4: 531-544.

Schermelleh-Engel, Moosbrugger. 2003. Evaluating the fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-fit Measures. **Methods of Psychological Research Online**. c. 8. s. 2: 23-74.

Schneider, Mark Somers. Organizations as Complex Adaptive Systems: Implications of Complexity Theory for Leadership Research. **The Leadership Quarterly.** 17: 351-365.

Shahzad, Muller. 2016. An Integrative Conceptualization of Organizational Compassion and Organizational Justice: A Sensemaking Perspective. **Business Ethics: A European Review.** c. 25. s. 2: 144-158.

Shiota, D. Keltner, D., O. P. John. 2006. Positive Emotion Dispositions Differentially Associated with Big Five Personality and Attachment Style. **Journal of Positive Psychology.** c. 1: 61–71.

Solomon, Robert C. 1998. The Moral Psychology of Business: Care and Compassion in the Corporation. **Business Ethics Quarterly.** c. 8. s.3: 515-533.

Sprecher, B. Fehr 2005. Compassionate Love for Close Others and Humanity. **Journal of Social and Personal Relationships** c. 22: 629 – 651.

Stamm, Beth Hudnall. 2002. Measuring Compassion Satisfaction As Well As Fatigue: Developmental History of the Compassion Satisfaction and Fatigue Test. Developmental History of the Compassion Satisfaction and Fatigue Test. Ed. C.R. Figley. **Treating Compassion Fatigue.** New York: Taylor & Francis/Brunner-Mazel.

Straus, Taylor, Jenny Gu, Willem Kuyken, Ruth Baer, Fergal Jones, Kate Cavanagh. 2016. What Is Compassion and How Can We Measure It? A review of Definitions and Measures. **Clinical Pyschological Review.** 47: 15-27.

Tidd, Bessant. 2009. Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change. John Wiley & Sons, Chichester: England.

Tidd, Bessant. 2013. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. John Wiley.

Uhl-Bien, Marion, Russ. 2009. Complexity Leadership in Bureaucratic Forms of Organizing: A Messo Model. **The Leadership Quarterly.** 20: 631-650.

Uhl-Bien, Marion, McKelvey, Bill. 2007. Complexity Leadership Theory. Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowldege Era. **The Leadership Quarterly.** 18: 298-318.

Wetering, Mikalef, Helms, Remko. 2017. Driving Organizational Sustainability-Oriented Innovation Capabilities: A Complex Adaptive Systems Perspective. **Current Opinion in Environmental Sustainability.** 28:71–79

Wang, Ahmed. (2004). The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. **European Journal of Innovation Management**. c. 7. s. 4: 303-313.

Worline, Dutton. 2017. Awakening Compassion at Work: The Quiet Power That Elevates People and Organizations. Berrett-Koehler Publishers.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü öğretim elemanları tarafından tamamen bilimsel amaçlarla yürütülen **"Karmaşık Adaptif Mekanizmalar, Örgütsel Şefkat Kapasitesi ve Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişki"** konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır; ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular, araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Halit KESKİN
Araş. Gör. Tuba ETLİOĞLU

Kişisel Bilgiler

- Çalıştığınız bölüm:

____ Mühendislik/tasarım _____ Pazarlama _____ İmalat _____ Finans/Muhasebe

____ İnsan Kaynakları _____ Diğer:

- Firmadaki unvanınız? (lütfen birini seçiniz)

____ 1 Başkan/Sahip ____ 2 Genel Müdür ___ 3 Ürün/ProjeMüdürü

____ 4 Bölüm Müdürü ____ 5 Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan ___ 6 Diğer

Firmanızdaki çalışan sayısı:

Firmanız kaç yıldır faaliyet gösteriyor?:

Firmanızın sektörü (İşkolu):

Endüstri şekli: ____1 İmalat/üretim _____2 Hizmet/servis

Aşağıdaki soruları "kesinlikle katılmıyorum" dan "kesinlikle katılıyorum" ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Fark Etme					
Firmamızda, çalışanlar, birbirlerinin iş hayatındaki rollerinin (görevlerinin) yanı sıra iş dışındaki hayatları hakkında da bilgi sahibidirler	1	2	3	4	5
Firmamızda insan odaklılık (çalışana değer verme), kurumsal bir değer olarak vurgulanmaktadır.....	1	2	3	4	5
Firmamızda, sıkıntılarımızı (acılarımızı, kederlerimizi vb.) paylaşmamıza rehberlik eden normlar vardır	1	2	3	4	5
Başkalarının sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark edebilmenin kurumsal bir değer olduğunu biliriz	1	2	3	4	5
Firmamızda, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark etmek, kurumsal bir uygulama olarak değerlendirilmektedir	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark etmemizi cesaretlendiren normlar vardır ve biz kendimizi bu normlara göre yönlendiririz.....	1	2	3	4	5
Firmamızda, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark edebilmek, değer verilen bir rol olarak görülür	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark edebilmek için kendi aramızda etkileşimde ve bilgi alış-verişinde bulunuruz	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark edebilmek için resmi rollerimizin (görevlerimizin) dışında hareket edebiliriz	1	2	3	4	5
Firmamızda, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) ilişkin farkındalığımızı arttırmaya olanak sağlayan ilişkisel ağlar (network) bulunmaktadır	1	2	3	4	5
İş ilişkilerimiz, çalışanların "fark edildiklerini, tanındıklarını, yalnız olmadıklarını" hissetmelerini sağlayan güçlü bağlar içerir.	1	2	3	4	5
Bir çalışma arkadaşımızın sıkıntısını (acısını, kederini vb.) ilk olarak fark eden (hisseden) çalışan firmadan ayrılabilir. Böyle durumlarda dahi diğer çalışanlar, mevcut ve gelecekteki olası sıkıntı (acı, keder vb.) tetikleyicilerini (kaynaklarını) fark etmeye devam ederler	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark edebilmek için, sürekli olarak iş rollerimizi değiştirir ve şefkat (merhamet) duygusunu iş rollerimizin içine dahil ederiz	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımızla aramızdaki uyum, bir çalışma arkadaşımızın her zaman olduğundan farklı göründüğünü duruşundan ve yüz ifadelerinden fark edebilmemize olanak sağlar	1	2	3	4	5
Firmamızda, çalışanların kişisel sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) önem atfedilmesi, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark edebilmemizi cesaretlendirir	1	2	3	4	5
Firmamızda, kişisel sıkıntılarımızı (acılarımızı, kederlerimizi vb.) çalışma arkadaşlarımızla paylaşmamızı cesaretlendiren politikalar bulunmaktadır	1	2	3	4	5
Çalışanların, yaşadıkları ciddi sağlık problemlerini ivedilikle üst yönetime bildirmeleri kurumsal bir politikadır ve bu politika sayesinde, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark edebiliriz	1	2	3	4	5
Çalışanların ya da aile fertlerinin ciddi bir sağlık sorunu yaşaması ya da vefatı durumunda üst yönetimin ivedilikle bilgilendirilmesi kurumsal bir politikadır	1	2	3	4	5
Firmamızda, periyodik/düzenli olarak (haftalık/aylık vb.) çalışanlara dağıtılan haber bültenleri, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark etmemize imkân verir	1	2	3	4	5
Firmamızda periyodik/düzenli (haftalık/aylık vb.) olarak yapılan yüz yüze toplantılar, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark edebilmemize olanak sağlar	1	2	3	4	5
Firmamızdaki açık çalışma alanları, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark etmemize olanak sağlar	1	2	3	4	5
Firmamızda, sürekli olarak, sıkıntı (acı, keder vb.) tetikleyicilerine (kaynaklarına)					

önem atfederiz ……	1	2	3	4	5
Firmamızda, gelecekteki olası sıkıntı (acı, keder vb.) tetikleyicilerini (kaynaklarını) fark edebilmemizi sağlayan tarama süreçlerimiz/mekanizmalarımız vardır ……	1	2	3	4	5
Çalışanlar, birbirlerinin ve toplumun sıkıntılarına (acılarına/kederlerine vb.) karşı hassastırlar …..……	1	2	3	4	5
Çalışanlar, sıkıntı (acı, keder vb.) veren bir durum sonrasında birbirlerinin ihtiyaçlarını kolayca fark edebilirler ……..…….	1	2	3	4	5

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Hissetme

Firmamızda, sıcaklık ve ilgi/yakınlık ifadesi kurumsal bir değer olarak vurgulanır.....	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) hissetmek, kurumsal bir uygulama olarak değerlendirilmektedir	1	2	3	4	5
Firmamızda, başkalarına karşı gösterilen insanlık (yardımseverlik) ve ilgi/yakınlık hakkındaki hikayeler (öyküler) kabul görmekte ve desteklenmektedir	1	2	3	4	5
Firmamızda, günlük konuşma dili sevgi, şefkat ve umut gibi kelimeleri içerir ..……..	1	2	3	4	5
Liderlerimiz, kamuya açık resmi etkinliklerde, firmamızı sembolize eden şefkat (merhamet edici) davranışları sergilerler	1	2	3	4	5
Firmamızda, duyguların işyerinde nasıl sergileneceği ile ilgili normlar vardır ve biz kendimizi bu normlara göre yönlendiririz ……	1	2	3	4	5
Firmamızda, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) hissetmemizi cesaretlendiren normlar vardır ve biz kendimizi bu normlara göre yönlendiririz.....	1	2	3	4	5
Firmamızda, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) hissedebilmek, değer verilen bir rol olarak görülür. ..……	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) hissedebilmek için kendi aramızda etkileşimde ve bilgi alış-verişinde bulunuruz……..	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) hissedebilmek için resmi rollerimizin (görevlerimizin) dışında hareket edebiliriz…..…….	1	2	3	4	5
Firmamızda, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarının (acılarının, kederlerinin vb.) hissedilmesine olanak sağlayan ilişkisel ağlar (network) bulunmaktadır…….....	1	2	3	4	5
Bir çalışma arkadaşımızın sıkıntısını (acısını, kederini vb.) ilk olarak fark eden (hisseden) çalışan firmadan ayrılabilir. Böyle durumlarda dahi diğer çalışanlar, mevcut ve gelecekteki olası sıkıntı (acı, keder vb.) tetikleyicilerini (kaynaklarını) hissetmeye devam ederler…….....	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) hissedebilmek için, sürekli olarak iş rollerimizi değiştirir ve şefkat (merhamet) duygusunu iş rollerimizin içine dahil ederiz.....	1	2	3	4	5

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Yanıt Verme (Duyarlı Olma)

Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) yanıt vermek (duyarlı olmak), kurumsal bir uygulama olarak değerlendirilmektedir	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) yanıt verebilmek (duyarlı olabilmek) için nasıl davranacağımız (kurumsal uygulamaları nasıl yürüteceğimiz) konusunda ortak bir anlayış geliştiririz.....	1	2	3	4	5
Çalışanların sıkıntıları (acıları, kederleri vb.) ile etkili bir şekilde ilgilenilmesinin kurumsal değerler arasında olduğunu biliriz	1	2	3	4	5
Firmamızda, kurumsal değerlerin şefkat davranışlarını/ merhamet edici davranışları desteklediğini biliriz…….....	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntısını (acısını, kederini vb.) hafifletmeyi bir davranış					

normu olarak içselleştiririz..... 1 2 3 4 5

Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) yanıt verebilmek (duyarlı olabilmek) için şefkatli olmayı (merhamet edici davranışı) kurumsal inanç ve değerlerimizin bir parçası olarak içselleştiririz.……. 1 2 3 4 5

Firmamızda, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) yanıt vermemizi (duyarlı olmamızı) cesaretlendiren normlar vardır ve biz kendimizi bu normlara göre yönlendiririz.……. 1 2 3 4 5

Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) şefkatle / merhametle yanıt verebilmeyi (duyarlı olmayı) kurumsal uygulamalarımızın önceliği olarak görürüz…….. 1 2 3 4 5

Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) üst yönetimin yönlendirmesi olmadan kendiliğimizden yanıt vermek (duyarlı olmak) için resmi görevlerimizi (rollerimizi) değiştirebilir veya arka plana atabiliriz..…….. 1 2 3 4 5

Firmamızda çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) yanıt verebilmek (duyarlı olabilmek), değer verilen bir rol olarak görülür…..……..... 1 2 3 4 5

Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) yanıt verebilmek (duyarlı olabilmek) için kendi aramızda etkileşimde ve bilgi alış-verişinde bulunuruz.… 1 2 3 4 5

Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) olası yanıtlardan oluşan bir davranış repertuarımız vardır ve çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) yanıt verebilmek (duyarlı olabilmek) için nasıl davranışlar sergileyeceğimiz konusunda önceden hazırlıklıyızdır..... 1 2 3 4 5

Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) yanıt verebilmek (duyarlı olabilmek) için potansiyel kaynaklarımızı kullanır ve sinerji yaratırız..……..... 1 2 3 4 5

Firmamızda, kaza veya hastalık durumlarında çalışma arkadaşlarımıza ve ailelerine hizmet edebilmek için sosyal ilişki ağları (network) kurarız..... ..... 1 2 3 4 5

Firmamızda, sosyal trajediler, çevresel felaketler ya da ekonomik ve politik krizler sonrasında topluma hizmet edebilmek için sosyal ilişki ağları (network) kurarız..... 1 2 3 4 5

Şefkat (merhamet edici) davranışlarını resmi görevlerimizin (iş rollerimizin) bir sorumluluğu ve örgütsel vatandaşlık görevi olarak görürüz..... 1 2 3 4 5

Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) genellikle üst yönetimin yönlendirmesi olmadan yanıt veririz (duyarlılık gösteririz)..... 1 2 3 4 5

Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) yanıt verebilmek (duyarlı olabilmek) için resmi görevlerimizin (rollerimizin) dışında hareket edebiliriz.…… 1 2 3 4 5

Bir sıkıntıya (acıya, kedere vb.) yanıt vermek (duyarlı olmak) için davranışlarını değiştiren bir çalışma arkadaşımızı gördüğümüzde, davranışlarımızı değiştirip şefkat (merhamet edici) davranışları sergileriz …….. 1 2 3 4 5

Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) karşı vereceğimiz gelecekteki olası yanıtları (duyarlılıkları), birbirimizin şefkat (merhamet edici) davranışlarını temel alarak oluştururuz..... 1 2 3 4 5

Firmamızda, şefkat davranışının (merhamet edici davranışın) önemi ve gerekliliği, çalışanlar arasındaki sosyal etkileşim ve bilgi paylaşımı yoluyla artmaktadır……..... 1 2 3 4 5

Çalışma arkadaşlarımızın şefkat (merhamet edici) davranışları hakkında bilgi paylaşımında bulunuruz ve birbirimizin şefkat (merhamet edici) davranışlarından öğreniriz…… 1 2 3 4 5

Firmamızda, çalışanlar, etkileşim içinde oldukça ve birbirlerinin şefkat (merhamet edici) davranışlarından öğrendikçe, şefkat (merhamet edici) davranışları gözle görünür hale gelir (somutlaşır/belirginleşir).…..…… 1 2 3 4 5

Firmamızda, toplu olarak sergilediğimiz şefkat (merhamet edici) davranışları bütünlük içinde koordine edilir..……..……..... 1 2 3 4 5

Çalışma arkadaşlarımızın davranışlarını kolaylıkla taklit ederiz (kendimize adapte ederiz) ve toplu olarak şefkat (merhamet edici) davranışları sergilemek için eylem bütünlüğü oluştururuz..... 1 2 3 4 5

Çalışma arkadaşlarımızla aramızdaki güven bağları, toplu olarak sergilediğimiz şefkat (merhamet edici) davranışlarını koordine etmeyi sağlar..... 1 2 3 4 5

Firmamızda, çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarını (acılarını, kederlerini vb.) fark edebilmek, hissedebilmek ve onlara yanıt verebilmek (duyarlı olabilmek) için kişisel

olarak sergilediğimiz şefkat (merhamet edici) davranışlarımızı birleştirir ve sinerji yaratırız.....	1	2	3	4	5
Sıkıntı (acı, keder vb.) verici durumlar sonrasında çalışma arkadaşlarımızın ve ailelerinin ihtiyaçlarına ivedilikle yanıt verebilmek (duyarlı olabilmek) için birden çok kurumsal ağa/bağlantıya (network) erişim sahibiyiz..……	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) hızlı bir şekilde yanıt verebiliriz (duyarlılık gösterebiliriz) çünkü sıkıntı (acı, keder vb.) verici durumlar sonrasında çalışma arkadaşlarımızı ve toplumu destekleyebileceğimiz gerekli finansal kaynaklara sahibiz.....	1	2	3	4	5
Bir çalışma arkadaşımızın sıkıntısını (acısını, kederini vb.) ilk olarak fark eden (hisseden) çalışan firmadan ayrılabilir. Böyle durumlarda dahi diğer çalışanlar, mevcut ve gelecekteki olası sıkıntı (acı, keder vb.) kaynaklarına yanıt vermeye (duyarlı olmaya) devam ederler..…….....	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) yanıt verebilmek (duyarlı olabilmek) için, sürekli olarak iş rollerimizi değiştirir ve şefkat (merhamet) duygusunu iş rollerimizin içine dahil ederiz.....	1	2	3	4	5
Firmamızda, sıkıntı (acı, keder vb.) verici durumlar sonrasında izne ihtiyacı olan çalışma arkadaşlarımız için ücretli izin ve/veya kişisel gün izinlerimizi bağışlamamıza yönelik politikalar mevcuttur. Bu politikalar, şefkat (merhamet edici) davranışının yaygınlaştırılmasını ve meşrulaştırılmasını sağlar...…….	1	2	3	4	5
Firmamızda, acil durumla karşı karşıya kalan çalışma arkadaşlarımıza finansal destek sağlamak üzere düzenli olarak katkıda bulunabildiğimiz resmi “çalışan destekleme programları / sandıkları / fonları” mevcuttur……	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımıza ve ailelerine, yaşadıkları sıkıntı (acı, keder vb.) verici durumlar sonrasında destek verebilmek için kolektif kaynaklarımızı kullanırız…..……	1	2	3	4	5
Firmamızda, yaşadıkları sıkıntı (acı, keder vb.) verici durumlar sonrasında çalışma arkadaşlarımızın ve ailelerinin kayıplarını telafi edebilmek için özel olarak ayırdığımız kolektif finansal kaynaklarımız / fonlarımız vardır…….....	1	2	3	4	5
Firmamızda, sosyal trajediler, çevresel felaketler ya da ekonomik ve politik krizler sonrasında toplumun kayıplarını telafi edebilmek için ayırdığımız özel finansal kaynaklar / fonlar vardır.....	1	2	3	4	5
Firmamızda, sergilediğimiz şefkat (merhamet edici) davranışlarından ötürü takdir ediliriz / ödüllendiriliriz..…….	1	2	3	4	5
Firmamızda, sıkıntı (acı, keder vb.) içindeki çalışma arkadaşlarımızı rahatlamaya teşvik edici kurumsal politikalar vardır..…..…….....…….....	1	2	3	4	5
Sıkıntı (acı, keder vb.) içindeki çalışma arkadaşlarımıza kolektif hediye verme ve hatırlanmalar gibi gerçekleştirdiğimiz alışkanlıklarımız/adetlerimiz/rutinlerimiz vardır..……...…….....	1	2	3	4	5
Firmamızda, iş yerinde şefkatle (merhametle) davranabilecek (duyarlı olabilecek) çalışanları işe almak amaçlanır. Bunun için davranışsal mülakat teknikleri uygulanır ve olası çalışanların, firmamızda hâkim bir şefkat kültürü yaratılması ile ilgili düşünceleri sorulur..……...…….....	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımızın sıkıntılarına (acılarına, kederlerine vb.) kendiliğimizden yanıt vermek (duyarlı olmak) için günlük iş rutinlerimizi/alışkanlıklarımızı değiştirebiliriz..…	1	2	3	4	5

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Örgütsel Yenilikçilik

Firmamız yeni ürün ve hizmet sunumunda genellikle pazarda öncü durumundadır.....	1	2	3	4	5
Yeni ürün ve hizmetlerimiz genellikle tüketiciler tarafından da orijinal olarak algılanmaktadır.....	1	2	3	4	5
Yeni ürün ve hizmetlerimiz önceki ürün ve hizmetlerimizden sadece ufak farklılıklar içermektedir.....	1	2	3	4	5

Firmamızın yeni ürün ve hizmetleri, bizi çoğunlukla rakiplerin karşısında üstün hale getirmektedir……..	1 2 3 4 5
Rakiplerle karşılaştırıldığında son beş yılda firmamız daha yenilikçi ürün ve hizmetleri pazara sürmüştür.....	1 2 3 4 5
Rakiplerle karşılaştırıldığında firmamız yeni ürün ve hizmetleri pazara sürmede daha hızlı davranmıştır.....	1 2 3 4 5
Rakiplerle karşılaştırıldığında firmamız pazara yeni ürün ve hizmet sürmede daha düşük bir başarı göstermektedir. ……..	1 2 3 4 5
Firmamızın Ar&Ge yada yeni ürün geliştirme kaynakları, yeni ürün ve hizmet geliştirme ihtiyacımızı karşılamada yetersiz kalmaktadır……..	1 2 3 4 5
Üretim süreçlerimizin yapısı temel rakiplerimize göre daha yenidir…..…….....	1 2 3 4 5
İşletmemizdeki bütün süreçlerimizde sürekli iyileştirmeler yapmaktayız……...……	1 2 3 4 5
Firmamız, üretim metotlarını rakiplerine kıyasla daha hızlı bir şekilde değiştirmektedir…	1 2 3 4 5
Yeni üretim metotlarına gelecekte ayırdığımız yatırımlar, yıllık ciroda önemli bir yer tutmaktadır.....	1 2 3 4 5

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Rezonans (İlişkili eylemler)	
Firmamızda müşteri gereksinimleri ile örgütsel yetenekler uyum içerisinde olup aynı çizgide ilerlemektedir……	1 2 3 4 5
Firmamızın operasyonel yetenekleri ile pazar arasında sürekli bir bağlantı ve uyum mevcuttur…….. ……	1 2 3 4 5
Firmamız bütün seviyelerinde ve departmanlar arasında sürekli bir bağlantı ve uyum mevcuttur…..……	1 2 3 4 5
Firmamızın stratejisi ile faaliyet yetenekleri arasında sürekli bir ilişki ve uyum mevcuttur……..	1 2 3 4 5
Firmamızın yetenekleri ile rekabete girmeyi hedeflediği pazar kısımları arasında tutarlılık ve stratejik bir uyum mevcuttur……..	1 2 3 4 5
Firmamızdaki bireyler arasında birbirlerinin sınırlarını, kaynaklarını, sorumluluklarını ve yeteneklerini takdir etme şeklinde karşılıklı bir anlayış mevcuttur……..	1 2 3 4 5
Firmamızda Ar&Ge, faaliyetler ve pazarlama fonksiyonları; sürekli bir geri besleme, danışma ve uyarlama süreci içersinde uyumlu bir şekilde yürütülmektedir……..	1 2 3 4 5
Firmanın çok çeşitli fonksiyonlarından ve değer zincirinden (tedarikçiden müşteriye kadar bütün aşamalardan) edinilen enformasyon, firma stratejisinin gelişimi ve sürekli olarak gözden geçirilmesi amacıyla dikkate alınmakta ve bu sürece dâhil edilmektedir…	1 2 3 4 5
Firmamızda, örgütsel süreçler ile içsel stratejik planlamanın içeriği ve oluşturulması uyum için ayarlamalar yapılmaktadır……..……...	1 2 3 4 5
Ar&Ge, üretim ve pazarlama fonksiyonlarının rol ve sorumlulukları öyle bulanıklaşmıştır ki; bunlar teknik bir tanımı ya da fonksiyona has miyopiyi (körlüğü) aşmaktadır ve firmayı etkilemektedir..…… ……..	1 2 3 4 5
Firmamızdaki fonksiyonel sınırlar, net değildir/bulanıktır…….	1 2 3 4 5
Firmamızda mevcut stratejik hedefleri karşılayan rutin ve davranışların da yer aldığı net bir biçimde tanımlanmış yönetimsel ve bölümsel bir yapı mevcuttur…….	1 2 3 4 5
Firmamızda, emir ve talimatlar, kesintisiz bir diyalog ortamı aracılığı ile yerlerini enformasyon, tavsiye ve bilgi paylaşımına (organik bir sistemin bileşenleri) bırakmıştır…	1 2 3 4 5
Firmamızda, fonksiyonlar arasındaki faaliyetler bir biriyle ilişkilidir …….	1 2 3 4 5
Firmamızda bireyler, bir uyum içersinde hareket etmektedir……	1 2 3 4 5
Firmamızda, bireylerin davranışları, karşılıklı olarak bağımlılık taşıyan bir nitelik taşımaktadır…….	1 2 3 4 5

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Birbirlerine eklenerek çoğalan nodlar (Önemi hızla artan ve ilgili fikirlerle birleşen fikirler)	
Firmamızda, yeni fikirler ve bilgiler hızla genişler ve yayılır ..……	1 2 3 4 5
Firmamızda fikirler, bilgiler ve enformasyonlar, etkileşim yoluyla sürekli çoğalmaktadır	1 2 3 4 5
Firmamızda, yeni fikirler ve bilgiler kar tanelerinin yapışarak kar topunu oluşturmaları gibi bütünleşerek artmaktadır..……..	1 2 3 4 5

Firmamızda yeni fikirler ile bilgi/enformasyon, sözlü olarak bölümler halinde yayılmaktadır……	1	2	3	4	5
Firmamızda yeni fikirler ve bilgi/enformasyon; metafor, öykü, semboller vasıtasıyla dalga dalga yayılmaktadır……	1	2	3	4	5
Firmamızda yeni fikir veya bilgi/enformasyon birikimi, kendi içinde tutarlı, tamamlayıcı, ve muhakeme eder bir tarzda oluşmaktadır..……	1	2	3	4	5

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Çözücü/Dağıtıcı Hareketler

Firmamızda, bireylere ait bir kısım faaliyetleri olası hale getirmek ya da hızlandırmak amacıyla, firma hayatına bir anlam katan ve ona bir yön veren istek ve tutkuların meydana getirdiği hayallerin tohumları ekilmektedir……	1	2	3	4	5
Firmamızda, bireylere ait bir kısım faaliyetleri olası hale getirmek ya da hızlandırmak amacıyla duyguları harekete geçirmede çok çeşitli terim ve semboller kullanılmaktadır	1	2	3	4	5
Firmamızda, bireylere ait bir kısım faaliyetleri olası hale getirmek ya da hızlandırmak amacıyla bireyler arasındaki ilişkilerin gelişimini ve informal iletişim kanallarının oluşumunu kolaylaştırmak amacıyla hikayeler ve metaforlar kullanılmaktadır…….	1	2	3	4	5
Firmamızda, belirli faaliyetleri olası hale getirmek ya da hızlandırmak amacıyla bireylerin büyük resmi (asıl problemi) görmelerine ve bu resmi oluşturan unsurlar arasındaki karşılıklı ilişkileri anlamalarına yardımcı olunulmaktadır ……..	1	2	3	4	5
Firmamızda, belirli faaliyetleri olası hale getirmek ya da hızlandırmak amacıyla bireyler arasındaki iletişim eksiklikleri giderilmektedir……	1	2	3	4	5
Firmamızda, bireylerin belirli faaliyetleri olası hale getirmeleri ya da hızlandırmalarına yardımcı olmak amacıyla eski ve artık kullanılmayan bilgi birikimini ortadan kaldırılmakta ve yeni ve faydalı bilgi edinimi ve yaratılması sağlanmaktadır ……..	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanların veri toplama ve analiz etme, bu verileri süzme, konu ve sorunları güncelleme, ve diyalog ortamının devamlılığını sağlama sürecine kesintisiz katılımları sağlanmaktadır ……	1	2	3	4	5
Firmamızda, bireylere ait bir kısım faaliyetleri olası hale getirmek ya da hızlandırmak amacıyla yeni performans ölçümleri ve standartları tanımlanmaktadır……..	1	2	3	4	5
Firmamızda, bireylere ait bir kısım faaliyetleri olası hale getirmek ya da hızlandırmak amacıyla gerektiği durumlarda statüko (mevcut durumu) zorlanmaktadır……	1	2	3	4	5
Bireylere ait bir kısım faaliyetleri olası hale getirmek ya da hızlandırmak amacıyla elektronik araçlar kullanılmaktadır……	1	2	3	4	5
Firmamızda, belirli faaliyetleri olası hale getirmek ya da hızlandırmak üzere bireyleri motive etmek için aciliyet hissi oluşturan suni (yapay) gündemler yaratılmaktadır……	1	2	3	4	5
Firmamızda, bireylere ait bir kısım faaliyeti olası hale getirmek ya da hızlandırmak amacıyla yapıcı (katkı koymaya yönelik) araştırmalar desteklemektedir. ……	1	2	3	4	5
Firmamızın, belirli faaliyetleri olası hale getirmek ya da hızlandırmak amacıyla sosyal davranışları çok çeşitli yollarla yorumlama ve bu davranışlara anlam yükleme kapasitesi mevcuttur…….. …….	1	2	3	4	5
Firmamızda bireyler, belirli faaliyetleri olası hale getirmek ya da hızlandırmak amacıyla çok çeşitli bilgi sahaları arasında bağlantılar kurabilmektedir……	1	2	3	4	5
Firmamızda bireyler, öngörülen çözümlere ya da çıktılara ulaşmaya katkı sağlayacak başarılı müdahaleleri belirlemek için etraflıca düşünmektedir……	1	2	3	4	5

ÖZ GEÇMİŞ

1. **Adı Soyadı** **:** Hatice Tuba ETLİOĞLU
2. **Doğum Tarihi** **:** 08.12.1988
3. **Unvanı** **:** Araştırma Görevlisi
4. **Öğrenim Durumu:**

Derece	**Alan**	**Üniversite**	**Yıl**
Lisans	İşletme	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	2011
Y. Lisans	İşletme Yönetimi	Yıldız Teknik Üniversitesi	2019

5. Akademik Unvanlar

Araştırma Görevlisi İİBF Yıldız Teknik Üniversitesi 2016 -

7. Yayınlar

7.2. Uluslararası Diğer Hakemli Dergilerde Yayınlanan Makaleler

Keskin H., Akgün A.E., Ayar H., Etlioğlu H.T., "Persuasive messages and emotional responses in social media marketing", Journal of Management, Marketing and Logistics, vol.4, 2017.

Keskin H., Akgün A.E., Ayar H., Etlioğlu H.T., "Why Companies Go Positive Marketing Innovations: A new theoretical prototype for 4Ps of Innovation", Journal of Business, Economics and Finance, vol.6, 2017.

7.3. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (Proceedings) basılan bildiriler

Keskin H., Akgün A.E., Etlioğlu H.T., "Firm Innovativeness from the Perspective of Complex Adaptive Systems (CAS) Theory: A Conceptual Framework", 7th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management (ICLTIBM-2017), MUĞLA, TÜRKIYE, 9-11 Kasım 2017, pp.258-262.

Keskin H., Akgün A.E., Ayar H., Etlioğlu H.T., "Why Companies Go Positive Marketing İnnovations: A New Theoretical Prototype for 4ps of Innovation", 2nd World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship, İSTANBUL, TÜRKIYE, 12-14 Mayıs 2017, pp.11-11.

Keskin H., Akgün A.E., Ayar H., Etlioğlu H.T., "Persuasive Messages, Emotional Responses and Behavioral Intentions in Social Media Marketing", 2nd World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship, İSTANBUL, TÜRKIYE, 12-14 Mayıs 2017, pp.12-12.

Keskin H., Akgün A.E., Koçoğlu I., Etlioğlu H.T., "The evolution of research on organizational compassion capacity:a systematic review and research agenda", The European Conference on Psychology and the Behavioral Sciences, Brighton, INGILTERE, 4-5 Temmuz 2017, pp.61-76.