



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KOLEKTİF ADAPTASYON: KARMAŞIK UYARLANABİLİR SİSTEMLER BAKIŞ AÇISI

Volkan AŞKUN¹

Öz

Bu çalışma, insan kaynakları yönetiminde (İKY) kolektif adaptasyonu karmaşık uyarlanabilir sistemler (KUS) olarak bütünleştiren kapsamlı bir teorik çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Çalışma, derin literatür taramasını yorumlayıcı paradigmayla gerçekleştirerek KUS ilkelerini İKY ile bütünleştiren, beliren özellikleri, kendi kendine örgütlenmeyi ve uyarlanabilirliği vurgulayan kapsamlı bir model önermektedir. Bu model, işgücünün değişen ortamlara adaptasyon becerisini artırmaya yönelik İKY uygulamalarına rehberlik edebilir. Bu anlamda küçük gruplardan büyük örgütlere kadar kolektif adaptasyonun sosyal entegrasyon stratejileri, sosyal çevreleri ve problem yapıları arasındaki etkileşimler ortaya konulmaktadır. Ayrıca temel İKY işlevleri, örgütsel uyum ve esnekliğin teşvik edilmesine katkıları ışığında tartışılmaktadır. İKY'nin paylaşılan değerler, normlar ve işbirliğine dayalı sorun çözme kültürünü teşvik etmedeki rolünün kolektif adaptasyon için önemi vurgulanmaktadır. Çalışmada yol bağımlılığı, optimizasyon eksikliği ve kolektif miyoplüğün kolektif adaptasyon süreçlerindeki rolü göz önünde bulundurularak, karmaşık sosyo-bilişsel sistemlerdeki adaptasyon mekanizmalarını daha iyi anlamak için transdisipliner bir yaklaşımı teşvik etmektedir. Aynı zamanda gelecekteki ampirik çalışmalar için potansiyel araştırma önerileri ve yönergeler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, Karmaşık uyarlanabilir sistemler, Kolektif adaptasyon, Belirme, Kendi kendine örgütlenme

JEL Kodları: C00, J2, O1

COLLECTIVE ADAPTATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A COMPLEX ADAPTIVE SYSTEM PERSPECTIVE

Abstract

This study aims to present a comprehensive theoretical framework that integrates collective adaptation in human resource management (HRM) as complex adaptive systems (CAS). Through an in-depth literature review with an interpretive paradigm, the study proposes a comprehensive model that integrates the principles of CAS into HRM, emphasizing emergent properties, self-organization and adaptability. This model can guide HRM practices to enhance the workforce's ability to adapt to changing environments. In this sense, the interactions between social integration strategies, social environments and problem structures of collective adaptation from small groups to large organizations are revealed. Furthermore, key HRM functions are discussed in light of their contribution to promoting organizational adaptability and resilience. The importance of HRM's role in fostering a culture of shared values, norms and collaborative problem solving for collective adaptation is emphasized. By considering the role of path dependence, lack of optimization and collective myopia in collective adaptation processes, the study encourages a transdisciplinary approach to better understand adaptation mechanisms in complex socio-cognitive systems. It also provides potential research suggestions and directions for future empirical studies.

Keywords: Human resource management, Complex adaptive systems, Collective adaptation, Emergence, Self-organization

JEL Codes: C00, J2, O1

¹ Dr. Öğr. Gör., Akdeniz Üniversitesi, volkanaskun@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2746-502X

Başvuru Tarihi (Received): 04.02.2024 **Kabul Tarihi** (Accepted): 21.05.2024

Giriş

Modern iş dünyasında örgütler, hızlı teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve ekonomik değişimlerle karakterize edilen giderek daha karmaşık ve dinamik ortamlarla karşı karşıya kalmaktadır (Armstrong ve Taylor, 2020). Böyle bir ortamda hayatta kalmak ve gelişmek için uyum sağlama ve dayanıklılık temel örgütsel yetenekler olarak ortaya çıkmıştır (Wright ve McMahan, 1992). İnsan kaynakları yönetimi (İKY), işgücünde kolektif adaptasyonu teşvik ederek örgütlerin bu zorlukların üstesinden gelmesini sağlamada çok önemli bir rol oynarken geleneksel İKY modelleri ve uygulamaları, günümüz iş ortamlarıyla ilişkili karmaşıklık ve belirsizliği ele almak için yeterli olmayabilir (Lichtenstein vd., 2006).

Karmaşık uyarlanabilir sistemler (KUS) teorisi, örgütlerin insan kaynaklarını yönetirken karşılaştıkları zorlukları daha iyi anlamak ve ele almak için umut verici bir merceğe sunmaktadır (Aşkun, 2023; Axelrod ve Cohen, 2000). KUS, çok sayıda etkileşimli aracı, doğrusal olmayan dinamikler, kendi kendini örgütlenme ve belirme özellikleriyle karakterize edilir (Holland, 2006) ve karmaşık sistemlerin uyarlanabilir davranışlarını incelemek için biyoloji, sosyoloji ve yönetim gibi çeşitli alanlara uygulanmıştır (Miller ve Page, 2007; Mitchell, 2009). İKY bağlamında KUS teorisi, İKY uygulamaları ile çalışan davranışları arasındaki dinamik etkileşimin yanı sıra örgütlerin beliren ve kendi kendini örgütlenme doğası hakkında değerli bilgiler sağlayabilir. Örneğin, KUS teorisi güçlü bir örgüt kültürünü, paylaşılan değerleri ve normları teşvik eden İKY uygulamalarının işgücünde kolektif adaptasyonun belirmesini nasıl artırabileceğini açıklamaya yardımcı olabilir. Ayrıca, çalışanlar arasında işbirliğini, enformasyon paylaşımını ve problem çözmeyi kolaylaştırmada kendi kendini örgütlenmenin rolüne ışık tutabilir.

İnsan, varlığının doğası gereği küçük gruplar ve ekiplerden daha büyük örgütler ve topluluklara kadar çeşitli kolektifler halinde yapılandırılmaktadır (Tajfel, 1981). Kolektifler hem bireysel hem de mesleki alanlarda işbirliğini, ilerlemeyi ve gelişmeyi teşvik etmek için temel yapı taşları olarak hizmet eder. Bireylerin işbirliği yapmaları ve büyümeleri için yapıcı ve uyumlu bir atmosfer yaratmak amacıyla kolektiflerin inceliklerini ve nüanslarını kavramak değerlidir. Smaldino (2014)'ya göre, bireylerin bilişsel süreçleri, etkileşim kalıpları ve problem yapıları kolektifler üzerinde etkilidir. Sürekli değişen ve karmaşıklaşan dünyamızda, bir kolektif olarak nasıl yol aldığımızı ve uyum sağladığımızı anlaşılması önemlidir. Kolektif adaptasyon, sosyal entegrasyon stratejileri, sosyal çevreler ve problem yapıları gibi unsurları kapsayan karmaşık sosyo-bilişsel sistemlerde gözlemlenen dinamik etkileşimle ilgili bir kavramdır (Galesic vd., 2023). Kolektif adaptasyonun çeşitli yönleri kolektif zekâ (Massari vd., 2019), sosyal öğrenme (Ison vd., 2015; Smith ve Sharicz, 2013), grup karar verme (Kerr ve Tindale, 2004) ve inanç dinamikleri (Galesic vd., 2021) gibi konular aracılığıyla araştırılabilir. Bu anlamda kolektif adaptasyonun incelenmesi, temel bileşenler arasındaki etkileşimlerle ilgili önceden var olan keşiflere dayandırılmalıdır. Karmaşık sistemlerde kolektif geçişi anlamının ve modellemenin temeli, sosyal entegrasyon stratejileri, problem yapıları ve sosyal çevreler arasındaki etkileşimlerde yatmaktadır (Galesic vd., 2023). Örneğin, belirli bir görev sırasında ödüllerin varlığı, sosyal öğrenme sürecini azaltma ya da artırma potansiyeline sahiptir. Kolektif adaptasyonun daha geniş bir çerçevede nasıl işlediğini anlamak, bu tür bulgulara ilişkin içgörü kazanmak için önemlidir.

KUS teorisinin İKY'ye uygulanmasının potansiyel faydalarına rağmen, bu alanda sınırlı araştırma vardır ve KUS ilkelerini İKY'de kolektif adaptasyon ile bütünleştiren kapsamlı bir teorik çerçeve ulusal/uluslararası literatürde henüz geliştirilmemiştir. Böyle bir çerçeve, dinamik ve belirsiz ortamlarda İKY'de hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için değerli içgörüler sunarak İKY ve KUS arasındaki boşluğu doldurmaya yardımcı olabilir. Bu anlayışla çalışma, İKY'de kolektif adaptasyonu bir KUS olarak kavramsallaştıran teorik bir çerçeve geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu teorik çerçeve ise İKY uygulamalarının işgücünün değişen ortamlara kolektif olarak uyum sağlamasını nasıl mümkün kılabileceğini açıklamak için belirme, kendi kendine örgütlenme ve

uyarlanabilirlik gibi temel KUS özelliklerini içermektedir (Mitchell, 2009). Ayrıca, KUS perspektifinden İKY'de kolektif adaptasyon üzerine gelecekte yapılacak ampirik çalışmalar için bir başlangıç noktası teşkil edecek bir dizi araştırma önermesi sunulmaktadır.

Son olarak, ortaya konulacak teorik çerçeveye İKY uygulayıcıları için pratik çıkarımlarını tartışılmakta ve bu alanda gelecekte yapılacak araştırmalar için yönergeler sunulmaktadır. Çalışma boyunca, araştırmacıların hermenötik ilgi temelinde araştırılan konuyu anlamaya, açıklığa kavuşturmaya ve yorumlamaya yönelik hareket etmesinden ötürü yorumlayıcı paradigma benimsenmektedir (Gunbayi, 2020). Çalışmada, metodolojik anlamda önceki araştırmaları toplama ve sistematik analiz yoluyla bu araştırmaları sentezlemek amacıyla literatür taraması yapılmakta (Gunbayi ve Sorm, 2020; Günbayi ve Aşkun, 2023) ve bu şekilde KUS ve İKY tanımı, özellikleri ve bunların kolektif adaptasyonla ilişkisi, felsefesi ve uygulanabilirlik süreci tartışılarak bir teorik çerçeve oluşturulmaktadır.

1. Literatür

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), örgütlerin işgücünü etkili bir şekilde yönetmek için kullandıkları politikaları, uygulamaları ve sistemleri kapsar. Temel İKY uygulamaları arasında iş analizi, işe alım ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret ve yan haklar ve çalışan ilişkileri yer almaktadır (Armstrong ve Taylor, 2020). Bu bölümde, bu temel İKY uygulamaları genel bir bakış sunmakta ve bunların örgütlerde uyum ve dayanıklılığı teşvik etmekte ilgisi tartışılmaktadır.

İş analizi, İKY alanındaki çeşitli faaliyetlerin desteklenmesinde önemli bir rol oynar. İş sorumlulukları ve istenen kişisel nitelikler hakkında ayrıntılar sağlamak, yöneticilerin işe alım ve işe yerleştirme konusunda bilinçli kararlar almasına yardımcı olur (Armstrong ve Taylor, 2020). Bir pozisyonun sorumluluklarının anlaşılması, bir seçme testinin iş performansını tahmin etmedeki etkinliğinin değerlendirilmesinde çok önemlidir (Noe, 2019). Ayrıca, işverenlerin yasal sorumluluklarını yerine getirmesi için her bir işin temel iş fonksiyonlarının farkında olması gerekir, bu da bir iş analizi ile sağlanabilir. Performans değerlendirmeleri, bir çalışanın gerçek iş performansının belirlenen performans standartlarıyla karşılaştırılmasını içerir. Yöneticiler, belirli görevler ve performans beklentileri hakkında bilgi edinmek için bu iş analizinden yararlanır (Boxall ve Purcell, 2022). Ücret belirlenirken, iş için gerekli beceriler ve eğitim, potansiyel güvenlik riskleri, sorumluluk düzeyi ve birçok çeşitli faktör devreye girer. Bu faktörler tipik olarak iş analizi yoluyla değerlendirilir. İş tanımı, işin sorumluluklarını ve gerekli becerileri açık bir şekilde özetleyerek pozisyon için gerekli eğitimin net bir göstergesini sağlar. İş gerekliliklerini ve gerekli insan niteliklerini anlamak, başvuru sahipleriyle mülakat yapmak ve çalışanları eğitmek ve değerlendirmek gibi personelle ilgili çeşitli görevler için esastır ve bunların hepsi iş analiziyle gerçekleştirilebilir (Armstrong ve Taylor, 2020).

İşe alma ve seçme, bir örgütteki iş pozisyonları için en uygun adayların çekilmesi, taranması ve işe alınmasını içeren temel İKY uygulamalarıdır. Etkili işe alım ve seçme uygulamaları, örgütün değişen çevresel taleplere yanıt verebilecek doğru beceri, bilgi ve yetenek karışımına sahip olmasını sağlayarak örgütsel adaptasyon becerisine katkıda bulunabilir (Boxall ve Purcell, 2022). Ayrıca, en iyi yetenekleri çekmek ve elde tutmak, teknolojik gelişmeler ve olağanüstü olaylar nedeniyle giderek daha rekabetçi hale gelen iş dünyasında rekabet avantajı kaynağı olarak hizmet edebilir. Bu uygulamaları etkileyen çeşitli faktörler arasında örgüt kültürü, işveren markası ve yenilikçi teknolojilerin kullanımı yer almaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004). Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün değerleriyle uyumlu bireyleri çekmek için bir mknatıs görevi görebilir ve böylece yeni çalışanların entegrasyonunu ve adaptasyonunu kolaylaştırabilir (Schein, 2010). Bir örgütün işveren olarak itibarını ifade eden işveren markası da üst düzey yetenekleri çekme ve elde tutmada önemli bir rol oynayabilir (Backhaus ve Tikoo, 2004). Ayrıca, yapay zekâ ve veri analitiği gibi teknolojilerden

yararlanmak, örgütlerin belirli iş rollerine ve örgütsel bağlamlara en uygun adayları belirlemelerine yardımcı olabilir ve böylece işgücünün uyarlanabilirliğini artırabilir (Agrawal vd., 2019).

Eğitim ve geliştirme, çalışanların iş performanslarını iyileştirmek ve kariyer gelişimlerini desteklemek için becerilerini, bilgilerini ve yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan faaliyetleri içerir (Noe, 2019). Örgütsel uyarlanabilirlik bağlamında, eğitim ve geliştirme uygulamaları çalışanların dış çevredeki değişikliklere yanıt vermek için gereken yeni beceri ve yetkinlikleri edinmelerine yardımcı olabilir (Tharenou vd., 2007). Ayrıca, sürekli öğrenme ve gelişim, örgüt içinde bir öğrenme kültürünü teşvik ederek işgücünün değişen taleplere ve zorluklara daha etkili bir şekilde uyum sağlamasına olanak tanıyabilir. Eğitim ve gelişim uygulamalarının etkinliğini, eğitim programlarının tasarımı ve sunumu, örgütsel hedeflerle uyum ve üst yönetimin desteği de dâhil olmak üzere çeşitli faktörler etkileyebilir. Eğitim programlarının yetişkin öğrenme ilkelerine göre tasarlanması ve çalışanların özel ihtiyaçlarına göre uyarlanması, programların etkinliğini artırabilir. Ayrıca, eğitim ve gelişim faaliyetlerinin örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi, çalışanların örgütün adaptasyon becerisini destekleyecek ilgili beceri ve yetkinlikleri kazanmasını sağlayabilir (Noe, 2019). Son olarak, eğitim ve gelişim için üst yönetim desteği, örgüt içinde sürekli öğrenme ve gelişimin önemine işaret edebilir, böylece bir öğrenme kültürünü teşvik edebilir (Salas vd., 2012) ve örgütsel adaptasyon becerisini artırabilir.

Performans yönetimi, performans beklentilerini belirleme, çalışan performansını izleme ve çalışanların büyümesini ve gelişimini desteklemek için geri bildirim ve koçluk sağlama sürecini ifade eder (Aguinis, 2009). Etkili performans yönetimi uygulamaları, örgütün performans boşluklarını belirlemesine ve ele almasına, çalışan hedeflerini örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirmesine ve sürekli iyileştirme kültürünü teşvik etmesine olanak tanıyarak örgütsel adaptasyon becerisine katkıda bulunabilir (Denisi ve Murphy, 2017). Ayrıca performans yönetimi, örgütlerin yüksek potansiyelli çalışanları belirlemesine ve onların beceri ve yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olarak örgütün değişime uyumunu destekler (Church ve Rotolo, 2013). Performans yönetim sistemlerinin örgütsel hedeflerle uyumlu olmasını sağlamak, çalışan performansı ile örgütsel sonuçlar arasında net bir görüş hattı oluşturmaya yardımcı olabilir. Ayrıca, objektif ve subjektif performans göstergelerinin bir kombinasyonunun kullanılması, çalışan performansının daha kapsamlı bir değerlendirmesini sağlayabilir (Aşkun vd., 2021; Aşkun vd., 2024) ve adaptasyonu artırmak için hedeflenen müdahalelerin geliştirilmesi konusunda bilgi sağlayabilir. Son olarak, çalışanlara zamanında, spesifik ve yapıcı geri bildirim sağlamak, onların büyümelerini ve gelişmelerini destekleyebilir ve sonuçta organizasyon içinde sürekli iyileştirme ve uyum sağlama kültürünü teşvik edebilir (London, 2003).

Ücretlendirme ve yan haklar, maaşlar, ikramiyeler, hisse senedi opsiyonları ve sağlık sigortası, emeklilik planları ve tatil süresi gibi çeşitli çalışan hakları dâhil olmak üzere, çalışanlara çalışmaları karşılığında sağlanan finansal ve finansal olmayan ödülleri ifade eder (Milkovich vd., 2014). Etkili ücretlendirme ve yan haklar uygulamaları, çalışanları en iyi performanslarını göstermeleri için motive ederek, en iyi yetenekleri çekerek ve elde tutarak ve çalışanların esenliğini teşvik ederek örgütsel adaptasyona katkıda bulunabilir. Ücretlendirme ve yan haklar uygulamalarının etkinliğini, örgütsel hedeflerle uyum, ödül sisteminin algılanan adaleti ve ücretlendirme yapısının esnekliği gibi çeşitli faktörler etkilemektedir (Milkovich vd., 2014). Ücretlendirme ve yan haklar uygulamalarının örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirilmesi, çalışan performansı ile ödüller arasında net bir bağlantı kurulmasına yardımcı olabilir ve böylece çalışanları, örgütün adaptasyon becerisine katkıda bulunmaya teşvik edebilir (Gerhart ve Fang, 2014). Ayrıca, ödül sisteminin çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını sağlamak motivasyonlarını, bağlılıklarını ve memnuniyetlerini artırabilir ve nihayetinde örgütsel adaptasyon becerisini destekleyebilir (Colquitt vd., 2007). Bunun yanı sıra değişen piyasa koşullarına ve çalışan tercihlerine uyarlanabilen esnek ücretlendirme yapılarının benimsenmesi, örgütlerin dış çevredeki dalgalanmalara daha etkili bir şekilde yanıt vermesini sağlayarak örgütsel adaptasyonu destekleyebilir.

Çalışan ilişkileri, olumlu bir çalışma ortamını teşvik etmeye, çatışmaları önlemeye/çözmeye ve açık iletişim kanallarını sürdürmeye odaklanarak çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkiyi yönetmeyi içerir (Gennard ve Judge, 2005). Etkili çalışan ilişkileri uygulamaları, çalışanların katılımını, bağlılığını ve memnuniyetini teşvik ederek, güven ve işbirliği ortamını destekleyerek örgütsel adaptasyona katkıda bulunabilir. Güven, işbirliği ve açık iletişimi teşvik eden güçlü bir örgüt kültürü, olumlu çalışan ilişkilerinin geliştirilmesini kolaylaştırabilir ve böylece örgütün adaptasyon becerisini artırabilir (Schein, 2010). Dahası, açık iletişim kanallarının sürdürülmesi ve çalışanlara zamanında ve doğru enformasyon sağlanması şeffaflığı, güveni ve çalışan bağlılığını teşvik edebilir ve nihayetinde örgütsel adaptasyonu destekler. Diğer yandan çatışmanın altında yatan nedenleri ele almaya ve karşılıklı saygı ve işbirliği ortamını teşvik etmeye odaklanan etkili çatışma yönetimi uygulamaları, olumlu bir çalışma ortamına katkıda bulunabilir (Katz vd., 2017).

Bu bilgiler dâhilinde İKY alanı, örgütsel etkinliği anlamak ve geliştirmek için kapsamlı çerçeveler sağlayan çeşitli teorilerle zenginleştirilmiştir. Bu teoriler arasında AMO Modeli, Kaynak Tabanlı Yaklaşım (KTY), Kişi-Örgüt Uyumu (KÖU), Stratejik Denge Teorisi (SDT) ve Paradoks Teorisi yer almaktadır.

Kabiliyet, motivasyon ve fırsat anlamına gelen AMO (ability, motivation, opportunity) modeli, örgütlerde çalışan performansını anlamak ve geliştirmek için kullanılan kapsamlı bir çerçevedir. Bu model, çalışanların etkili bir performans sergileyebilmeleri için kabiliyetlere sahip olmaları, yeterli düzeyde motive edilmeleri ve çalışma ortamlarına katılma ve bu ortamı etkileme fırsatlarına sahip olmaları gerektiğini öne sürmektedir. Model, bu üç bileşenin yeterince ele alınmasını sağlamak için İK uygulamalarının çeşitli unsurlarını entegre eder. İKY bağlamında bu üç temel alanlarına odaklanarak örgütsel performansı artırmayı amaçlayan yüksek performanslı çalışma sistemlerinin geliştirilmesine yönelik yapılandırılmış bir yaklaşım sunmaktadır (Appelbaum vd., 2000). Örneğin, kabiliyet artırıcı uygulamalar, çalışanların işlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmalarını sağlamak amacıyla etkili işe alım ve seçim süreçlerinin yanı sıra kapsamlı eğitim ve gelişim programlarını içerebilir. Motivasyon artırıcı uygulamalar genellikle performansa dayalı ücret, takdir programları ve kariyer ilerleme fırsatları gibi çalışanların çıkarlarını örgütsel hedeflerle uyumlu hale getiren teşvik sistemlerinin oluşturulmasını içerir. Son olarak, fırsat artırıcı uygulamalar iş tasarımına ve katılımcı karar alma süreçleri, ekip tabanlı çalışma yapıları ve açık iletişim kanalları gibi çalışanları güçlendiren bir çalışma ortamı yaratmaya odaklanır (Marin-Garcia ve Tomas, 2016). Bununla birlikte, Demortier vd. (2014) AMO modelinin teorik olarak sağlam olmakla birlikte nadiren tam anlamıyla ampirik olduğunu belirtirken, İK becerilerini geliştiren uygulamaların çalışan yeteneği ve kolektif insan sermayesi aracılığıyla iş birimi performansına bağlayan yolları desteklemiş ancak motivasyon ve fırsat yolları için destek bulamamıştır. Bu durum, AMO çerçevesinin daha fazla ampirik doğrulamasına ve belki de iyileştirilmesine ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

KTY modeli, bir örgütün iç kaynaklarını, sürdürülebilir rekabet avantajının temel belirleyicileri olarak vurgulayan stratejik yönetimde önemli bir teoridir. Örgüt sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmesi ve sürdürmesi için değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynaklara ve yeteneklere sahip olması ve bu kaynakları etkin bir şekilde kullanacak örgütsel yeteneklere sahip olması gerekir (Wright vd., 2001). İKY bağlamında KTY, çalışanların doğru yönetildikleri takdirde bir örgütün rekabet avantajına katkıda bulunabilecek çok önemli kaynaklar olduğunu öne sürmektedir. Bu, yalnızca yetenekli bireylerin işe alınmasını değil, aynı zamanda becerilerini, motivasyonlarını ve gelişim fırsatlarını artıran bir çalışma ortamının teşvik edilmesini de içerir. Örneğin, eğitim ve gelişim programları çalışanların değerli ve nadir becerilerinin geliştirilmesinde kritik öneme sahiptir. Örgütler, sürekli öğrenme fırsatlarına yatırım yaparak, işgüçlerinin rakiplerin taklit etmesi zor olan benzersiz yeteneklere sahip olmasını sağlayabilir. Ayrıca, olumlu bir örgüt kültürünün teşvik edilmesi ve kariyer gelişim yollarının sunulması, insan kaynaklarının potansiyelinden yararlanmak için çok önemli olan çalışan motivasyonunu ve bağlılığını artırabilir. Bununla birlikte, KTY özellikle

uygulanabilirliği ve kaynak ve değer gibi temel kavramlarının belirsiz doğası ile ilgili çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır. Eleştirmenler, modelin statik kaynaklara odaklanmasının, hızla değişen ortamlara uyum sağlamak ve gelişmek için gereken dinamik yetenekleri yeterince hesaba katmadığını savunmaktadır (Kraaijenbrink vd., 2010).

KÖU modeli, örgütsel davranışta bir bireyin değerleri, inançları ve kişiliği ile bir örgütün kültürü, değerleri ve normları arasındaki uyumu vurgulayan bir kavramdır. İKY alanında, KÖU modeli işe alma, seçme ve elde tutma stratejilerini önemli ölçüde etkiler. Bu model genellikle yeni işe almanların yalnızca gerekli beceri ve niteliklere sahip olmalarını değil, aynı zamanda örgüt kültürü ve değerleriyle de uyumlu olmalarını sağlamak için kullanılır (Kristof, 1996). Bu uyumun işten ayrılma oranlarını düşürdüğüne ve çalışan bağlılığını ve memnuniyetini artırdığına inanılmaktadır. Araştırmalar, örgütleriyle yüksek düzeyde uyum algılayan çalışanların olumlu iş tutum ve davranışları sergileme olasılığının daha yüksek olduğunu ve bunun da örgütsel etkinliğin artmasına yol açtığını göstermiştir (Kristof-Brown vd., 2005). KÖU modeli, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumlaştırılması açısından faydalı olmakla birlikte, yaratıcılığı engelleyen homojenliği teşvik ettiği, yanlış işe alım kararlarına yol açabilecek öznel değerlendirmelere dayandığı ve farklı boyutları arasında farklı önemler gösterdiği için eleştirilmektedir. Eleştirmenler, değer uyumuna aşırı vurgu yapılmasının çeşitliliği sınırlayabileceğini ve uyumun tüm boyutlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı eşit derecede öngörmediğini savunmaktadır (Cable ve Judge, 1997; Farabee, 2011).

SDT, örgütlerin optimum performansa ulaşmak için farklılaşma ve uyumluluk arasındaki gerilimi yönetmeleri gerektiğini öne sürer. Deephouse (1999)'a göre, orta düzeyde farklılaşmayı başaran örgütler ya çok uyumlu ya da çok farklılaşmış olanlardan daha iyi performans gösterme eğilimindedir. Bu denge çok önemlidir çünkü aşırı farklılaşma izolasyona ve meşruiyet eksikliğine yol açabilirken, aşırı uyum yoğun rekabete ve karlılığın azalmasına neden olabilir. İKY bağlamında, İK uygulamaları, örgütü diğerlerinden ayıran yenilikçi yaklaşımlar ile endüstri standartlarına uyumu sağlayan standartlaştırılmış uygulamalar arasında bir denge kuracak şekilde uyarlanmalıdır. Örneğin, benzersiz yetenek yönetimi stratejilerinin benimsenmesi, en iyi yetenekleri çekmeye ve farklı bir örgüt kültürünü teşvik etmeye yardımcı olabilirken, aynı zamanda mevzuata uygunluğu ve operasyonel verimliliği sağlamak için endüstri standardı İK uygulamalarını hayata geçirebilir. SDT, örgütlerin yalnızca iç yeteneklere ve kaynaklara odaklanmaması, aynı zamanda dış baskıları ve örgütsel normları da dikkate alması gerektiğini öne sürmektedir. İKY için bu, işe alım, eğitim ve çalışan bağlılığı gibi stratejilerin örgütün genel stratejik hedefleriyle uyumlu olması ve aynı zamanda değişen piyasa koşullarına ve örgütsel taleplere uyarlanabilir olması gerektiği anlamına gelir. SDT, İK uygulamalarının inovasyon ve standardizasyon arasında bir denge kurması gerektiğini ima etmektedir. Ancak, piyasa koşulları ve örgütsel normlar sürekli değiştiği için bu dengeyi sağlamak ve sürdürmek zor olabilir. SDT'nin ılımlı stratejik benzerlik önerisi, çeşitli örgütsel ortamlardaki benzersiz baskılar ve dinamikler nedeniyle her zaman üstün performansa yol açmayabilir.

Paradoks Teorisi, örgütlerin sürdürülebilirlik ve en yüksek performansa ulaşmak için aynı anda yönetilmesi gereken sürekli ve çelişkili taleplerle karşı karşıya olduğunu öne sürer (Smith ve Lewis, 2011). Bu teori, örgütsel sistemler içerisinde işbirliğine karşı kontrol, esnekliğe karşı etkinlik ve keşfe karşı sömürü gibi karşıt unsurların dinamik etkileşimini vurgular. İKY bağlamında bu teori, bu rekabet halindeki talepleri dengeleyebilecek İK uygulamalarına duyulan ihtiyacı vurgular. Örneğin, İK stratejileri aynı anda hem bireysel özerkliği hem de inovasyonu ve operasyonel verimliliği teşvik etmek için kolektif adaptasyonu teşvik etmelidir. Bu, çalışanların karar verme yetkisine sahip olduğu (esneklik) ve aynı zamanda düzeni korumak ve örgütsel hedeflere ulaşmak için yeterli kontrolün olduğu (verimlilik) ortamların yaratılması anlamına gelmektedir (Lewis, 2000). Teori aynı zamanda İKY'de dinamik kabiliyetlerin önemini vurgulamaktadır; bu kabiliyetler, örgütlerin sürekli değişen ortamlara uyum sağlamasına olanak tanıyan süreç ve rutinleri içermektedir. Bu kabiliyetler, İK yöneticilerinin hem keşfi (yenilikçi ve yaratıcı düşünme) hem de kullanımı (mevcut süreçlerin iyileştirilmesi ve verimliliği) destekleyen uygulamaları hayata geçirmelerini sağlar (Smith ve Lewis,

2011). Örneğin, eğitim programları çalışanların mevcut iş taleplerine yönelik becerilerini geliştirirken aynı zamanda onları gelecekteki rollerine hazırlayacak yeni yetkinliklerin kazanılmasını teşvik edecek şekilde tasarlanabilir. Bu yaklaşım, devam eden değişiklikler ve zorluklar karşısında başarılı olabilecek daha esnek ve uyarlanabilir bir işgücüne yol açabilir. Özetle, Paradoks Teorisi örgütlerdeki karmaşık ve çelişkili talepleri anlamak ve yönetmek için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Ancak bu teori, karşıt güçleri dengelemeye odaklanması, dinamik ortamlarda hangi paradokslara öncelik verileceği veya bunların nasıl etkili bir şekilde yönetileceği konusunda her zaman net bir rehberlik sağlamayabileceğinden, belirsizliğe ve kararsızlığa yol açabilir.

Sonuç olarak, çeşitli teorilerin İKY'ye entegre edilmesi, insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesi için değerli içgörüler ve araçlar sağlamaktadır. Ancak modern örgütlerdeki artan karmaşıklık ve dinamizmi, KUS teorisi gibi daha kapsamlı bir yaklaşım gerektirmektedir. Örgütler, KUS ilkelerini İKY'ye dâhil ederek karmaşıklık yönetme, inovasyonu teşvik etme ve sürdürülebilir başarı elde etme becerilerini geliştirebilirler.

1.2. Karmaşık Uyarlanabilir Sistemler

Karmaşık uyarlanabilir sistemler (KUS) teorisi, karmaşık sistemlerin davranışına ilişkin benzersiz bir bakış açısı sunmakta olup, bu da örgütlerin ve İKY dinamiklerine ilişkin değerli içgörüler sağlayabilir. Bu bölümde, KUS teorisinin temel unsurlarını ve bunların İKY'de kolektif adaptasyonun anlaşılması adına temel ilişkiler belirtilmektedir.

Aracılar, biyolojik bir sistemdeki tek hücrelerden örgütsel bir bağlamdaki bireylere veya gruplara kadar değişebilen bir KUS'un tekil bileşenleridir (Holland, 2006). Bir KUS'taki araçlar, diğer araçlar ve çevre ile etkileşimlerine dayalı olarak öğrenme, uyum sağlama ve gelişme yetenekleri ile karakterize edilir (Axelrod ve Cohen, 2000). İKY bağlamında çalışanlar, yöneticiler ve ekipler ile onlara özgü özelliklere, becerilere, bilgiye ve yeteneklere birer aracı olarak bakılabilir (Arthur, 1999). KUS teorisindeki araçlar kavramı, İKY'de kolektif adaptasyonu yönlendiren bireysel düzeydeki süreçleri anlamının önemini vurgulamaktadır. İKY uygulayıcıları çalışanların, farklı departmanlardaki yöneticilerin ve ekiplerin davranışlarını, motivasyonlarını ve etkileşimlerini inceleyerek, bu araçların örgütün genel adaptasyon becerisine nasıl katkıda bulunduğu dair içgörü kazanabilirler. Örneğin, çalışanların motivasyonu ve bağlılığı üzerine yapılan araştırmalar, örgütsel adaptasyon için gerekli olan öğrenme ve yenilikçilik kültürünü teşvik etmeyi amaçlayan İKY uygulamalarını bilgilendirebilir (Harter vd., 2002).

Aracılar arasındaki etkileşimler, sistemin uyarlanabilir davranışını ve belirme özelliklerini yönlendirdikleri için KUS'un temel bir yönüdür (Holland, 2006). Etkileşimler sıklıkları, yoğunlukları ve yönlülükleri ile karakterize edilebilir ve araçlar arasında ağların ve ilişki örüntülerinin oluşmasına yol açabilir (Dooley, 1997). İKY bağlamında, etkileşimler çalışanlar arasında, çalışanlar ve yöneticiler arasında ve ekipler arasında gerçekleşebilir ve örgüt kültürü, iletişim ve liderlik gibi çeşitli faktörlerden etkilenebilir (Schein, 2010). KUS teorisindeki etkileşim kavramı, İKY'nin ilişkisel yönlerini ve bunların kolektif adaptasyon üzerindeki etkilerini anlamının önemini vurgulamaktadır. İKY uygulayıcıları çalışanlar, yöneticiler ve ekipler arasındaki etkileşim örüntülerini inceleyerek etkili iletişim, işbirliği ve enformasyon paylaşımının önündeki potansiyel engelleri tespit edebilir ve örgütün adaptasyon becerisini artıracak müdahaleler geliştirebilir (Cross vd., 2002). Örneğin, örgütlerdeki sosyal ağlar üzerine yapılan araştırmalar, kolektif adaptasyon için gerekli olan güven, işbirliği ve açık iletişim ortamını teşvik etmeyi amaçlayan İKY uygulamalarını geliştirebilir (Balkundi ve Harrison, 2006).

Geri bildirim, araçların diğer araçlarla ve çevreyle olan etkileşimlerinden ders çıkarmalarını ve davranışlarını buna göre uyarlamalarını sağladığı için KUS'un kilit unsurlarından biridir (Holland, 2014). Geri bildirim olumlu ya da olumsuz olabilir ve bireysel, takım ve örgütsel seviyeler de dâhil olmak üzere sistem içerisinde birden fazla seviyede gerçekleşebilir. İKY bağlamında geri bildirim, performans değerlendirmeleri, çalışan anketleri ve gayri resmi iletişim kanalları gibi çeşitli şekillerde

olabilir ve çalışan performansı, memnuniyeti ve bağlılığı hakkında değerli bilgiler sağlayabilir (London, 2003). KUS teorisindeki geri bildirim kavramı, toplu uyumu desteklemek için İKY'de devam eden değerlendirme ve öğrenmenin önemini vurgular. Örgütler, geri bildirim mekanizmalarını İKY uygulamalarına dâhil ederek, sürekli iyileştirme kültürünü teşvik edebilir, potansiyel müdahale alanlarını belirleyebilir ve uygulamalarını değişen çevresel koşullara ve çalışan ihtiyaçlarına göre uyarlayabilir (Aguinis vd., 2011). Örneğin, performans yönetimi sistemleri üzerine yapılacak bir araştırma, çalışanlara zamanında, ilgili ve eyleme geçirilebilir geri bildirim sağlamayı amaçlayan İKY uygulamalarına bilgi verebilir ve bu da performanslarını, motivasyonlarını ve uyum sağlamalarını artırabilir.

Belirme, bir KUS'un kolektif davranışının ve özelliklerinin, araçları arasındaki etkileşimlerden kaynaklandığı ve yalnızca tek tek araçları izole bir şekilde inceleyerek tahmin edilemeyen veya açıklanamayan sonuçlara yol açan olguyu ifade eder (Holland, 2006). Belirme, bireysel düzeyde doğrudan gözlemlenemeyen ancak sistemin genel davranışını ve uyarlanabilirliğini anlamak için kritik olan kalıplar, yapılar veya davranışlar olarak kendini gösterebilir (Holland, 2014). İKY bağlamında, beliren özellikler arasında örgütün genel adaptasyonunu ve performansını etkileyebilecek örgüt kültürü, ekip dinamikleri ve çalışan bağlılığı yer alabilir. KUS teorisindeki belirme kavramı, İKY'de kolektif adaptasyonu anlamak için bütünsel bir yaklaşım benimsemenin önemini vurgulamaktadır. İKY uygulayıcıları çalışanlar, yöneticiler ve ekipler arasındaki etkileşimlerden beliren özellikleri ve örüntüleri inceleyerek, örgütsel adaptasyonu yönlendiren temel dinamikleri daha iyi anlayabilir ve bu sistemik faktörleri hedef alan müdahaleler geliştirebilirler. Örneğin, örgüt kültürü ve iklimi üzerine yapılan araştırmalarda olduğu üzere (Schneider ve Barbera, 2014) liderlik geliştirme programları, çalışan tanıma sistemleri ve ekip kurma girişimleri gibi uyum, yenilik ve dayanıklılığı teşvik eden bir ortam yaratmayı amaçlayan İKY uygulamalarını bilgilendirebilir.

Uyarlanabilirlik, sistemin çevresindeki değişikliklere etkili bir şekilde yanıt verme, işlevselliğini sürdürme ve zaman içinde evrim geçirme kapasitesini yansıtır (Holland, 2006). Uyarlanabilirlik, bireysel, ekip ve örgütsel seviyeler de dâhil olmak üzere sistem içerisinde birden fazla seviyede gerçekleşebilir ve öğrenme, inovasyon ve kendi kendini örgütlenme gibi çeşitli süreçleri içerebilir (Dooley, 1997). İKY bağlamında uyarlanabilirlik, çalışanların beceri, bilgi ve tutumlarındaki değişikliklerin yanı sıra uyum ve esnekliği destekleyen örgütsel yapı, süreç ve uygulamalardaki değişimler olarak da ortaya çıkabilir (Axelrod ve Cohen, 2000). İKY uygulayıcıları, örgüt içinde farklı düzeylerde işleyen uyarlanabilir süreçleri ve mekanizmaları inceleyerek müdahale için potansiyel fırsatları belirleyebilir ve işgücünün ve bir bütün olarak örgütün uyarlanabilirliğini artırmak için hedefe yönelik stratejiler geliştirebilir (Arthur, 1999). Örneğin, çalışan gelişimi ve öğrenimi üzerine yapılan araştırma (Noe, 2019) gibi, hızla değişen iş ortamının sunduğu zorluklara ve fırsatlara etkili bir şekilde yanıt verebilecek çeşitli, çevik ve yetenekli bir işgücü oluşturmayı amaçlayan İKY yönlendirebilir.

1.3. Kolektif Adaptasyon: Bir KUS Perspektifi

İnsan yaşamının doğası gereği küçük gruplar ve ekiplerden daha büyük örgütler ve topluluklara kadar farklı kolektifler halinde örgütlendiğini kabul etmek önemlidir (Tajfel, 1981). Bu kolektifler hem kişisel hem de profesyonel alanlarda işbirliği, büyüme ve ilerleme için temel oluşturur. Bu kolektiflerin dinamiklerini ve inceliklerini anlamak, bireylerin gelişmesi ve birlikte çalışması için olumlu ve üretken bir ortamın teşvik edilmesinde önemlidir. Kolektifler, bireylerin bilişsel süreçlerinden, etkileşim kalıplarından ve sorun yapılarından etkilenir ve etkiler (Smaldino, 2014). Sürekli gelişen ve karmaşıklaşan bu dünyada bir kolektif olarak nasıl yol aldığımızı ve uyum sağladığımızı anlamamız gerekir. Kolektif adaptasyon, sosyal entegrasyon stratejilerini, sosyal çevreler ve problem yapılarını içeren karmaşık sosyo-bilişsel sistemler içinde meydana gelen dinamik etkileşimleri ifade eder (Galesic vd., 2023). Kolektif zekâ (Massari vd., 2019), sosyal öğrenme (Ison

vd., 2015; Smith ve Sharicz, 2013), grup karar verme (Kerr ve Tindale, 2004) ve inanç dinamikleri (Galesic vd., 2021) gibi konular, kolektif adaptasyonun farklı yönlerini aydınlatır.

Burada anlatılan süreç, kolektiflerin dinamik ve gelişen ortamlarda yollarını bulabilmelerinin önemini, herhangi bir zamanda karşılaştıkları belirli zorluklara yanıt olarak stratejilerini ve ağ yapılarını sürekli olarak uyarlamaları gerektiğini vurgulamaktadır (Solé vd., 2019). Kolektifler, çevrelerindeki çeşitli zorlukları etkili bir şekilde ele almak için uyum sağlama ve evrilme yeteneğine sahip karmaşık ve dinamik sosyo-bilişsel sistemler olarak anlaşılabilir. Bu anlamda KUS perspektifinden anlamak, örgütlerin ve toplulukların sürekli değişen zorluklara nasıl yanıt verebileceklerini daha iyi kavramamıza olanak tanır. Bu noktada bir İKY'de sosyal entegrasyon stratejilerini, sosyal çevreleri ve problem yapılarını sentezlemenin önemini anlamak da önemlidir. Kolektif sorun çözme alanında, farklı entegrasyon stratejilerinin ve ağ yapılarının uygulanmasını gerektiren çeşitli zorluklar ortaya çıkar. Zaman ilerledikçe kolektiflerin dış ortamdaki veya iç dinamiklerdeki değişikliklere yanıt olarak stratejilerini ve yapılarını sürekli olarak geliştirmeleri gerektiğini anlamak gerekir. Bu uyarlanabilir süreç, uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik için esastır, çünkü adaptasyon süreci evrimsel zaman dilimlerinde gerçekleşebilir. Tehditler karşısında hızlı kolektif adaptasyon sosyal normlar ve kültürel değerlerdeki uyarlamalara kadar çok çeşitli ayarlamaları kapsarken, adaptasyonun çok yönlü doğasını ve bireyleri ve toplumları nasıl etkilediğini anlamak gerekir.

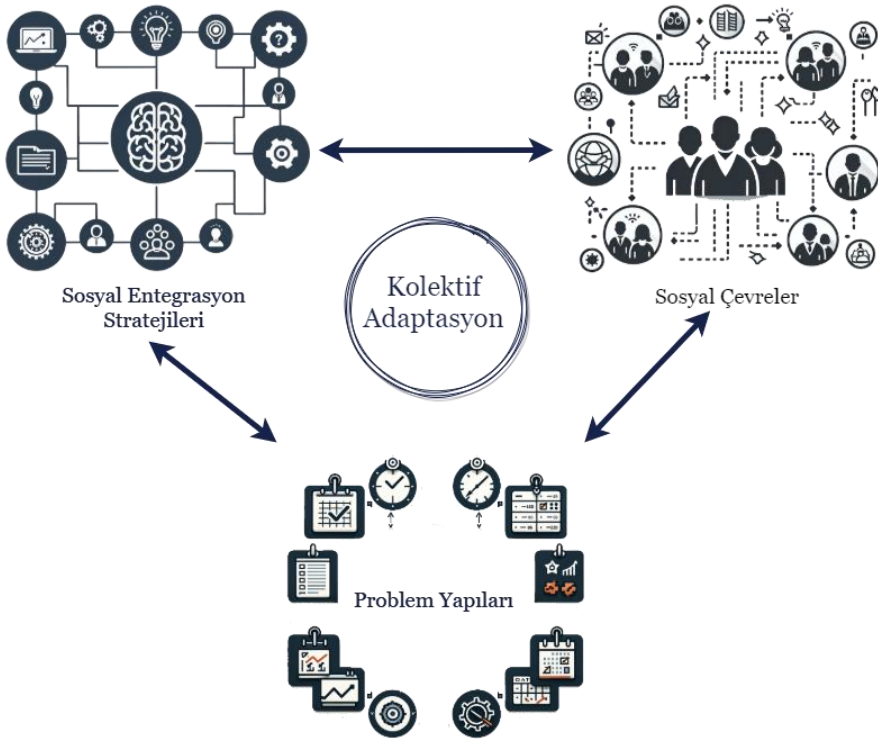
KUS teorisi, bu sürecin anlaşılmasında önemli bir rol oynar. KUS'ta, sistemler dinamik, kendi kendine örgütlenen ve sürekli olarak çevresel değişikliklere uyum sağlayan yapılar olarak görülürken, İKY uygulamaları açısından özellikle önemlidir. İKY'nin kolektif adaptasyona olan etkisi, çalışanların özerkliğini, işbirliğini ve enformasyon paylaşımını teşvik ederek, kendi kendine örgütlenmeyi ve dolayısıyla adaptasyonu destekler. Sürekli öğrenme, beceri gelişimi ve rol esnekliği gibi uygulamalar da çalışanların adaptasyon becerilerini artırır. Kolektif adaptasyonun belirmesi, entegrasyon stratejileri, sosyal çevreler ve problem yapıları arasındaki dinamik etkileşimlerle gerçekleşir. Bu bileşenler birbirleriyle sürekli olarak etkileşime girer ve uyum sağlar. Örneğin, bir örgüt, belirli bir sorunla karşılaştığında, kolektif adaptasyon sürecini zaman içinde birbirlerine yanıt olarak gelişen entegrasyon stratejileri, ağlar ve sorunlardan oluşan bir alanda görselleştirebiliriz. Bu süreç, belirli sosyal entegrasyon stratejilerinin ve sosyal ağların (bkz. Şekil 2) farklı sorunları çözmek için en uygun olduğu durumlara uyarlanabilir. Sosyal entegrasyon stratejileri, problem yapıları ve sosyal çevreler arasındaki etkileşimler, kolektiflerin karmaşık manzarada nasıl geçiş yaptığını anlamak ve modellemek için temel oluşturur (Sloman vd., 2021).

Sonuç olarak, kolektif adaptasyon, KUS perspektifinden ele alındığında, bireyler ve gruplar arasındaki etkileşimlerin dinamik doğasını ve bu etkileşimlerin örgütler ve topluluklar için ne anlama geldiğini daha derinlemesine anlamamızı sağlar. Bu perspektif, İKY uygulamalarının adaptasyona nasıl katkıda bulunduğunu ve karmaşık sosyal ortamlarda nasıl daha etkili olabileceklerini gösterir. Araştırmacılar ve uygulayıcılar bu bakış açısını benimseyerek, hızla değişen iş dünyası ve bunun getirdiği karmaşık, dinamik zorluklar karşısında uyum sağlama ve gelişme kapasitelerini arttırabilirler.

2. Önerilen Teorik Çerçeve

Bu bölümde, örgütlerdeki kolektif adaptasyon sürecini daha iyi anlamak için KUS ilkelerini İKY ile birleştiren Şekil 1 ve 2'deki gibi kapsamlı bir model önerilmektedir. Model, İKY uygulamalarının işgücünün değişen ortamlara kolektif olarak uyum sağlamasını nasıl mümkün kılabileceğini açıklamak için belirme, kendi kendine örgütlenme ve uyarlanabilirlik gibi temel KUS özelliklerini bir araya getirmektedir. Model, İKY uygulamalarının ortak değer ve normların belirmesini teşvik ederek, kendi kendine örgütlenmeyi kolaylaştırarak ve çalışanların adaptasyon becerilerini artırarak kolektif adaptasyonu teşvik edebileceğini öne sürmektedir.

Şekil 1: Kolektif Adaptasyon



Not: Şekil, Adobe Photoshop CS5 ve Draw.io programları yardımıyla tasarlanmıştır

2.1. İKY'de Kolektif Adaptasyonun Yapı Taşları

İKY’de kolektif adaptasyon KUS merceğinden anlaşılabilir. Bu sistem, örgütsel sonuçları etkilemek için dinamik olarak etkileşime giren birbirine bağlı çeşitli araçlardan oluşur. Diğer örgütsel yapılarda olduğu üzere İKY bir örgütün ve çalışanlarının değişen talepleriyle uyumlu hale getirmenin dinamik süreci Şekil 1'deki gibi sosyal entegrasyon stratejileri (Tablo 1), sosyal çevreler (Tablo 2), problem yapıları (Tablo 3) ve sonuçta kolektif adaptasyon gibi birden fazla bileşenin incelikli bir etkileşimini gerektirir. Buradaki yapı taşları çerçevesinde kolektifler karmaşık ve dinamik sosyo-bilişsel sistemler olarak tasvir edilmektedir. Bu sistemler, çeşitli zorlukları ve sorunları etkili bir şekilde ele almak için kendilerini ve çevrelerini sürekli dönüştürerek uyum sağlama ve evrim geçirme yeteneğine sahiptir (Galesic vd., 2023). Karmaşık sistemler ayrı unsurlar halinde basitleştirilemez, ancak Wimsatt (1972)'in ‘etkileşimsel karmaşıklık’ tanımı ile karmaşık bir şekilde birbirine bağlı olduğu anlaşılabilir. Bu sistemlerin çeşitli bileşenlerini incelerken, farklı bilimsel alanların izole bir şekilde belirli yönlere odaklanma eğiliminde olduğu açıktır. Örneğin, sosyal entegrasyon stratejileri, sosyal çevreler, problem yapıları ve adaptasyon süreçleri birbirinden bağımsız olarak incelenmiştir. Bu, çeşitli çalışma alanları tarafından sağlanan içgörülerin dikkatle değerlendirilmesini gerektirir. Ancak bu kapsamlı değerlendirmeden sonra kolektif adaptasyonu teşvik eden bir sosyo-bilişsel sistem oluşturmak için bu perspektifleri etkili bir şekilde birleştirebilir.

Kolektif adaptasyonun ilk yapı taşı sosyal entegrasyon stratejilerini oluşturmak için frekans bağımlı, ortalama alma, model tabanlı çeşitli yöntemler (Galesic vd., 2023) İKY için değerlidir (bkz. Tablo 1). *Frekans bağımlı stratejiler*, örgüt içi karar alma süreçlerinde çoğunluğun, oybirliğinin veya azınlıkta kalan uzman görüşlerinin dikkate alınmasıyla uygulanabilir. Çoğunluk stratejisi, hızlı karar almayı ve geniş kabul görmeyi sağlarken, oybirliği stratejisi tüm çalışanların desteğini alarak dirençle karşılaşma olasılığını azaltır. Azınlık stratejisi ise uzman görüşlerinin kalitesini artırabilir, ancak genel katılımı sınırlandırabilir. *Ortalama alma stratejileri*, çalışan geri bildirimlerinin eşit veya ağırlıklı olarak değerlendirilmesiyle kararların adil ve kaliteli olmasını sağlar. *Model tabanlı stratejiler* ise

başarı, uzmanlık ve sosyal statüye dayalı modellemelerle, belirli alanlardaki uzmanların veya başarılı bireylerin görüşlerini dikkate alarak karar süreçlerini optimize eder. Bu stratejilerin her biri çalışanların daha etkin iş birliği yapmalarını ve örgütsel hedeflere daha hızlı ulaşmalarını sağlayabilir.

Tablo 1: Sosyal Entegrasyon Stratejileri ve Örnekleri

Stratejiler	Alt Stratejiler	Örnekler
Frekans Bağımlı Stratejiler	Çoğunluk Stratejileri	Yeni işe alım süreçlerinin ve kriterlerinin kabulü için çalışanların çoğunluğunun onayı alınması Performans değerlendirme yöntemlerinde yapılacak değişiklikler için çoğunluk oyu aranması Yeni çalışan fayda programlarının (örneğin sağlık sigortası, esnek çalışma saatleri) uygulanması için çoğunluk oyu alınması Ofis düzeninde değişiklikler yapılırken (örneğin açık ofis planı, özel ofisler), çalışanların çoğunluğunun görüşü alınması Yeni eğitim programlarının uygulanması için çalışanların çoğunluğunun onayı alınması
	Oybirliği Stratejileri	Stratejik hedeflerin ve misyonun belirlenmesi için tüm yönetim ekibinin oybirliği ile karar alınması Önemli örgütsel politika değişikliklerinin (örneğin, işten çıkarma politikaları) uygulanması için tüm çalışan temsilcilerinin oybirliği ile alınması Yıllık bütçenin onaylanması için yönetim kurulunun oybirliği aranması Acil durum veya kriz yönetim planlarının kabulü için tüm ekip liderlerinin oybirliği gerekmesi Birleşme ve satın alma kararlarında tüm yönetim kurulunun oybirliği aranması
	Azınlık Stratejileri	Özellikle teknik bilgi gerektiren projelerde uzman mühendislerden oluşan küçük bir grubun kararı belirleyici olması Hukuki konularda karar verirken şirketin hukuk danışmanlarının görüşlerine öncelik verilmesi Yenilikçi projelerde inovasyon ekibinin kararları esas alınması Finansal stratejilerin belirlenmesinde finans uzmanlarının görüşleri daha fazla ağırlık kazanması Yeni IT sistemlerinin seçimi ve uygulanmasında IT uzmanlarının kararları belirleyici olması
Ortalama Alma Stratejileri	Ağırlıksız Ortalama Alma	Tüm çalışanların eşit ağırlıkta geri bildirim memnuniyet anketleri yapılması Eğitim programlarının etkinliğini değerlendirmek için tüm katılımcıların geri bildirimleri eşit olarak dikkate alınması İyileştirme önerilerinin toplanması ve değerlendirilmesinde tüm çalışanların görüşleri eşit ağırlıkta değerlendirilmesi Çalışan etkinlikleri planlanırken tüm çalışanların görüşleri eşit derecede değerlendirilmesi İç iletişim stratejileri belirlenirken tüm çalışanların geri bildirimleri eşit ağırlıkta dikkate alınması
	Ağırlıklı Ortalama Alma	Deneyimli çalışanların ve yöneticilerin geri bildirimlerine daha fazla ağırlık verilerek performans değerlendirmeleri yapılması Mentorların geri bildirimlerine daha fazla ağırlık verilerek mentorluk programlarının etkinliği değerlendirilmesi Kritik kararlarda departman yöneticilerinin geri bildirimlerine daha fazla ağırlık verilmesi Eğitim programlarının geliştirilmesinde deneyimli eğitmenlerin geri bildirimlerine daha fazla önem verilmesi Stratejik planlama sürecinde kıdemli liderlerin görüşleri daha fazla ağırlık taşınması
Model Tabanlı Stratejiler	Başarıya Dayalı Modelleme	Başarılı satış ekiplerinin kullandığı tekniklerin diğer ekipler için model alınması En yüksek müşteri memnuniyeti puanlarını alan müşteri hizmetleri temsilcilerinin yöntemlerinin diğer çalışanlara öğretilmesi Başarılı proje yöneticilerinin kullandığı metodolojilerin organizasyon genelinde yaygınlaştırılması

	İnovasyon yarışmalarında başarılı olan fikirlerin ve projelerin organizasyon genelinde uygulanması Başarılı liderlerin uyguladığı liderlik stratejilerinin diğer yöneticilere model olarak sunulması
Uzmanlığa Dayalı Modelleme	İK uzmanlarının görüşleri dikkate alınarak yeni İK politikalarının geliştirilmesi Teknik uzmanların hazırladığı eğitim materyallerinin kullanılması Hukuk departmanının görüşlerine dayanarak yeni yasal uyum politikalarının oluşturulması Pazarlama uzmanlarının önerilerine göre yeni pazarlama stratejilerinin belirlenmesi Finans uzmanlarının öngörülerine dayanarak bütçe ve mali planların oluşturulması
Sosyal Statüye Dayalı Modelleme	Üst düzey yöneticilerin stratejik kararlarının tüm organizasyon tarafından benimsenmesi Yönetim kurulu üyelerinin önerileri doğrultusunda stratejik planlama yapılması Liderlerin motivasyon yöntemlerinin diğer yöneticilere model olarak sunulması Örgüt kültürünü şekillendirmede yüksek statüye sahip çalışanların etkisinin kullanılması Değişim yönetimi süreçlerinde liderlerin yöntemlerinin benimsenmesi

Bahsedilen bu entegrasyon stratejileri, çalışanların bir örgütün kültürüne asimilasyonunu kolaylaştırır ve böylece İKY alanında kolektif adaptasyonu teşvik eder. Kolektif dinamikler alanında, bireylerin farklı inançlara sahip olması alışılmadık bir durum değildir; bu inançlar mevcut duruma ilişkin çok çeşitli varsayımları, ahlaki ve siyasi konulara ilişkin bakış açılarını, çeşitli meselelere ilişkin değerlendirmeleri, kişisel tercihleri ve arzuları kapsar. Bireyler ve gruplar sosyal çevrelerinde etkin bir şekilde hareket edebilmek için çeşitli sosyal entegrasyon stratejileri kullanırlar. Bu stratejiler, inançlar, davranışlar ve niyetler hakkında bilgi toplamak için bilişsel ve sosyal algoritmaların kullanılmasını içerir. Bunu yaparak, sosyal dünyaları hakkında kapsamlı bir anlayış kazanabilir, hâkim sosyal normlara uyum sağlayabilir, başkalarının eylemlerini tahmin edebilir ve nihayetinde bilinçli kararlar verebilirler. Burada bahsedilen stratejiler, bireyin bilişsel yetenekleri ile sosyal ağlar içindeki etkileşimleri arasındaki boşluğu doldurmada önemli bir rol oynamaktadır. Çeşitli sosyal bilişsel stratejilerin benimsenmesi ve kullanılmasına ilişkin bilinçli kararlar almak için gerekli değerli içgörüler ve bilgiler sunarlar. Bu stratejiler koordinasyon, işbirliği, keşif, ağ geliştirme ve iyileştirme gibi çok çeşitli faaliyetleri kapsamaktadır. Bu stratejilerin edinimi, değişen derecelerde genetik, gelişimsel ve kültürel etkilerle bireysel olarak gerçekleşebilir. Bauer vd. (2007)'e göre, örgütsel değer ve normların yeni çalışanlara etkili bir şekilde aktarılması için etkili işe alım süreçlerine sahip olmak esastır. Tannenbaum vd. (1992)'e göre, ekip kurma faaliyetleri, grup uyumunu teşvik etmede ve işbirliğine dayalı verimliliği artırmada hayati bir rol oynamaktadır ve bu da örgütsel başarıya ulaşmak için gereklidir.

İKY alanında algılanan ve gerçek sosyal ağlar, ağ büyüklüğü ve bağlantısallık, homofili, arkadaşlık paradoksu ile sosyal çevrelerin adaptasyonu (Galesic vd., 2023), çalışan ilişkilerini ve bilgi akışını optimize ederek verimliliği artırabilir (bkz. Tablo 2). *Algılanan ve gerçek sosyal ağlar*, çalışanların iş yerindeki sosyal bağlarını ve bilgi akışını etkileyerek iş birliğini artırmada kritik rol oynar.

Tablo 2: Sosyal Çevreler ve Örnekleri

Sosyal Çevreler	Örnekler
Algılanan ve Gerçek Sosyal Ağlar	Algılanan Sosyal Ağlar Ekip içindeki güçlü bağların farkındalığı sağlanması Çalışan sosyal ağ algılarını değerlendiren anketler yapılması Çalışanların iş birliği ve bilgi paylaşımındaki algılarını incelemek için odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmesi Çalışanların kendilerini rahat hissettiği ve güven duyduğu sosyal bağları desteklemek için mentorluk programları geliştirilmesi Çalışanların algılarını düzenli olarak ölçmek ve gelişim planları oluşturmak için değerlendirme oturumları yapılması
	Gerçek Sosyal Ağlar Çalışanlar arasındaki fiili iletişim ve etkileşimlerin haritalandırılması Sosyal ağ analizi kullanarak merkezi pozisyondaki çalışanların belirlenmesi Gerçek sosyal ağları analiz etmek için veri toplama araçlarının kullanılması Çalışanlar arasındaki gerçek bağları güçlendirmek için düzenli sosyal etkinlikler geliştirilmesi Bilgi yayılımını artırmak için merkezi pozisyondaki çalışanların stratejik olarak görevlendirilmesi
Ağ Büyüklüğü ve Bağlılık	Ağ Büyüklüğü Çalışanların çeşitli bilgi kaynaklarına erişimini sağlamak için geniş ağlar oluşturulması Büyük ağların enformasyon paylaşımı ve yenilikçilik kapasitesini artırması için çapraz fonksiyonel ekipler kurulması Çalışanların geniş ağlarda yer almasını teşvik eden sosyal etkinlikler ve çalışma grupları oluşturulması Ağ büyüklüğünü artırmak için çeşitli departmanlardan çalışanların bir araya getirildiği projeler geliştirilmesi Çalışanlar arası iş birliğini artırmak için düzenlenen şirket çapında etkinlikler ve konferanslar düzenlenmesi
	Bağlılık Yüksek bağlantısallık düzeyi ile bilgi akışının hızlandırılması Düzenli toplantılar ve iş birliği platformları kullanarak bağlantısallığın artırılması Çalışanların birbirleriyle daha sık iletişimde bulunmaları için ortak çalışma alanları oluşturulması Bağlılıklarını artırmak için dijital iletişim araçlarının (örneğin, iç iletişim uygulamaları) kullanılması Çalışanlar arasında güçlü bağlantılar kurmak için takım oluşturma etkinlikleri ve eğitimler gerçekleştirilmesi
Homofili	Benzer özelliklere sahip çalışanların birbirleriyle etkileşimde bulunma eğiliminin yönetilmesi Farklı departmanlardan ve uzmanlık alanlarından çalışanların bir araya gelmesini sağlayan programlar geliştirilmesi Bilgi çeşitliliğini artırmak için çapraz fonksiyonel ekiplerin oluşturulması Homofili etkisini azaltmak için iş rotasyonu ve çapraz eğitim programları Çalışanların farklı bakış açılarına sahip kişilerle etkileşimde bulunmalarını teşvik eden projeler geliştirilmesi
Arkadaşlık Paradoksu	İyi bağlantılı çalışanların bilgi ve yeniliklerin hızla yayılması için stratejik pozisyonlara yerleştirilmesi Mentorluk programları ve çapraz işlevsel projeler ile bağlantılı çalışanların etkisinin artırılması Bilgi ve trendlerin yayılmasını hızlandırmak için güçlü ağ bağlantıları olan çalışanların liderlik rollerine getirilmesi İyi bağlantılı çalışanların bilgi paylaşımında etkin rol almalarını sağlanması

Algılanan sosyal ağlar, çalışanların ekip içindeki güçlü bağlarını algılamalarını ve bu ekiplerle daha fazla iş birliği yapma eğilimlerini artırabilir. Gerçek sosyal ağlar ise fiili iletişim ve etkileşimleri ifade eder ve İKY, bu ağları analiz ederek bilgi akışını artıracak stratejiler geliştirebilir. *Ağ büyüklüğü*, bilgi paylaşımı ve yenilikçilik kapasitesini etkilerken, yüksek *bağlılık* düzeyi bilgi akışını hızlandırır

ve verimliliği artırır. *Homofili*, benzer özelliklere sahip çalışanların birbirleriyle daha sık etkileşimde bulunma eğilimini ifade eder (Lee vd., 2019) ve bu, insanların sosyal çevrelerinden aldıkları örnekleri etkiler ve yanlış fikir birliği ya da belirgin bilişsel önyargılar üretebilir. *Arkadaşlık paradoksu* ise bireylerin sosyal çevrelerindeki kişilerin kendilerinden daha iyi bağlantılı olması durumunu ifade eder (Alipourfard vd., 2020) ve İKY, iyi bağlantılı çalışanları stratejik pozisyonlara yerleştirerek bilgi ve yeniliklerin hızla yayılmasını sağlayabilir.

Sosyal çevreler alanında, bu ortamları yalnızca sosyal ağları değil, aynı zamanda insan toplumları tarafından iletişim ve işbirliğini teşvik etmek için geliştirilmiş çeşitli sosyal yapıları da kapsayacak şekilde algılayabiliriz. Bu yapılar, geleneksel yüz yüze etkileşimlerden sosyal medyanın geniş alanına kadar uzanan çeşitli iletişim biçimlerini kapsayan bir dizi dil ve senaryoyu içerir. Buna ek olarak, sosyal çevreler sözlü gelenekleri, toplumsal bilgiyi kitap, video, anıt ve sanat biçiminde özetleyen fiziksel kayıtları da kapsar. Dahası, bu ortamlar insan ilişkilerini yöneten, kültürel normların yanı sıra yasal çerçeveleri de kapsayan hem soyut hem de somut örgütlerden oluşur. Bu çevreler kolektifler içinde iletişim ve adaptasyonu kolaylaştırma açısından önemli olanaklar ve sınırlamalar sunduklarını kabul etmek gerekir. Bunun yanı sıra rekabetçi kültürden gelen ya da farklı geçmişlere sahip bireylerle etkileşime girmenin çok önemli olduğu durumlarda, mevcut sosyal bağlam davranışlar üzerinde etkisi olabilir. Bireylerin düşüncelerini doğru bir şekilde paylaşmaları ya da bu koşullara bağlı olarak bazı gizli önyargılar sergilemeleri alışılmadık bir durum değildir. Sosyal çevrelerin farklı yönleri, hangi sosyal entegrasyon stratejilerinin daha başarılı olduğunu etkileyerek, belirli enformasyonların alınmasını veya kabul edilmesini destekleyerek ya da engelleyerek ve farklı adaptasyon tepkilerinin yayılmasını destekleyerek ya da engelleyerek kolektif adaptasyonu etkileyebilir. Bir örgütün işleyişi büyük ölçüde hem resmi hem de gayri resmi ağların varlığına ve dinamiklerine bağlıdır. Cross vd. (2002)'e göre, sosyal çevre bilgi alışverişinin sağlanmasında, işbirliğinin teşvik edilmesinde ve karar alma süreçlerinin kolaylaştırılmasında etkilidir. Sosyal çevrenin enformasyon paylaşımını teşvik etmedeki ve inovasyonu desteklemedeki önemini vurgulamaktadırlar. Örgütlerdeki zayıf bağların gücü üzerine yapılan araştırmada (Krackhardt ve Hanson, 1993), gayri resmi ağların örgütsel dinamikler ve çalışan performansı açısından önemini vurgulamıştır. Çoğu zaman resmi yapıları aşan bu ağlar, işyerinin çeşitli yönleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Problem yapılarını oluşturan kategorik ve sürekli yargılar, basit ve karmaşık görev manzaraları, tek seferlik veya tekrarlanan sorunlar (Galesic vd., 2023) örgütlerin karar alma ve sorun çözme süreçlerini optimize ederek verimliliği artırabilir (bkz. Tablo 3). Bu bağlamda, *kategorik yargılar* belirli bir seçeneğin kabul edilip edilmemesi gibi kesin kararları ifade ederken, *sürekli yargılar* performans ve memnuniyet gibi derecelendirme sistemlerini kapsar. Kategorik yargılar hızlı ve net kararlar alınmasını sağlarken, sürekli yargılar daha ayrıntılı geri bildirim ve zengin veri sunar. *Basit görev manzaraları*, net çözümleri olan rutin işleri içerirken, *karmaşık görev manzaraları* çoklu paydaş katılımını ve derinlemesine analiz gerektiren stratejik işleri kapsar. Basit görevler hızlı ve standartlaştırılabilir çözümler sunarken, karmaşık görevler uzun vadeli ve kapsamlı planlama gerektirir. *Tek seferlik sorunlar*, belirli bir olay veya durumla sınırlı olan acil durumları ifade ederken, *tekrarlanan sorunlar* düzenli olarak ortaya çıkan ve sürekli yönetim gerektiren durumlardır. Tek seferlik sorunlar hızlı çözümler gerektirirken, tekrarlanan sorunlar sürekli iyileştirme ve geliştirme fırsatları sunar.

Problem yapıları ile İKY alanında, kolektiflerin ve onları oluşturan bireylerin sürekli karşılaşması mümkündür. Bu, potansiyel risk ve tehlikelerin üstesinden gelmekten, teknolojik ilerlemeler yoluyla inovasyonu teşvik etmeye ve hatta örgüt içindeki sosyal dinamikleri etkin bir şekilde yönetmeye ve uyumlaştırmaya kadar uzanabilir. İKY'de, problemlerin çeşitli kaynaklardan oluşabileceğini kabul etmek önemlidir. Bunlar, sürekli değişen dış ortamdan kaynaklanabilir.

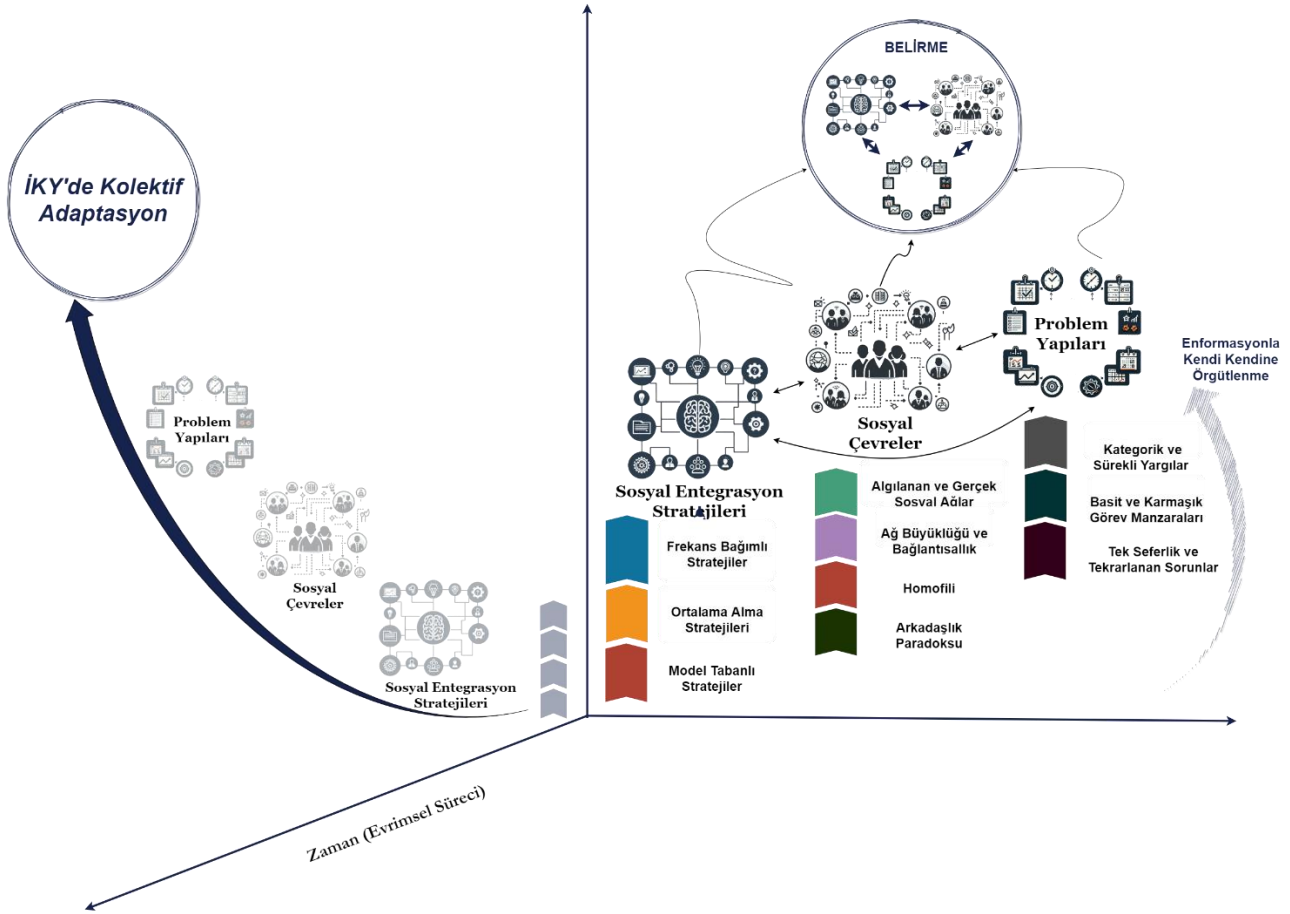
Tablo 3: Problem Yapıları ve Örnekleri

Problem Yapıları	Örnekler
Kategorik ve Sürekli Yargılar	Kategorik Yargılar Performans değerlendirmelerinde çalışanların "başarılı" veya "başarısız" olarak sınıflandırılması Terfi kararlarında bir çalışanın terfi edip etmeyeceğine karar verilmesi İşe alım süreçlerinde adayların "uygun" veya "uygun değil" olarak değerlendirilmesi
	Sürekli Yargılar Disiplin süreçlerinde bir çalışanın uyarı alıp almayacağına karar verilmesi İşten çıkarma kararlarında bir çalışanın işine son verilmesi veya verilmemesi Değerlendirmeler sırasında çalışanlara performans puanı verilmesi Çalışanın performansına göre maaş artış yüzdesinin belirlenmesi. İK müdahalelerini belirlemek için zaman içinde çalışan bağlılık seviyelerinin ölçülmesi Adayların kültür uyumu ve uzun vadeli potansiyel açısından risk düzeyinin değerlendirilmesi İşin çeşitli yönlerine ilişkin memnuniyetin sürekli olarak derecelendirilmesi
Basit ve Karmaşık Görev Manzaraları	Basit Görev Manzaraları Standart işe alım prosedürlerinin uygulanması Rutin eğitim programlarının düzenlenmesi Günlük iş süreçlerinin yönetimi Çalışan oryantasyon programlarının yürütülmesi Rutin performans değerlendirme görüşmelerinin yapılması
	Karmaşık Görev Manzaraları Çeşitliliği artırmak için birden fazla paydaşı ve karmaşık sonuçları içeren programlar geliştirmek Yüksek performanslı çalışanları elde tutmak için stratejiler geliştirmek ve uygulamak Gelecekteki iş ihtiyaçlarını öngörmek ve işgücünü buna göre dengelemek Çapraz fonksiyonel ekiplerle inovasyon projelerinin yürütülmesi Halkla ilişkiler krizleri veya ani liderlik değişiklikleri gibi beklenmedik olayların ele alınması
Tek Seferlik ve Tekrarlanan Sorunlar	Tek Seferlik Sorunlar Taciz gibi ciddi bir iddia derhal ve kararlı bir şekilde ele alınması Kriz durumlarının yönetimi (örn: pandemi, doğal afetler, şirket birleşmeleri) Belirli projelerde ortaya çıkan spesifik problemler Ani işten ayrılmaların yönetimi Tek seferlik eğitim veya geliştirme ihtiyaçlarının karşılanması
	Tekrarlanan Sorunlar Yüksek devir oranlarını azaltmak için sürekli strateji oluşturulması Örgütsel ihtiyaçları karşılamak için eğitim programlarının düzenli olarak güncellenmesi ve yenilenmesi Çalışan performansının düzenli olarak değerlendirilmesi ve yönetilmesi Değişen yasal düzenlemelere zaman içinde uyumluluk sağlanması Çalışan bağlılığını ve memnuniyetini artırmak için çalışılması

Ayrıca, zaman içinde önceki sorunlara yanıt olarak gelişen entegrasyon stratejileri ve sosyal çevreler arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak örgüt içinde de ortaya çıkabilirler. Modern iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, çeşitli derecelendirme sistemleri ve daha dinamik sosyal ağlar gibi yenilikçi entegrasyon stratejilerinin ortaya çıkmasını kolaylaştırmıştır. Bu gelişmeler değerli enformasyon alışverişini önemli ölçüde hızlandırarak daha hızlı ve daha verimli hale getirmiştir. Aynı zamanda, bu çözümler olumlu değişiklikler getirirken, çok sayıda yeni probleme de yol açması olasıdır. Bu problemler arasında yanlış enformasyonun ve kasıtlı yanlış bilgilendirmenin yaygınlaşması, bireylerin yalnızca benzer düşünen bakış açılarına maruz kaldığı yankı odalarının oluşması ve toplumsal kutuplaşmanın derinleşmesi yer almaktadır. Bu problemlerin üstesinden gelme çabaları genellikle yenilikçi stratejilerin geliştirilmesini ve yeni ağ yapılarının kurulmasını gerektirmekte, bu da ek karmaşıklıklara yol açabilmektedir. İK departmanlarının karşılaştığı zorluklar, dinamik ve çok yönlü doğaları ile karakterize edilir. İKY'de sürekli değişen yasal düzenlemelere uyum (Deng vd., 2011), çeşitlilik ve kapsayıcılığı yönetme (Kochan vd., 2003), rekabetçi bir pazarda yetenek edinimi (Pillai ve Sivathanu, 2020), çalışanların bağlılığını ve memnuniyetini artırma (Hassan, 2022), teknolojik inovasyonlara adaptasyon (Sivathanu ve Pillai,

2018), yasal ve etik zorluklar (Leicht-Deobald vd., 2022), doğru İK araçlarını seçme (Böhmer ve Schinnenburg, 2023), İK teknolojisi eğitimi (Malik vd., 2022), değişim yönetimi (Longenecker ve Fink, 2015), yasal uyumluluk (Fraij ve László, 2021) ve veri güvenliği (Akter vd., 2022) gibi çok yönlü ve sürekli gelişen problemleri içerir. Özetle, İKY'de kolektif adaptasyonu bir KUS olduğunu kabul ederek, örgütsel uyarlanabilirliği ve etkinliği teşvik eden bir ortam geliştirmek için bu bileşenleri bir araya getirmesi ve uyumlaştırması çok önemlidir. Çağdaş örgütlerde İKY'nin dinamik doğası, bu yapı taşlarının sürekli etkileşimi ve evrimi ile vurgulanmaktadır.

Şekil 2: İKY'de Kolektif Adaptasyon



Not: Şekil, Adobe Photoshop CS5 ve Draw.io programları yardımıyla tasarlanmıştır

2.2. İKY'de Kolektif Adaptasyonun Belirmesi

İKY'de kolektif adaptasyonun Şekil 2'de gibi belirmesi, bir örgüt içinde işleyen karmaşık dinamikleri ve geri bildirim süreçlerini sergileyen büyüleyici bir olgudur. Bu süreç, çağdaş iş yerinin karmaşık taleplerini etkin bir şekilde karşılamak için İK uygulamalarını şekillendirmede ve ilerletmede çok önemli bir rol oynamaktadır. Frekans bağımlı stratejiler gibi entegrasyon stratejileri, algılan ve gerçek sosyal ağlar gibi sosyal çevreler ve kategorik ve sürekli yargılar gibi problem yapılarını oluşturan araçların farklı sembolik oklar ile gösterilen yapı taşları arasındaki enformasyon transferiyle kendi kendine örgütlenmesi gerçekleşirken bu üç yapı taşının zamandaki evrimsel sürecinin izdüşümleri belirme davranışıyla kolektif adaptasyonu gerçekleştirmektedir.

Etkili İKY'nin özü, sosyal entegrasyon stratejileri, sosyal çevre ve problem yapıları gibi çeşitli unsurlar arasındaki dinamik etkileşimde yatmaktadır. Bu kavram, Holland (1995) tarafından ifade edilen KUS teorisi ile uyumludur. Bu teoriye göre sistemler kendi bileşenleri arasındaki çeşitli etkileşimler yoluyla evrim ve adaptasyon geçirir. İKY alanında bu kavram, örgüt kültürü, çalışanlar

arasındaki ilişkiler ve İK departmanının karşılaştığı sayısız problemler arasındaki dinamik etkileşimi ifade etmektedir. Bu nitelikteki etkileşimler, sürekli gelişen örgütsel adaptasyon ve yanıt verebilen İKY uygulamalarının şekillendirilmesi ve geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Sunulan bakış açısı, Uhl-Bien vd. (2007), tarafından ortaya konulan liderlik ve örgütsel davranış bağlamında KUS'un önemini vurgulayan araştırma ile uyumludur.

Geri bildirim mekanizmaları, uyarlanabilir sürecin kolaylaştırılmasını sağlar. Değerli çalışanlardan gelen düzenli değerlendirmeler ve geri bildirimler, İK stratejilerini şekillendirir ve geliştirir. Bu kavramın temeli, Wiener (2019)'ın 1948 yılında ortaya koyduğu geri bildirim döngüsü teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre geribildirim, sistemlerin istenen hedeflere uyum sağlamak için eylemlerini uyarlamalarını ve düzeltmelerini gerçekleştirir. Rynes vd. (2004) çalışan geri bildirimi İK politikaları ve uygulamalarının etkisini değerlendirmede ve İKY stratejilerinin şekillendirilmesinde çalışan perspektiflerinin önemini vurgulamaktadırlar.

İKY uygulamaları, çalışanların etkili bir şekilde etkileşime girmesini ve işbirliğine dayalı faaliyetlerde bulunmasını sağlayan koşullar yaratarak kendi kendine örgütlenmeyi kolaylaştırabilir. Örneğin, takdir ve özerklik gibi içsel ödülleri vurgulayan ücret ve yan haklar uygulamaları, içsel motivasyonu ve işlerini sahiplenme duygusunu teşvik ederek çalışanları kendi kendine örgütlü davranışlarda bulunmaya teşvik edebilir. Buna ek olarak, sosyal etkileşim ve ekip oluşturma fırsatları sağlamak gibi çalışan ilişkileri uygulamaları, çalışanlar arasında güven, psikolojik güvenlik ve sosyal sermayeyi teşvik ederek kendi kendine örgütlenmeyi kolaylaştırabilir (Dirks ve Ferrin, 2002; Edmondson, 1999). Ayrıca, çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik eden İKY uygulamaları, örgüt içinde yaratıcılığı ve yeniliği teşvik edebilecek zengin bir farklı bakış açıları ve deneyimler havuzu sağlayarak kendi kendine örgütlenmeyi geliştirebilir.

Bir sistemin çevresel değişikliklere yanıt olarak yapısını, işlevini veya davranışını değiştirme kapasitesi olan uyarlanabilirliğe İKY'de bakıldığında, değişen taleplerle başa çıkmak için yeni becerilerin, yetkinliklerin ve rollerin geliştirilmesinde görülebilir (Dyer ve Shafer, 2003). İKY uygulamaları, çalışanlar arasında sürekli öğrenmeyi, gelişimi ve esnekliği teşvik ederek adaptasyon becerisini artırabilir. Beceri geliştirme, sürekli öğrenme ve kariyer gelişimini vurgulayan eğitim ve gelişim programları, çalışanları değişen ortamlarda yollarını bulabilmeleri için gerekli bilgi ve becerilerle donatarak adaptasyon becerilerini artırabilir (Noe, 2019). Benzer şekilde, geri bildirimi, derinlemesine düşünmeyi ve sürekli iyileştirmeyi teşvik eden performans yönetimi uygulamaları, gelişme zihniyetini teşvik ederek ve çalışanları gelişim alanlarını belirlemede destekleyerek uyum sağlamasını geliştirebilir. Ayrıca, rol esnekliğini ve işlevler arası işbirliğini vurgulayan esnek çalışma düzenlemeleri ve iş tasarımı uygulamaları, çalışanların değişen örgütsel ihtiyaçlara daha etkin bir şekilde yanıt vermesini sağlayarak uyumunu artırabilir (Fried vd., 2007).

2.3. İKY Kolektif Adaptasyon Perspektifinin Çıkarımları

İKY kolektif adaptasyon perspektifini benimsemenin çok yönlü etkileri, örgütsel dinamiklerin karmaşıklığını ve İK stratejilerinin süregelen evrimini anlamayı içerdiğinden çok geniştir. Sunulan perspektif, her biri uyarlanabilir İKY sürecinin çeşitli yönlerine ışık tutan bir dizi akademik çalışma tarafından iyi bir şekilde desteklenmektedir.

Yol bağımlılığı: Problem yapılarıyla karşılaşan İKY'de kolektiflerin entegrasyon stratejileri ve sosyal çevreler söz konusu olduğunda farklı yollar izleyebileceğini kabul etmek önemlidir. Bu yörüngeler, alışkın oldukları benzersiz tarihsel bağlamlardan etkilenir. Bir salgının yönetilmesi bağlamında, ülkelerin hükümet yapılarına bağlı olarak benimseyebilecekleri farklı yaklaşımları dikkate almak önemlidir. Güçlü bir merkezi yönetime sahip bir örgütün, âdemi merkezîyetçi ve yerleşmiş bir yönetime sahip bir örgüte kıyasla farklı bir strateji benimsemesi muhtemeldir. Öncelikle belirli bir sorun için en uygun çözümü belirlemeyi amaçlayan geleneksel kolektif zekâ yaklaşımlarının aksine, kolektif adaptasyon perspektifi, belirli grupların yeni ve ortaya çıkan sorunlara uyum sağlamada karşılaştıkları zorlukların arkasındaki nedenleri araştırır. Bireylerin ve örgütlerin toplumsal

yapılarını, inanç sistemlerini ve sorun çözme stratejilerini geliştirme biçimleri, geçmişte karşılaştıkları benzersiz zorluklarla şekillenmiş olabilir. Sonuç olarak, yeni koşullara uyum sağlamak onlar için oldukça zorlayıcı olabilir. Bu durum genellikle değişime karşı bireysel ve örgütsel direnç, gerekli bilgi ve becerilerin eksikliği ve mevcut sistemlerin yeniden düzenlenmesiyle ilgili önemli maliyetler gibi faktörlerin bir araya gelmesinden kaynaklanmaktadır. Buradaki kavram, Sydow vd. (2009) tarafından tanımlanan yol bağımlılığı teorisi ile uyumludur. Bu teoriye göre, örgütlerin stratejik kararları ve eylemleri geçmiş olaylardan büyük ölçüde etkilenmektedir. İKY alanında, bir örgütün kendine özgü tarihinin ve kültürünün, İK uygulamalarını ve politikalarını şekillendirmedeki rolü bilinmelidir.

Yaklaşım Çeşitliliği: İKY’de, kolektif adaptasyon perspektifinin, bir kolektifin çeşitli görevlerdeki olağanüstü performansını açıklayabilecek tek bir temel 'kolektif zekâ' boyutu varsayımına dayanmadığını belirtmek önemlidir. Özünde bu çerçeve, kolektif performans ile entegrasyon stratejileri ve sosyal çevrelerin dinamik etkileşimi arasındaki bağlantıları aydınlatmamızı sağlar. Başlangıçta birbiriyle ilişkisiz gibi görünen bu faktörler zaman içinde kademeli olarak bir araya gelebilir. Bu nedenle, bilişsel ve sosyal süreçlerin çeşitli kombinasyonlarının, korelasyonel analizler yoluyla davranışsal sonuçların altında yatan ortak bir faktör olarak tanımlanan gözlemlenen kolektif zekâ düzeyine katkıda bulunması mümkündür. Faktörlerin spesifik kombinasyonu, her bir kolektifin kendine özgü tarihsel yoluna bağlı olarak değişecektir. Devam eden sürekli adaptasyon süreci nedeniyle, bir zamanlar son derece zeki olduğu düşünülen bir grubun zaman içinde bilişsel yeteneklerinde bir düşüş yaşaması makuldür. Herkese uyan tek bir İKY stratejisi olmadığı kavramı, var olan çok çeşitli örgütsel bağlamların ve işgücü bileşimlerinin bir kanıtıdır. Bu hususun önemini Boxall ve Purcell (2022), etkin İK uygulamalarının hayata geçirilmesinin spesifik örgütsel strateji, yapı ve dış çevreye bağlı olduğunu ileri sürmektedirler. İK stratejilerini formüle ederken bir örgütte var olan çeşitli yaklaşımları ve perspektifleri kabul etmek ve takdir etmek son derece önemlidir. Bu anlayış, örgütün kendine özgü ihtiyaç ve gereklilikleriyle uyumlu, özelleştirilmiş ve hedefe yönelik stratejiler oluşturmasını sağlar.

Çoklu Zorluklara Adaptasyon: Mevcut kolektif davranış, şu anda karşılaşılan zorlukların etkin bir şekilde ele alınması için tam olarak optimize edilmemiş olabilir. Örgütte kolektif performans, bireylerin ve grupların çeşitli zorlukların üstesinden gelmede başarıya ulaşmak için gösterdikleri ortak çabaların bir yansımasıdır. Farklı bireylerin farklı sorunlara öncelik verebileceğini ve sonuç olarak stratejilerinin ve ağ yapılarının değişebileceğini unutmamak ve de sürekli gelişen problem yapılarına ve mevcut stratejilere uyum sağlamak gerekecektir. Bu nedenle, özellikle tarafsız bir gözlemci için son derece önemli görünen tek bir kritere dayalı olarak değerlendirildiğinde, grupların kendilerini durgun gördükleri, idealden daha az davranış sergiledikleri bir durumda bulmaları nadir değildir. Bazı durumlarda örgütler, bu tür eylemlerle ilişkili potansiyel olumsuz sonuçlara rağmen çevreye zararlı uygulamalarda bulunmaya veya ayrımcı davranışlar sergilemeye devam edebilir. Aslında, bu grupların ve içlerindeki bireylerin çoğu zaman kendilerini aynı anda birden fazla zorlukla mücadele ederken bulduklarını belirtmek gerekir. Bu zorluklardan biri hem genel sistemin istikrarını hem de içindeki her bir bireyin güvenliğini koruma gibi hassas bir görevi içermektedir. Bu, örgütü yöneten yerleşik sosyal normlara ve hiyerarşilere bağlı kalınarak gerçekleştirilir. İKY çoklu zorluklara adaptasyon becerisi, etkinliği önemliken yalnızca tek bir sorun için optimizasyona odaklanmak yerine çok çeşitli sorunları ele alma esnekliği, adaptasyonun temel bir yönüdür. İKY'nin çeşitli örgütsel zorluklarda esnek bir yaklaşımının uygulanması, örgütlerin karşılaştığı sürekli değişen ve karmaşık zorlukları daha kapsamlı ve verimli bir şekilde çözümler sunduğunu göstermektedir (Boxall ve Purcell, 2022).

Miyopluğun Öngörülmesi ve Üstesinden Gelinmesi: Bazı durumlarda, kolektif bir grup içinde yer alan ve farklı zorlukları ele almaya alışkın olan bireyler için belirli bir sorun için hangi spesifik sosyal entegrasyon stratejilerinin ve çevrenin en uygun olacağı kolayca anlaşılabilir veya erişilebilir olmayabilir. İKY bağlamında, çoğunluğu takip etmek gibi demokratik ve çoğunluğa dayalı bir

yaklaşımın sosyal bilgiyi dâhil etmek gibi belirli stratejilerin, bugün karşılaştığımız karmaşık zorlukları ele almada oldukça etkili olabileceği düşünülmelidir. Bununla birlikte, demokratik uygulamalardan yoksun örgütlerin bu tür stratejileri uygulama ve sürdürmede zorluklarla karşılaşabileceğini kabul etmek önemlidir. Bazı durumlarda, gruplar daha elverişli düzenlemeleri ortaya çıkarmak için çabalarken kendilerini ideal olmayan yollardan geçerken bulabilirler. Yeni koşullara uyum sağlama süreci zorlaştığında alışılmış kalıplara geri dönmeleri alışılmadık bir durum değildir. Bazı durumlarda, gelişmekte olan demokrasilerin, özellikle de otokratik ortamlardan henüz yeni geçiş yapmış olanların, bu tür sistemlere geri dönme eğilimi gösterebildiği gözlemlenmiştir (Mechkova vd., 2017). Gelecekte ortaya çıkabilecek zorlukları öngörmek ve bunların üstesinden gelmek için öngörülü olmak gerekir. Bu potansiyel engelleri proaktif bir şekilde belirlemek, etkili İKY'nin kilit bir yönüdür. Bu yaklaşım, stratejik öngörü ilkeleriyle uyumlu ileri görüşlü bir zihniyet sergilemektedir ve stratejik yönetim için gelecekteki eğilimleri ve zorlukları proaktif olarak öngörmek çok önemlidir.

Bu KUS özelliklerini teşvik eden İKY uygulamaları, işgücünün değişen ortamlara toplu olarak uyum sağlama kapasitesini artırabilir ve böylece örgütsel esnekliğe ve performansa katkıda bulunabilir (Wright ve Mcmahon, 2011). Örneğin, paylaşılan değerleri ve normları teşvik eden İKY uygulamaları, çalışanların değişimi yönlendirebilmeleri için istikrarlı bir temel sağlayan güçlü bir örgüt kültürünün geliştirilmesini kolaylaştırabilir (Denison, 1996). Aynı zamanda, kendi kendine örgütlenen ve adapte olan İKY uygulamaları işbirliğini, yeniliği ve öğrenmeyi teşvik ederek çalışanların çevresel zorluklara daha etkili bir şekilde yanıt vermesini sağlayabilir (Lichtenstein vd., 2006). Özetle, KUS özelliklerini İKY'ye entegre ederek örgütler, dinamik ve belirsiz iş ortamına yanıt vermek için daha donanımlı, daha uyumlu bir işgücü yaratabilirler.

3. İKY Uygulama ve Araştırmaları İçin Çıkarımlar

3.1. Kolektif Adaptasyonu Teşvik Etmek İçin İKY Stratejileri

Geliştirilen teorik çerçeve, İKY uygulayıcılarının, çalışanlar arasında belirmeyi, kendi kendini örgütlemeyi ve adaptasyonu teşvik eden İKY uygulamaları geliştirmeye odaklanmaları gerektiğini öne sürmektedir. Bu bölümde bu tür uygulamalara örnekler verilmektedir.

İyi tanımlanmış bir örgüt kültürü, çalışan davranışlarına rehberlik eden ortak değer ve normların belirmesini kolaylaştırır ve bu da kolektif adaptasyona katkıda bulunur. İKY uygulayıcıları örgütün vizyon, misyon ve değerlerini net bir şekilde ileterek ve bunları tutarlı yönetim uygulamaları ve davranışlarıyla pekiştirerek güçlü bir örgüt kültürü geliştirebilir. İşbirliğine dayalı çalışma ortamları, çalışanların kendiliğinden enformasyon paylaşmasına ve sorunları birlikte çözmesine olanak tanıdığı için kendi kendine örgütlenmeyi teşvik eder. İKY uygulayıcıları, ekip çalışmasını ödüllendiren teşvik sistemleri tasarlayarak ve çalışanlar arasında enformasyon alışverişini ve işbirliğini kolaylaştıran iletişim kanalları oluşturarak bu işbirliğini sağlayabilir. Sürekli öğrenme ve beceri geliştirme, çalışanların değişen taleplere uyum sağlamasına olanak tanır ve kolektif adaptasyona katkıda bulunur. İKY uygulayıcıları, çalışanların yeni beceriler ve bilgiler edinmesi için kaynaklar ve fırsatlar sağlayarak ve çalışanları yetkinliklerini sürekli olarak geliştirmeye teşvik eden öğrenme odaklı bir kültürü geliştirerek öğrenme ve gelişim programları uygulayabilir.

Deng vd. (2011) belirttiği üzere İK uygulamaları ve hedefleri, mevzuat güncellemeleri, işgücü demografisi ve kültürel değerlerle sürekli olarak yeniden şekillenmektedir. Bu değişikliklere uyum sağlamak, İK profesyonellerinin örgütlerine etkili bir şekilde liderlik etmeleri için kritik önem taşır. İş kanunlarına uyum, veri gizliliği gereklilikleri ve İK politikalarının kültürel değişimleri yansıtacak şekilde uyarlanması süregelen yükümlülüklerdir. Günümüzün dinamik çalışma ortamında, İKY'nin adalet, eşitlik ve karşılıklı saygı ilkelerini korurken çeşitliliği koruyan kapsayıcı bir kültürü proaktif olarak teşvik etmesi ve stratejik planlamaya dahil olması ve kapsayıcılık programlarını etkin bir şekilde uygulaması zorunludur (Kochan vd., 2003). Her bireyin kendini değerli ve saygıdeğer hissettiği, çeşitlilik içeren ve kapsayıcı bir işyeri ortamını teşvik etmek adına örgütler, önyargıları

azaltmak ve çalışanlar arasında kültürel yeterliliği teşvik etmek için proaktif olmalıdır. Bunu yaparak, işgücünün benzersiz perspektiflerini ve geçmişlerini kapsayan uyumlu ve destekleyici bir atmosfer yaratabilirler. Yetenekli ve becerikli bireylere olan talebin çoğu zaman arzın önüne geçmesi, İK departmanlarını işe alım için yaratıcı yöntemler ve teknolojiler benimsemeye itiyor. Bu, ayırt edici bir işveren markası geliştirmeyi, yeni kaynak bulma taktiklerini keşfetmeyi ve yapay zekâ ve veri analitiği gibi en son teknolojileri kullanmayı içerir (Pillai ve Sivathanu, 2020). Bu anlamda mevcut iş piyasası ortamında yüksek düzeyde çalışan bağlılığının ve elde tutmanın sağlanması büyük önem taşımaya nedeniyle İKY, değerli çalışanların genel refahına ve başarısına katkıda bulunan çeşitli hususlara öncelik vermesi gerekir. Buna sağlıklı bir iş-yaşam dengesi kurmak için özenle çalışmak, profesyonel büyüme ve gelişim için geniş fırsatlar sunmak ve olumlu bir çalışma kültürünü teşvik etmek ve adil ücretlendirme sağlamak gibi iş memnuniyetini artıran faktörlere güçlü bir vurgu yapmak da dâhildir (Hassan, 2022).

3.2. İKY'de KUS Perspektifinin Potansiyel Faydaları

İKY'de KUS perspektifinin benimsenmesinin potansiyel faydaları şu şekilde olabilir;

İKY uygulamaları ve çalışan davranışları arasındaki dinamik etkileşimin daha iyi anlaşılması: KUS perspektifi, çalışanlar arasındaki ve çalışanlar ile çevreleri arasındaki karmaşık, doğrusal olmayan ilişkileri vurgular. İKY uygulayıcıları, bu etkileşimlerin farkına vararak İKY uygulamalarının çalışan davranışı üzerindeki etkisini daha iyi anlayabilir ve işgücünü yönetmek için daha etkili stratejiler geliştirebilirler.

Çevresel değişikliklere yanıt veren uyarlanabilir İKY stratejileri geliştirme becerisi: Örgütler hayatta kalmak ve gelişmek için değişen çevresel koşullara uyum sağlamalıdır. KUS perspektifi, İKY uygulayıcılarının örgütsel çevrede ortaya çıkan kalıpları ve eğilimleri belirlemelerine ve bunlara yanıt vermelerine olanak tanıyarak daha proaktif ve uyarlanabilir İKY stratejileri geliştirmelerini kolaylaştırır. İKY uygulayıcıları, KUS perspektifini benimseyerek sürekli teknolojik ilerlemeler, küreselleşme ve ekonomik değişimlerden kaynaklanan zorlukları ve fırsatları daha iyi tahmin edebilir ve ele alabilir.

Örgütlerin beliren ve kendi kendini örgütlenen doğasını göz önünde bulundurarak İKY'ye yönelik daha bütüncül bir yaklaşım: Geleneksel İKY yaklaşımları genellikle doğrusal, yukarıdan aşağıya yönetim uygulamalarına odaklanır ve bu da günümüzün dinamik ortamlarının karmaşıklığını ve belirsizliğini ele almada etkili olmayabilir. İKY uygulayıcıları, KUS perspektifini benimseyerek, örgütlerin beliren ve kendi kendini örgütlenen doğasını tanıyan daha bütünsel bir yaklaşımı benimseyebilirler. Bu yaklaşım, İKY uygulayıcılarının değişen koşullara daha iyi yanıt verebilen ve işgücünde kolektif adaptasyon kolaylaştıran daha esnek ve uyarlanabilir İKY sistemleri tasarlamalarını sağlar.

Yıkıcı olaylara karşı gelişmiş adaptasyon: İKY'de KUS perspektifini benimseyerek örgütler yıkıcı olaylara daha iyi hazırlanabilir ve öngörülemeyen zorluklara daha etkili bir şekilde yanıt verebilir. Bu artan adaptasyon becerisi, örgütlerin daha dirençli olmasına, şoklar ve belirsizlik karşısında rekabet avantajını korumasına yardımcı olabilir.

İnovasyonu ve yaratıcılığı teşvik etmek: İKY'ye yönelik bir KUS yaklaşımı, çalışanları denemeye, başarısızlıklardan ders çıkarmaya ve karmaşık sorunlara yeni çözümler bulmaya teşvik eden bir ortamı destekler. Bu, uzun vadeli başarı ve rekabet gücü için çok önemli olan örgüt içinde yenilikçiliğin ve yaratıcılığın artmasına yol açabilir.

Geliştirilmiş karar alma ve sorun çözme: KUS teorisi, merkezi olmayan karar alma ve yerel sorun çözmenin önemini vurgulamaktadır. Örgütler, İKY'de KUS perspektifini benimseyerek çalışanları yerel düzeyde karar alma ve sorun çözme konusunda güçlendirebilir, bu da daha etkili ve verimli karar alma süreçlerine ve genel olarak iyileştirilmiş örgütsel performansa yol açabilir.

Çeşitlilik arası işbirliğinin kolaylaştırılması: İKY'de KUS perspektifi, sistemdeki çeşitli araçlar arasındaki etkileşim ve ilişkilerin önemini vurgular. Bu yaklaşım, örgütlerin tabuları yıkmasına ve çeşitlilik arası işbirliğini teşvik etmesine yardımcı olabilir, bu da daha iyi karar alma ve kaynak kullanımına yol açabilir.

Öğrenen bir organizasyonun beslenmesi: Örgütler, KUS perspektifini benimseyerek sürekli iyileştirmeyi ve sürekli bilgi ve enformasyon alışverişini vurgulayan bir öğrenme kültürünü teşvik edebilirler. Bu, örgütlerin çevrelerindeki değişikliklere karşı daha çevik ve duyarlı olmalarına yardımcı olarak uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik sağlayabilir.

Çalışan bağlılığını ve katılımını artırmak: İKY'de KUS perspektifi, örgütlerin, çalışanların kendilerini değerli hissettikleri, güçlendirildikleri ve örgütün başarısına katkıda bulunmak için motive oldukları çalışma ortamları yaratmalarına yardımcı olabilir. Bu da daha yüksek düzeyde çalışan katılımı, bağlılığı ve genel iş tatmini sağlayabilir.

3.3. Türk Örgütleri Bağlamında İnceleme ve Öneriler

Kolektif adaptasyon ve KUS, her biri örgütsel dinamiklerin anlaşılmasına benzersiz perspektifler katan çeşitli kültürel bağlamlardan türetilmiştir. Bu teoriyi örgütlerde uygularken, Türk iş ortamını tanımlayan farklı kültürel ve örgütsel özellikleri tanımak gerekir. Hofstede (Hofstede vd., 2010; Minkov & Hofstede, 2013)'in kültürel boyutlar teorisi, Türkiye'yi yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma ile kolektivist eğilimler ve yapılandırılmış durumları tercih eden bir ülke olarak tanımlamaktadır. Bu kültürel özellikler, Türk örgütlerinin İKY ve kolektif adaptasyona yaklaşımını şekillendirmesi olasıdır.

Ülkemizdeki örgütlerde hiyerarşik yapılar yaygındır ve yukarıdan aşağıya karar alma sürecine önemli ölçüde güvenilmektedir. Bu durum, bireysel araçların örgütsel sonuçları etkilemedeki rolünü vurgulayan merkezi olmayan karar alma ilkesi KUS ile tezat oluşturmaktadır. Bu nedenle, KUS ilkelerinin Türk örgütlerine uyarlanması, bu ilkelerin Türk iş uygulamalarının hiyerarşik yapısına uyum sağlayacak şekilde değiştirilmesini gerektirmektedir. Örneğin, orta düzey yöneticilere karar alma yetkisi verilmesi, üst yönetim ile çalışanlar arasındaki boşluğu doldurarak daha uyumlu ve duyarlı bir örgütsel yapıyı teşvik edebilir. Örgütler, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınmayı yansıtabilecek şekilde istikrarı ve net kuralları tercih etme eğilimindedir. Bu tercih, adaptasyon ve dinamik ortamlara yanıt verme kapasitesiyle gelişen KUS'un uygulanmasını etkileyebilir. Türk örgüt kültürüne uyum sağlamak için İKY uygulamaları, çalışanlar arasında rahatsızlık yaratmadan kontrollü adaptasyona olanak tanıyan esnek yapı ve süreçleri kademeli olarak uygulamaya koymaya odaklanabilir. Örneğin, tam ölçekli bir uygulamadan önce belirli departmanlarda uyarlanabilir projelerin pilot uygulamasının yapılması, yeni yaklaşıma güven duyulmasına yardımcı olabilir.

Türk kültürünün kolektivist yapısı, grup uyumu ve sadakatini vurgulayarak KUS'un kolektif adaptasyon ve kendi kendine örgütlenmeye odaklanmasıyla uyumludur. İKY stratejileri, ekip temelli girişimleri ve işbirliğine dayalı sorun çözme yaklaşımlarını teşvik ederek bu kolektivizmden yararlanabilir. Çapraz işlevli ekiplerin teşvik edilmesi ve ortak amaç duygusunun geliştirilmesi, kurum içinde kolektif adaptasyonu artırabilir. KUS ilkelerinin Türkiye'deki örgütlerde İKY uygulamalarına entegre edilmesi, uyum ve yenilikçiliği teşvik ederken kültürel hassasiyetlere saygı gösteren incelikli bir yaklaşım gerektirmektedir. Paylaşılan değerleri ve normları vurgulayan güçlü bir örgüt kültürü geliştirmek, kolektif adaptasyonu kolaylaştırabilir. İKY uygulayıcıları, örgütün vizyon ve misyonunu açıkça ifade etmeli ve bunları tutarlı yönetim uygulamaları ve davranışlarıyla pekiştirmelidir. Bilgi paylaşımını ve işbirliğine dayalı sorun çözme teşvik eden çalışma ortamları yaratmak esastır. İKY uygulayıcıları ekip oluşturma faaliyetleri uygulayabilir, bilgi akışını kolaylaştıran iletişim kanalları kurabilir ve kendi kendine örgütlenme kültürünü teşvik etmek için işbirliğine dayalı çabaları ödüllendirebilir. Adaptasyon becerisini artırmak için İKY sürekli öğrenme ve beceri geliştirmeye odaklanmalıdır. Çalışanlara eğitim programları ve gelişim girişimleri

aracılığıyla yeni beceriler ve bilgiler edinme fırsatları sunmak, değişen taleplere uyum sağlamalarına yardımcı olabilir.

Sağlam geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması, sürekli iyileştirme ve adaptasyon için çok önemlidir. Düzenli performans değerlendirmeleri, çalışan anketleri ve gayri resmi iletişim kanalları, örgütsel dinamikler ve çalışan ihtiyaçları hakkında değerli içgörüler sağlayarak İKY uygulamalarında zamanında ayarlamalar yapılmasına olanak tanıyabilir. KUS ilkelerinin Türk örgütleri bağlamında uygulanması, örgütsel adaptasyon ve esnekliğin artırılması için bir yol sunmaktadır. İKY uygulayıcıları, bu ilkeleri Türk örgütlerinin kültürel ve örgütsel özellikleriyle uyumlu hale getirerek kolektif adaptasyonu, inovasyonu ve sürdürülebilir başarıyı teşvik eden stratejiler geliştirebilirler. Bu yaklaşım sadece ulusal İKY literatürünü zenginleştirmekle kalmamakta, aynı zamanda benzer kültürel bağlamlardaki küresel İKY uygulamaları için de değerli içgörüler sağlamaktadır.

3.4. Gelecekteki Araştırmalar İçin Öneriler

İKY kapsamında kolektif adaptasyonu incelemek için kullanılacak bilimsel yaklaşımlar bu bölümde ele alınmaktadır.

Kullanılacak bilimsel yaklaşımlardan biri nicel araştırmadır. İKY çalışmasının kapsamlı ve karmaşık bir süreç olduğunu kabul etmek gerekir. Kapsamlı araştırmalar yapmaya, transdisipliner bilgi birikimini geliştirmeye ve sürekli gelişim için çaba göstermeye büyük önem veren gayretli ve çok yönlü bir yaklaşım gerektirir. Bu çalışmada ele alınan yaklaşım, İKY uygulamalarının gelişimini şekillendirmede bu unsurların önemini vurgulayan kapsamlı nicel akademik araştırmalara dayanmaktadır (Gravili vd., 2023; Samimi, 2023; van den Heuvel ve Bondarouk, 2017). İK verilerinin ve eğilimlerinin düzenli olarak analiz edilmesinin, farklı İK stratejilerinin etkinliğinin anlaşılmasında önemli bir rol oynadığı bu alanda yaygın olarak kabul edilmektedir. Wright ve Ulrich (2017)'ye göre İKY alanında veriye dayalı karar alma mekanizmalarının kullanılması, çalışan davranışlarının ve bir örgüt içindeki karmaşık dinamiklerin daha derinlemesine anlaşılmasını sağlamaktadır. İK yönetiminde ampirik bir yaklaşımın kullanılması, gerçek performans ölçütlerinin ve sonuçlarının analizi yoluyla İK stratejilerinin değerlendirilmesini ve geliştirilmesini sağlar. Wright ve Ulrich, iyi bilgilendirilmiş ve stratejik kararlar almak için çok önemli olduğundan, İK profesyonellerinin veri analizinde yüksek düzeyde yetkinlik kazanmalarının zorunluluğunun altını çizmektedir. Buna ek olarak nitel araştırma noktasında da bu yetkinliklerin kazanılması günümüz dünyasında daha önemli hale gelmektedir.

İK uygulamalarını bilgilendirmek ve zenginleştirmek için çeşitli alanlardan ve durum çalışmalarından (Yin, 2018) içgörüler elde etmek gerekir. Farklı disiplinleri keşfederek ve gerçek hayattan örnekleri inceleyerek, kendi örgütsel bağlamına uygulanabilecek değerli bilgiler ve perspektifler kazanılabilir. Bu nitel yaklaşımlar, İK stratejilerine güncel, yenilikçi ve uyarlanabilir kalmasını sağlar ve nihayetinde işgücünün başarısına ve büyümesine yol açar. İKY alanının ekonomi, psikoloji ve sosyoloji gibi çeşitli disiplinlerden elde edilen bilgilerin bir araya getirilmesinden büyük fayda sağladığı açıktır (Boudreau ve Ramstad, 2005).

Transdisipliner bir yaklaşımın benimsenmesi, örgütler bağlamında insan davranışının kapsamlı bir şekilde kavranmasına olanak tanır ve sonuçta İK stratejilerinin verimliliğini artırır. İKY alanı, çok çeşitli perspektifleri benimseyip bütünleştirerek bir inovasyon kültürü geliştirme ve uygulamaların etkinliğini artırma potansiyeline sahiptir. Bu kapsayıcı yaklaşım, günümüzün dinamik ortamında örgütlerin karşılaştığı karmaşık zorlukları daha iyi ele almamızı sağlar.

Çalışmada önerilen teorik çerçeve, İKY'de kolektif adaptasyon üzerine KUS perspektifinden yapılacak ampirik çalışmalar için bir başlangıç noktası sağlamaktadır. Bu noktada potansiyel araştırma yolları olarak şunlara dikkat edilebilir;

- Araştırmacılar, önerilen hipotezleri test etmek için anketler, durum çalışmaları ve deneyler gibi çeşitli yöntemler kullanılabilir. Ayrıca karma yöntem araştırmaları (Aşkun ve Çizel, 2020),

grounded teori gibi farklı nitel (Günbayı ve Aşkun, 2023) ve nitel karşılaştırmalı analiz yöntemleri (Çizel vd., 2022) gibi farklı yöntemlerle alana katkı sunabilir. Bunun yanı sıra hem nitel verilerden hem de nicel verilerden elde edilecek içgörülerle aracı temelli modelleme (Epstein, 2012) yaklaşımlarından yararlanabilirler.

- Araştırmacılar, İKY uygulamaları, KUS özellikleri ve kolektif adaptasyon arasındaki ilişkileri inceleyerek, İKY'nin örgütsel dayanıklılığı teşvik etmedeki rolünün daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunabilirler.
- Gelecekteki araştırmalar, hangi İKY uygulamalarının çalışanlar arasında belirme, kendi kendine örgütlenme ve uyarlanabilirliği sağlama üzerinde en önemli etkiye sahip olduğunu keşfedebilir. Bu araştırmalar, İKY uygulayıcılarının işgücünde kolektif adaptasyonu artırmaya yönelik en etkili uygulamaları belirlemelerine ve önceliklendirmelerine yardımcı olabilir.
- İKY uygulamalarına ek olarak, liderlik tarzları ve örgütsel yapı gibi diğer örgütsel faktörler de KUS özelliklerini ve kolektif adaptasyonu etkileyebilir. Bu faktörlerin araştırılması, örgütlerin İKY'de kolektif adaptasyon KUS perspektifinden nasıl teşvik edebileceğine dair daha kapsamlı bir anlayış sağlayabilir.

4. Sonuç

Sürekli teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve ekonomik değişimlerle karakterize edilen ve hızla değişen iş ortamı örgütler için önemli zorluklar ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, adaptasyon ve esneklik, örgütsel hayatta kalma ve başarı için gerekli hale gelmiştir. İKY, örgütlerin bu dinamik ortamlara uyum sağlamasında ve bu ortamlarda başarılı olmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu çalışma, İKY'deki kolektif adaptasyonu KUS merceğinden kavramsallaştırmaya çalışmış ve İKY uygulamalarının bir örgütün esnekliğini ve adaptasyon becerisini nasıl geliştirebileceğini ortaya koymuştur. Bu yaklaşımın teorik çıkarımları, geleneksel İKY modellerinin ötesine uzanmakta ve gelecekteki araştırma ve uygulamalar için yeni içgörüler ve kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.

KUS'un İKY'ye uygulanması, genellikle statik, doğrusal süreçlere odaklanan İKY teorilerinin geleneksel sınırlarını aşmaktadır. Bu yaklaşım, KUS'un doğasında bulunan belirme, kendi kendini örgütlenme ve uyarlanabilirlik ilkelerini kabul ederek ve entegre ederek, İKY'ye dinamik ve bütünsel bir bakış açısı getirmektedir. Bu bakış açısı, örgütlerdeki insan etkileşimlerinin öngörülemez, doğrusal olmayan ve beliren doğasını dikkate alarak geleneksel görüşlere meydan okumakta, onları genişletmekte ve hem İKY hem de KUS literatürüne katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte KUS perspektifi, İKY uygulamalarının nasıl tasarlanabileceğini ve uygulanabileceğini yeniden tanımlamaktadır. İKY stratejilerinin uyarlanabilir, duyarlı olması ve çalışanlar arasında beliren ve kendi kendini örgütleyen davranışların sadece kabul edildiği değil, aynı zamanda örgütsel öğrenme ve inovasyon için de kullanıldığı ortamları teşvik etmesi gerektiğini öne sürülmektedir. Bu bakış açısı, modern iş ortamlarının karmaşıklıklarına ve belirsizliklerine yanıt verebilecek daha esnek, dayanıklı ve uyarlanabilir İK sistemleri oluşturmada İK uygulayıcılarına rehberlik edebilir.

İKY, KUS perspektifini benimseyerek örgütsel dayanıklılığın artırılmasında önemli bir rol oynayabilir. Bu yaklaşım, örgütleri sadece reaktif değil, aynı zamanda değişiklikleri öngörme ve bunlara uyum sağlama konusunda proaktif İKY uygulamaları geliştirmeye teşvik eder. Sadece yetenekli ve yetkin değil, aynı zamanda dış zorluklara ve fırsatlara yanıt olarak öğrenme, uyum sağlama ve gelişme yeteneğine sahip bir işgücü oluşturmanın önemini vurgular. Çalışmada ortaya konulan İKY'deki KUS perspektifi, ampirik araştırmalar için yeni yollar açmaktadır. Gelecekteki çalışmalar, belirli İKY uygulamalarının işgücü içinde beliren davranışları ve kendi kendine örgütlenmeyi nasıl etkilediğini ve bunların da örgütsel performansı ve adaptasyon becerisine nasıl etkilediğini araştırabilir. Dahası, İKY uygulamaları ile örgütlerin uyum kapasitesi arasındaki karmaşık etkileşimi daha iyi anlamak için sosyoloji, psikoloji ve yönetim biliminden içgörülerini entegre eden transdicipliner araştırmalar için zengin bir fırsat olduğu görülmelidir. Sonuç olarak, KUS

teorisinin İKY'de uygulanması, bu alanda önemli bir teorik ilerlemeyi temsil etmektedir. Çağdaş örgütlerde İKY'nin karmaşık ve dinamik doğasına dair daha incelikli bir anlayış sunmaktadır. Bu yaklaşım, değişken bir iş dünyasında İK uygulayıcılarının karşılaştığı acil zorlukları ele almakla kalmaz, aynı zamanda daha dirençli, uyarlanabilir ve gelişen örgütler için zemin hazırlar. İKY, bu bakış açısını benimseyerek 21. yüzyılın karmaşıklıklarında yol alan örgütlerin sürdürülebilir başarısına önemli ölçüde katkıda bulunabilir.

Özetle, bu çalışma bu alanı inceleyerek, kolektif problemlerin önlenmesi ve uyarlanabilir gruplar halinde etkili bir şekilde işbirliği yapma kapasitesinin sınırsız potansiyelini ortaya çıkarmaya yardımcı olabilecek değerli içgörüler sunmaktadır. İKY'de KUS perspektifini benimseyerek hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar çağdaş iş ortamıyla ilişkili karmaşıklığı ve belirsizliği daha iyi anlayabilir ve ele alabilir.

Kaynakça

- Agrawal, A., Gans, J. S., & Goldfarb, A. (2019). Artificial intelligence: The ambiguous labor market impact of automating prediction. *Journal of Economic Perspectives*, 33(2), 31-50.
- Aguinis, H. (2009). *Performance Management*. Pearson Education.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management—And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503-507.
- Akter, S., Uddin, M. R., Sajib, S., Lee, W. J. T., Michael, K., & Hossain, M. A. (2022). Reconceptualizing cybersecurity awareness capability in the data-driven digital economy. *Annals of Operations Research*.
- Alipourfard, N., Nettasinghe, B., Abeliuk, A., Krishnamurthy, V., & Lerman, K. (2020). Friendship paradox biases perceptions in directed networks. *Nature Communications*, 11(1), 707.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press, P.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. KoganPage.
- Arthur, W. B. (1999). Complexity and the economy. *Science*, 284(5411), 107-109.
- Aşkun, V. (2023). Complex adaptive systems and human resource management: Fostering a thriving workforce in the post-pandemic era. *SocArXiv*. doi:10.31235/osf.io/74pg5
- Aşkun, V., & Çizel, R. (2020). Twenty years of research on mixed methods. *Journal of Mixed Methods Studies*, 1(1), 26-40.
- Aşkun, V., Çizel, R., & Ajanovic, E. (2021). Comparative analysis of factors affecting employee performance according to job performance measurement method: The case of performing artists. *Ege Academic Review*, 21(1), 29-45.
- Aşkun, V., Raghavan, M., Ajanovic, E., Çizel, R., & Wiernik, B. M. (2024). Personality and job performance in Türkiye: Psychometric meta-analysis of Turkish studies. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 40(1), 1-18.
- Axelrod, R., & Cohen, M. D. (2000). *Harnessing Complexity: Organizational Implications of a Scientific Frontier*. Free Press.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.

- Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 49-68.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and Human Resource Management*. Bloomsbury Publishing.
- Böhmer, N., & Schinnenburg, H. (2023). Critical exploration of AI-driven HRM to build up organizational capabilities. *Employee Relations: The International Journal*, 45(5), 1057-1082.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.
- Church, A. H., & Rotolo, C. T. (2013). How are top companies assessing their high-potentials and senior executives? A talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal*, 65(3), 199-223.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Cross, R., Borgatti, S. P., & Parker, A. (2002). Making invisible work visible: Using social network analysis to support strategic collaboration. *California Management Review*, 44(2), 25-46.
- Çizel, R., Aşkun, V., & Çizel, B. (2022). Sosyal bilim araştırmalarında bulanık küme nitel karşılaştırmalı analiz yönteminin kullanımı. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, 42(2), 549-588.
- Deephouse, D. L. (1999). To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 20(2), 147-166.
- Demortier, A.-L. P., Delobbe, N., & El Akremi, A. (2014). Opening the Black Box of HR Practices - Performance Relationship: Testing a Three Pathways AMO Model. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 14932.
- Deng, M., Wuyts, K., Scandariato, R., Preneel, B., & Joosen, W. (2011). A privacy threat analysis framework: Supporting the elicitation and fulfillment of privacy requirements. *Requirements Engineering*, 16(1), 3-32.
- Denisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dooley, K. J. (1997). A complex adaptive systems model of organization change. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 1(1), 69-97.
- Dyer, L., & Shafer, R. A. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. İçinde M. A. Hitt, Freeman R. E., & J. S. Harrison (Ed.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (ss. 462-488). Blackwell Publishing.

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Epstein, J. M. (2012). *Generative Social Science: Studies in Agent-Based Computational Modeling*. Çinde *Generative Social Science*. Princeton University Press.
- Farabee, A. M. (2011). *Person-organization fit as a barrier to employee creativity* (Doctoral Thesis). University of Missouri-St. Louis.
- Fraij, J., & László, V. (2021). A Literature Review: Artificial Intelligence Impact on the Recruitment Process. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(1), Article 1.
- Fried, Y., Grant, A. M., Levi, A. S., Hadani, M., & Slowik, L. H. (2007). Job design in temporal context: A career dynamics perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 911-927.
- Galesic, M., Barkoczi, D., Berdahl, A. M., Biro, D., Carbone, G., Giannoccaro, I., Goldstone, R. L., Gonzalez, C., Kandler, A., Kao, A. B., Kendal, R., Kline, M., Lee, E., Massari, G. F., Mesoudi, A., Olsson, H., Pescetelli, N., Sloman, S. J., Smaldino, P. E., & Stein, D. L. (2023). Beyond collective intelligence: Collective adaptation. *Journal of the Royal Society Interface*, 20(200), 20220736.
- Galesic, M., Olsson, H., Dalege, J., van der Does, T., & Stein, D. L. (2021). Integrating social and cognitive aspects of belief dynamics: Towards a unifying framework. *Journal of The Royal Society Interface*, 18(176), 20200857.
- Gennard, J., & Judge, G. (2005). *Employee Relations*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41-52.
- Gravili, G., Hassan, R., Avram, A., & Schiavone, F. (2023). Big data and human resource management: Paving the way toward sustainability. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 552-590.
- Gunbayi, I. (2020). Action Research as a Mixed Methods Research: Definition, Philosophy, Types, Process, Political and Ethical Issues and Pros and Cons. *Journal of Mixed Methods Studies*, 1(2), 16-26.
- Gunbayi, I., & Sorm, S. (2020). *Social Paradigms in Guiding Management Social Development and Social Research*. Pegem Academy.
- Günbayı, I., & Aşkun, V. (2023). Grounded Teori ya da Temellendirilmiş Kuram, Gömülü Teori, Kuram Oluşturma vs. Kullanımı Adına Yol Haritası. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(3), 1671-1697.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hassan, Z. (2022). Employee retention through effective human resource management practices in Maldives: Mediation effects of compensation and rewards system. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(2), 137-174.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Holland, J. H. (1995). *Hidden order: How adaptation builds complexity*. Basic Books.

- Holland, J. H. (2006). Studying complex adaptive systems. *Journal of Systems Science and Complexity*, 19(1), 1-8.
- Holland, J. H. (2014). *Complexity: A Very Short Introduction*. Oxford University Press.
- Ison, R. L., Collins, K. B., & Wallis, P. J. (2015). Institutionalising social learning: Towards systemic and adaptive governance. *Environmental Science and Policy*, 53, 105-117.
- Katz, D. M., Bommarito, M. J., & Blackman, J. (2017). A general approach for predicting the behavior of the Supreme Court of the United States. *PLOS ONE*, 12(4), e0174698.
- Kerr, N. L., & Tindale, R. S. (2004). Group Performance and Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 55(1), 623-655.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3-21.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372.
- Krackhardt, D., & Hanson, J. R. (1993). Informal networks: The company behind the chart. *Harvard Business Review*, 71(4), 104-111.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Lee, E., Karimi, F., Wagner, C., Jo, H.-H., Strohmaier, M., & Galesic, M. (2019). Homophily and minority-group size explain perception biases in social networks. *Nature Human Behaviour*, 3(10), 1078-1087.
- Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheitle, S., Wildhaber, I., & Kasper, G. (2022). The Challenges of Algorithm-Based HR Decision-Making for Personal Integrity. İçinde K. Martin, K. Shilton, & J. Smith (Ed.), *Business and the Ethical Implications of Technology* (ss. 71-86). Springer Nature Switzerland.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J. D., & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Emergence: Complexity and Organization*, 8(4), 2-13.
- London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. Lawrence Erlbaum.
- Longenecker, C., & Fink, L. S. (2015). Exceptional HR leadership rests on four foundations: Business acumen, trust, expertise and culture make up the cornerstones. *Human Resource Management International Digest*, 23(1), 21-24.
- Malik, A., Budhwar, P., Patel, C., & Srikanth, N. R. (2022). May the bots be with you! Delivering HR cost-effectiveness and individualised employee experiences in an MNE. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1148-1178.
- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087.

- Massari, G. F., Giannoccaro, I., & Carbone, G. (2019). Are distrust relationships beneficial for group performance? The influence of the scope of distrust on the emergence of collective intelligence. *International Journal of Production Economics*, 208, 343-355.
- Mechkova, V., Luhrmann, A., & Lindberg, S. I. (2017). How much democratic backsliding? *Journal of Democracy*, 28, 162.
- Milkovich, G., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation*. McGraw-Hill.
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2013). *Cross-Cultural Analysis: The Science and Art of Comparing the World's Modern Societies and Their Cultures*. California: SAGE Publications.
- Miller, J. H., & Page, S. E. (2007). *Complex Adaptive Systems: An Introduction to Computational Models of Social Life*. Princeton University Press.
- Mitchell, M. (2009). *Complexity: A guided tour*. Oxford University Press.
- Noe, R. A. (2019). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
- Pillai, R., & Sivathanu, B. (2020). Adoption of artificial intelligence (AI) for talent acquisition in IT/ITeS organizations. *Benchmarking: An International Journal*, 27(9), 2599-2629.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.
- Samimi, E. (2023). Walking at the edge: How tempo-spatial nexus forms HRM practices in project-based organizations. *Frontiers in Psychology*, 14.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press.
- Sivathanu, B., & Pillai, R. (2018). Smart HR 4.0 – how industry 4.0 is disrupting HR. *HRMI Digest*, 26(4), 7-11.
- Sloman, S. J., Goldstone, R. L., & Gonzalez, C. (2021). A Social Interpolation Model of Group Problem-Solving. *Cognitive Science*, 45(12), e13066.
- Smaldino, P. E. (2014). The cultural evolution of emergent group-level traits | Behavioral and Brain Sciences | Cambridge Core. *Behavioral and Brain Sciences*, 37(3), 243-254.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Smith, P. A. C., & Sharicz, C. A. (2013). The bi-modal organization: Balancing autopoiesis and fluid social networks for sustainability. *Learning Organization*, 20(2), 134-152.
- Solé, R., Moses, M., & Forrest, S. (2019). Liquid brains, solid brains. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 374(1774), 20190040.
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689-709.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge University Press.

- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team Building and its Influence on Team Effectiveness: An Examination of Conceptual and Empirical Developments. *Advances in Psychology*, 82, 117-153.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quar.*, 18(4), 298-318.
- van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 157-178.
- Wiener, N. (2019). *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine, Reissue of the 1961 second edition*. MIT Press.
- Wimsatt, W. C. (1972). Complexity and organization. *PSA: Proceedings of the biennial meeting of the Philosophy of Science Association*, 1972, 67-86.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-722.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-321.
- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A Road well traveled: The Past, present, and future journey of strategic human resource management. *Ann. Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 45-65.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sage.