YONORG 2026 Sivas

34. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

BİLDİRİLER KİTABI

EDİTÖRLER

Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ

Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ



ekin

20 - 23 MAYIS 2026

SİVAS

34. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
BİLDİRİLER KİTABI

EDİTÖRLER

Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ

Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

20 – 23 MAYIS 2026

SİVAS

EKİN
Basım Yayın Dağıtım

2026

© 2026 Ekin Yayınevi

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

Sertifika No: 48743

e_ISBN: 978-625-8757-89-7

Ekim 2026

EKİN Basım Yayın Dağıtım

Şehreküstü Mah. Cumhuriyet Cad.

Durak Sk. No: 2 Osmangazi / BURSA

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

Fax.: (0.224) 223 41 12

e-mail: info@ekinyayinevi.com

www.ekinkitap.com

ANA SPONSOR

uyumsoft

Sponsorlarımız

SMMM ARİF KUL

ÖNSÖZ

İlk olarak 20-22 Mayıs 1993 tarihleri arasında İstanbul Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi ev sahipliğinde gerçekleştirilen Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 34 yıldır kesintisiz bir şekilde düzenlenerek ülkemizin önemli ve saygın kongrelerinden biri olmayı başarmıştır. 1993 yılından itibaren her yıl düzenlenen kongremiz akademik bir gelenek olmanın ötesinde alan yazına katkısı ile Yönetim ve Organizasyon disiplininin kuramsal ve uygulamalı gelişimine yön veren köklü bir bilimsel platformdur. Bilimsel bir ortamda bilginin paylaşılması, tartışılması ve geleceğe aktarılması misyonuyla yola çıkan kongremiz, Yönetim ve Organizasyon alanında çalışan akademisyen ve araştırmacıların birlikte çalışma ve üretme kültürüne zemin hazırlaması yönüyle de büyük öneme sahiptir.

Geleceğin araştırma gündemlerini şekillendiren, aynı zamanda yeni kuşak akademisyenlere ilham veren bir bilimsel buluşma alanı olan kongremizin 34'üncüsünü 20-23 Mayıs 2026 tarihleri arasında Cumhuriyetimizin temellerinin atıldığı Sivas'ta gerçekleştirmekten büyük bir onur ve mutluluk duyduk. Asistanlık yıllarımdan itibaren katıldığım ve farklı yıllarda çeşitli şekillerde katkı sunduğum bu köklü kongrenin 34'üncüsünün dönem ve düzenleme kurulu başkanlığını üstlenmek, şahsım adına bu akademik geleneğin sürekliliğine sahip çıkmanın onurunu ve sorumluluğunu ifade etmektedir.

34. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'ne; Örgütsel Davranış alanında 81, Stratejik Yönetim alanında 30, İnsan Kaynakları Yönetimi alanında 18, Örgüt Kuramı alanında 12 ve İşletme Tarihi alanında 5 adet olmak üzere toplamda 146 bildiri gönderilmiştir. Kongreye gönderilen tüm bildiriler alan koordinatörlerinin ön değerlendirmesinden geçtikten sonra hakemlere gönderilmiş ve hakem sonuçları Danışma Kurulu tarafından değerlendirmeye alınmıştır. Toplamda 112 bildiri kabul almıştır. Kabul alan bildirilerin 56'sı Örgütsel Davranış, 26'sı Stratejik Yönetim, 15'i İnsan Kaynakları Yönetimi, 10'u Örgüt Kuramı ve 5'i İşletme Tarihi alanındandır. Kabul almasına ve kongre programında yer almasına rağmen yazarlarının katılmaması nedeniyle Örgütsel Davranış alanından bir bildirinin sunumu yapılmadığı için, kongrede sunulan toplam bildiri sayısı 111'dir.

Kongremiz; 20 Mayıs 2026 tarihinde Eretna Otel'de gerçekleştirilen Metodoloji Çalıştayı ile başlamıştır. Lisansüstü öğrenciler ve akademisyenlerin yoğun ilgi gösterdiği Metodoloji Çalıştayı'nda Doç. Dr. Erkan Yıldız tarafından '***''Smart PLS ile Yapısal Eşitlik Modelleme''***, Doç. Dr. Zümral Gültekin tarafından ***''Yönetim ve Organizasyon Alanında Ölçek Uyarlama: Kuramsal ve Yöntemsel Adımlar''***, Doç. Dr. Alptekin Develi tarafından '***''Yönetim ve Organizasyon Araştırmalarında Hatalar ve Düzeltme Önerileri''*** ve Doç. Dr. Cihat Erbil tarafından ***''Araştırmada iddia Kurmak''*** konularında bilgi verilmiştir. Kongremize değer katan tüm eğitmen hocalarımıza şahsım ve ekibim adına çok teşekkür ederim.

Kongremizin bilimsel oturumları, 21-22 Mayıs 2026 tarihlerinde Sivas Belediyesi Kültür Sanat Sosyal İşler Müdürlüğü'ne bağlı Fidan Yazıcıoğlu Kültür Merkezi'nde eş zamanlı oturumlarla gerçekleştirilmiştir. Yoğun programlarına rağmen açılışımıza katılan Sivas Valisi Sayın Dr. Yılmaz Şimşek'in eşi Dr. Çiğdem Olgun Şimşek Hanımefendiye, Sivas Vali Yardımcısı Sayın Osman Altın'a, yoğun programı nedeniyle açılışımızda olamasa da kongremizi destekleyen Sivas Belediye Başkanı Sayın Dr. Adem Uzun'a ve 23 Mayıs 2026 tarihinde Gürün Gökpınar Gölü'ne gerçekleştirdiğimiz sosyal programımızı destekleyen Gürün Belediye Başkanı Sayın Nami Çiftçi'ye ilgi ve desteklerinden dolayı şükranlarımı sunarım. Açılışımızda bulunan Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekan Yardımcısı Doç. Dr. Yusuf Demir'e çok teşekkür ederim. Fidan Yazıcıoğlu Kültür Merkezi'nde bizlere ev sahipliği yapan Sivas Belediyesi Kültür Sanat ve Sosyal İşler Müdürü Fuat Alper Karaca'ya verdikleri destekten dolayı çok teşekkür ederim.

Kongremiz; 21 Mayıs 2026 tarihinde yapılan açılış konuşmaları sonrası Yapay Zeka konulu panel ile başlamıştır. Panelin moderatörlüğünü üstlenen Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyesi Prof. Dr. Esin Can'a, panelde '***''Yapay Zeka, Yönetimin İşlevleri ve Normal Kazalar''*** konusunda bilgi veren Prof. Dr. Deniz Tunçalp'e ve '***''Yönetimde Yeni Dönem: İnsan +Yapay Zeka İşbirliği''*** konusunda sektör bilgilerini katılımcılarla paylaşan UYUMSOFT firması Projeler Direktörü Çiğdem Dönmez'e kongremize sundukları kıymetli katkı için çok teşekkür ederim. Kongremizin bilimsel oturumları 22 Mayıs 2026 tarihinde yapılan '***''Paradigma''*** konulu kapanış paneli ile tamamlanmıştır. Panelin moderatörlüğünü üstlenen Danışma Kurulu üyesi Prof. Dr. Mahmut Paksoy'a, ***''Tekrar Eden Hatalar, Tekrar Eden Yayınlar: ÖD Yazınında Neyi Neden Yanlış Yapıyoruz***

Üzerine'' başlıklı sunumuyla Prof. Dr. Senay Yürür'e ve ***''Yönetim ve Organizasyon Çalışmalarında Paradigmalar ve Felsefi Temelleri''*** başlıklı sunumuyla Prof. Dr. Ali Danışman'a çok teşekkür ederim.

20 Mayıs 2026 tarihinde dört farklı konuda sunumun yapıldığı metodoloji çalıştayı ile başlayan kongremiz, 21-22 Mayıs 2026 tarihlerinde açılış ve kapanış panellerinin de yer aldığı 28 bilimsel oturum ve 111 bildirinin sunumu sonrası 23 Mayıs 2026 tarihinde Gürün Gökpınar Gölü'ne düzenlenen sosyal etkinlik ile tamamlanmıştır.

Kongreyi benim dönem başkanlığımda Sivas'ta yapabilme imkanını bana veren değerli danışma kurulu hocalarımız, Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu'na, Prof. Dr. A. Asuman Akdoğan'a, Prof. Dr. Mahmut Paksoy'a, Prof. Dr. Mehmet Barca'ya, Prof. Dr. Nazlı Wasti Pamuksuz'a, Prof. Dr. Ömür Özmen'e, Prof. Dr. Tülay İlhan Nas'a, Prof. Dr. Uğur Yozgat'a ve Prof. Dr. Vala Lale Tüzüner'e çok teşekkür ederim. 34. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongremizin hakem atamaları ve bildiri değerlendirme sürecini titizlikle yürüten ve büyük emek veren Alan Koordinatörleri Prof. Dr. A. Asuman Akdoğan'a, Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu'na, Prof. Dr. Mehmet Barca'ya, Prof. Dr. Nazlı Wasti Pamuksuz'a, Prof. Dr. Vala Lale Tüzüner'e, Prof. Dr. Esin Can'a, Prof. Dr. Erkan Turan Demirel'e, Prof. Dr. Meral Erdirençelebi'ye, Prof. Dr. Emrah Koparan'a, Doç. Dr. M. Said Döven'e, Doç. Dr. Zümral Gültekin'e, Doç. Dr. Ebru Özer'e, Doç. Dr. Cihat Erbil'e, Doç. Dr. Ergün Kara'ya ve Dr. Öğretim Üyesi Metin Günay'a çok teşekkür ederim.

34.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, küçük bir ekiple ama büyük bir özveri ve aidiyet duygusu ile gerçekleştirilen ortak bir emeğin ürünüdür. Öncelikle Kongre Düzenleme Kurulu'nda yer alarak bana ve ekibime desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. A. Asuman Akdoğan'a, Prof. Dr. Esin Can'a, Prof. Dr. Mehmet Barca'ya ve Prof. Dr. Şebnem Arıkboğa'ya çok teşekkür ederim. Kongre Dönem başkanlığımın Yönetim ve Organizasyon grubunda paylaşılmasından sonra beni ilk tebrik eden, kongrenin son anına kadar her aşamada desteğini gösteren kıymetli meslektaşım Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nden Doç. Dr. M. Said Döven'e, bildiri yükleme, sınıflandırma ve hakem değerlendirme sürecini harika bir şekilde yöneten, Amasya Üniversitesi'nden değerli meslektaşlarım Prof. Dr. Emrah Koparan'a ve Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nden Doç. Dr. Zümral Gültekin'e sürecin başından sonuna kadar hep yanımda oldukları için en içten duygularla teşekkür ederim. Kongrenin başlayacağı son ana kadar gelen değişiklikler nedeniyle uykusuz kalarak büyük bir özveri ile kongre katılım ve teşekkür belgelerini hazırlayan ve kongre masasını titizlikle yöneten Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Zara Meslek Yüksekokulu'ndan Dr. Öğretim Üyesi Metin Günay'a, 23 Mayıs'ta Gürün Gökpınar Gölü'ne gerçekleştirdiğimiz sosyal programımızı organize eden Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Zara Meslek Yüksekokulu'ndan Dr. Öğretim Üyesi Murat Durgun'a, kongre sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesinde büyük emek veren Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nden Dr. Öğretim Üyesi İsmail Alici'ye ve Türk Telekom'dan Dr. Abdullah Karaçınar'a kongrenin son anına kadar yanımda oldukları için çok teşekkür ederim. Düzenleme kurulumuzda yer alarak bizlere destek olan Doç. Dr. Alptekin Develi'ye, Doç. Dr. Cihat Erbil'e, Öğr. Gör. Dr. Ülkü Tutar'a ve yoğun iş temposuna rağmen sosyal medya hesaplarımızı yöneten Sosyal Medya Yöneticimiz bağımsız araştırmacı Ersin Irkılata'ya çok teşekkür ederim. Akademik yaşamlarında önemli bir iz bırakacağının bilinciyle ve sevinçle kongremizde görev alan Doktora Öğrencileri Suna Arslan'a ve Yavuz Selim Özyer'e, yüksek lisans öğrencisi İrem Kocamemik'e ve Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İşletme Bölümü öğrencileri İrem Akın, Beyza Yılmaz, Sahra Topbaş, İlayda Tan, Fatmanur Küçük, Şeyda Topbaş ve Rojin Sarı'ya bizlerle birlikte oldukları için teşekkür ederim.

Kongreler bilimsel çalışmaların tartışıldığı hem akademik hem de sosyal organizasyonlardır. Bir akademisyen için kongre düzenlemek akademik ve organizasyonel olarak sorumluluğu büyük bir faaliyettir. Yönetim ve organizasyon alanının en saygın kongrelerinden biri olan ve 200 civarında akademisyenin katıldığı kongremizin organizasyonunu tereddüt etmeden üstlenen ve organizasyonun tüm süreci ile ilk aşamadan itibaren titizlikle ilgilenen Sayın Elif Durdu'ya ve ekibine ilgileri ve desteklerinden dolayı çok teşekkür ederim.

Kongremizin Ana Sponsoru UYUMSOFT firmasına ve firma yetkilisi Sayın Bekir Küçükbaş'a kongremize verdikleri destekten dolayı şükranlarımı sunarım. Kendileri ile tanışmamıza vesile olan sevgili Burcu Yılmaz'a çok teşekkür ederim. Kongremizin ilk sponsoru kongremizin web sayfası tasarımını yapan Otrera Dijital Firma sahibi genç girişimci Berke Sarıtaş'a ve kendisiyle yolumuzun

kesişmesine vesile olan Bedir Demirok'a kongremize verdikleri destekten dolayı çok teşekkür ederim. Diğer sponsor firmalarımızdan PAPBİL firmasına ve firma kurucusu Hacı İsmail Çıngı'ya, SMMM Arif Kul'a, Engürü Bal'a, Cihat Optik ve firma yetkilisi Cihat Anlı'ya ve Dermokil firmasına kongremize verdikleri destekten dolayı çok teşekkür ederim. Kongre kitabının basımını üstlenen Ekin Yayınevi'ne ve bizlere her konuda yardımcı olan Sayın Engin Yüzer'e çok teşekkür ederim. Dönem başkanlığımın heyecan ve mutluluğunu benimle birlikte hisseden, kongremize katılamasa da her zaman yanımda olan değerli meslektaşım Prof. Dr. Güler Sağlam Arı'ya çok teşekkür ederim.

Uzun bir Kurban Bayramı tatili öncesinde yapmış olduğumuz kongremizin geniş bir katılımla gerçekleşmesini sağlayan ülkemizin farklı üniversitelerinden gelen tüm katılımcılarımıza en içten şükranlarımı sunarım. Ben ve ekibim sizleri Cumhuriyet kenti Sivas'ta misafir etmekten büyük memnuniyet duyduk.

Elinizdeki bu kongre kitabı, titiz bir hakemlik sürecinden geçerek kabul alan ve kongremizde sunulan bildirilerin bilim dünyasına sunulmuş kalıcı bir izidir. Her bir çalışma, yazarlarının yoğun emeğini ve Yönetim ve Organizasyon alan yazınına olan katkısını yansıtmaktadır. Bildiri kitabımızın alanda çalışan genç araştırmacılar için ilham verici bir kaynak olacağına ve yeni çalışmalara zemin hazırlayacağına yürekten inanıyorum. Bilime inanan, üreten ve paylaşan herkesin katkısıyla büyüyen bu ailenin bir parçası olduğunuz için hepinize teşekkür ediyor, kongremizin yeni işbirliklerine vesile olmasını diliyorum.

Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ
34. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi
Dönem ve Düzenleme Kurulu Başkanı
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Başkanı

DANIŞMA KURULU

Prof. Dr. Ayşegül Asuman AKDOĞAN	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. M. Kadir VAROĞLU	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut PAKSOY	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet BARCA	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Nazlı WASTİ PAMUKSUZ	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Ömür N. TİMURCANDAY ÖZMEN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Uğur YOZGAT	İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Prof. Dr. Vala Lale TÜZÜNER	İstanbul Üniversitesi

ALANLAR VE ALAN KOORDİNATÖRLERİ

Örgütsel Davranış

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Erkan Turan DEMİREL	Fırat Üniversitesi
Doç. Dr. Ebru ÖZER	Necmettin Erbakan Üniversitesi
Doç. Dr. Ergün KARA	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

İnsan Kaynakları Yönetimi

Prof. Dr. Lale KAZIMBEK TÜZÜNER	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.
Prof. Dr. Meral ERDİRENÇELEBİ	Necmettin Erbakan Üniversitesi
Doç. Dr. Zümral GÜLTEKİN	Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Stratejik Yönetim

Prof. Dr. Mehmet Abdülkadir VAROĞLU	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Esin CAN	Yıldız Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Musa Said DÖVEN	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Örgüt Kuramı

Prof. Dr. Nazlı WASTİ PAMUKSUZ	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Cihat ERBİL	Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Doç. Dr. Emrah KOPARAN	Amasya Üniversitesi

İşletme Tarihi

Prof. Dr. Mehmet BARCA	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Metin GÜNAY	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi

DÜZENLEME KURULU

Prof. Dr.Berrin Filizöz **Kongre Dönem ve Düzenleme Kurulu Başkanı**	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
Doç. Dr. Musa Said Döven *Kongre Düzenleme Kurulu Başkan Yardımcısı*	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğretim Üyesi Metin Günay *Kongre Düzenleme Kurulu Başkan Yardımcısı*	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
Dr.Öğretim Üyesi Murat Durgun *Kongre Düzenleme Kurulu Başkan Yardımcısı*	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
Öğr Gör. Dr. Ülkü Tutar *Kongre Düzenleme Kurulu Başkan Yardımcısı*	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
Prof. Dr. A. Asuman Akdoğan	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Esin Can	Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Barca	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Şebnem Arıkboğa	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Alptekin Develi	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Doç. Dr. Cihat Erbil	Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Doç. Dr. Emrah Koparan	Amasya Üniversitesi
Doç. Dr. Zümral Gültekin	Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İsmail Alici	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Abdullah Karaçınar	Türk Telekom
Suna Arslan	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
Yavuz Selim Özyer	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Ersin Irkılata	Bağımsız Araştırmacı

YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRELERİ TARİHÇESİ

1. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 20-22 Mayıs 1993
Düzenleyen Kurum: İstanbul Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Tamer KOÇEL, Prof. Dr. Behlül ÜSDİKEN
Yer: Silivri Pamukbank Eğitim Tesisleri
Sunulan Bildiri Sayısı: 37 (Yayımlanmadı)

2. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 16-18 Mayıs 1994
Düzenleyen Kurum: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR
Yer: Kuşadası-Pine Bay Holding Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 38 (Yayımlandı)

3. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 29-31 Mayıs 1995
Düzenleyen Kurum: İTÜ İşletme Fakültesi İşletme Mühendisliği Bölümü
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Selime SEZGİN
Yer: İstanbul İTÜ Sosyal Tesisleri
Sunulan Bildiri Sayısı: 84 (Yayımlanmadı)

4. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 29-31 Mayıs 1996
Düzenleyen Kurum: ODTÜ İİBF İşletme Bölümü
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Muhan SOYSAL
Yer: Ankara ODTÜ İİBF
Sunulan Bildiri Sayısı: 19 (Yayımlanmadı)

5. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 29-31 Mayıs 1997
Düzenleyen Kurum: Başkent Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Selami SARGUT
Yer: Kızılcahamam-Patalya Oteli
Sunulan Bildiri Sayısı: 41 (Yayımlanmadı)

6. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 21-23 Mayıs 1998
Düzenleyen Kurum: Anadolu Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP
Yer: Eskişehir Yunus Emre Kampüsü
Sunulan Bildiri Sayısı: 31 (Yayımlandı)

7. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 27-29 Mayıs 1999
Düzenleyen Kurum: İstanbul Bilgi Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Beyza FURMAN
Yer: İstanbul Bilgi Üniversitesi Kampüsü
Sunulan Bildiri Sayısı: 45 (Yayımlanmadı)

8. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 25-27 Mayıs 2000
Düzenleyen Kurum: Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Mümin ERTÜRK
Yer: Kapadokya Dedeman Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 62 (Yayımlandı)

9. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 24-26 Mayıs 2001
Düzenleyen Kurum: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Hayri ÜLGEN
Yer: Silivri Klassis Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 72 (Yayımlandı)

10. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 23-25 Mayıs 2002
Düzenleyen Kurum: Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Fulya SARVAN
Yer: Antalya Dedeman Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 79 (Yayımlandı)

11. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 22-24 Mayıs 2003 Bölümü
Düzenleyen Kurum: Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP
Yer: Afyon İkbal Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 88 (Yayımlandı)

12. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 27-29 Mayıs 2004
Düzenleyen Kurum: Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU
Yer: Bursa Kervansaray Termal Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 96 (Yayımlandı)

13. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 12-15 Mayıs 2005
Düzenleyen Kurum: Marmara Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Uğur Yozgat
Yer: İstanbul Dedeman Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 85 (Yayımlandı)

14. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 25-27 Mayıs 2006
Düzenleyen Kurum: Atatürk Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL
Yer: Erzurum Palan Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 103 (Yayımlandı)

15. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 25-27 Mayıs 2007
Düzenleyen Kurum: Sakarya Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ
Yer: Kartepe Green Park Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 122 (Yayımlandı)

16. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 16-18 Mayıs 2008
Düzenleyen Kurum: İstanbul Kültür Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr.Tamer KOÇEL
Yer: Antalya Kervansaray Lara Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 141 (Yayımlandı)

17. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 21-23 Mayıs 2009
Düzenleyen Kurum: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Ömer TORLAK
Yer: Eskişehir Anemon Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 130 (Yayımlandı)

18. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 20-22 Mayıs 2010
Düzenleyen Kurum: Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN
Yer: Adana HiltonSa Oteli
Sunulan Bildiri Sayısı: 114 (Yayımlandı)

19. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 26-28 Mayıs 2011
Düzenleyen Kurum: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Ali AKDEMİR
Yer: Troya Kültür Merkezi
Sunulan Bildiri Sayısı: 135 (Yayımlandı)

20. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 24-26 Mayıs 2012
Düzenleyen Kurum: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR
Yer: Çeşme Altınyunus Resort & Thermal Hotel
Sunulan Bildiri Sayısı: 132 (Yayımlandı)

21. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 30 Mayıs-1 Haziran 2013
Düzenleyen Kurum: Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Yer: Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Sunulan Bildiri Sayısı: 136 (Yayımlandı)

22. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 22-24 Mayıs 2014
Düzenleyen Kurum: Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Adem ÖĞÜT
Yer: Konya Dedeman Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 141 (Yayımlandı)

23. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 14-16 Mayıs 2015
Düzenleyen Kurum: Muğla Sıtkı Koçman Üni. İİBF İşletme Fakültesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Tuncer Asunakutlu
Yer: Amara Island Bodrum Elite
Sunulan Bildiri Sayısı: 155 (Yayımlandı)

24. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 29-31 Mayıs 2016
Düzenleyen Kurum: Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. S. Arzu WASTI
Yer: Sabancı Üniversitesi
Sunulan Bildiri Sayısı: 119 (Yayımlandı)

25. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 25-27 Mayıs 2017
Düzenleyen Kurum: Başkent Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Abdulkadir VAROĞLU
Yer: Bilkent Otel, Ankara
Sunulan Bildiri Sayısı: 150 (Yayımlandı)

26. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 10-12 Mayıs 2018
Düzenleyen Kurum: Karadeniz Teknik Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Tülay İlhan NAS
Yer: Karadeniz Teknik Üniversitesi Kampüsü
Sunulan Bildiri Sayısı: 123 (Yayımlandı)

27. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 17-20 Nisan 2019
Düzenleyen Kurum: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Işıl Mendeş PEKDEMİR
Yer: Venezia Otel, Kundu, Antalya
Sunulan Bildiri Sayısı: 99 (Yayımlandı)

28. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 3-5 Eylül 2020
Düzenleyen Kurum: Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi SBF İşletme Bölümü
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Mehmet BARCA
Yer: Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Sunulan Bildiri Sayısı: 92 (Yayımlandı)

29. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 2-4 Eylül 2021
Düzenleyen Kurum: Kafkas Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Hüsnü KAPU
Yer: Kafkas Üniversitesi
Sunulan Bildiri Sayısı: 77 (Yayımlandı)

30. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 26-28 Mayıs 2022
Düzenleyen Kurum: Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Dönem Başkanı: Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI
Yer: Süleyman Demirel Üniversitesi
Sunulan Bildiri Sayısı: 87 (Yayımlandı)

31. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 21-23 Eylül 2023
Düzenleyen Kurum: İstanbul Nişantaşı Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Uğur YOZGAT
Yer: Nişantaşı Üniversitesi Neotech Kampüsü
Sunulan Bildiri Sayısı: 71 (Yayımlandı)

32. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 23-25 Mayıs 2024
Düzenleyen Kurum: Giresun Üniversitesi İ.İ.B.F. Dönem Başkanı: Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ
Yer: Giresun Üniversitesi
Sunulan Bildiri Sayısı: 81 (e-Yayımlandı)

33. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 21-24 Mayıs 2025
Düzenleyen Kurum: Fırat Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Erkan Turan DEMİREL
Yer: Elazığ Belediyesi Ahmet Tevfik Ozan Fuar ve Kongre Merkezi
Sunulan Bildiri Sayısı: 85 (Yayımlandı)

34. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 20-23 Mayıs 2026
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ
Yer: Sivas Belediyesi Fidan Yazıcıoğlu Kültür Merkezi
Sunulan Bildiri Sayısı: 111 (Yayımlandı)

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ iv

DANIŞMA KURULU vii

ALANLAR VE ALAN KOORDİNATÖRLERİ viii

DÜZENLEME KURULU ix

YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRELERİ TARİHÇESİ x

İÇİNDEKİLER xii

ÜRETKEN YAPAY ZEKA SONRASI SINIFTA ÖĞRENMEYİ YÖNETMEK: BİR GİRİŞİMCİLİK DERSİ VAKASI 1

KURUMSAL EĞİTİMLERDE OYUNLAŞTIRMA TEKNİKLERİ KULLANIMININ ADANMIŞLIK, BİLGİ TUTMA VE ALGILANAN PERFORMANS ÜZERİNDE ETKİSİ 7

BİREYİ TANIMA TEKNİKLERİNDE YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ BİR YENİLİK: PAPBİL'İN KARİYER PLANLAMASI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE STRATEJİK ETKİSİ 15

ETİK İKLİM ÇALIŞANI NASIL GELİŞTİRİR? ÖRGÜTSEL ETİK İKLİMİ, İŞİN ANLAMLILIĞI VE İŞ YERİNDE GELİŞME (THRIVING AT WORK) ARASINDAKİ İLİŞKİLER 23

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI ENDEKSİNİN RADİKAL İNOVASYONA ETKİSİNDE DİNAMİK YETENEKLERİN ARACI ROLÜ 29

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDAN DİJİTAL EĞİTİM İLE YÜZ YÜZE EĞİTİMİN ETKİNLİKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI 34

PSİKOLOJİK GEREKLİLİKLERİNE GÖRE MESLEK PROFİLLERİ: ÜÇ EKSENLİ MODEL ÖNERİSİ 42

GÜVENLİ BAĞLANMA VE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN PERFORMANSA ETKİSİ: ADAPTASYONUN ARACI ROLÜ ÜZERİNE BOYLAMSAL BİR ARAŞTIRMA 51

ETİK LİDERLİK LİTERATÜRÜNÜN DÖNÜŞÜMÜ: BİBLİYOMETRİK VE METİN MADENCİLİĞİ TEMELLİ BİR İNCELEME (1997–2026) 57

ÇALIŞANLARDA İŞLE BÜTÜNLEŞMENİN OLUŞMASINDA DUYGUSAL EMEĞİN VE KENDİNİ AYARLAMANIN ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 63

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN KARİYERİZME ETKİSİNDE KARİYER TATMİNİNİN ARACI ROLÜ 71

MÜLAKAT MEMNUNİYETİ ÖLÇEĞİNİN GELİŞTİRİLMESİ: GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİ 77

HERKESE EŞİT Mİ, BAZILARINA ÖZEL Mİ? İNSAN KAYNAKLARI FARKLILAŞTIRMASI LİTERATÜRÜNE BİBLİYOMETRİK BİR BAKIŞ 87

DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE ÖRGÜT TASARIMININ YENİDEN YAPILANDIRILMASI: YAŞLANAN İŞGÜCÜ ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR ANALİZ 94

DÖNGÜSEL EKONOMİNİN "GÖRÜNMEYEN BAŞROL OYUNCULARI": YALOVA'DA ATIK TOPLAYICILAR VE ENFORMEL İŞGÜCÜ ORGANİZASYONU 101

HRİSTO STAMBOLSKİ'NİN HEKİMLİK KARİYERİ İNŞAASINA BOURDIEUSYAN BİR BAKIŞ 109

KOKU, BELLEK VE KİMLİK: TÜRK KOLONYA MARKALARINDA GEÇMİŞİN İNŞASI VE ÖRGÜTSEL KİMLİK 116

BİR ASRI AŞMAK: YÜZYILLIK İŞLETMELERİN KURUMSAL HAFIZALARINDA ÖRGÜTSEL

UZUN ÖMÜRLÜLÜK DİNAMİKLERİ 123

BİR AİLE İŞLETMESİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK DİNAMİKLERİ 131

OSMANLI DEVLET BİRİMLERİNDE KARİYER SİCİLL-İ AHVÂL KAYITLARINDA TEMATİK BİR ANALİZ 135

AKADEMİDE TERSİNE MOBBİNG: ÜSTLERİN ASTLARDAN ALGILADIĞI MOBBİNG 141

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YEŞİL İŞ ETİĞİNİN ARACI ROLÜ: ENERJİ SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 149

MÜŞTERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN İŞE BAĞLILIĞA ETKİSİNDE UYKUSUZLUĞUN ARACILIK ROLÜ VE CİNSİYETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ 167

KADIN ÇALIŞANLARDA DUYGUSAL EMEK ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE TÜKENMİŞLİK PSİKOLOJİK MEKANİZMANIN TEST EDİLMESİ 177

KADIN GİRİŞİMCİLERDE GİRİŞİMCİ SÜREKLİLİĞİN KONFİGÜRASYONEL ANALİZİ 183

HİBRİT ÇALIŞMA VE YALNIZLIK: ESNEKLİK, İŞ-YAŞAM ÇATIŞMASI, ALGILANAN PERFORMANS VE ÖRGÜTSEL GÜVEN PERSPEKTİFİNDEN BİR DEĞERLENDİRME 191

SORUMLU LİDERLİK LİTERATÜRÜNÜN YÜKSELİŞİ: NORMATİF EĞİLİM VE İKİLİ SÖYLEM YAPISININ ANALİZİ 198

LİDERLİK TARZLARININ LİDERE DUYULAN GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: META-ANALİTİK BİR KARŞILAŞTIRMA 209

ÇALIŞANLAR DİJİTAL DÖNÜŞÜME HAZIR MI? DİJİTAL ÇAĞDA ÇALIŞANDAN BEKLENEN YETKİNLİKLER 223

ÇALIŞIYOR GİBİ GÖRÜNMEK Mİ, DEĞER ÜRETMEK Mİ? ALGILANAN ÜRETKENLİK–GERÇEK VERİMLİLİK PARADOKSUNUN SİSTEMATİK BİR İNCELEMESİ 232

İŞYERİNDE ALGORİTMİK YÖNETİM VE TEKNOSTRES: ALGORİTMİK KONTROLÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA 240

DİJİTAL BASKININ BEDELİ: TEKNOSTRES VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNİN META-ANALİTİK İNCELEMESİ 251

YAPAY ZEKA ARAÇLARINA YÖNELİK TUTUMLARIN AKADEMİK BAŞARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖĞRENME MOTİVASYONUNUN ARACI ROLÜ 261

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACI ETKİSİ: BİR META-ANALİTİK SEM ANALİZİ 270

GENÇ İŞGÜCÜNDE CAN SIKINTISI: İŞ ÖZELLİKLERİ, İSTİHDAM TÜRÜ VE İŞTEN AYRILMA Niyeti 280

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İŞYERİ MUTLULUĞU: PSİKOLOJİK RAHATLIK VE DUYGUSAL DENGESİZLİĞİN DURUMSAL ARACILIK MODELİ 289

İLETİŞİM BECERİLERİ YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINI GÜÇLENDİRİR Mİ? 300

ÖRGÜTLERDE ÇÜRÜK ELMA ETKİSİ: ÇOK DÜZEYLİ VE DİNAMİK BİR KAVRAMSAL MODEL ÖNERİSİ 310

ÇALIŞAN ÖĞRENME BAĞLILIĞININ ÖLÇÜLMESİ: BİR ÖLÇEK UYARLAMA ÇALIŞMASI 318

ÇEVİK LİDERLİĞİN DİJİTAL DÖNÜŞÜME ETKİSİNDE DİJİTAL YETKİNLİĞİN ARACI ROLÜ 325

ANLAM KÂŞİFLERİ VE ANLAM MİMARLARI: KARİYER TATMİNİ VE YAŞAMDA ANLAM

İLİŞKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA 339

ÖRGÜTLERDE YAŞ AYRIMCILIĞI, PERFORMANS VE GÖZ ARDI EDİLEN SESSİZLİK: BİR BİBLİYOMETRİK ANALİZ 354

AKADEMİSYENLERDE NEGATİF DUYGULARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YAPAY ZEKÂYA YÖNELİK OLUMLU TUTUMUN DÜZENLEYİCİ ROLÜ 363

SOSYAL HİZMET UZMANLARININ PERSPEKTİFİNDEN, 2828 SAYILI KANUN KAPSAMINDA KURUM BAKIMI DENEYİMİ OLAN BİREYLERİN KARİYER YÖNELİMLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA 369

TURİZM ÇALIŞANLARINDA İŞE ADANMIŞLIĞI ARTIRAN UNSURLAR: ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE PSİKOLOJİK GÜVENLİK İLİŞKİSİ 375

DİJİTAL YETKİNLİĞİN YAPAY ZEKAYA YÖNELİK GENEL TUTUM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KİŞİ-İŞ UYUMU VE DİJİTAL LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ 384

MESLEKİ BAĞLAM TEMELİNDE YAŞAM BECERİLERİNİN İNCELENMESİ 392

İŞ STRESİ, KABULLENİCİ VE PASİF SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN ARACI ROLÜ 401

KAYGIDAN DAVRANIŞA: İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ ANKSİYETESİNİN ÇEVRESEL ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNDE ÇEVRESEL BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ 408

İŞ YERİNDE SIKILMANIN SESSİZ İSTİFA DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE SEKTÖRDEKİ DENEYİMİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ 417

GÜVEN TEK BAŞINA YETERLİ Mİ? ÖRGÜTSEL GÜVEN VE BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE İŞ YERİ ARKADAŞLIĞININ ARACILIK ROLÜ 428

EĞLENCELİ ÇALIŞMA ORTAMININ KUŞAKLAR VE CİNSİYET BAĞLAMINDA YENİDEN TANIMLANMASI 434

DUYGUSAL SERMAYE VE YAPICI ROL DIŞI DAVRANIŞLAR: MESLEKİ DENEYİMİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNE DAİR BİR ARAŞTIRMA 445

DOST GÖRÜNÜMLÜ DÜŞMANLAR: AKADEMİDE FRENEMY (DOSTMAN) DİNAMİKLERİ VE DUYGUSAL MALİYETLERİ 453

YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ LİDERLİK VE İNSAN-YAPAY ZEKÂ İŞ BİRLİĞİ: ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİN NİCEL ANALİZİ 462

ÇEŞİTLİLİK ALGISININ SORUN BİLDİRME DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ ETİĞİ DEĞERLERİ VE İŞYERİNDE SOSYAL CESARETİN ROLÜ 468

KOLEKTİF ÇALIŞMA DÜZEYİNİN TAKIM PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENİN ARACI ROLÜ: TÜRKİYE'DEKİ KADIN KOOPERATİFLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 481

"DİJİTAL TÜKENMİŞLİK" BAŞLIKLI ÇALIŞMALARIN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ 487

MÜKEMMELİYETÇİLİĞİN İŞ-AİLE VE AİLE-İŞ ÇATIŞMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AŞIRI BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ 495

ÖRGÜTSEL ESNEKLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ 504

KAHRAMANLIKTAN MORAL YARALANMAYA: OLAĞANÜSTÜ DÖNEMLERDE SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ÖZGECİLİK SINIRLARI 511

LİMAN ÇALIŞANLARINDA ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ROLÜ 519

YÖNETSEL SORUMLULUK AYRIŞMASI: ALGORİTMİK KARAR SİSTEMLERİNDE

KONTROL VE YAPTIRIMIN YAPISAL ASİMETRİSİ ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR MODEL 524

YEŞİL LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME 529

"KALİTE DEME BANA!": YÜKSEKÖĞRETİMDE AKREDİTASYON SÜREÇLERİNE ELEŞTİREL BİR BAKIŞ 537

KARAR VERME STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİNİN GELİŞTİRİLMESİ 544

İŞYERİ YALNIZLIĞI İŞ TATMİNİNİ NASIL ETKİLER? PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA 551

TERS MOBBİNGİN STRATEJİK KARAR VERME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRK AKADEMİSİ ÖRNEĞİ 559

YAPAY ZEKA YARDIMCI MI DENETLEYİCİ Mİ? SUNULUŞ BİÇİMİNİN ÇALIŞAN DENEYİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ 566

KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ KARİYER YETKİNLİKLERİ ÜZERİNE ETKİSİNDE İŞ BECERİKLİLİĞİNİN VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ 572

DİJİTAL İŞ YAŞAMINDA DUYGUSAL DONUKLUK: ÇALIŞAN DENEYİMLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA 581

CESARET KIRICI KÜLTÜR: SÖYLEMLER ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN GİRİŞİMCİLİK NİYETLERİ ÜZERİNDE NASIL GÖRÜNMEZ ENGELLER OLUŞTURUR 588

DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE BAŞARI İÇİN DİJİTAL LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN FERMATEAN BULANIK SWARA YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ 594

ÖLÇEK UYARLAMA AMA NASIL? LİDERLİK ÖLÇEKLERİ ÜZERİNE BİR ANALİZ 602

KLASİK ÖRGÜT KURAMINA ASİMETRİK BAKIŞ: GÜNCEL FREDERICK TAYLOR OKUMASI 610

SAĞLIK KURUMU ÇALIŞANLARINDA YABANCILAŞMANIN SESSİZ İSTİFAYA ETKİSİ. 616

BAYRAK TAŞIYICI HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ESG SÖYLEMLERİ: ULUSAL KÜLTÜR VE KURUMSAL BASKILARIN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ 624

ŞEFKAT SÖZLEŞMESİ: BAŞIBOŞ KÖPEKLERİN GÜVENLİKLEŞTİRİLMESİ VE MÜŞTEREKLERİN AHLAKİ EKONOMİSİ 633

DEMİR KAFESİ YENİDEN DÜŞÜNMEK: ÖRGÜT TÜRLERİNİN DOĞUMUNA YÖNELİK SOSYAL DALGALAR MODELİ 641

ÖRGÜTSEL ZEKA İLE FİRMA ÜRÜN YENİLİKÇİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALGILANAN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ARACILIK ROLÜ 650

ÖZGÜRLÜK VAADİNDEN ÖZ-DENETİM KISKACINA: SOSYAL MEDYA ANLATILARINDA GİRİŞİMCİ BENLİK İNŞASI 659

KURUMSAL BASKILAR ALTINDA ZANAATKAR İŞLETMELER: TÜRK BIÇAKÇILIK SEKTÖRÜNDE MİRASIN YÖNETİMİ 668

TÜRK SAĞLIK ALANININ MEKANDAKİ KARŞILIĞI; TEMSİL EDİLEMEZİN ŞİİRSEL ANLATISI MI YOKSA HARİTALANDIRILABİLECEK BİR GERÇEKLİK Mİ? 674

"ORMAN ORASI, EV BURASI" MANAVGAT YANGININDA YETKİ ALANI İDDİALARININ AFET ANINDA TESCİLİ 681

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE YEŞİL İNOVASYON ENTEGRASYONU SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSINI NASIL ŞEKİLLENDİRİR? AMBALAJ SEKTÖRÜNDE NİTEL BİR İNCELEME 692

EKONOMİK POLİTİKA BELİRSİZLİĞİ VE GİRİŞİMCİLİK REFLEKSLERİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİNDE İŞLETME GİRİŞ-ÇIKIŞ DUYARLILIĞINA DAYALI YENİ BİR ANALİZ YAKLAŞIMI 704

TÜRKİYE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMA STANDARTLARININ (TSRS) ÖRGÜTSEL TASARIM BOYUTU: YÖNETİM VE ENTEGRASYON PERSPEKTİFİNDEN ANALİTİK BİR DEĞERLENDİRME 712

İHRACATÇI FİRMALARIN YEŞİL İNOVASYON YETENEKLERİNİN ÇEVRESEL PERFORMANSA ETKİSİ, YEŞİL ÖZÜMSEME KAPASİTESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ 721

KÜRESEL ÜNİVERSİTE SIRALAMALARINDA SOSYAL BİLİMLER: REKABETTE ÖNE ÇIKAN ÜLKELER VE TÜRKİYE'NİN DURUMU 732

TOMOTİV SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR ARGE MERKEZİNDE KANO MODELİ İLE İÇ MÜŞTERİ ODAKLI PATENT VE FİKRİ HAKLAR YÖNETİM SÜRECİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ 742

ARTIRILMIŞ ZEKA PERSPEKTİFİNDEN İŞLETMELERDE STRATEJİK KARAR VERME: İŞ ZEKÂSI VE YAPAY ZEKÂNIN ROLÜNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA 751

DİJİTAL TASARIM ARAŞTIRMALARINDA REKABET STRATEJİSİNİN EVRİMİ: KONU MODELLEMESİ VE ANAHTAR KELİME KÜMELEME İLE DENETİMSİZ MAKİNE ÖĞRENMESİ YAKLAŞIMI 761

AFET YÖNETİŞİMİNDE DİJİTAL BRİKOLAJIN ROLÜ 769

BULANIK BİR ORTAMDA KOBİ'LERİN DİJİTAL DÖNÜŞÜM YÖNETİMİ: KRİTİK KISITLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 776

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK PERSPEKTİFİNDEN AÇIK İNOVASYON VE STRATEJİK BÜYÜME: KULUÇKA MERKEZLERİNİN ROLÜ 789

YALIN YÖNETİM LİTERATÜRÜNDE SPAGETTİ DİYAGRAMININ KULLANIM BİÇİMLERİ: SİSTEMATİK BİR İNCELEME 796

İŞLETME KÜMELERİ VE YENİ GİRİŞİM OLUŞUMU 808

DİNAMİK YETENEKLER KURAMI BAĞLAMINDA ÖRGÜTLERDE İNOVASYON BAŞARISIZLIĞINA AİT KAVRAMSAL BİR MODELE YÖNELİK ÖNERMELER TÜRKİYE SAVUNMA SANAYİ SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ 816

YAPAY ZEKÂ VE ÖRGÜTSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: FIRSATLAR, RİSKLER VE YÖNETSEL ÇIKARIMLAR 823

DİJİTALLEŞMEDEN YAPAY ZEKAYA STRATEJİK YETENEK YÖNETİMİ: LİTERATÜRÜN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ VE ENGELLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ 833

ALGILANAN REKABET BASKISI VE ÇEVRESEL PERFORMANS İLİŞKİSİNDE ÇEVRESEL KURUMSAL SORUMLULUĞUN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ 842

YENİ KAMU YÖNETİMİ EKSENİNDE ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI'NDA STRATEJİK DÖNÜŞÜM: MÜKEMMELİYET MERKEZİ VE YENİ NESİL İSTİHDAM MODEL ÖNERİSİ 850

YAPAY ZEKÂ ÇAĞINDA ÖRGÜTÜ YÖNETMEK: YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ YÖNETSEL SİSTEM MODELİ 862

STRATEJİK ÇEVİKLİKTEN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA: DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK İLE DOĞRUDAN VE DOLAYLI İLİŞKİLER 869

AİLE İŞLETMELERİNDE DİJİTAL YÖNETİŞİM UYGULAMALARININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN ROLÜ 878

YÖNETİM KURULU VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ TRANSFERLERİNİN YENİLİK ÇIKTILARI

ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİST İMALAT FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....890

YEREL BASINDA GAZETE BİRLEŞMELERİ: İŞLETME STRATEJİLERİ BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME 897

STRATEJİK REKABET BAĞLAMINDA OPERASYONEL DAYANIKLILIK: İÇ VE DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS AÇISINDAN İNCELENMESİ 906

TEKNOLOJİ DIŞI MARKALARDA YAPAY ZEKÂ VE ORGANİZASYONEL YETKİNLİK SİNYALİ: TÜKETİCİ ÇIKARIMLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME.....916

STRATEJİK YÖNETİM ALANINDA REKABET EDEN OKULLARIN VARSAYIMLARININ UYGULAYICI VE AKADEMİSYENLERİN GÖRÜŞLERİ IŞIĞINDA DEĞERLENDİRİLMESİ.....924

DİNAMİK YETENEKLER KAVRAMININ GELİŞİMİ: BİBLİYOMETRİK BİR ARAŞTIRMA . 933

ÜRETKEN YAPAY ZEKA SONRASI SINIFTA ÖĞRENMEYİ YÖNETMEK: BİR GİRİŞİMCİLİK DERSİ VAKASI

Prof. Dr. Deniz TUNÇALP

İstanbul Teknik Üniversitesi
tuncalp@itu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, üretken yapay zeka sonrası yönetim sınıfında öğrencinin yapay zeka ile kurduğu öğrenme ve karar ilişkisinin nasıl yönetilebileceğini, İstanbul Teknik Üniversitesi'nde yürütülen bir lisans girişimcilik dersi üzerinden incelemektedir. Araştırma, tekil gömülü nitel vaka çalışması olarak tasarlanmış olup ders içi ürünleri veri kaynağı olarak kullanmaktadır. Bulgular, yönetimin dört fonksiyonunun (planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol) yalnızca öğretilen bir içerik olmaktan çıkarak öğrencinin yapay zeka ile etkileşimini yapılandıran pedagojik bir mantığa dönüştüğünü göstermektedir. Ders, üç farklı yapay zeka platformunun karşılaştırmalı kullanımı ve süreç odaklı değerlendirme mekanizmalarıyla öğrencilerin yapay zeka çıktılarını kabul etme, değiştirme veya reddetme süreçlerini görünür ve hesap verebilir hale getirmektedir. Çalışma, öğretim üyesinin rolünü bilgi aktarıcısından öğrenme ilişkisinin yöneticisine doğru yeniden kavramsallaştırmakta ve yönetim eğitimi pedagojisine kuramsal bir katkı sunmaktadır

Anahtar Kelimeler: Üretken Yapay Zeka, Yönetim Eğitimi, Girişimcilik Pedagojisi, İnsan Gözetimi, Vaka Çalışması

GİRİŞ

Üretken yapay zekanın yönetim sınıflarına girişi, bilgiye erişim sorununu çözmüş görünse de yerine yeni bir pedagojik gerilim bırakmıştır. Öğrenci artık bilgiyi araştırıp bulamama değil, akıcı ve otoriter görünen yapay zeka çıktılarıyla ne yapacağını bilememe riskiyle karşı karşıyadır. Yazın bu gerilime farklı açılardan yaklaşmaktadır. Bir grup çalışma üretken yapay zekayı yönetim eğitimi için bir fırsat ve bütünleştirme alanı olarak değerlendirirken (Ratten ve Jones, 2023; Koh ve Doroudi, 2023), bir diğer grup sınırları, paradoksları ve riskleri öne çıkarmaktadır (Barros vd., 2023; Valcea vd., 2024). Üçüncü bir damar ise meseleyi daha temelden ele alarak algoritmik otoritenin bilgi ve muhakeme üzerindeki etkisini sorgulamaktadır (Bender vd., 2021; Smith, 2019; Butler ve Spoelstra, 2025).

Bu üç damarın ortak eksikliği, öğrencinin yapay zeka ile kurduğu ilişkinin sınıf içinde nasıl tasarlanacağı, görünür kılınacağı ve değerlendirileceği konusundaki görgül boşluktur. Öğrenci yapay zeka çıktısını ne zaman kabul ediyor, ne zaman değiştiriyor, ne zaman reddediyor ve bu kararları hangi muhakeme süreçleriyle veriyor? Bu soruların yanıtı, yapay zeka kullanımını serbest bırakmakla ya da yasaklamakla değil, öğrencinin yapay zeka ile çalışma biçimini pedagojik olarak yapılandırmakla mümkündür.

Bu çalışma, İstanbul Teknik Üniversitesi'nde 2026 Bahar döneminde yürütülen bir lisans girişimcilik dersini tekil nitel vaka olarak incelemektedir. Dersin çözümsel açıdan anlamlı bir vaka olmasının birkaç nedeni vardır. Birincisi, üretken yapay zeka dersin çevresinde değil merkezinde yer almaktadır. Öğrenciler ChatGPT, Claude ve Gemini'yi karşılaştırmalı biçimde kullanmaktadır. İkincisi, ders çıktıyı değil süreci, cevabı değil muhakemeyi değerlendirmektedir. Üçüncüsü, öğrenciler bilgi istemlerini, kararlarını ve insan muhakemesinin yapay zekayı aştığı anları belgelemektedir. Bu yapı, yapay zeka ile öğrenme ilişkisini gözlenebilir ve araştırılabilir hale getirmektedir.

Çalışmanın dört araştırma sorusu vardır. (1) Üretken yapay zeka ile bütünleşik bir girişimcilik dersi, öğrencilerin yapay zeka ile çalışma biçimini nasıl şekillendirmektedir? (2) Yönetimin dört fonksiyonu, öğrencilerin yapay zeka çıktılarıyla etkileşimini nasıl yapılandırmaktadır? (3) Hangi pedagojik mekanizmalar öğrencileri pasif kullanımdan eleştirel ve yönet”imsel kullanıma taşımaktadır? (4) Öğretim üyesinin rolü nasıl dönüşmektedir?

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışmanın kuramsal omurgası, yönetim bilgisinin yalnızca öğretilen bir içerik değil, öğrenmeyi yöneten pedagojik bir mantık olarak yeniden işlevlendirilmesi iddiasına dayanmaktadır. Yönetimin dört fonksiyonu olan planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol (Fayol, 1916/2013), öğrencinin yapay zeka ile kurduğu etkileşimi yapılandırmak için güçlü bir çerçeve sunmaktadır. Planlama, yapay zekaya başvurmadan önce görevin sınırlarının çizilmesine ve başarı ölçütlerinin tanımlanmasına karşılık gelir. Örgütleme, problemin alt görevlere ayrılmasını ve yapay zeka ile insan emeğinin bölüştürülmesini kapsar. Liderlik, yapay zeka çıktısına yön vermeyi, itiraz etmeyi ve yeniden sormayı içerir. Kontrol ise çıktıların saha verisi, müşteri görüşmeleri ve uygulama gerçekliğiyle sınanmasını ifade eder.

Bu çerçevenin bir ikinci ayağı da delegasyon kuramıdır. Castelfranchi ve Falcone (1998) sorumlu delegasyonun görev tanımı, sınır belirleme ve çıktı denetimi gerektirdiğini ortaya koymuştur. Üretken yapay zeka bağlamında bilgi istemi yazmak, teknik bir giriş değil sınırlı bir delegasyon eylemidir. Öğrenci görevi tanımlar, çıktıyı sınırlandırır ve sonucu denetler. Bu bakışla yapay zeka çıktısı bir "cevap" değil, doğrulanması gereken olasılıksal bir iddiadır (Bender vd., 2021; Smith, 2019). Simon'ın (1997) sınırlı ussalılık kavramı da burada devreye girer. Yapay zeka dahil hiçbir karar verici sınırsız bilişsel kapasiteye sahip değildir ve öğrenci bu sınırlılıkları tanıdıkça görev dağılımını yeniden düzenler.

Son olarak, algoritmik otoritenin bilgi üretimi ve muhakeme üzerindeki etkisi bu çerçevenin eleştirel boyutunu oluşturmaktadır. Butler ve Spoelstra (2025) algoritmik yönetim öğrenmesi kavramıyla yapay zekanın yönetim eğitimindeki bilgisel otorite ilişkilerini nasıl dönüştürdüğünü tartışmaktadır. Moser ve arkadaşları (2022) algoritmik sistemlerin ahlaki muhakemeyi nasıl şekillendirdiğini incelemiş, ancak pedagojik boyutu dışarıda bırakmıştır. Bu çalışma, yönetim eğitimi bağlamında bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Burada öğretim üyesinin rolü de yeniden tanımlanmaktadır. Öğretim üyesi bilgi anlatıcısı değil, öğrencinin yapay zeka ile kurduğu öğrenme ve karar ilişkisini pedagojik olarak kuran, yöneten ve gözeten kişidir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma, tekil ve gömülü nitel vaka çalışması olarak tasarlanmıştır (Yin, 2018; Stake, 1995). Vaka, 14 haftalık bir girişimcilik dersini kapsamaktadır. Dersin haftalık yapısı üç bileşenden oluşmaktadır. İlk otuz dakikalık bölüm kavramsal çerçeveleme oturumudur, ardından ortak sınıf çalışması ve takım projesi gelir, son bölüm ise sentez ve yansıtma çalışmasına ayrılmıştır. Her hafta öğrenciler aynı görevi ChatGPT, Claude ve Gemini üzerinden yürütmekte, sonuçları karşılaştırmakta ve kararlarını gerekçelendirmektedir.

Dersin akademisyeni aynı zamanda bu vakayı inceleyen araştırmacıdır. Bu konum, içeriden ve uzunlamasına gözlem olanağı sağlamakla birlikte güç asimetrisi, yorumlayıcı yakınlık ve olumlu yanlılık riskleri taşımaktadır. Bu riskleri sınırlamak için çözümlemeler notlandırma tamamlandıktan sonra yapılmış, veriler anonimleştirilmiş ve olumsuz örnekler sistematik biçimde aranmıştır (Lincoln ve Guba, 1985; Miles vd., 2018).

Veri kaynakları ders izlencesi, yapay zeka kullanım politikası, haftalık ödev yönergeleri, değerlendirme ölçütleri, Bilgi İstemi Strateji Günlüğü girişleri, Yapay Zeka Karar Gerekçesi metinleri, İnsanın Yapay Zekayı Aştığı Anlar kayıtları, Yapay Zeka Okuryazarlığı Denemesi metinleri, sınıf içi gözlem notları ve öğretim üyesi çözümsel notlarından oluşmaktadır. Çözümleme birimi, yapay zeka aracılı öğrenme ve karar kesitleridir. Her kesit belirli bir görevi, kullanılan bilgi istemlerini, alınan yapay zeka çıktılarını, öğrencinin kararını (kabul, değiştirme, reddetme veya birleştirme) ve bu karara dayanak oluşturan kanıtı içermektedir.

Veri çözümlemesi; kuramsal çerçeve ile görgül bulgular arasında diyalektik bir etkileşimi içeren abdüktif bir mantıkla (Timmermans ve Tavory, 2012) ve melez tematik çözümleme yaklaşımıyla yürütülmüştür. Çözümleme sürecinde nitel titizliğin (rigor) sağlanmasında Gioia vd. (2013) tarafından önerilen sistematik veri yapısı yaklaşımı esas alınmış; kodlama işlemleri ise Saldaña (2021) tarafından önerilen yöntemlerle gerçekleştirilmiştir. Kuramdan gelen kavramlar olan delegasyon, gözetim, doğrulama, geçersiz kılma ve otorite başlangıç kodları olarak kullanılmıştır. Veriden çıkan görgül kodlar ise platform karşılaştırması, yapay zekaya duyulan güvenin kırılması, sanrı farkındalığı, kısıtlı bilgi istemi geliştirme, kanıtla değiştirme ve tamamen reddetme olarak bu çerçeveyi genişletmiştir. Fayol'un

(1916/2013) yönetim fonksiyonları, bulguları okumak için çözümsel mercek işlevi görmüştür. Bu doğrultuda; planlama görev sınırlarının çizilmesine, örgütleme yapay zeka ile insan emeğinin bölüştürülmesine, liderlik yapay zeka çıktısına yön verme ve itiraz etmeye, kontrol ise çıktıların saha verisi ve gerçek dünya koşullarıyla sınanmasına karşılık gelmektedir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bulgular altı tema etrafında örgütlenmiştir. Bu temalar haftalara göre değil, dersin pedagojik mekanizmalarının öğrenci-yapay zeka etkileşiminde ürettiği örüntülere göre yapılandırılmıştır.

Planlama: Görev Tanımından Önce Yapay Zekaya Başvurmamayı Öğrenmek

Dönemin başında öğrenciler yapay zekaya muğlak ve geniş sorularla yönelmiştir. Bilgi İstemi Strateji Günlüğü girişleri, ilk haftalardaki soruların görev amacı, başarı ölçütü ve kısıt içermediğini göstermektedir. Zamanla öğrenciler daha iyi çıktının daha iyi bilgi isteminden değil, daha iyi tanımlanmış görevden geçtiğini fark etmiştir. Bilgi istemi günlüğü, bir kişisel gelişim aracından çok planlama ürününe dönüşmüştür. Bu dönüşüm, Castelfranchi ve Falcone'nin (1998) delegasyon kuramındaki görev tanımlama önceliğiyle örtüşmektedir. Sorumlu bir delegasyon, görevin sınırlarını, beklenen çıktıyı ve başarı ölçütlerini önceden belirlemeyi gerektirir.

Örgütleme: Yapay Zeka ile İnsan Emeğini Bölüştürmek

İkinci tema, öğrencilerin yapay zekayı bütün işi yapan bir kaynak olarak değil, belirli alt görevlerde kullanılan bir yardımcı olarak konumlandırmayı öğrendiğini göstermektedir. Problem parçalama, hangi işlerin yapay zekaya verileceği ile hangilerinin saha verisi ve insan muhakemesi gerektirdiğini ayırt etme becerileri dönem boyunca belirginleşmiştir. Üç platformun paralel kullanımı burada ikinci bir işlev görmüştür. Aynı görevi farklı platformlarda yürütmek, çıktıları karşılaştırmayı ve işi platformlar arasında da örgütlemeyi gerektirmiştir. Simon'ın (1997) sınırlı ussalılık kavramıyla uyumlu biçimde, öğrenciler yapay zekanın bilişsel kapasitesinin sınırlılıklarını keşfettikçe görev dağılımını yeniden düzenlemiştir.

Liderlik: Yapay Zekaya İtiraz Etmek ve Yön Vermek

Üçüncü tema, öğrencilerin yapay zeka çıktısını nihai cevap olarak değil, yönlendirilmesi ve tartışılması gereken bir ilk taslak olarak ele almayı öğrendiğini ortaya koymaktadır. İlk yanıtı yeterli görmeme, yeni kısıtlarla yeniden sorma, seçenek isteme ve gerektiğinde açıkça itiraz etme davranışları dönem içinde artış göstermiştir. Burada üç platform kullanımının belirleyici bir etkisi olmuştur. Tek bir yapay zeka platformuyla çalışmak, o platformun çıktısına otorite atfetme riskini artırırken üç farklı yanıtı yan yana görmek bilgisel sürtünme yaratmıştır. "Hangi yapay zeka doğru?" sorusu zamanla yerini "hangi bağlamda hangi yanıt daha makul?" sorusuna bırakmıştır. Bu geçiş, Butler ve Spoelstra'nın (2025) algoritmik yönetim öğrenmesi kavramıyla ve Bader ve Kaiser'in (2019) algoritmik karar alma süreçlerinde kullanıcı arayüzünün insan müdahalesini şekillendirdiğine dair bulgusuyla tutarlıdır.

Kontrol: Yapay Zeka Çıktılarını Gerçek Dünyayla Sınamak

Dördüncü tema, yapay zeka çıktısının değerinin kendi başına ikna ediciliğinden değil, gerçek dünya verileriyle sınanmasından doğduğunu göstermektedir. Girişimcilik dersinin müşteri keşfi bileşeni burada belirleyici olmuştur. Yapay zeka, kuramsal olarak tutarlı ama uygulamada karşılığı olmayan öneriler ürettiğinde öğrenciler bu önerileri müşteri görüşmeleri, saha verileri ve düzenleyici kısıtlarla karşılaştırmıştır. Yapay Zeka Karar Gerekçesi metinleri, kabul, değiştirme ve reddetme kararlarının gerekçelerini belgelemiştir. Gerçek müşteri verisi, yapay zekanın akıcı genellemelerine karşı bilgisel bir fren işlevi görmüştür. Bu bulgu, Bender ve arkadaşlarının (2021) dil modellerinin olasılıksal çıktılarının doğrulama gerektirdiğine dair uyarısını görgül düzlemde desteklemektedir.

Süreç Odaklı Değerlendirme: Muhakemeyi Görünür Kılmak

Beşinci tema, ders içi değerlendirme mekanizmalarının öğrenci muhakemesini görünür ve hesap verebilir hale getirdiğini göstermektedir. Bilgi İstemi Strateji Günlüğü öğrenme sürecinin izini tutmuş, Yapay Zeka Karar Gerekçesi kararların ne olduğunu ve neden verildiğini belgelemiş, İnsanın Yapay Zekayı Aştığı Anlar insan muhakemesinin yapay zekayı ne zaman ve nasıl aştığını kayıt altına almıştır. Yapay Zeka Okuryazarlığı Denemesi ise dönem sonunda öğrencinin kendi yapay zeka kullanımındaki

değişimi geriye dönük anlamlandırmasını sağlamıştır. Bu mekanizmalar, nihai ürünü değil üretim sürecini değerlendirmeye yöneliktir. Süreç odaklı notlandırma, öğrenciyi yapay zeka ile kurduğu ilişkinin sorumluluğunu almaya yönlendirmiştir (Koh ve Doroudi, 2023; Trindade vd., 2025). García-Barrios'un (2025) bilişsel dışsallaştırmanın (offloading) yol açabileceği bilişsel atrofi riskine karşı önerdiği sürtünme noktaları (friction points) kavramı, bu tür yapılandırılmış değerlendirme mekanizmalarının neden gerekli olduğunu kuramsal olarak temellendirmektedir.

Öğretim Üyesinin Rolünün Dönüşümü

Altıncı tema, öğretim üyesinin rolündeki kaymayı belgelemektedir. Kavramsal çerçeveleme oturumu, öğretim üyesini tek doğru cevabı veren kişi olmaktan çıkarmış, tartışmayı düzenleyen ve bilgisel sürtünmeyi yöneten kişiye dönüştürmüştür. Üç platformlu soru tasarımı, sınıfta zorunlu olarak farklı yanıtların karşılaştırılmasını gerektirdiğinden öğretim üyesi artık bilgiyi aktaran değil, bilginin nasıl değerlendirileceğini yapılandıran aktör konumundadır. Ödevler, öğretim üyesine ürün üzerinden değil düşünme biçimi üzerinden müdahale olanağı vermiştir. Bu dönüşüm, Fischer ve Dobbins'in (2024) yönetim eğitimcilerinin dönüştürücü teknolojileri benimserken yaşadığı kimlik gerilimlerine dair bulgularıyla uyumludur. Uzmanlık gösterme ile kırılganlığı kabul etme arasındaki paradoks, dersin yapısı sayesinde pedagojik bir avantaja çevrilebilmiştir.

Kuramsal Katkılar

Bu vakanın bulguları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, üretken yapay zeka sonrası sınıfta öğrenmenin artık yalnızca içerik edinimi etrafında değil, delegasyon, yönlendirme, doğrulama, itiraz ve son kararı üstlenme kapasitesi etrafında örgütlendiği görülmektedir. Dersin asıl kazanımı bilgi istemi yazma becerisi değil, yönetimsel muhakeme geliştirmedir.

Çalışmanın birinci kuramsal katkısı, üretken yapay zeka pedagojisini teknik bir bütünleştirme sorunu olmaktan çıkarıp öğrenmenin yönetsel olarak düzenlenmesi sorunsalına taşımasıdır. Yönetim bilgisi burada dersin konusundan dersin biçimini kuran mantığa dönüşmektedir. İkinci katkı, yönetimin dört fonksiyonunun öğrenci-yapay zeka etkileşimini yapılandıran pedagojik işlevler olarak yeniden yorumlanmasıdır. Planlama görev tanımına, örgütleme iş bölüştürmeye, liderlik çıktıya yön verme ve itiraza, kontrol ise saha verisiyle doğrulamaya karşılık geldiğinde yönetim bilgisi güncel insan-yapay zeka etkileşiminin yönetim dili haline gelmektedir.

Üçüncü katkı, insan gözetiminin soyut bir etik ilke olmaktan çıkarılıp gözlenebilir ve değerlendirilebilir bir sürece dönüştürülmesidir. Çoklu platform karşılaştırması, bilgi istemi günlüğü, karar gerekçesi yazımı, kabul-değiştir-reddet mantığı, İnsanın Yapay Zekayı Aştığı Anlar ve saha verisiyle kontrol mekanizmaları, insan gözetimi kavramını somut pedagojik pratiklere çevirmektedir (Trindade vd., 2025). Kofinas ve arkadaşlarının (2025) özgün değerlendirmelerin bile yapay zeka tarafından üretilen çıktıları güvenilir biçimde ayırt edemediğine dair bulgusu, ürün odaklı değerlendirmeden süreç odaklı değerlendirmeye geçişin neden zorunlu olduğunu desteklemektedir. Dawson ve arkadaşlarının (2024) değerlendirme geçerliliğinin kopya kaygısından daha temel bir sorun olduğuna dair argümanı da bu yönelimi güçlendirmektedir.

Dördüncü katkı, öğretim üyesinin rolünün yeniden kavramsallaştırılmasıdır. Üretken yapay zeka sonrası sınıfta öğretim üyesi geri çekilen değil, daha stratejik, daha kurucu ve daha gözetici hale gelen aktördür. Zhai'nin (2025) öğretmen rollerini gözlemci, benimseyici, iş birlikçi ve yenilikçi olarak sınıflandıran çerçevesiyle uyumlu biçimde, bu vakadaki öğretim üyesi yenilikçi konumda, yapay zekayı ders tasarımına gömerek, öğrenme ilişkisinin mimarı işlevini üstlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Üretken yapay zeka sonrası yönetim eğitiminin gerekliliği azalmamış, biçimi değişmiştir. Yönetim eğitimcisinin görevi artık yalnızca yönetimi anlatmak değil, öğrenciye yapay zeka ile düşünmeyi, yapay zekayı sınırlamayı, yapay zekaya itiraz etmeyi ve son kararı sahiplenmeyi öğretmektir. Yönetimin dört fonksiyonu (planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol) bu sınıfta geçmişin kavramsal mirası değil, öğrenmeyi yönetmenin güncel dili haline gelmektedir.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları vardır. Tek kurum ve tek ders bağlamı, bulguların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Girişimcilik dersinin saha verisi gerektiren doğası, diğer yönetim derslerinden

farklılaşma ihtimali taşımaktadır. Öğrenci yansıtmalarında sosyal arzu edilirlik yanlılığı göz ardı edilemez. Araştırmacının aynı zamanda dersin yürütücüsü olması yorumlayıcı yakınlık riski doğurmaktadır. Bu risk, notlandırma sonrası çözümleme, anonimleştirme ve olumsuz örnek arama yoluyla sınırlandırılmaya çalışılmıştır.

Gelecek araştırmalar için birkaç yön önerilebilir. Farklı yönetim dersleri arasında karşılaştırmalı vakalar tasarlanabilir. Öğretim üyesi merkezli ve kolaylaştırıcı merkezli ders modellerinin öğrenci-yapay zeka etkileşimi üzerindeki etkileri karşılaştırılabilir. Kabul, değiştirme ve reddetme kesitleri ile öğrenme çıktıları arasındaki ilişki nicel yöntemlerle test edilebilir. Farklı kültürlerde yapay zeka otoritesi ve insan itirazının nasıl değiştiği incelenebilir. Yapay zeka okuryazarlığındaki dönüşümün zaman içinde izlenmesi de önemli bir araştırma hattı oluşturabilir.

KAYNAKÇA

Bader, V. ve Kaiser, S. (2019). Algorithmic decision-making? The user interface and its role for human involvement in decisions supported by artificial intelligence. Organization, 26(5), 655–672. https://doi.org/10.1177/1350508419855714

Barros, A., Prasad, A. ve Sliwa, M. (2023). Generative artificial intelligence and academia: Implication for research, teaching and service. Management Learning, 54(5), 597–604. https://doi.org/10.1177/13505076231201445

Bender, E. M., Gebru, T., McMillan-Major, A. ve Shmitchell, S. (2021). On the dangers of stochastic parrots: Can language models be too big? Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency içinde (s. 610–623). Association for Computing Machinery. https://doi.org/10.1145/3442188.3445922

Butler, N. ve Spoelstra, S. (2025). Algorithmic management learning. Management Learning, 56(1), 132–139. https://doi.org/10.1177/13505076241279062

Castelfranchi, C. ve Falcone, R. (1998). Towards a theory of delegation for agent-based systems. Robotics and Autonomous Systems, 24(3-4), 141–157. https://doi.org/10.1016/S0921-8890(98)00028-1

Dawson, P., Bearman, M., Dollinger, M. ve Boud, D. (2024). Validity matters more than cheating. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 49(7), 1005–1016. https://doi.org/10.1080/02602938.2024.2386662

Fan, Y., Tang, L., Le, H., Shen, K., Tan, S., Zhao, Y., Shen, Y., Li, X. ve Gašević, D. (2025). Beware of metacognitive laziness: Effects of generative artificial intelligence on learning motivation, processes, and performance. *British Journal of Educational Technology*, 56(2), 489–530. https://doi.org/10.1111/bjet.13544

Fayol, H. (2013). *General and industrial management* (C. Storrs, Çev.). Routledge. (Orijinal çalışma basım tarihi 1916).

Fischer, I. ve Dobbins, K. (2024). Is it worth it? How paradoxical tensions of identity shape the readiness of management educators to embrace transformative technologies in their teaching. Journal of Management Education, 48(4), 829–848. https://doi.org/10.1177/10525629231201843

García-Barrios, D. A. (2025). Epistemic partner or cognitive crutch: A conceptual model of cognitive offloading in human–AI collaboration. IEEE Internet Computing, 29(1), 10–20. https://doi.org/10.1109/MIC.2025.3626694

Gioia, D. A., Corley, K. G. ve Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. Organizational Research Methods, 16(1), 15–31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Kofinas, A. K., Tsay, C. H.-H. ve Pike, D. (2025). The impact of generative AI on academic integrity of authentic assessments within a higher education context. British Journal of Educational Technology, 56(6), 2522–2549. https://doi.org/10.1111/bjet.13585

Koh, E. ve Doroudi, S. (2023). Learning, teaching, and assessment with generative artificial intelligence: Towards a plateau of productivity. Learning: Research and Practice, 9(2), 109–116. https://doi.org/10.1080/23735082.2023.2264086

Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. Sage.

Miles, M. B., Huberman, A. M. ve Saldaña, J. (2018). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (4. baskı). Sage.

Moser, C., den Hond, F. ve Lindebaum, D. (2022). Morality in the age of artificially intelligent algorithms. Academy of Management Learning & Education, 21(1), 139–155. https://doi.org/10.5465/amle.2020.0287

Ratten, V. ve Jones, P. (2023). Generative artificial intelligence (ChatGPT): Implications for management educators. The International Journal of Management Education, 21(3), Makale 100857. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100857

Saldaña, J. (2021). The coding manual for qualitative researchers (4. baskı). Sage.

Simon, H. A. (1997). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations (4. baskı). Free Press.

Smith, B. C. (2019). The promise of artificial intelligence: Reckoning and judgment. MIT Press.

Stake, R. E. (1995). The art of case study research. Sage.

Timmermans, S. ve Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167–186.

Trindade, M. A. M., Edirisinghe, G. S. ve Luo, L. (2025). Teaching mathematical concepts in management with generative artificial intelligence: The power of human oversight in AI-driven learning. The International Journal of Management Education, 23(2), Makale 101104. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.101104

Valcea, S., Hamdani, M. R. ve Wang, S. (2024). Exploring the impact of ChatGPT on business school education: Prospects, boundaries, and paradoxes. Journal of Management Education, 48(5), 915–947. https://doi.org/10.1177/10525629241261313

Zhai, X. (2025). Transforming teachers' roles and agencies in the era of generative AI: Perceptions, acceptance, knowledge, and practices. *Journal of Science Education and Technology*, 34, 1323–1333. https://doi.org/10.1007/s10956-024-10174-0

KURUMSAL EĞİTİMLERDE OYUNLAŞTIRMA TEKNİKLERİ KULLANIMININ ADANMIŞLIK, BİLGİ TUTMA VE ALGILANAN PERFORMANS ÜZERİNDE ETKİSİ

Bade Arık KARA

Hacettepe Üniversitesi,
badearik@yahoo.com

Prof. Dr. Özge Tayfur EKMEKCİ

Hacettepe Üniversitesi,
otayfur@hacettepe.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, hizmet içi eğitimlerde oyunlaştırma tekniklerinin kullanımına ilişkin tutumların, eğitime yönelik adanmışlık, bilgi tutma ve algılanan iş performansı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemini, çevrimiçi anket yoluyla ulaşılan 131 beyaz yakalı çalışan oluşturmakta; veriler PLS-SEM yöntemiyle analiz edilmektedir. Bulgular, oyunlaştırma tekniklerine yönelik olumlu tutumların adanmışlık, bilgi tutma ve iş performansını pozitif yönde tahmin ettiğini göstermektedir. Kurumsal eğitimde oyunlaştırma tekniklerinin kullanımına ilişkin olumlu tutumların en güçlü etkiyi adanmışlık üzerinde göstermesi, puan ve rozet gibi unsurların yetkinlik, özerklik ve ilişkisellik ihtiyaçlarını karşılayarak içsel motivasyonu harekete geçirdiğine işaret etmektedir. Bilgi tutma üzerindeki güçlü etki ise, oyunlaştırılmış eğitim ortamlarının bireyleri öğrenme sürecine duygusal ve bilişsel düzeyde dâhil ederek kalıcı öğrenmeyi kolaylaştırdığı şeklinde yorumlanmaktadır. İş performansı üzerindeki görece daha sınırlı etki ise bu değişken üzerindeki etkinin kısmen adanmışlık ve bilgi tutma aracılığıyla dolaylı biçimde gerçekleşiyor olabileceğine işaret etmektedir. Elde edilen sonuçlar, oyunlaştırmanın kurumsal eğitimde stratejik bir İKY aracı olarak konumlandırılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Eğitim, Oyunlaştırma, Bilgi Tutma, Adanmışlık, Algılanan İş Performansı

GİRİŞ

Küresel rekabet ortamının hızla dönüşmesi ve teknolojik gelişmelerin iş dünyasını derinden etkilemesi, örgütleri çalışan yetkinliklerini güncel tutmaya zorlamaktadır. Bu bağlamda kurumsal eğitim, örgütsel performansın sürdürülmesi ve geliştirilmesi açısından stratejik bir araç olarak öne çıkmaktadır (Kapp, 2012). Ancak geleneksel eğitim yöntemlerinin düşük katılım, yetersiz motivasyon ve kısa süreli bilgi tutma gibi yapısal sorunlar barındırdığı bilinmektedir. Bu sorunlara yönelik yenilikçi bir çözüm olarak son yıllarda oyunlaştırma (gamification) kavramı giderek artan bir ilgi görmektedir (Armstrong ve Landers, 2018; Deterding vd., 2011). Oyunlaştırma; puan, rozet, liderlik tablosu ve zorluk gibi oyun tasarımı öğelerinin oyun dışı bağlamlara uygulanması olarak tanımlanmakta (Deterding vd., 2011) ve kurumsal eğitim süreçlerini daha ilgi çekici, etkileşimli ve etkili hale getirme potansiyeli taşımaktadır.

Oyunlaştırma kavramının kökleri, öğrenme motivasyonuna ilişkin teorik modellere dayanmaktadır. Deci ve Ryan'ın (1985) Öz Belirleme Teorisi, içsel ve dışsal motivasyon ayrımını ortaya koyarak bireylerin yetkinlik, özerklik ve ilişkisellik ihtiyaçlarının karşılandığı ortamlarda daha yüksek güdülenme sergilediğini savunmaktadır. Oyunlaştırılmış eğitim ortamları, puan kazanma ve rozet alma gibi mekanizmalar aracılığıyla dışsal motivasyonu artırırken; ilerleme hissi, ustalık duygusu ve öğrenme sürecinin eğlenceli hale gelmesi yoluyla içsel motivasyonu da harekete geçirme kapasitesine sahiptir (Armstrong ve Landers, 2018). Bu iki boyutlu motivasyonel etki, oyunlaştırmayı kurumsal eğitim bağlamında özellikle değerli kılmaktadır.

Kurumsal düzeyde oyunlaştırma uygulamalarının etkinliğini gösteren çeşitli pratik örnekler de alanyazında yerini almaktadır. Walmart, Deloitte, L'oreal ve McDonald's gibi küresel ölçekteki firmalar, oyunlaştırılmış eğitim programlarından elde ettikleri somut iyileşmeleri raporlamışlardır (Larson, 2020). Örneğin, Deloitte Liderlik Akademisi'nin oyunlaştırılmış öğrenme platformuna geçişinin ardından kullanıcı geri dönüş oranlarında %37, haftalık ziyaretçi sayısında ise %40 artış gözlemlenmiştir. McDonald's'ın oyunlaştırılmış eğitim sisteminin 30 milyon dolarlık bir gelir etkisi yaratmış olması bu bağlamda dikkat çekici bulgular arasında yer almaktadır (Larson, 2020). Bu örnekler, oyunlaştırmanın kurumsal eğitimde soyut bir yenilik olmanın ötesine geçerek somut örgütsel kazanımlara dönüşme kapasitesini açıkça ortaya koymaktadır.

Tüm bu olumlu bulgulara karşın, oyunlaştırmanın etkinliğini sınırlayan faktörler de bulunmaktadır. Eğitim içeriğinin oyunlaştırmaya uygunluğu, katılımcı profilinin çeşitliliği, ödül mekanizmalarının tasarımı ve örgütsel stratejiyle uyum gibi faktörlerin dikkate alınmadığı durumlarda oyunlaştırmanın beklenen faydaları sağlayamadığı bilinmektedir (Burke, 2016). Magioli Sereno ve Ang (2024), belirli demografik özelliklerin ve içsel motivasyon ihtiyaçlarının eğitim türüne bağlı olarak adanmışlığı farklı şekillerde etkileyebileceğini vurgulamıştır. Kuşaklar arası farklılıklar, sektörel ve kültürel değişkenler ile oyunlaştırmanın uzun vadeli etkilerinin hâlâ yeterince araştırılmamış olması da alanyazında önemli boşluklar olarak değerlendirilmektedir. Türkiye bağlamında değerlendirildiğinde, oyunlaştırma ve kurumsal eğitim ilişkisini inceleyen Türkçe akademik çalışma sayısının oldukça sınırlı kaldığı dikkat çekmektedir (örn., Özkan ve Taşkıran, 2019). Bu durum, konunun alanyazında yeterince ele alınmadığına ve araştırma alanının henüz olgunlaşmamış olduğuna işaret etmektedir. Oysa Türkiye'de kurumsal eğitim yatırımlarının artması, dijital dönüşüm süreçlerinin hız kazanması ve çalışan bağlılığının örgütsel öncelikler arasında yer almaya başlaması, oyunlaştırılmış eğitim uygulamalarını giderek daha önemli hale getirmektedir. Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurmak amacıyla kurumsal eğitimlerde oyunlaştırma tekniklerinin kullanımının iş performansı, bilgi tutma ve adanmışlık üzerindeki etkilerini Türk örneklemi üzerinde nicel yöntemlerle incelemeyi hedeflemektedir. Böylece hem uluslararası alanyazına hem de Türkiye'deki insan kaynakları uygulamalarına katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Alanyazında oyunlaştırmanın kurumsal eğitim üzerindeki etkileri çok boyutlu bir perspektiften ele alınmıştır. Eğitim açısından değerlendirildiğinde bilgi tutma eğitim sonrası hatırlama ve uzun süreli akılda tutmaya ilişkin algıları ifade etmektedir (Capatina vd., 2024). Oyunlaştırmanın pasif öğrenme süreçlerini aktif katılıma dönüştürerek bilginin kalıcılığını ve hafızada kalmasını sağladığı, böylece çalışanların eğitimde edindikleri bilgiyi tutma olasılığını artırdığı düşünülmektedir. Ayrıca oyunlaştırmadaki anlık geri bildirim mekanizmaları ve ödül sistemlerinin öğrenenlere hatalarını anında fark etme ve düzeltme imkânı sunarak bilginin uzun süreli bellekte pekişmesine katkı sağladığı değerlendirilmektedir (Uwakwe Udeh vd., 2025). Nitekim Landers ve Landers (2015), oyunlaştırılmış sistemlerle eğitim alan çalışanların bilgiyi daha kalıcı biçimde edindiklerini ve daha etkin bir performans sergilediklerini gözlemlemiştir. Dahalan vd. (2024) ise oyunlaştırma ve oyun tabanlı öğrenmenin öğrenciler arasında bilgi tutmayı, eğitim performansını ve katılımı istatistiksel olarak anlamlı biçimde iyileştirdiğini raporlamıştır. Bu bulgular, oyunlaştırmanın yalnızca anlık öğrenme etkisi yaratmakla kalmadığını, bilginin uzun vadede zihinde kalıcı hale gelmesini de desteklediğine işaret etmektedir. Bu noktada hareketle:

H1: Kurumsal oyunlaştırma tekniklerinin kullanımına ilişkin olumlu tutumlar bilgi tutmayı pozitif yönde tahmin etmektedir.

Eğitim bağlamında, eğitimden zevk alma, öğrenmek için motivasyona sahip olma ve dikkat gösterme olarak kavramsallaştırılan adanmışlık (engagement), oyunlaştırma araştırmalarının odaklandığı bir diğer değişkendir. Kahn'ın (1990) işe adanmışlık kuramı çerçevesinde ele alındığında, oyunlaştırılmış eğitim ortamlarının bireylerin fiziksel, bilişsel ve duygusal düzeylerde eş zamanlı olarak sürece dâhil olmasını teşvik ettiği görülmektedir. Xi ve Hamari (2019), oyunlaştırmanın bireylerin içsel ihtiyaçlarını karşılayarak motivasyonu anlamlı düzeyde artırdığını ortaya koymuştur. Magioli Sereno ve Ang (2024) ise oyunlaştırmanın yüksek içsel motivasyona hitap etme kapasitesi sayesinde öğrenmeye katılımı artırabileceğini, ancak bu etkinin tek başına gerçekleşmeyip diğer araç ve mekanizmalarla bir arada değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüştür. Zorluklar, rekabet, başarı ve ödül gibi oyun bileşenlerinin bireylerin seçtikleri davranışlardan tatmin duymalarını sağladığı ve bu sayede sürdürülebilir bir adanmışlık ortamı oluşturduğu da yazında yer bulmaktadır (Capatina vd., 2024). Bu noktada adanmışlığın yalnızca eğitim süreciyle sınırlı kalmayıp çalışanın örgütle kurduğu psikolojik bağa da olumlu yansıyabileceği değerlendirilmektedir. Özetle, ilerleme hissi, anlık geri bildirim ve sosyal rekabet gibi unsurların bir arada sunulduğu oyunlaştırılmış eğitim tasarımlarının çalışanların eğitime yönelik adanmışlığını hem derinleştirdiği hem de kalıcı kıldığı düşünülmektedir.

H2: Kurumsal oyunlaştırma tekniklerinin kullanımına ilişkin olumlu tutumlar, eğitime yönelik adanmışlığı pozitif yönde tahmin etmektedir.

İş performansı bağlamında yapılan araştırmalar, oyunlaştırılmış eğitim programlarının çalışanların görevlerini daha verimli bir şekilde yerine getirmelerini, yenilikçi çözümler üretmelerini ve yaratıcı düşünce becerilerini geliştirmelerini desteklediğini ortaya koymaktadır (Landers ve Armstrong, 2017). Geleneksel eğitim yöntemlerinin bilgiyi doğrudan aktarmakla sınırlı kaldığı düşünüldüğünde, oyunlaştırılmış ortamların çalışanlara gerçekçi senaryolar ve anlık geri bildirim mekanizmaları sunarak öğrenilen bilgilerin iş ortamına transferini kolaylaştırdığı değerlendirilmektedir. Landers ve Armstrong (2017), Teknoloji Destekli Eğitim Etkinliği Modeli'ni sınayan ampirik çalışmalarında oyunlaştırmanın eğitim süreçlerine katkısının içsel motivasyonu dönüştürmek yerine dışsal bir pekiştireç işlevi üstlenmek yoluyla gerçekleştiğini ve bu mekanizmanın performans çıktılarını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Benzer şekilde Capatina vd. (2024), oyunlaştırılmış eğitim ortamlarının gerçek iş senaryolarını taklit etmesi sayesinde çalışanların iş pozisyonlarındaki sorumluluklarını daha etkin biçimde yönetme yeterliklerini artırdığını vurgulamaktadır. Bulgular, oyunlaştırmanın yalnızca motivasyonel bir araç olmaktan öte, performans yönetimi süreçleriyle de doğrudan ilişkilendirilebilecek bir İKY uygulaması olduğuna işaret etmektedir. Oyunlaştırmanın iş performansı üzerindeki etkisinin hem bilişsel hem de davranışsal kanallar aracılığıyla işlediği ve bu etkinin özellikle karmaşık görev yapısına sahip pozisyonlarda daha belirgin biçimde ortaya çıkabileceği düşünülmektedir.

H3: Kurumsal oyunlaştırma tekniklerinin kullanımına ilişkin olumlu tutumlar algılanan iş performansını pozitif yönde tahmin etmektedir.

YÖNTEM

Katılımcılar: Daha önce oyunlaştırılmış eğitim almış olan 131 beyaz yakalı katılımcı, çevirim içi anket yöntemiyle anket sorularına cevap vermişlerdir. Cinsiyet dağılımı incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun kadın (%79.4, n=104) olduğu görülmektedir. Yaş dağılımı açısından 18-24 yaş grubunun en yüksek frekansa sahip grubu oluşturduğu (%35.1, n=46), bunu 41 yaş ve üzeri grubun (%22.9, n=30) ve 31-35 yaş grubunun (%16.0, n=21) izlediği görülmektedir. Eğitim düzeyi bakımından katılımcıların büyük bölümünün lisans mezunu olduğu (%38.0, n=49), bunu yüksek lisans (%27.9, n=36) ve lise mezunlarının (%26.4, n=34) takip ettiği, doktora mezunlarının ise örneklemin %5.4'ünü (n=7) oluşturduğu görülmektedir. İş kıdemi açısından 8 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanların örneklemin yaklaşık yarısını oluşturduğu (%44.3, n=58), 1 yıldan az kıdeme sahip olanların ise %23.7 (n=31) oranında yer aldığı dikkat çekmektedir. Unvan dağılımına bakıldığında uzman pozisyonundaki çalışanların baskın grubu oluşturduğu (%60.3, n=79), yönetici düzeyindekilerin %15.3 (n=20), uzman yardımcılarının %11.5 (n=15), şef unvanlıların %6.1 (n=8) ve üst düzey yöneticilerin ise %6.9 (n=9) oranında temsil edildiği görülmektedir.

Ölçekler: Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu iki temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş pozisyonu ve iş kıdemi) ilişkin sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise kurumsal oyunlaştırma teknikleri (rozet, liderlik panosu vb) kullanımına ilişkin tutumlar, bilgi tutma, adanmışlık ve iş performansı değişkenlerine ait algıları ölçen maddeler yer almakta olup, bu maddeler beşli Likert tipi ölçek üzerinden değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler, Capatina vd. (2024) tarafından geliştirilen ölçüm araçlarından uyarlanmış, kavramsal ve dilbilimsel eşdeğerliği sağlamak amacıyla çeviri-geri çeviri tekniği kullanılarak Türkçeye uyarlanmıştır. Araştırmada kullanılan tüm ölçekler reflektif ölçüm modeline dayanmaktadır; maddeler ilgili gizil değişkeni yansıtacak biçimde kurgulanmış olup bu yapı, doğrulayıcı faktör analizinin ve gizil değişkenlerle yol analizinin uygulanmasına metodolojik temel oluşturmaktadır.

Oyunlaştırma teknikleri (KOT): Oyunlaştırma teknikleri değişkeni katılımcıların puan, rozet, liderlik tablosu ve görevlere ilişkin algılarını ölçen dört madde ile ölçülmüştür (örn madde: "***Oyunlaştırılmış kurumsal eğitim sırasında puan kazanmak, öğrenmeye daha fazla motive olmamı sağlıyor***"). Maddeler, oyunlaştırma ile ilgili dört ayrı çalışmadan (Armstrong ve Landers, 2018; Baxter vd., 2016; Jayalath ve Esichaikul, 2022; Kyewski ve Kramer, 2018) elde edilen bulgularla Capatina vd. (2024) tarafından oluşturulmuştur. Capatina vd (2024), ölçeğin Cronbach α değerini 0.80, AVE değerini 0.62 olarak raporlamışlardır.

Bilgi tutma: Bilgi tutma, özgüven, hatırlamayı güçlendirme ve uzun süreli akılda tutmaya ilişkin algıları kapsayan üç madde ile ölçülmüştür (Örn. Madde: "***Oyunlaştırılmış eğitimden edinilen bilgi, uzun bir***

süre sonra bile zihnimde net bir şekilde kalıyor"). Maddeler, Capatina vd. (2024) tarafından daha önce yürütülen üç çalışmadan (Buckley ve Doyle, 2017; Dahalan vd., 2024; Hammedi vd., 2021) hareketle oluşturulmuş ve oyunlaştırılmış eğitim bağlamına uygun biçimde yeniden düzenlenmiştir. Capatina vd. (2024), kullanılan ölçeğin iç tutarlılık katsayısını (Cronbach α = 0.76) ve açıklanan ortalama varyans değerini (AVE = 0.69) raporlayarak ölçeğin güvenilirliğini ve yakınsak geçerliğini doğrulamıştır.

Adanmışlık: Katılımcıların adanmışlık düzeyleri, oyunlaştırma eğitimlerinden zevk alma, motivasyon ve dikkat konularındaki algılarını yansıtan üç madde ile ölçülmüştür (Örn.Madde: "***Oyunlaştırma özellikleri sayesinde eğitim modüllerini tamamlamaya daha fazla motive oluyorum***"). Söz konusu ölçüm maddeleri, alanyazındaki üç temel çalışmadan (Kim, 2021; Kulkarni vd., 2022; Wang vd., 2022) hareketle Capatina vd. (2024) tarafından geliştirilmiş olup, oyunlaştırılmış eğitim araştırmasının gerekliliklerine uygun biçimde düzenlenmiştir. İlgili çalışmada (Capatina vd., 2024) ölçeğin iç tutarlılık (Cronbach α = 0.75) ve yakınsak geçerlik (AVE = 0.67) değerlerinin, kabul gören eşik değerleri karşıladığı rapor edilmiştir.

Algılanan İş performansı: Katılımcıların oyunlaştırılmış eğitimin iş performansı üzerindeki etkilerine dair algıları; verimlilik, yenilikçi düşünce ve yaratıcı düşünce olmak üzere üç madde ile değerlendirilmiştir (Örn.Madde: "***Oyunlaştırılmış kurumsal eğitime katıldığımdan beri profesyonel görevlerimi daha verimli bir şekilde tamamlıyorum***"). Ölçüm maddeleri, Domínguez vd. (2013), Jayalath ve Esichaikul (2022), Krause vd. (2015) ve Spanellis vd. (2020) çalışmalarından yararlanılarak Capatina vd. (2024) tarafından geliştirilmiş ve mevcut araştırma çerçevesine uygun biçimde düzenlenmiştir.

Analizler: Araştırmada veriler SmartPLS-SEM (Ringle vd.,2024) yöntemiyle analiz edilmiştir. İçsel tutarlılık ve güvenilirlik değerlendirmesi için bootstrap testi (5000 örneklemli) uygulanmıştır. Ölçüm modelinin değerlendirilmesinde faktör yükleri, AVE, rho_c, Cronbach alfa ve HTMT kriterleri kullanılmıştır. Yapısal model değerlendirmesinde yol katsayıları, R^2 ve f^2 etki büyüklüğü ölçütleri incelenmiş; model uyumu SRMR, d_ULS ve d_G indeksleriyle raporlanmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmada kurumsal oyunlaştırma tekniklerine ilişkin tutumlar bağımsız değişken olarak konumlandırılmış; Adanmışlık (AD), Bilgi Tutma (BT) ve İş Performansı (IP) bağımlı değişkenler olarak modellenmiştir. Modelde, 13 ölçek maddesinin 4 gizil değişkeni ölçtüğü, oyunlaştırma tekniklerine ilişkin tutumların, adanmışlık, bilgi tutma ve algılanan iş performansını tahmin ettiği varsayılmıştır. Elde edilen sonuçların dayanıklılığı bootstrap tekniğiyle test edilmiştir. Gizil değişkenlerle ölçek maddeleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde, tüm faktör yüklerinin 0.845 ile 0.935 arasında olduğu görülmüş olup, değerlerin Hair vd (2019) tarafından önerilen 0.70 eşiğinin belirgin biçimde üzerinde bulunduğu saptanmıştır (Bakınız Tablo 1). Bootstrap analizi sonuçları da tüm faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğuna, çalışmada yer alan değişkenlerin ölçek maddeleri tarafından geçerli bir şekilde ölçüldüğüne işaret etmektedir.

Tablo 1. Faktör Yükleri ve Anlamlılık Testleri

Yapı	Gösterge	Faktör Yükü	t	P
AD (Adanmışlık)	AD1	0.887	38.733	< .001
	AD2	0.935	73.627	< .001
	AD3	0.853	19.762	< .001
BT (Bilgi Tutma)	BT1	0.860	28.734	< .001
	BT2	0.894	24.073	< .001
	BT3	0.880	30.968	< .001
IP (Performans)	IP1	0.881	28.390	< .001
	IP2	0.919	52.187	< .001
	IP3	0.899	30.176	< .001
KOT (Oyunlaştırma)	KOT1	0.845	18.269	< .001
	KOT2	0.901	34.548	< .001
	KOT3	0.895	33.898	< .001
	KOT4	0.846	30.259	< .001

Değişkenlerin içsel tutarlılıkları, Cronbach alfa, rho_a, rho_c ve ortalama açıklanan varyans (AVE) katsayıları ile değerlendirildiğinde, değişkenlerin Cronbach alfa değerlerinin 0.852 ile 0.895 arasında, rho_c değerleri 0.910 ile 0.927 arasında yer aldığı saptanmıştır. Ayrıca değişkenler için hesaplanan AVE değerleri 0.761 ile 0.810 arasında olup, 0.50 alt sınırını karşılamaktadır; bu durum değişkenlerde içsel tutarlılık ve yakınsak geçerlilik koşulunun sağlandığına işaret etmektedir.

Tablo 2. Güvenilirlik ve Yakınsak Geçerlilik Kriterleri

Yapı	Cronbach α	rho_a	rho_c	AVE
AD (Adanmışlık)	0.872	0.885	0.921	0.796
BT (Bilgi Tutma)	0.852	0.853	0.910	0.771
IP (Performans)	0.883	0.883	0.927	0.810
KOT (Oyunlaştırma tekniklerine yönelik tutumlar)	0.895	0.896	0.927	0.761

Değişkenlerin ayrışım geçerliliği Heterotrait-Monotrait oranı (HTMT) ile değerlendirilmiştir. Henseler vd., (2015) tarafından önerilen 0.90 eşiği referans alındığında, tüm HTMT değerleri bu sınırın altında kalmaktadır. En yüksek HTMT değeri bilgi tutma ile adanmışlık arasında (0.866) gözlemlenmiş olmakla birlikte; her iki değişken de motivasyonel süreçlerle ilişkili değişkenler olması nedeniyle bu bulgu teorik açıdan beklendik görülmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkilerini gösteren yapısal model incelendiğinde, oyunlaştırma tekniğine ilişkin tutumların adanmışlık (β=0.743), bilgi tutma (β= 0.734)ve algılanan iş performansını (β= 0.666) pozitif yönde anlamlı bir şekilde tahmin ettiğini göstermektedir. Tablo 3'den de görüleceği gibi, bootstrap analizi (5.000 örneklem) ile elde edilen sonuçlar da tüm yol katsayılarının $p < .001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymakta olup, bootstrap güven aralıklarının sıfırı kapsamaması hipotezlerin (H1, H2 ve H3) desteklendiğine işaret etmektedir.

Tablo 3. Yol Katsayıları ve Bootstrap Sonuçları

Yol	b	Ort. (M)	Std. Sapma	t	p	%95 GA
KOT -> AD	0.743	0.746	0.049	15.114	< .001	[0.637, 0.831]
KOT -> BT	0.734	0.732	0.059	12.372	< .001	[0.602, 0.832]
KOT -> IP	0.666	0.663	0.069	9.713	< .001	[0.515, 0.783]

Not: KOT: Kurumsal Oyunlaştırma Tekniklerine İlişkin Tutumlar; AD: Adanmışlık; BT: Bilgi Tutma; IP: Algılanan İş Performansı

Nitekim açıklanan varyans değerleri incelendiğinde, Hair vd'nin (2019) kriterlerine göre varyans değerlerinin adanmışlık ($R^2 = 0.552$) ve bilgi tutma ($R^2 = 0.539$) değişkenleri için güçlü, algılanan iş performansı ($R^2 = 0.444$) için ise orta-güçlü düzeyde güçlü olduğu saptanmıştır. Ayrıca, etki büyüklükleri incelendiğinde, adanmışlık, bilgi tutma ve algılanan iş performansı için f^2 değerleri sırasıyla 1.231, 1.170 ve 0.797 bulunmuştur. Cohen (1988) f^2 ölçütüne göre ($f^2 > 0.35$ = büyük) tüm etkilerin güçlü olduğu belirlenmiştir.

Modelin veri setine uyumu SRMR, d_ULS, d_G ve NFI indeksleri aracılığıyla değerlendirilmiştir. PLS-SEM'de birincil uyum ölçütü olarak kabul edilen SRMR = 0.112 olarak bulunmuş olup bu değer, Henseler vd. (2015) tarafından önerilen 0.12 eşiğinin altında kalmaktadır. Bununla birlikte d_ULS (1.135 > 0.459) ve d_G (0.412 > 0.336) değerleri bootstrap güven aralığının üst sınırını aşmaktadır. Bu bulgu, çalışmanın temel sınırlılıklarından biri olan 131 kişilik örneklem büyüklüğüyle doğrudan ilişkilidir; nitekim alanyazında söz konusu indekslerin $n < 200$ koşullarında güvenilir sonuçlar üretemediği belgelenmiştir (Henseler vd., 2015). Bu nedenle gelecek araştırmalarda en az 200 katılımcıdan oluşan ve sektörel çeşitlilik gösteren örneklemlerle modelin yeniden test edilmesi önerilmektedir. Mevcut çalışmada model uyumu, birincil ölçüt olan SRMR temel alındığında kabul edilebilir düzeyde değerlendirilmektedir.

Bu çalışma, kurumsal oyunlaştırma tekniklerine ilişkin tutumların eğitime yönelik adanmışlığı, bilgi tutma ve algılanan iş performansı üzerindeki etkisini PLS-SEM yöntemiyle test etmiştir. Elde edilen bulgular üç hipotezin de desteklendiğini göstermekte; oyunlaştırma tekniklerinin söz konusu değişkenler üzerinde güçlü, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkiler sergilediğini ortaya koymaktadır.

Kurumsal oyunlaştırma tekniklerinin en güçlü etkiyi adanmışlık üzerinde göstermesi, oyunlaştırmanın temel işleyiş mekanizmasının içsel motivasyon ve psikolojik bağlılık olduğunu ileri süren Öz Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan, 1985) ile örtüşmektedir. Puan, rozet ve liderlik tablosu gibi oyun unsurları; yetkinlik, özerklik ve ilişkisellik ihtiyaçlarını eş zamanlı olarak karşılayarak bireylerin eğitim sürecine fiziksel, bilişsel ve duygusal düzeylerde dâhil olmalarını sağlamaktadır (Kahn, 1990). Bu bulgu, Baxter vd.'nin (2016) oyunlaştırılmış eğitimin geleneksel yöntemlere kıyasla niteliksel olarak farklı davranışsal çıktılar ürettiğine dair bulgularıyla ve Capatina vd.'nin (2024) zorluklar ile ödül mekanizmalarının sürdürülebilir adanmışlık ortamı oluşturduğuna yönelik tespitleriyle örtüşmektedir.

Bilgi tutma üzerindeki güçlü etki, oyunlaştırılmış eğitim ortamlarının pasif bilgi almayı aktif bilgi işlemeye dönüştürerek, eğitim materyallerinin uzun süreli belleğe geçişini desteklediğini göstermektedir. Bu bulgu, Buckley ve Doyle'un (2017) bireysel öğrenme taleplerine duyarlı oyunlaştırma uygulamalarının bilgi tutmayı artırdığına dair deneysel kanıtlarıyla ve Dahalan vd.'nin (2024) oyun tabanlı öğrenmenin bilgi tutmayı istatistiksel olarak anlamlı biçimde iyileştirdiğine yönelik bulgularıyla doğrudan uyum içindedir. Csikszentmihalyi'nin (1990) Akış Teorisi çerçevesinde yorumlandığında, oyunlaştırılmış eğitim ortamlarının sunduğu kademeli zorluk seviyeleri ve anlık geri bildirim mekanizmalarının bireyi zorluk ile beceri arasındaki optimal denge noktasında tutarak akış deneyimini kolaylaştırdığı; bu sayede dikkat yoğunluğunun arttığı ve bilginin uzun süreli bellekte kalıcı biçimde kodlandığı değerlendirilmektedir.

Oyunlaştırma tekniklerinin algılanan iş performansı üzerindeki etkisi de anlamlı olmakla birlikte diğer iki çıktıya kıyasla görece daha sınırlı düzeyde kalmıştır. İş performansının diğer değişkenlere kıyasla daha zayıf bir etki sergilemesi, bu değişken üzerindeki etkinin bilgi tutma ve adanmışlık aracılığıyla dolaylı biçimde gerçekleştiğini düşündürtmektedir. Nitekim bu düşünceyi, Mohanty ve Christopher'ın (2025) oyunlaştırmalı eğitimin sosyal ve duygusal adanmışlık aracılığıyla çalışanların görev performansını anlamlı biçimde yordadığını ortaya koyan bulguları desteklemektedir. Dolayısıyla oyunlaştırma tekniklerinin algılanan iş performansı üzerindeki etkisinin aracılık modelleriyle test edilmesi gelecek araştırmalar için önerilmektedir.

Bulgular bütüncül bir perspektifle değerlendirildiğinde, kurumsal oyunlaştırma tekniklerinin hem bireysel öğrenme çıktıları hem de örgütsel çıktılar üzerinde tutarlı ve güçlü etkiler sergilediği görülmektedir. Bu sonuçlar, oyunlaştırmanın kurumsal eğitimde yalnızca katılımı artıran bir araçtan öte, çalışan davranışı ve performansı üzerinde ölçülebilir etkiler doğuran stratejik bir uygulama olduğunu göstermektedir. İKY açısından bakıldığında, bulgular eğitim tasarımcılarına ve insan kaynakları yöneticilerine oyunlaştırılmış programlara yapılan yatırımın örgütsel çıktılar üzerinde anlamlı geri dönüşler sağlayabileceğini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları mevcuttur. Örneklem büyüklüğünün görece küçük olması, model uyum göstergelerini olumsuz yönde etkilemiş olmakla birlikte PLS-SEM'in birincil uyum ölçütü kabul edilebilir sınırda kalmıştır. Öte yandan tüm değişkenlerin öz-bildirim yoluyla ölçülmesi ortak yöntem varyansı riskini beraberinde getirmekte; kesitsel tasarım ise nedensellik çıkarımlarını kısıtlamaktadır. Kısıtlar göz önünde bulundurularak, gelecek araştırmalarda daha geniş ve sektörel çeşitlilik gösteren örneklemlerle, boylamsal ya da deneysel desenler kullanılarak oyunlaştırmanın uzun vadeli etkilerinin incelenmesi önerilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, kurumsal oyunlaştırma tekniklerinin adanmışlık, bilgi tutma ve algılanan iş performansı üzerindeki etkilerini PLS-SEM yöntemiyle test etmiştir. Üç hipotezin de desteklenmesi, oyunlaştırmanın kurumsal eğitimde yalnızca katılımı artıran bir araç olmaktan öte, ölçülebilir örgütsel çıktılar doğuran stratejik bir İKY uygulaması olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıdaki öneriler sunulmaktadır: Eğitim tasarımcıları puan, rozet ve liderlik tablosu gibi unsurları yalnızca motivasyonel birer araç olarak değil, öğrenme sürecinin ayrılmaz bileşenleri olarak konumlandırmalıdır. İnsan kaynakları yöneticileri, oyunlaştırılmış eğitim programlarına yapılan yatırımı stratejik bir öncelik olarak değerlendirmelidir. Gelecek araştırmalarda daha geniş ve sektörel çeşitlilik gösteren örneklemlerle, bilgi tutma ve adanmışlığın iş performansı üzerindeki aracılık rollerinin boylamsal desenlerle test edilmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR

Armstrong, M. B., & Landers, R. N. (2018). Gamification of employee training and development. *International Journal of Training and Development, 22*(2), 162-169.

Baxter, R. J., Holderness Jr, D. K., & Wood, D. A. (2016). Applying basic gamification techniques to IT compliance training: Evidence from the lab and field. *Journal of Information Systems, 30*(3), 119-133.

Buckley, P., & Doyle, E. (2017). Individualising gamification: An investigation of the impact of learning styles and personality traits on the efficacy of gamification using a prediction market. *Computers & Education, 106*, 43-55.

Burke, B. (2016). Gamify: How gamification motivates people to do extraordinary things. Routledge.

Capatina, A., Juarez-Varon, D., Micu, A., & Micu, A. E. (2024). Leveling up in corporate training: Unveiling the power of gamification to enhance knowledge retention, knowledge sharing, and job performance. *Journal of Innovation & Knowledge,* 9(3), 100530.

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The psychology of optimal experience. Harper & Row.

Dahalan, F., Alias, N., & Shaharom, M. S. N. (2024). Gamification and game based learning for vocational education and training: A systematic literature review. *Education and Information Technologies, 29(*2), 1279-1317.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum.

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011, September). From game design elements to gamefulness: defining" gamification". In Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments (pp. 9-15).

Domínguez, A., Saenz-de-Navarrete, J., De-Marcos, L., Fernandez-Sanz, L., Pag es, C., &Martínez-Herraiz, J. J. (2013). Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes. *Computers & Education, 63*, 380–392.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2-24.

Hammedi, W., Leclercq, T., Poncin, I., & Alkire, L. (2021). Uncovering the dark side of gamification at work: Impacts on engagement and well-being. *Journal of Business Research*, *122*, 256-269.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115-135.

Jayalath, J., & Esichaikul, V. (2022). Gamification to enhance motivation and engagement in blended eLearning for technical and vocational education and training. *Technology, Knowledge and Learning, 27*(1), 91-118.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.

Kapp, K. M. (2012). The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education. John Wiley & Sons.

Kim, J., & Castelli, D. M. (2021). Effects of gamification on behavioral change in education: A meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(7), 3550.

Kulkarni, P., Gokhale, P., Satish, Y. M., & Tigadi, B. (2022). An empirical study on the impact of learning theory on gamification-based training programs. *Organization Management Journal*, *19*(5), 170-188.

Krause, M., Mogalle, M., Pohl, H., & Williams, J. J. (2015). A playful game changer: Fostering student retention in online education with social gamification. In Proceedings of the second (2015) ACM conference on Learning@ Scale (pp. 95−102).doi:10.1145/2724660.2724665

Kyewski, E., & Krämer, N. C. (2018). To gamify or not to gamify? An experimental field study of the influence of badges on motivation, activity, and performance in an online learning course. *Computers & Education*, 118, 25-37.

Landers, R. N., & Armstrong, M. B. (2017). Enhancing instructional outcomes with gamification: An empirical test of the Technology-Enhanced Training Effectiveness Model. *Computers in Human Behavior, 7*1, 499-507.

Landers, R. N., & Landers, A. K. (2015). An empirical test of the theory of gamified learning: The effect of leaderboards on time-on-task and academic performance. *Simulation & Gaming*, *45*(6), 769-785.

Larson, K. (2020). Serious games and gamification in the corporate training environment: A literature review. *TechTrends, 64*(2), 319-328.

Magioli Sereno, M., & Ang, H. B. (2024). The impact of gamification on training, work engagement, and job satisfaction in banking. *International Journal of Training and Development, 28*(3), 362-384.

Mohanty, A., & Christopher, A. (2025). Gamification in corporate training and its impact on employee performance: The mediating role of social and emotional engagement. *Journal of Workplace Learning, 37*(2), 89–108.

Özkan, Ç., & Taşkıran, H. B. (2019). Kurum içi iletişim stratejileri bağlamında oyunlaştırma kullanımı: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5*(1), 15-47.

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2024). SmartPLS 4. Boenningstedt: SmartPLS. https://www.smartpls.com.

Spanellis, A., Dor€ fler, V., & MacBryde, J. (2020). Investigating the potential for using gamification to empower knowledge workers. *Expert Systems with Applications,160*,113694. doi:10.1016/j.eswa.2020.113694

Uwakwe Udeh SO, Tobail A, Crowe J, Rashwan W (2025), "Exploring the impact of gamification on employee training and development: a comprehensive literature review". *Journal of Workplace Learning*, *37*(9), 206–224.

Wang, Y. F., Hsu, Y. F., & Fang, K. (2022). The key elements of gamification in corporate training−The Delphi method. *Entertainment Computing, 40*, 100463.

Xi, N., & Hamari, J. (2019). Does gamification satisfy needs? A study on the relationship between gamification features and intrinsic need satisfaction. *International Journal of Information Management, 46*, 210-221.

BİREYİ TANIMA TEKNİKLERİNDE YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ BİR YENİLİK: PAPBİL'İN KARİYER PLANLAMASI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE STRATEJİK ETKİSİ

Şaban ŞAHİN

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
sahinsaban5@hotmail.com

Haci İsmail ÇINGI

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
ismailcingi@cumhuriyet.edu.tr

Lütfi EMRE

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
lutfiemre38@gmail.com

ÖZET

Endüstri 4.0 ile birlikte insan kaynakları yönetimi (İKY) süreçleri köklü bir dijital dönüşüme girmiş; yapay zekâ (YZ) tabanlı analizler personel seçimi, yerleştirme ve kariyer planlaması fonksiyonlarının temel bileşeni hâline gelmiştir. Bu çalışmanın amacı, parmak izi dermatoglifik verilerini YZ algoritmalarıyla işleyen PAPBİL Biyometrik Analiz Programı'nın İKY süreçleri üzerindeki olası katkılarını, tarihsel bireyi tanıma teknikleri ile modern İKY literatürünün sentezi çerçevesinde ve eleştirel bir perspektifle değerlendirmektir. İlişkisel tarama modeli, sistem analizi ve karşılaştırmalı literatür incelemesine dayanan çalışmada, geliştirici ekibin raporladığı %80–%94,6 aralığındaki iç tutarlılık değerleri ile geleneksel ölçme araçlarının yordama geçerlilikleri karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Çalışma, bu karşılaştırmanın metodolojik sınırlılıklarını (örtüşme yüzdesi ile korelasyon katsayısının doğrudan kıyaslanamazlığını) ve dermatoglifik temelli zekâ kestiriminin bilimsel geçerliliğine ilişkin uluslararası tartışmaları açıkça tartışmaya açmaktadır. Sonuç olarak, biyometrik verilerin YZ ile işlenmesinin operasyonel hız ve nesnellik açısından potansiyel sunduğu; ancak çekirdek yordama iddialarının bağımsız, hakemli ve boylamsal çalışmalarla doğrulanması gerektiği ortaya konulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Yapay Zekâ, PAPBİL, Kariyer Planlaması, Biyometrik Veri Analizi, Psikoteknik Testler, Personel Seçimi.

1. GİRİŞ

İnsanlık tarihi boyunca bireyi tanıma, anlama ve potansiyelini doğru biçimde konumlandırma çabası, toplumsal ve ekonomik kalkınmanın temel itici güçlerinden biri olmuştur. Antik dönemde fiziksel güç ve basit gözleme dayanan bu süreç, modern çağda bilişsel kapasitelerin, duygusal eğilimlerin ve genetik yatkınlıkların analiz edildiği disiplinlerarası bir yapıya evrilmiştir. Toplumlar, kültürler ve devletler; bireyin niyetini, yeteneğini ve davranış örüntülerini çözmek için tarih boyunca farklı yöntemlere başvurmuştur. Antik uygarlıklardaki karakter okumaya dayalı yaklaşımlar Orta Çağ'ın sezgisel tipolojileri üzerinde etkili olmuş; 16. yüzyıl sonrasında Avrupa ve Asya'da yürütülen araştırmaların bir kısmı günümüze ulaşmıştır. Avrupa'da daha çok popüler kültür malzemesine dönüşen fizyonomi, Osmanlı'da ise özel yeteneklilerin seçiminde ve kritik görevlere atanmasında kullanılmıştır (Çıngı, 2024, s. 3).

Endüstri 4.0 süreciyle birlikte iş dünyasının dinamikleri bilgisayar tabanlı sistemlere, büyük veriye ve yapay zekâ (YZ) algoritmalarına doğru kaymış; bu değişim, "yetenek savaşları" olarak adlandırılan dönemde nitelikli beşerî sermayenin yönetimini organizasyonlar için stratejik bir zorunluluk hâline getirmiştir (Günay ve Çarıkçı, 2019, s. 178). Günümüzde organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi, insan kaynağını ne derece etkin seçebildikleri ve bu kaynağı en verimli pozisyonlarda nasıl istihdam edebildikleri ile doğrudan ilişkilidir.

Alanın bilimsel bir zemin kazanması, özellikle 20. yüzyılın başından itibaren nörolojik yaralanmaların sistematik incelenmesiyle mümkün olmuştur. II. Dünya Savaşı sırasında beyin hasarı almış askerlerin incelenmesi, çağdaş bilişsel nörobilimin temellerini oluşturmuştur. Frontal, temporal ve parietal loblardaki travmaların davranış, motor beceri, dil, hafıza ve duygusal düzenleme üzerindeki etkileri

gözlemlenmiş; örneğin sol frontal bölgede hasar alan bireylerin temel yaşam fonksiyonlarını sürdürebilmelerine karşın konuşma ve sözel ifadede ciddi güçlükler yaşadığı rapor edilmiştir. Bu gözlemler, beynin modüler bir yapıda işlediğini ve her bölgenin belirli bir bilişsel işleve karşılık geldiğini göstermiştir (Luria, 1973, s. 47).

Geleneksel İKY pratiklerinde personel seçimi, yerleştirme ve kariyer planlaması; çoğunlukla özgeçmiş incelemeleri, yapılandırılmış/yapılandırılmamış mülakatlar ve standart psikoteknik testler üzerine kurgulanmaktadır. Ancak bu metodolojilerin literatürde sıklıkla tartışılan sınırlılıkları vardır. Yaygın olarak kullanılan zekâ ve yetenek envanterleri, uygulama sürelerinin 60–150 dakika arasında değişmesi nedeniyle hem aday üzerinde yoğun bir "test kaygısı" oluşturmakta hem de organizasyonlar için ciddi bir zaman ve maliyet yükü doğurmaktadır (Güler, Bayrak ve Ocak, 2018, s. 159).

YZ teknolojilerinin İKY süreçlerine entegrasyonu, bu sınırlılıkların aşılmasında yeni bir yaklaşım sunmaktadır. Büyük veri setlerini hızla işleyen sistemler, insan kaynaklı önyargıları azaltma ve daha nesnel karar destek mekanizmaları kurma iddiasındadır (Tonbil ve Yavuz, 2024; Tiftik, 2021). Bu yaklaşımlardan biri olan PAPBİL (Parmak İzi Analiz Programı), bireyin doğum öncesi oluşan ve yaşam boyu değişmeyen biyometrik verisi olan parmak izlerini YZ algoritmalarıyla analiz ederek "genetik potansiyel" keşfi sunduğunu öne süren yerli bir teknolojidir (Çıngı, 2024, s. 12).

Bu çalışmanın amacı; PAPBİL teknolojisinin kariyer yönetimi ve stratejik İKY süreçleri üzerindeki olası etkilerini, tarihsel bireyi tanıma teknikleri ile modern İKY literatürünün sentezi çerçevesinde ve eleştirel bir perspektifle incelemektir. Çalışma, sistemin literatürdeki konumunu, geçerlilik ve güvenirlik iddialarını, operasyonel boyutlarını, etik çerçevesini ve—çoğu tanıtım metninde atlanan—bilimsel sınırlılıklarını sistematik biçimde ele almaktadır. Burada benimsenen tutum, sistemin iddialarını kanıtlanmış birer olgu olarak değil, geliştirici ekibin öne sürdüğü ve bağımsız doğrulamayı gerektiren önermeler olarak çerçevelemektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Bireyi Tanıma Tekniklerinin Tarihsel Gelişimi

Bireyi tanıma teknikleri, tarihsel açıdan insanlığın en köklü arayışlarından birini temsil eder. Antik Yunan ve Çin medeniyetlerinden günümüze uzanan bu çaba, farklı metodolojik araçlar ve felsefi temeller çerçevesinde evrilmiştir. Kâğıdın yaygınlaşmasıyla kişilik çözümlemeleri yazılı hâle gelmiş ve 16. yüzyılda Avrupa'ya aktarılmıştır. 19. yüzyılda psikologların psikoteknik yöntemleri geliştirmesiyle bu testler üniversite müfredatına girmiştir (Günay ve Çarıkçı, 2019, s. 181).

Beyin görüntüleme teknolojilerinin (EEG, fMRI, PET) gelişmesiyle araştırmacılar, davranışı gözlemekle yetinmeyip davranışın altında yatan bilişsel ve nöral süreçleri de inceleme olanağı bulmuştur. Bugün, bir bireyin herhangi bir bilişsel görevi yerine getirirken beynin hangi bölgelerinin etkinleştiğini, beyin dalgalarının hangi frekansta seyrettiğini ve bilişsel yükün nasıl değiştiğini ölçmek mümkündür. Böylece yetenek, eğilim ve bilişsel stilin nesnel, ölçülebilir ve tekrarlanabilir verilerle analizi mümkün hâle gelmiştir (Luria, 1973, s. 89).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testler

İKY departmanının en kritik işlevi, doğru işe doğru adayın yerleştirilmesidir; bu da aday havuzunun niteliğiyle doğrudan ilişkilidir. Personel temininde psikoteknik testler aracılığıyla, işe en uygun adayın en az maliyetle, en kısa sürede ve nesnel biçimde seçilmesi hedeflenir (Günay ve Çarıkçı, 2019, s. 179). Bu testler, insan davranışı ve psikolojisinin sayısal verilere dökülmesini sağlayan bir disiplini temsil eder ve adayların zihinsel yetenek, sözel/sayısal yetenek, şekil kavrama, algılama hızı ve kişilik tipi gibi çok boyutlu özelliklerini ölçebilir (Günay ve Çarıkçı, 2019, s. 182).

Schmidt ve Hunter (1998, s. 267), işe alımda kullanılan 19 farklı yöntemin iş performansını yordama geçerliliğini incelemiş; zekâ testlerinin, iş örneklem testlerinin, dürüstlük testlerinin ve yapılandırılmış mülakatların üst düzey geçerlilik sağladığını, buna karşın eğitim düzeyi, ilgi alanı ve yaş gibi değişkenlerin alt düzey geçerliliğe sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, geçerliliğin yöntemden yönteme ciddi biçimde değiştiğini ve her ölçme aracının ampirik kanıtla desteklenmesi gerektiğini göstermesi açısından, bu çalışmada ileride yapılacak karşılaştırmalar için bir ölçüt işlevi görmektedir.

2.3. Genel Bilişsel Yetenek Testleri ve İş Performansı İlişkisi

Personel seçiminde kullanılan genel bilişsel yetenek (GBY) testleri, iş performansını yordamada en yüksek geçerliliğe sahip yöntemlerden biri kabul edilir. Güler ve diğerleri (2018, s. 154), işe alınacak personelin işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olup olmadığının güvenilir biçimde saptanmasının, organizasyonun verimliliği için hayati olduğunu vurgular.

Amerika'da yürütülen çalışmalarda GBY puanlarının akademik başarıyla r = .70–.80; iş performansıyla r = .20–.60 aralığında korelasyon gösterdiği belirtilmektedir (Güler vd., 2018, s. 161). Bilgi teknolojileri çalışanları üzerindeki bir araştırmada, yüksek GBY'ye sahip bireylerin kodları daha az hatayla yazdığı ve problemleri daha hızlı çözdüğü saptanmıştır (Güler vd., 2018, s. 162). Bununla birlikte GBY testlerinin önemli kısıtları da vardır: bu testler diğer seçim tekniklerine kıyasla üç ila beş kat daha fazla ırksal ayrımcılığa yol açabilmekte ve adayın test öncesi psikolojik durumu sonuçlarda %15–%20 sapmaya neden olabilmektedir (Güler vd., 2018, s. 164).

2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Planlaması

Stratejik İKY; işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için insan kaynağının tüm özelliklerinden yararlanarak etkin biçimde yönetilmesini ve tüm faaliyetlerin koordineli yürütülmesini amaçlayan bir yaklaşımdır (Özçelik ve Doğan, 2021, s. 290). Özçelik ve Doğan'ın (2021, s. 297) odak grup araştırmasında İKY yöneticileri, stratejik İKY'nin boyutlarını; kurumsal stratejik planlara katılım, İK yöneticilerinin üst yönetimde temsili, yöneticilerin işletme yönetimi bilgisi ve İKY uygulamalarının kurum stratejileriyle uyumu şeklinde tanımlamıştır.

İKY yöneticilerinin tamamı, İKY fonksiyonlarının stratejik düzeyde olmasının üst yönetimin doğru kararlar almasına, kurum stratejileriyle İKY uygulamaları arasındaki uyuma ve işletme verimliliğine olumlu katkı sağlayacağını ifade etmiştir (Özçelik ve Doğan, 2021, s. 299). Bu bulgular, personel seçiminin dar bir teknik süreç olmanın ötesinde, kurumun uzun vadeli hedefleriyle bütünleşik bir boyut taşıdığını ortaya koyar.

2.5. Yapay Zekâ Çağında Bireyi Tanıma Tekniklerinin Dönüşümü

21. yüzyılın belirleyici dönüşümlerinden biri, YZ tabanlı analizlerin insan davranışı, bilişsel performans ve kişilik özellikleri üzerinde kullanılabilir hâle gelmesidir. Büyük veri analizleri, örüntü tanıma algoritmaları ve biyometrik ölçüm modelleri, bireyin hem içsel bilişsel süreçlerini hem de davranışsal çıktılarının ardındaki örüntüleri anlamayı kolaylaştırma iddiasındadır (Oruçoğlu, 2022; Bulut ve Dinler, 2023). Geleneksel test temelli yöntemlerin yerini çok boyutlu, bütüncül ve biyometrik temelli yaklaşımlara bıraktığı; bunun İK departmanlarının rutin yükünü hafifleterek stratejik karar alma kapasitesini güçlendirdiği savunulmaktadır (Aybaş, 2025; Toprak, Özel ve Çalışkan, 2022).

Ancak bu dönüşümün eleştirel bir boyutu da vardır. YZ destekli seçim araçlarının bilimsel, yasal ve etik açıdan ciddi kaygılar barındırdığı; yordama geçerliliğinin sürekli izlenmesi, algoritmik yanlılığın denetlenmesi ve insan denetiminin korunması gerektiği vurgulanmaktadır (Tippins, Oswald ve McPhail, 2021). Benzer biçimde, YZ destekli işe alımın etik çerçevesinin —şeffaflık, açıklanabilirlik ve ayrımcılığın önlenmesi ekseninde— titizlikle kurulması gerektiği belirtilmektedir (Hunkenschroer ve Luetge, 2022; Hofeditz vd., 2022). Bu çerçeve, PAPBİL gibi sistemlerin yalnızca teknik kapasiteleriyle değil, geçerlilik ve etik standartlarıyla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

3. PAPBİL'İN BİLİMSEL KONUMU VE ÇALIŞMA PRENSİPLERİ

3.1. PAPBİL Teknolojisinin Temel Yapısı

PAPBİL, doğuştan gelen biyolojik parametreler ile bireyin yaşam boyunca sergilediği bilişsel eğilimler arasındaki ilişkiyi inceleyen YZ destekli bir bireyi tanıma sistemi olarak tanımlanmaktadır. Geliştiricilere göre sistem, parmak izi dermatoglifik desenlerini analiz ederek bireyin baskın bilişsel eğilimlerini ortaya koymayı amaçlar; bu yaklaşım, literatürde biyolojik fenotip–bilişsel fenotip korelasyonu olarak tanımlanan çerçeveyle ilişkilendirilmektedir (Schmitt ve Pilcher, 2020, s. 521).

Sistemin temelini oluşturduğu belirtilen Henry-Galton tasnif sistemi parmak izlerini rakamsal formüllere dönüştürürken, "Çıngı Açısal Ölçüm Teknikleri" bu verilere milimetrik hesaplamalar eklemektedir. Geliştiriciler, sistemin adayın o anki duygusal durumundan bağımsız olarak 1.200'ün

üzerinde korelasyon değeri üzerinden genetik potansiyeli raporladığını öne sürmektedir (Çıngı, 2024, s. 12-15). Dermatoglifik literatüründe, parmak izi desenlerinin prenatal dönemde sinir sistemi gelişimine paralel oluştuğu ve yaşam boyu değişmediği belirtilmektedir (Cummins ve Midlo, 1961; Babler, 1991, s. 4). Burada altı çizilmesi gereken nokta, bu kaynakların yalnızca desenlerin prenatal ve sabit oluşumunu kanıtladığı; desenler ile zekâ türleri arasında yordayıcı bir bağ kurmadığıdır. Bu bağ, sistemin doğrulanması gereken çekirdek varsayımıdır.

3.2. On Beş Zekâ Alanı Modeli

PAPBİL, bireyin bilişsel kapasitesini on beş zekâ alanı altında sınıflandırdığını öne sürer. Geliştiricilere göre bu çerçeve, klasik Gardner modelini aşarak nörobilimsel temelli profillerle birleşen genişletilmiş bir yapı sunmaktadır (Yılmaz, 2025, s. 75). Söz konusu alanlar şu şekilde sıralanmaktadır: soyut-analitik zekâ, mantık-matematik zekâ, uzamsal-analitik zekâ, işitsel-müzikal zekâ, liderlik zekâsı, sosyal zekâ, yazım temelli dilsel zekâ, anlatım temelli dilsel zekâ, kinestetik-sportif beden zekâsı, üç boyutlu bütünsel zekâ, üst düzey görsel-işitsel senkronizasyon zekâsı, pratik-buluşsal zekâ, multidisipliner potansiyel zekâ, aritmetik temelli içsel özedönük zekâ ve analitik temelli içsel özedönük zekâ. (Kaynak metinlerde model kimi yerde "14", kimi yerde "15" alan olarak adlandırılmaktadır; bu adlandırma tutarsızlığı, sistemin teorik çerçevesinin standardizasyonunu gerektiren bir hususdur.)

3.3. Teknik Altyapı ve Algoritmik Yapı

Geliştirici dokümantasyonuna göre PAPBİL, UART ve SPI haberleşme protokollerine sahip biyometrik kitler aracılığıyla veri toplamakta; görüntüler Python ve OpenCV kütüphaneleriyle işlenmektedir. Analiz sürecinde 1.200'ün üzerinde korelasyon değeri üreten makine öğrenmesi modellerinin bireyin zekâ ve yetenek türlerini sınıflandırdığı belirtilmektedir (Çıngı, 2024, s. 20). Sistemin teorik temellerinin; kriminal uzmanlar, akademisyenler (Eğitim Bilimleri, İstatistik, Psikoloji) ve yazılım mühendislerinden oluşan üç uzman grubunun denetimiyle Delphi yöntemi çerçevesinde doğrulandığı ifade edilmektedir. Bu teknik ve uzman-denetimi iddialarının tamamı, bu çalışmada bağımsız ölçme sonuçlarıyla değil, geliştirici beyanlarıyla sınırlı bir kanıt düzeyine dayanmaktadır.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. Araştırma Deseni

Bu çalışma, YZ destekli bir biyometrik analiz sistemi olan PAPBİL'in İKY süreçlerindeki olası etkinliğini değerlendirmek amacıyla "ilişkisel tarama modeli" ve "sistem analizi" yöntemlerini temel alan bir derleme-değerlendirme niteliği taşımaktadır. Araştırma; geniş bir literatür taramasını, karşılaştırmalı değerlendirmeyi ve eleştirel sentezi bir arada kullanmaktadır. Önemli bir metodolojik sınırlılık olarak belirtilmelidir ki bu çalışma birincil veri toplamamakta; geliştirici ekibin yayımladığı bulguları ile ulusal/uluslararası İKY-YZ literatürünü ikincil kaynaklar üzerinden değerlendirmektedir.

4.2. Veri Kaynakları ve Ölçme

Geliştirici ekibin raporladığına göre PAPBİL'in geliştirilme sürecinde 2016'dan bu yana yürütülen nitel ve nicel çalışmalar sentezlenmiş; özellikle Teknofest 2022 ve 2023 süreçlerinde farklı yaş, cinsiyet ve sosyo-kültürel gruplardan katılımcılarla sistemin verimliliği ve hata oranları test edilmiştir. Raporların geçerliliğini sınamak amacıyla aynı örneklem gruplarına "Çoklu Zekâ Envanteri" ve "Hacettepe Kişilik Envanteri" uygulanmış ve parmak izi analizleri ile envanter sonuçları arasındaki örtüşme değerleri hesaplanmıştır. Araştırma ekibi, festival ve yarışmalardaki seçkisiz örneklem gruplarında elde edilen verilerin tutarlı olduğunu bildirmiştir (Gögen, Çıngı ve Yılmaz, 2023, s. 4). Bu doğrulama sürecinin yarışma ortamında ve geliştiriciler tarafından yürütülmüş olması, bağımsız hakemli replikasyon ihtiyacını ortadan kaldırmaz.

5. BULGULAR VE TARTIŞMA

5.1. Geçerlilik ve Güvenirlik: Bulgular ve Metodolojik Uyarı

Geliştirici ekibin karşılaştırmalı analizlerinde, PAPBİL raporlarının bireylerin yetenek alanlarını ve kişilik yapılarını saptamada %80 ile %94,6 aralığında bir iç tutarlılık/örtüşme gösterdiği bildirilmektedir (Gögen vd., 2023, s. 5). Geleneksel GBY testleri ve yapılandırılmış mülakatların iş performansını yordama geçerliliğinin $r = .51–.63$ aralığında değiştiği bilinmektedir (Schmidt ve Hunter, 1998, s. 267).

Bu iki değerin doğrudan kıyaslanması metodolojik olarak hatalıdır ve bu çalışmanın en önemli uyarısını oluşturur. PAPBİL için bildirilen değer bir *örtüşme yüzdesi*; geleneksel testler için verilen değer ise bir *korelasyon katsayısıdır*. Bu iki ölçü farklı şeyleri ölçer ve aynı ölçek üzerinde yer almaz; dolayısıyla "%94,6, .63'ten yüksektir" biçimindeki bir çıkarım bilimsel olarak geçersizdir. Geliştirici metinlerin bir kısmı bu uyarıyı içerse de, sonuç ifadelerinde yine doğrudan üstünlük iması taşımaktadır. Gelecek çalışmaların bu iki sistemi ortak bir metodolojik çerçevede (örneğin aynı ölçüt-bağıntılı geçerlilik tasarımıyla) değerlendirmesi, alana sağlam bir katkı sunacaktır.

5.2. Operasyonel Verimlilik: Zaman ve Maliyet

İKY departmanlarının en büyük maliyet kalemlerinden biri, büyük aday havuzlarının taranmasıdır. Geleneksel psikoteknik testlerin uygulama ve değerlendirme süreleri birim aday başına iş gücü maliyetini artırmaktadır (Güler vd., 2018, s. 158). Geliştiricilere göre PAPBİL biyometrik veriyi 2,5–5 dakikada toplamakta ve toplamda yaklaşık 15 dakikada ayrıntılı bir analiz raporu üretmektedir; bu hızın personel temin süreçlerini önemli ölçüde kısalttığı öne sürülmektedir. Literatürde yanlış işe alımların yıllık maliyetinin bir çalışanın yıllık ücretinin 1,5 katına ulaşabildiği aktarılmaktadır (Smith ve Smith, 2005'ten aktaran Güler vd., 2018, s. 161). Bu bağlamda hata payını azaltan herhangi bir aracın ekonomik değeri yüksektir; ancak PAPBİL'e atfedilen hız ve tasarruf oranlarının (örneğin "%70") bağımsız ölçümlerle değil, geliştirici beyanlarıyla sınırlı kaldığı belirtilmelidir.

5.3. Objektiflik ve Durumsal Değişkenlerden Arınma

Geleneksel testlerde adayın o anki stresi, uykusuzluğu veya motivasyonu performansı olumsuz etkileyebilir; nevrotik bireylerin özellikle stresli koşullarda sayısal muhakemede düşük performans gösterdiği bilinmektedir (Güler vd., 2018, s. 164). PAPBİL'in değişmeyen bir veri olan parmak izini analiz etmesi, sonucun adayın anlık durumundan etkilenmemesi anlamına gelir. Bu, kuramsal olarak "durum bağımsızlığı" açısından bir avantajdır. Ancak burada kritik bir ayrım vardır: bir ölçümün sabit/tekrarlanabilir olması (güvenirlik), o ölçümün doğru şeyi ölçtüğü (geçerlilik) anlamına gelmez. Parmak izi yaşam boyu sabittir; fakat bu sabitlik, ondan çıkarılan zekâ profilinin geçerli olduğunu kanıtlamaz. Yüksek güvenirlik, düşük geçerlilikle bir arada bulunabilir.

5.4. Kariyer Planlaması ve Yetenek Eşleşmesi

Modern yönetim anlayışında kariyer planlaması, bireyin yetkinlikleri ile iş gerekliliklerinin optimum eşleştirilmesi sürecidir. Geliştiricilere göre PAPBİL, bireyin baskın zekâ alanlarını belirleyerek kariyer yörüngeleri önermekte; örneğin uzamsal-analitik zekâsı yüksek bir personelin tasarım-planlama, anlatım temelli dilsel zekâsı baskın bir adayın satış-pazarlama alanında istihdamının iş doyumunu artırdığı ileri sürülmektedir. Bu öneri, Özçelik ve Doğan'ın (2021, s. 307) odak grup çalışmasında vurgulanan stratejik uyum ilkesiyle kavramsal olarak örtüşmektedir. Bununla birlikte, bu eşleştirme önerilerinin yordayıcı değeri, ancak bağımsız iş performansı verileriyle (örneğin yerleştirme sonrası performans ve devir oranı takibiyle) test edildiğinde doğrulanabilir.

5.5. KVKK Uyumu ve Etik Güvenlik

Biyometrik veri güvenliği, dijital İKY süreçlerinde adayların en çok çekindiği hususdur. Geliştiricilere göre PAPBİL, analiz edilen parmak izi görsellerini raporlama aşamasında otomatik ve kalıcı olarak silen, veriyi piksel düzeyinde anonimleştiren bir algoritmaya sahiptir ve Cumhuriyet Teknokent tarafından "kişisel veri kaydedilmediği" yönünde değerlendirilmiştir. Bu yapının 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) kapsamında hukuki bir güvence sağladığı belirtilmektedir. Veri minimizasyonu açısından bu tasarım olumlu olmakla birlikte, etik tartışma yalnızca verinin saklanıp saklanmadığıyla sınırlı değildir: geçerliliği bağımsız olarak kanıtlanmamış bir araçla bireylerin kariyer yönelimi hakkında karar verilmesi, başlı başına bir etik sorumluluk doğurur (Tippins vd., 2021; Hunkenschroer ve Luetge, 2022).

6. SINIRLILIKLAR VE ELEŞTİREL DEĞERLENDİRME

Bu çalışma, savunucu bir tanıtım metni olmaktan kaçınmak ve bilimsel dürüstlüğü korumak amacıyla, PAPBİL yaklaşımının sınırlılıklarını açıkça ortaya koymayı bir zorunluluk olarak görmektedir. Aşağıdaki hususlar, sistemin akademik kabul görmesi için öncelikli olarak ele alınması gereken noktalardır.

Birincisi, çekirdek bilimsel önerme tartışmalıdır. PAPBİL'in dayandığı temel iddia—parmak izi desenlerinin zekâ türleri ve kariyer yatkınlığıyla yordayıcı bir korelasyon gösterdiği—uluslararası alanyazında dermatoglifik temelli çoklu zekâ testi (DMIT) çerçevesiyle aynı aileye aittir ve ana akım bilimde geniş ölçüde eleştirilmektedir. Meslek kuruluşları bu yaklaşımı bilimsel kanıttan yoksun bulmuş (Indian Psychiatric Society [IPS], 2022); eleştirel incelemeler ise bu tür çalışmaların küçük örneklem, seçilim yanlılığı, replikasyon eksikliği, düzeltmesiz çoklu karşılaştırma ve yayın yanlılığı gibi sorunlar taşıdığını, meta-analitik düzeyde sağlam yordama geçerliliği bulunmadığını belirtmektedir. Zekâ, müzikalite veya matematiksel yetenek gibi karmaşık, poligenik ve doğum sonrası deneyimle şekillenen özelliklerin tek bir periferik belirteçten kestirilmesi, çağdaş genetik ve nörogelişim anlayışıyla bağdaşmamaktadır.

İkincisi, geçerlilik kanıtları döngüseldir. Sistemin geçerlilik ve güvenirlik iddiaları, ağırlıklı olarak geliştirici ekibin kendi konferans bildirilerine ve aynı çevrenin yayımladığı kitaplara dayanmaktadır. Teknofest gibi yarışma ortamları, hakemli bilimsel doğrulama yerine geçmez. Olağanüstü iddialar olağanüstü kanıt gerektirir; bu nedenle bağımsız ekiplerce, ön kayıtlı (preregistered) ve hakemli tasarımlarla yürütülecek replikasyon çalışmaları elzemdir.

Üçüncüsü, ölçüt karşılaştırması metodolojik olarak kusurludur. Bölüm 5.1'de ayrıntılandırıldığı üzere, örtüşme yüzdesinin korelasyon katsayısıyla doğrudan kıyaslanması geçersizdir ve sistemin geleneksel yöntemlerden üstün olduğu izlenimini yapay biçimde güçlendirmektedir.

Dördüncüsü, güvenirlik–geçerlilik karışıklığı vardır. Parmak izinin yaşam boyu değişmemesi yalnızca yüksek test-tekrar güvenirliği sağlar; bu, ondan türetilen zekâ profilinin geçerli olduğunu göstermez. Mükemmel güvenirlik, sıfır geçerlilikle dahi bir arada bulunabilir.

Beşincisi, doğrulanamayan teknik ve metrik iddialar mevcuttur. "1.200'ün üzerinde korelasyon değeri", "%70 zaman tasarrufu" ve standart rapor çıktısı gibi nicel iddialar bağımsız ölçüme açılmamıştır. Ayrıca model kimi kaynakta 14, kimi kaynakta 15 zekâ alanı olarak adlandırılmakta; bildirilen üst geçerlilik değeri kaynaktan kaynağa %94,6 ile %96,4 arasında değişmektedir. Bu iç tutarsızlıkların giderilmesi gerekir.

Bu sınırlılıklar, sistemin tümüyle değersiz olduğu anlamına gelmez; bir biyometrik yazılım ve İKY'de YZ tartışması bağlamında metodolojik bir vaka olarak ele alınabilir. Ancak mevcut kanıt düzeyiyle, PAPBİL'in çekirdek yordama iddiaları "kanıtlanmış" değil, "sınanması gereken hipotezler" olarak değerlendirilmelidir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, YZ destekli biyometrik bir analiz sistemi olan PAPBİL'in İKY ve bireysel kariyer planlaması süreçlerine olası etkileri; tarihsel bireyi tanıma tekniklerinin evrimi, modern personel seçimi literatürü, stratejik İKY yaklaşımları ve eleştirel bir geçerlilik tartışması bağlamında incelenmiştir.

Bulgular, biyometrik verilerin YZ ile işlenmesinin operasyonel hız ve durum bağımsızlığı açısından potansiyel sunabileceğini göstermektedir. Ancak sistemin çekirdek bilimsel önermesi—dermatoglifik veriden zekâ türü ve kariyer yatkınlığı kestirimi—bağımsız ve hakemli kanıtlarla yeterince desteklenmemekte; geliştirici ekibin bildirdiği yüksek tutarlılık değerleri ise geleneksel testlerin geçerlilik katsayılarıyla doğrudan kıyaslanamayan bir metrik üzerine kuruludur. Dolayısıyla bu çalışmanın temel çıkarımı, PAPBİL'in bir paradigma olarak ilan edilmesinden ziyade, bir araştırma programı olarak titizlikle sınanması gerektiğidir.

Bu çerçevede aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- **Bağımsız doğrulama:** PAPBİL'in yordayıcı geçerliliği, geliştirici ekipten bağımsız araştırmacılarca, ön kayıtlı ve hakemli tasarımlarla, ölçüt-bağıntılı geçerlilik (örneğin yerleştirme sonrası iş performansıyla korelasyon) üzerinden test edilmelidir.

- **Metodolojik standardizasyon:** İç tutarlılık değerleri ile geleneksel testlerin geçerlilik katsayıları ortak bir istatistiksel çerçevede raporlanmalı; %94,6/%96,4 ve 14/15 alan gibi iç tutarsızlıklar giderilmelidir.

• **Etik ve hukuki çerçeve:** KVKK uyumunun yanı sıra, geçerliliği kanıtlanmamış bir araçla kariyer kararı verilmesinin etik riskleri açıkça ele alınmalı; insan denetimi ve algoritmik şeffaflık korunmalıdır (Tippins vd., 2021).

• **Boylamsal araştırma:** Farklı kültürel bağlamlarda ve özel gereksinimli bireyler dâhil geniş örneklemlerde, sistemin tutarlılığı ve yordayıcılığı uzun vadeli izlemeyle incelenmelidir.

• **Kontrollü kullanım:** Sistem, tek başına karar aracı olarak değil, ancak validasyonu tamamlanana dek tamamlayıcı/keşfedici bir araç olarak ve geçerliliği kanıtlanmış psikometrik yöntemlerle birlikte değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak PAPBİL, Endüstri 4.0 bağlamında ilgi çekici bir yerli teknoloji girişimidir; ancak akademik ve uygulama değeri, çekirdek iddialarının bağımsız bilimsel kanıtla doğrulanmasına bağlıdır. Bu çalışmanın eleştirel çerçevesi, alanı zayıflatmayı değil, sistemin gerçek bilimsel temele oturtulabilmesi için gereken yol haritasını netleştirmeyi amaçlamaktadır.

KAYNAKÇA

Anastasi, A. ve Urbina, S. (1997). *Psychological testing* (7. baskı). Prentice Hall.

Aybaş, M. (2025). Yapay zekâ tabanlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kümelenmesi ve tematik haritalanması: Bibliyometrik bir araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 20*(1), 1–28.

Babler, W. (1991). Embryologic development of epidermal ridges and their configurations. *Journal of Investigative Dermatology, 95*(1), 3–9.

Bulut, A. ve Dinler, Ö. B. (2023). Endüstri 4.0 ve yapay zekânın insan kaynakları yönetimine etkisi. *Uluslararası Doğu Anadolu Fen Mühendislik ve Tasarım Dergisi, 5*(2), 143–166.

Cummins, H. ve Midlo, C. (1961). *Finger prints, palms and soles: An introduction to dermatoglyphics*. Dover Publications.

Çıngı, H. İ. (2022). Kan bağı bulunan aile bireyleri arasında parmak izi benzerliğinin araştırılması. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (40), 470–502.

Çıngı, H. İ. (2024). Bireyi tanıma tekniklerine bilgisayar tabanlı inovatif yaklaşım: PAPBİL'in parmak izi analiz programı. C. Dursun Çirci (Ed.), *100 yılın keşfi PAPBİL: Bireyi tanıma tekniklerinde yapay zekâ destekli inovatif çözümler* içinde (2. baskı, ss. 1–35). Eğitim Yayınevi.

Dursun Çirci, C. (Ed.). (2024). *100 yılın keşfi PAPBİL: Bireyi tanıma tekniklerinde yapay zekâ destekli inovatif çözümler*. Eğitim Yayınevi.

Gögen, R., Çıngı, H. İ. ve Yılmaz, M. (2023, Ekim). *Bireyi tanıma tekniğinde yenilikçi bir yaklaşım: PAPBİL programı* [Bildiri]. 16. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi, Sivas.

Güler, M., Bayrak, R. ve Ocak, M. (2018). İnsan kaynaklarının seçiminde genel bilişsel yetenek testlerinin uygulanması. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(9), 153–173.

Günay, A. ve Çarıkçı, İ. H. (2019). İnsan kaynakları işe alım süreçlerinde kullanılan psikoteknik testlere ilişkin bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 10*(23), 178–194. https://doi.org/10.21076/vizyoner.515315

Hofeditz, L., Clausen, S., Rieß, A., Mirbabaie, M. ve Stieglitz, S. (2022). Applying XAI to an AI-based system for candidate management to mitigate bias and discrimination in hiring. *Electronic Markets, 32*(4), 2207–2233. https://doi.org/10.1007/s12525-022-00600-9

Hunkenschroer, A. L. ve Luetge, C. (2022). Ethics of AI-enabled recruiting and selection: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics, 178*(4), 977–1007. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6

Indian Psychiatric Society. (2022). *Position statement on Dermatoglyphics Multiple Intelligence Test (DMIT)*. https://indianpsychiatricsociety.org

Keskin, H. G., İbili, A. B., Şahin, Ş. ve Soyyüce, Y. (2024). PAPBİL yetenek analizi'nin mevcut ve potansiyel kullanım alanları. C. Dursun Çirci (Ed.), *100 yılın keşfi PAPBİL* içinde (ss. 199–235). Eğitim Yayınevi.

Kırılmaz, S. K. (2020). İnsan kaynakları yönetiminde dijital dönüşüm: İşletmelerin dijital insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelenmesi. *PressAcademia Procedia, 7*(3), 188–200. https://doi.org/10.17261/pressacademia.2020.1282

Köse, U. (2020). Yapay zekâ etiği çerçevesinde geleceğin işletmeleri: Dönüşüm ve paradigma değişiklikleri. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi, 8*(5), 290–305. https://doi.org/10.21923/jesd.833224

Luria, A. R. (1973). *The working brain*. Basic Books.

Oruçoğlu, O. (2022). Endüstri 4.0'ın insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından işe alıma etkileri. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, 13*(1), 57–84. https://doi.org/10.18354/esam.1034997

Özçelik, H. ve Doğan, A. (2021). İnsan kaynakları yöneticilerinin bakış açısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi: Nitel bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 20*(77), 289–312. https://doi.org/10.17755/esosder.813386

Schmidt, F. L. ve Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin, 124*(2), 262–274.

Schmitt, D. ve Pilcher, J. (2020). Biological basis of cognitive variability. *Annual Review of Psychology, 71*, 519–545.

Tiftik, C. (2021). İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ teknolojileri ve uygulamaları. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 374–390. https://doi.org/10.21733/ibad.833256

Tippins, N. T., Oswald, F. L. ve McPhail, S. M. (2021). Scientific, legal, and ethical concerns about AI-based personnel selection tools: A call to action. *Personnel Assessment and Decisions, 7*(2), Article 1. https://doi.org/10.25035/pad.2021.02.001

Tonbil, D. D. ve Yavuz, N. (2024). İşe alım, temin-seçim süreçlerinde yapay zekâ ve teknolojilerinin kullanımı: Nitel bir araştırma. *The Journal of Europe-Asia (TJE), 7*(15), 38–56. https://doi.org/10.55830/tje.1514895

Toprak, M., Özel, D. ve Çalışkan, S. (2022). Yapay zekâ kullanımı ve insan kaynakları yönetimi. *Uluslararası Eşitlik Politikası Dergisi, 2*(2), 76–103.

Yıldız, F. Z. (2025). İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ: Uygulamalar ve gelecek yönelimleri üzerine kapsamlı bir çalışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 23*(57), 1569–1594. https://doi.org/10.35408/comuybd.1569970

Yılmaz, M. (2025). Zekâ, yetenek ve kişilik testleri ile bu alana inovatif çözüm sunan PAPBİL yetenek analizinin değerlendirilmesi. C. Dursun Çirci (Ed.), *100 yılın keşfi PAPBİL: Bireyi tanıma tekniklerinde yapay zekâ destekli inovatif çözümler* içinde (2. baskı, ss. 73–84). Eğitim Yayınevi.

ETİK İKLİM ÇALIŞANI NASIL GELİŞTİRİR? ÖRGÜTSEL ETİK İKLİMİ, İŞİN ANLAMLILIĞI VE İŞ YERİNDE GELİŞME (THRIVING AT WORK) ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Arş. Gör. Edanur ÇELİK

İstanbul Üniversitesi,
edanur.celik@istanbul.edu.tr

Arş. Gör. Caner GÜNAYDIN

İstanbul Üniversitesi,
caner.gunaydin@istanbul.edu.tr

Prof. Dr. Vala Lale TÜZÜNER

İstanbul Üniversitesi,
ltuzun@istanbul.edu.tr

Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR

İstanbul Üniversitesi,
gdundar@istanbul.edu.tr

ÖZET

Örgütsel etik iklimi, çalışanların örgütteki karar ve uygulamaları ne ölçüde adil, şeffaf ve etik bulduklarını ifade eden önemli bir bağlamsal değişkendir. İşin anlamlılığı, bireyin yaptığı işi değerli görmesi ve kişisel değerleriyle uyumlu olarak değerlendirmesini ifade ederken, iş yerinde gelişme (thriving at work) çalışanların aynı anda canlılık ve öğrenme deneyimi yaşadıkları dinamik bir psikolojik durumu temsil etmektedir. Bu çalışma, örgütsel etik ikliminin iş yerinde gelişme üzerindeki etkisini işin anlamlılığı aracılığıyla incelemektedir. Araştırma modeli Sosyal Değişim Teorisi ve Öz Belirleme Teorisi temelinde geliştirilmiştir. 250 çalışandan elde edilen veriler iki aşamalı Yapısal Eşitlik Modellemesi ile analiz edilmiştir. Bulgular, örgütsel etik ikliminin işin anlamlılığını pozitif etkilediğini, işin anlamlılığının ise iş yerinde gelişmeyi güçlü biçimde artırdığını göstermektedir. Ancak etik iklimin doğrudan etkisi anlamlı bulunmamıştır. Sonuçlar, işin anlamlılığının tam aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Etik İklimi, Anlamlı İş, İş Yerinde Gelişme, Thriving at Work.

GİRİŞ

Günümüz örgütlerinde çalışanlardan yalnızca yüksek performans göstermeleri değil, aynı zamanda iş yaşamlarında sürekli gelişim, öğrenme ve psikolojik canlılık deneyimi yaşamaları da beklenmektedir. Özellikle bilgi yoğun, hızlı değişen ve belirsizlik içeren çalışma ortamlarında çalışanların öğrenmeye açık, enerjik ve gelişime yatkın olmaları örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi açısından kritik bir unsur haline gelmiştir (Janiukštis vd., 2024; Gormezoğlu vd., 2024). Bu bağlamda örgütsel davranış literatüründe öne çıkan kavramlardan biri thriving at work ya da Türkçe karşılığıyla iş yerinde gelişmedir.

İş yerinde gelişme, çalışanların aynı anda hem canlılık hem de öğrenme deneyimi yaşadıkları dinamik bir psikolojik gelişim durumunu ifade etmektedir. Kavram yalnızca iyi hissetmeyi değil, aynı zamanda bireyin iş aracılığıyla geliştiğini ve kapasitesini genişlettiğini algılamasını da içermektedir (Kleine vd., 2019; Merkuž vd., 2024). Bu yönüyle gelişme, çalışan refahı ile örgütsel etkinliği bir araya getiren önemli bir psikolojik kaynak olarak değerlendirilmektedir. Gelişme düzeyi yüksek çalışanların daha yaratıcı, öğrenmeye daha açık ve örgütsel performansa daha fazla katkı sağlayan bireyler oldukları belirtilmektedir (Walumbwa vd., 2018; Jiang vd., 2026). Dolayısıyla çalışanların iş yerinde gelişme deneyimini hangi örgütsel koşulların desteklediğini anlamak önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Bu süreçte örgütsel bağlam ve yönetsel uygulamalar da belirleyici rol oynamaktadır. Bu noktada örgütsel etik iklim önemli bir bağlamsal faktör olarak öne çıkmaktadır. Örgütsel etik iklim, çalışanların örgütte hangi davranışların doğru ve kabul edilebilir olduğuna ilişkin paylaşılan algılarını ifade etmektedir (Newman vd, 2017; Borrelli vd., 2023). Etik ilkelere dayalı bir örgütsel ortam, çalışanların örgüte duyduğu güveni artırmakta ve iş deneyimlerini daha olumlu değerlendirmelerine katkı sağlamaktadır (Javed vd., 2018). Bu süreçte işin anlamlılığı kritik bir psikolojik mekanizma olarak ortaya çıkmaktadır. İşin anlamlılığı, bireyin yaptığı işi değerli ve kişisel değerleriyle uyumlu bir faaliyet olarak algılamasını ifade etmektedir (Allan vd., 2019; Martela ve Pessi, 2018). İşini anlamlı bulan çalışanlar daha yüksek düzeyde enerji ve öğrenme deneyimi yaşamaktadır (Karadas vd., 2025). Bu

nedenle örgütsel etik iklimin çalışanların işlerini anlamlandırma süreçlerini etkileyebileceği ve bu süreç aracılığıyla gelişim deneyimlerini destekleyebileceği düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle, etik iklimin iş yerinde gelişme üzerindeki etkisinin işin anlamlılığı aracılığıyla gerçekleşmesi beklenmektedir.

Çalışmanın amacı, örgütsel etik ikliminin çalışanların iş yerinde gelişme düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide işin anlamlılığının aracılık rolünü açıklamaktır. Bu doğrultuda geliştirilen model, etik bağlam ile çalışan gelişimi arasındaki ilişkiye psikolojik bir açıklama sunmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla çalışmanın üç açıdan literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir. İlk olarak etik iklim literatürünü çalışanların gelişim deneyimiyle ilişkilendirmektedir. İkinci olarak iş yerinde gelişme kavramını etik örgütsel bağlamla birlikte ele alarak pozitif örgütsel davranış literatürüne yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır. Üçüncü olarak ise işin anlamlılığını, etik bağlam ile çalışan gelişimi arasındaki ilişkide temel bir psikolojik mekanizma olarak konumlandırmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Etik İklimi

Örgütsel etik iklimi, örgüt içinde hangi davranışların kabul edilebilir olduğuna ilişkin açık kurallardan ziyade, çalışanların günlük etkileşimler ve yönetsel uygulamalar aracılığıyla oluşturdukları ortak anlam çerçevesini ifade etmektedir. Bu bağlamda etik iklim, çalışanların örgütte neyin doğru veya yanlış olduğuna dair algılarını şekillendiren ve karar alma süreçlerine yön veren örtük bir normatif yapı olarak değerlendirilebilir. Başka bir ifadeyle etik iklim, örgütsel yaşamda adalet, dürüstlük ve sorumluluk gibi değerlerin ne ölçüde yaşatıldığına ilişkin kolektif bir algı sunar. Güçlü bir etik iklime sahip örgütlerde çalışanlar, örgütsel uygulamaları daha adil, şeffaf ve ahlaki ilkelerle uyumlu olarak değerlendirme eğilimindedir (Borrelli vd., 2023).

Etik iklim yalnızca etik ihlallerin önlenmesi açısından değil, aynı zamanda çalışanların örgütle kurduğu psikolojik ilişkinin niteliğini belirlemesi açısından da kritik bir rol oynamaktadır. Araştırmalar, etik bir örgütsel ortamın çalışanların güven algısını, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırabildiğini göstermektedir (Poeira vd., 2025). Ayrıca örgütsel iklimin çalışanların iyi oluşu ve iş ilişkilerinin kalitesi üzerinde belirleyici etkiler yarattığı da vurgulanmaktadır (Janiukštis vd., 2024). Bu yönüyle etik iklim, çalışanların örgütsel deneyimlerini şekillendiren temel bağlamsal unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

2.2. Anlamlı İş

Çalışanların yaptıkları işe yükledikleri anlam, iş deneyiminin niteliğini belirleyen temel psikolojik unsurlardan biridir. İşin anlamlılığı, bireyin yaptığı işi yalnızca bir görevler bütünü olarak değil, kişisel değerleriyle uyumlu, değerli ve amaçlı bir faaliyet olarak algılamasını ifade etmektedir. Bu yönüyle anlamlı iş, bireyin kendini gerçekleştirdiği ve toplumsal katkı sunduğunu hissettiği bir deneyim alanı olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla işin anlamlılığı, modern çalışma yaşamında motivasyon, bağlılık ve psikolojik iyi oluş üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Rai vd., 2023).

Çalışanların işlerini nasıl anlamlandırdıkları yalnızca bireysel özelliklerle değil, aynı zamanda içinde bulundukları örgütsel bağlamla da şekillenmektedir. Bu noktada örgütsel etik iklim önemli bir bağlamsal faktör olarak öne çıkmaktadır. Etik değerlerin güçlü olduğu örgütlerde çalışanlar, örgüt ile kendi değerleri arasında daha yüksek düzeyde uyum kurabilmekte ve bu durum yaptıkları işi daha anlamlı algılamalarına katkı sağlamaktadır. Nitekim güncel araştırmalar, etik iklimin çalışanların işte anlam bulma süreçleri üzerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Wnuk ve Chudzicka-Czupała, 2026). Bu doğrultuda örgütsel etik ikliminin işin anlamlılığı algısını artırması beklenmektedir.

2.3. İş Yerinde Gelişme (Thriving at Work)

Çalışanların iş yaşamında yalnızca performans göstermeleri değil, aynı zamanda sürekli gelişim ve psikolojik canlılık deneyimi yaşamaları, modern örgütlerde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu bağlamda iş yerinde gelişme, çalışanların iş ortamında hem enerjik hissetmeleri hem de sürekli öğrenme deneyimi yaşamalarıyla karakterize edilen bir gelişim sürecini ifade etmektedir. Bu süreç, bireyin yalnızca iyi hissetmesini değil, aynı zamanda iş aracılığıyla ilerleme kaydettiğini ve kapasitesini geliştirdiğini algılamasını da kapsamaktadır (Spreitzer vd., 2005; Kleine vd., 2019; Liu vd., 2025).

İş yerinde gelişme, pozitif örgütsel davranış literatüründe hem bireysel hem de örgütsel çıktılarla ilişkilendirilen önemli bir psikolojik kaynak olarak değerlendirilmektedir. Araştırmalar, yüksek düzeyde gelişme deneyimleyen çalışanların daha yaratıcı, daha uyumlu ve öğrenmeye daha açık olduklarını; aynı zamanda iş performansı, iş tatmini ve psikolojik iyi oluş açısından daha olumlu sonuçlar ortaya koyduklarını göstermektedir (Ni vd., 2023; Merkuž vd., 2024; Jiang vd., 2026;). Bu gelişim deneyiminin ortaya çıkmasında yalnızca bireysel özellikler değil, çalışanların işlerine yükledikleri anlam da belirleyici bir rol oynamaktadır. İşini anlamlı bulan çalışanlar daha yüksek düzeyde enerji ve öğrenme deneyimi yaşamaktadır (Allan vd., 2019; Karadas vd, 2025). Dolayısıyla iş yerinde gelişme, bireysel algılar ile örgütsel bağlamın etkileşimi içinde ortaya çıkan bütüncül bir süreç olarak değerlendirilmelidir.

2.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Örgütsel etik iklimi ile işin anlamlılığı arasındaki ilişki, çalışanların örgütsel bağlamı nasıl algıladıkları ve bu bağlamı nasıl anlamlandırdıkları üzerinden açıklanabilir. Etik iklim, örgüt içinde yalnızca biçimsel kuralların değil, aynı zamanda paylaşılan değerlerin, normların ve ahlaki ilkelerin yönlendirici olduğu bir sosyal bağlam sunmaktadır. Bu tür bir ortamda çalışanlar örgütsel uygulamaları daha adil, şeffaf ve güvenilir olarak değerlendirmekte; bu durum çalışan ile örgüt arasındaki değer uyumunu güçlendirmektedir. Güncel çalışmalar etik iklimin çalışanların işlerine yükledikleri anlamı artırdığını ve anlamlı iş algısını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (Rai vd., 2023; Rai, 2025; Caldeira ve Infante-Moro, 2025; Aboramadan ve Karatepe, 2021; Cai vd., 2024). Ayrıca etik ve değer temelli örgütsel ortamların çalışanların psikolojik anlam üretim süreçlerini desteklediği ve bu yolla işin anlamlılığını artırdığı belirtilmektedir (Allan vd., 2019; Arora ve Garg, 2025).

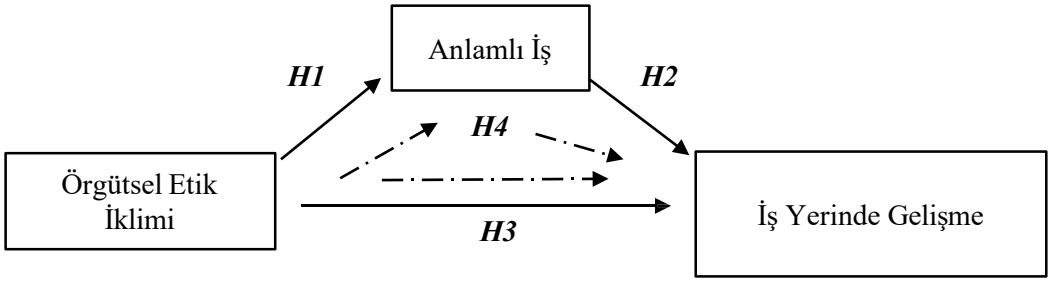
Bu ilişki Sosyal Mübadele Teorisi çerçevesinde de açıklanabilir. Sosyal mübadele yaklaşımına göre çalışanlar örgütlerinden gördükleri adil, etik ve saygılı muameleyi karşılıklılık normu doğrultusunda olumlu tutum ve davranışlarla karşılık verme eğilimindedir. Güncel ampirik bulgular etik iklimin çalışanların örgütsel güvenini, psikolojik bağlılığını ve anlamlı iş algısını artırdığını ortaya koymaktadır (Mehra ve Narwal, 2025). Bu bağlamda etik bir örgütsel ortam, çalışanların yalnızca örgüte değil, aynı zamanda yaptıkları işe yönelik anlam üretim süreçlerini de güçlendirmektedir. Öte yandan işin anlamlılığı ile çalışanların iş yerinde gelişme deneyimi) arasındaki ilişki Öz Belirleme Teorisi kapsamında değerlendirilebilir. Öz Belirleme Teorisi, bireylerin özerklik, yeterlik ve ilişkisellik ihtiyaçlarının karşılanmasının içsel motivasyonu ve psikolojik gelişimi desteklediğini ileri sürmektedir. Çalışanlar yaptıkları işi anlamlı olarak algıladıklarında bu temel psikolojik ihtiyaçlar daha yüksek düzeyde karşılanmakta; bu durum onların enerji (vitality) ve öğrenme (learning) deneyimlerini artırmaktadır. Güncel araştırmalar işin anlamlılığının çalışanların gelişme düzeyleri üzerinde güçlü ve pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir (Kleine vd., 2019; Jiang vd., 2026; Ni vd., 2023; Karadas vd, 2025). Özellikle pandemi sonrası çalışma düzenlerinde ve kapsayıcı liderlik bağlamında anlamlı iş algısının çalışanların psikolojik dayanıklılığı ve gelişim kapasitesi üzerindeki rolü daha da belirgin hale gelmiştir (Shafaei ve Nejati, 2024).

Araştırmada örgütsel etik ikliminin işin anlamlılığını artıracağı, işin anlamlılığının ise çalışanların iş yerinde gelişme düzeylerini yükselteceği varsayılmaktadır. Ayrıca örgütsel etik ikliminin çalışanların iş yerinde gelişme deneyimi üzerindeki etkisinin, işin anlamlılığı aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleşmesi beklenmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma nicel araştırma tasarımı kapsamında yürütülmüştür. Çalışmanın amacı, örgütsel etik iklimi ile iş yerinde gelişme arasındaki ilişkide işin anlamlılığının aracılık rolünü incelemektir. Veriler anket yöntemiyle toplanmış ve analizlerde Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemi, İstanbul'da hizmet sektöründe çalışan 250 kişiden oluşmaktadır. Tüm değişkenler 5'li Likert tipi ölçeklerle ölçülmüştür. Örgütsel etik iklimi Çalışkan (2022), işin anlamlılığı Afacan Fındıklı ve ark. (2017) ve işte gelişim Toksöz ve ark. (2020) ölçekleri ile ölçülmüştür. Tüm ölçeklerin Cronbach alfa değerleri yüksek bulunmuştur. Örgütsel etik iklimi ($\alpha = 0.94$), işin anlamlılığı ($\alpha = 0.93$) ve iş yerinde gelişme ($\alpha = 0.92$) ölçeklerinin yüksek düzeyde güvenirlik sağladığı görülmektedir. Ayrıca örgütsel etik iklimi (KMO = 0.96), işin anlamlılığı (KMO = 0.96) ve iş yerinde gelişme (KMO = 0.93) değişkenlerinin faktör analizi için yüksek düzeyde uygunluk gösterdiği belirlenmiştir. Veri analizinde

iki aşamalı yaklaşım benimsenmiştir. İlk aşamada doğrulayıcı faktör analizi (CFA) ile ölçüm modeli test edilmiş, ikinci aşamada yapısal model analiz edilmiştir. Ölçüm modeli iyi uyum göstermiştir (χ^2/df = 1.40; CFI = .970; TLI = .967; RMSEA = .040; SRMR = .039). Ölçüm modeline ilişkin birleşik güvenirlik (CR) ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri incelendiğinde, tüm yapıların kabul edilebilir eşiklerin üzerinde olduğu görülmektedir. Örgütsel etik iklimi değişkeni yüksek düzeyde güvenirlik ve yakınsak geçerlik sağlamaktadır (CR = 0.94; AVE = 0.65). İşin anlamlılığı değişkenine ait değerler kabul edilebilir düzeydedir (CR = 0.91; AVE = 0.52). İş yerinde gelişme değişkeninin alt boyutları incelendiğinde, öğrenme boyutunun (CR = 0.81; AVE = 0.52) ve canlılık boyutunun (CR = 0.87; AVE = 0.57) yeterli düzeyde güvenirlik ve yakınsak geçerlik sağladığı görülmektedir. Bu bulgular, ölçüm modelinin genel olarak güvenilir ve geçerli olduğunu göstermektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

BULGULAR VE TARTIŞMA

Tablo 1: Yapısal Model Yol Katsayıları

Yol	(β)	S.E.	C.R.	p	95% CI
Örgütsel Etik İklimi → Anlamlı İş	.662	.040	16.594	< .001	[0.584, 0.740]
Anlamlı İş → İş Yerinde Gelişme	.677	.063	10.688	< .001	[0.553, 0.802]
Örgütsel Etik İklimi → İş Yerinde Gelişme	.048	.072	0.663	.507	[-0.093, 0.188]

p< .001

Tablo 2: Dolaylı ve Toplam Etkiler

Etki Türü	(β)	S.E.	C.R.	p	%95 CI
Dolaylı Etki (Örgütsel Etik İklim → Anlamlı İş → İş Yerinde Gelişme)	.449	.053	8.433	< .001	[0.344, 0.553]
Toplam Etki (Örgütsel Etik İklim → İş Yerinde Gelişme)	.496	.052	9.474	< .001	[0.394, 0.599]

p< .001

Yapısal model sonuçları, örgütsel etik ikliminin işin anlamlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (β = .662, p < .001). Bu bulgu, çalışanların örgütteki etik atmosferi daha güçlü algıladıklarında yaptıkları işi daha değerli ve anlamlı gördüklerini ortaya koymaktadır. Kurumsal uygulamaların adil, şeffaf ve ahlaki ilkelere uygun biçimde algılanması, çalışanın iş deneyimini yalnızca görev düzeyinde değil, anlam düzeyinde de etkilemektedir. İşin anlamlılığının iş yerinde gelişme üzerindeki etkisi de pozitif ve anlamlı bulunmuştur (β = .677, p < .001). Bu sonuç, işini anlamlı bulan çalışanların aynı zamanda daha canlı ve daha öğrenen bir psikolojik durumda olduklarını göstermektedir. Başka bir ifadeyle çalışanların yaptıkları işle duygusal ve değer temelli bir bağ kurmaları, onların enerji düzeylerini ve gelişim deneyimlerini artırmaktadır. Buna karşılık örgütsel etik ikliminin iş yerinde gelişme üzerindeki doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (β = .048, p = .507). Bu sonuç ilk bakışta etik iklimin çalışan gelişimi üzerinde sınırlı etkisi varmış gibi görünebilir; ancak dolaylı etki bulguları bu yorumu değiştirmektedir. Etik iklimin iş yerinde gelişme

üzerindeki dolaylı etkisi anlamlıdır (β = .449, p < .001; %95 GA [.344, .553]). Dolayısıyla etik iklim, çalışanların iş yerinde gelişme düzeyini doğrudan değil, işin anlamlılığını artırarak etkilemektedir. Bu durum, modelde tam aracılığın bulunduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, örgütsel etik iklimi ile iş yerinde gelişme arasındaki ilişkiyi işin anlamlılığı üzerinden açıklayan bütüncül bir model sunmaktadır. Bulgular, etik iklimin çalışanların gelişim düzeylerini doğrudan etkilemediğini; bu etkinin işin anlamlılığı aracılığıyla dolaylı olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Bu sonuç, çalışan gelişiminin yalnızca örgütsel koşullarla değil, çalışanların işlerine yükledikleri anlamla birlikte şekillendiğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, etik bir ortam tek başına yeterli değildir; bu ortamın çalışan tarafından anlamlı bir deneyime dönüştürülmesi gerekmektedir.

Çalışmanın temel katkısı, etik iklim ile çalışan gelişimi arasındaki ilişkiye açıklayıcı bir psikolojik mekanizma eklemesidir. Literatürde etik iklim genellikle etik davranış, bağlılık ve iş tatmini gibi sonuçlarla ele alınırken, bu çalışma etik bağlamın çalışanların gelişim deneyimleri üzerindeki rolünü ortaya koymaktadır. Bulgular, etik iklimin etkisinin doğrudan değil, işin anlamlılığı üzerinden gerçekleştiğini göstermektedir. Araştırma ayrıca pozitif örgütsel davranış literatürüne katkı sağlamaktadır. İş yerinde gelişme çoğunlukla liderlik, iş tasarımı ve örgütsel destek gibi değişkenlerle açıklanırken, bu çalışma etik örgütsel bağlamın da bu süreçte etkili olduğunu göstermektedir. Böylece etik yönetim ile çalışan gelişimi arasında kuramsal bir bağ kurulmaktadır.

Uygulama açısından bulgular, etik iklimin yalnızca yazılı kurallarla sınırlı kalmaması gerektiğini göstermektedir. Etik ilkelerin günlük iş uygulamalarına yansıması ve çalışanlar tarafından hissedilmesi önemlidir. Ayrıca insan kaynakları uygulamalarının çalışanların işlerini anlamlı bulmalarını destekleyecek şekilde tasarlanması gerekmektedir. İş tasarımı, özerklik, geri bildirim ve katılım bu süreci destekleyebilir. Yöneticilerin, yapılan işin önemini görünür kılması da çalışanların enerji ve öğrenme düzeylerini artırabilir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Verilerin kesitsel ve tek kaynaktan elde edilmesi nedensel yorumları sınırlandırmaktadır. Ayrıca örneklemin sınırlı olması genellenebilirliği kısıtlayabilir. Gelecek çalışmalarda boylamsal tasarımlar ve daha geniş örneklemler önerilmektedir. Bunun yanında etik liderlik, psikolojik güvenlik ve kişi-örgüt uyumu gibi değişkenler modele dahil edilebilir.

Sonuç olarak, etik örgütsel bağlamın çalışanlar üzerindeki etkisi, bu bağlamın çalışan tarafından ne ölçüde anlamlı bir deneyime dönüştürüldüğüne bağlıdır. Etik iklim, çalışanların işlerine anlam yüklemelerini desteklediği ölçüde onların canlılık ve öğrenme düzeylerini artırmakta ve iş yerinde gelişmeyi güçlendirmektedir. Bu yönüyle çalışma, etik yönetim ile çalışan gelişimi literatürünü bir araya getirerek önemli bir katkı sunmaktadır.

KAYNAKÇA

Aboramadan, M., & Karatepe, O. M. (2021). Green human resource management, perceived organizational support and their effects on hotel employees' behavioral outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 31993217. https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2020-1440.

Afacan Fındıklı, M., Keleş, H. N., & Afacan, C. (2017). İşin Anlamı Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe'de Geçerlik ve Güvenirlik Analizi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 395-413. https://izlik.org/JA96FG94DN.

Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. Journal of Management Studies, 56(3), 500-528. https://doi.org/10.1111/joms.12406

Arora, N., & Garg, N. (2025). Meaningful work in the digital age-A comprehensive review and framework. *Human Resource Development International*, 28(2), 169-193.

Borrelli, I., Rossi, M. F., Melcore, G., Perrotta, A., Santoro, P. E., Gualano, M. R., & Moscato, U. (2023). Workplace ethical climate and workers' burnout: A systematic review. *Clinical Neuropsychiatry, 20*(5), 405414. https://doi.org/10.36131/cnfioritieditore20230502

Cai, H., Zhu, L., & Jin, X. (2024). Construed organizational ethical climate and whistleblowing behavior: The moderated mediation effect of personorganization value congruence and ethical leader behavior. *Behavioral Sciences*, 14(4), 293.

Caldeira, R., & Infante-Moro, A. (2025). The Importance of Ethics in Organisations, Their Leaders, and Sustainability. *Administrative Sciences*, 15(9), 372. https://doi.org/10.3390/admsci15090372.

Çalışkan, A. (2022). Örgütsel Etik İklimi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1), 34-54. Https://Doi.Org/10.29131/Uiibd.1118411.

Gormezoğlu, Z., Sahin, S., & Toker, K. (2024). The power of thriving: How social sustainability in organizations relies on a culture of knowledge sharing. *Sage Open*, 14(4), 21582440241295817.

Janiukštis, A., Kovaitė, K., Butvilas, T., & Šūmakaris, P. (2024). Impact of organisational climate on employee well-being and healthy relationships at work. *Administrative Sciences, 14*(10), 237. https://doi.org/10.3390/admsci14100237

Javed, B., Rawwas, M. Y., Khandai, S., Shahid, K., & Tayyeb, H. H. (2018). Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 388-405.

Jiang, Z., Wu, C. H., Xu, A. J., & Van De Voorde, K. (2026). Thriving at work: A synthesis of human resource management perspectives and a future research agenda. *Human Resource Management,* 65(1), 133-149.

Karadas, G., Hassanie, S., Altun, Ö., Ozturk, A., Şesen, H., & Vatankhah, S. (2025). Meaningful work, psychological well-being, thriving at work and patient aggression: testing a moderated-mediation model. Cogent Business & Management, 12(1), 2571432.

Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of organizational behavior*, 40(9-10), 973-999.

Liu, M., Zhang, P., Huang, J., Wen, H., Wang, H. J., & Ling, Y. (2025). How and when telecommuting enhances employee growth: a socially embedded model of thriving at work. *Internet Research.*

Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in psychology*, 9, 363.

Mehra, H., & Narwal, M. (2025). Impact of ethical leadership on employees' ethical behavior: mediation of ethical climate using *PLS-SEM. International Journal of Ethics and Systems*, 41(3), 761-779.

Merkuž, A., Zupic, I., & Mihelič, K. K. (2024). Thriving at work: State of the art and looking towards enhanced employee well-being in the future. *Economic and Business Review, 26*(3), 196221. https://doi.org/10.15458/2335-4216.1342.

Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2017). Ethical climates in organizations: A review and research agenda. *Business Ethics Quarterly,* 27(4), 475-512.

Ni, X., Zeng, Z., & Zhou, J. (2023). The effect of thriving at work on workfamily conflict: The mediating role of workaholism. *Frontiers in Psychology, 14*, 1136470. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1136470.

Poeira, A., & Nunes, L. (2025). Retaining Those Who Care: Ethical Climate, Leadership, and Workforce Sustainability in Healthcare. *Healthcare (Basel, Switzerland)*, 13(23), 3014. https://doi.org/10.3390/healthcare13233014.

Rai, A., Kim, M., & Singh, S. K. (2023). Meaningful work from an ethics perspective: Examination of ethical antecedents and outcomes of meaningful work. Journal of Business Research, 165, 113973. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113973.

Rai, A. (2025). Meaningfulness at work context, business ethics and decent work: a review of literature. International Journal of Ethics and Systems.

Shafaei, A., & Nejati, M. (2024). Creating meaningful work for employees: The role of inclusive leadership. *Human Resource Development Quarterly*, 35(2), 189-211.

Spreitzer, G. M., Sutcliffe, K. M., Dutton, J. E., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537549. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153.

Toksöz, D., Pala, T., & Çapar, G. (2020). İşte Gelişim (thriving at work) Ölçeğinin Türkçeye Uyarlama Çalışması. İzmir İktisat Dergisi, 35(1), 177186. https://doi.org/10.24988/ije.202035113.

Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 249-261.

Wnuk, M., & Chudzicka-Czupała, A. (2026). Personorganization fit and turnover intention: The mediating role of meaning in work and moderating effect of independence ethical climate among Polish employees. *Frontiers in Psychology, 17*, 1757699.

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI ENDEKSİNİN RADİKAL İNOVASYONA ETKİSİNDE DİNAMİK YETENEKLERİN ARACI ROLÜ

Prof. Dr. Cemal ZEHİR

Yıldız Teknik Üniversitesi,
cemalzehir@gmail.com

Doç. Dr. Emel BURAK

Kırklareli Üniversitesi,
emelburak@klu.edu.tr

Doç. Dr. Songül ZEHİR

Medipol Üniversitesi,
songul.zehir@medipol.edu.tr

ÖZET

Bu araştırma, örgütlerin insan kaynakları uygulamalarını bütünleşik bir sistem olarak yapılandırmasının radikal yenilik kapasitesine nasıl yansıdığını ve bu süreçte dinamik yeteneklerin üstlendiği rolü incelemektedir. Stratejik insan kaynakları sistemi, dinamik yetenekler ve radikal inovasyon arasındaki ilişkiler doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesiyle sınanmıştır. Bulgular, insan kaynakları sisteminin radikal inovasyonu doğrudan desteklediğini; bununla birlikte asıl güçlü etkinin, örgütün fırsatları algılama, değerlendirme ve kaynaklarını yeniden yapılandırma kapasitesinin gelişmesi üzerinden ortaya çıktığını göstermiştir. Dinamik yeteneklerin anlamlı aracılık rolü, insan kaynakları uygulamalarının yenilik üretme gücüne dönüşebilmesi için örgütsel bir dönüştürme mekanizmasına ihtiyaç duyulduğuna işaret etmektedir. Araştırma, insan kaynakları yönetimini idari uygulamalar toplamı olmaktan çıkararak radikal yeniliğin kurumsal altyapısını oluşturan stratejik bir sistem olarak ele almaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Dinamik Yetenekler, Radikal İnovasyon, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

GİRİŞ

Radikal yenilik, işletmenin mevcut ürün, süreç, teknoloji veya iş modeli sınırlarını aşarak yeni bilgi bileşimleri yaratmasıyla ilgilidir. Bu nedenle radikal yenilik yalnızca mevcut ürünleri iyileştirme faaliyeti olarak değil, örgütün bilgi tabanını genişleten ve pazarda yeni anlam alanları oluşturan stratejik bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Erken dönem yenilik araştırmaları, radikal ve artımsal yeniliklerin farklı bilgi derinliği ve örgütsel hazırlık gerektirdiğini göstermiştir (Dewar & Dutton, 1986). Yenilik türlerinin teknoloji ve pazar boyutları birlikte düşünülmeden sınıflandırılmasının yetersiz kalacağı da vurgulanmıştır (Garcia & Calantone, 2002). Bu açıdan radikal yenilik, belirsizliği yönetme, sınır ötesi arama yapma ve mevcut yetkinlikleri yeni amaçlar için birleştirme kapasitesine bağlıdır (Rosenkopf & Nerkar, 2001; Veryzer, 1998). Örgütsel yenilik üzerine meta-analitik bulgular da yenilik çıktılarının tek bir faktörle değil, örgütsel yapı, uzmanlaşma ve değişimi destekleyen yönetsel koşulların birlikte etkisiyle açıklanabileceğini göstermektedir (Damanpour, 1991).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, bu kapasitenin insan tarafını açıklayan temel alanlardan biridir. İnsan kaynakları uygulamaları tek tek ele alındığında işe alım, eğitim, performans yönetimi veya ödüllendirme gibi teknik süreçler gibi görülebilir. Ancak bu uygulamalar birlikte tasarlandığında çalışan davranışlarını ortak bir stratejik amaca yönelten bir mimariye dönüşür. Yüksek performanslı iş sistemleri üzerine yapılan çalışmalar, insan kaynakları uygulamalarının çalışan devri, verimlilik ve finansal performans gibi çıktılarla ilişkili olduğunu göstermiştir (Huselid, 1995). Benzer biçimde uygulama demetlerinin tamamlayıcılığı, esnek üretim ve örgütsel performans açısından önemlidir (MacDuffie, 1995). Bu nedenle bu çalışmada stratejik İKY mimarisi, birbirini tamamlayan insan kaynakları uygulamalarının radikal yeniliği destekleyen bütünleşik etkisini ifade etmektedir (Bartram et al., 2007; Combs et al., 2006; Subramony, 2009). Bununla birlikte insan kaynakları radikal yeniliğe etkisi kendiliğinden ortaya çıkmaz. Çalışanların bilgi ve becerilerinin yenilikçi çıktıya dönüşebilmesi için örgütün çevresini okuması, fırsatları seçmesi ve kaynaklarını yeniden yapılandırması gerekir. Dinamik yetenekler yaklaşımı bu dönüşüm mekanizmasını açıklamak için elverişlidir. Bu yaklaşım, örgütün yalnızca sahip olduğu kaynaklara değil, bu kaynakları değişen çevre koşullarında nasıl

yenilediğine odaklanır (Teece, 2007; Winter, 2003). Dolayısıyla çalışma, stratejik İKY mimarisi ile radikal yenilik arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin aracılık rolünü test ederek insan kaynakları, yetenekler ve yenilik literatürlerini ortak bir modelde buluşturmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Stratejik İKY, insan sermayesinin değer ve özgünlük düzeyine göre farklılaştırılmış biçimde yönetilebileceğini ileri süren insan kaynakları mimarisi yaklaşımıyla uyumludur (Lepak & Snell, 1999). Bu bakış açısına göre stratejik açıdan kritik bilgi ve becerilere sahip çalışanların geliştirilmesi, korunması ve yenilikçi amaçlara yönlendirilmesi rekabet avantajı üretir. Çalışanların İKY uygulamalarını nasıl algıladığı da önemlidir; çünkü uygulamalar çalışan tutumları, kalma niyeti, vatandaşlık davranışı ve hizmet kalitesi gibi ara sonuçlar üzerinden örgütsel çıktılara yansır (Kehoe & Wright, 2013; Liao et al., 2009). Bu nedenle stratejik İKY radikal yenilik için gerekli beşeri ve davranışsal zemini oluşturduğu düşünülmekte ve stratejik insan kaynakları endeksinin radikal inovasyon üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yaratması beklenmektedir;

H1: Stratejik insan kaynakları endeksinin radikal inovasyon üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Radikal yenilik, yeni bilgi bileşimlerinin üretilmesini, mevcut bilgi tabanının sorgulanmasını ve dış çevreden gelen sinyallerin örgüt içinde anlamlandırılmasını gerektirir. Entelektüel sermayenin farklı türleri, artımsal ve radikal yenilik kabiliyetlerini farklı biçimde etkileyebilir (Subramaniam & Youndt, 2005). Bilgi yönetimi uygulamaları, rekabetçilik ve ekonomik performansla ilişkili olduğu gibi yenilik kapasitesinin de altyapısını güçlendirir (Andreeva & Kianto, 2012). İnsan kaynakları uygulamalarının yenilikçi iş davranışını desteklemesi, özellikle çalışanlara katılım, gelişim ve destekleyici iş ortamı sunmasıyla açıklanır (Prieto & Pérez-Santana, 2014). Bu açıdan İKY mimarisi, radikal yeniliğe yalnızca insan kaynağı sağlayan bir alan değil, bilgi dolaşımını ve yenilikçi davranışı örgütleyen bir sistemdir.

Dinamik yetenekler, örgütün çevresel değişimi algılama, fırsatları yakalama ve kaynaklarını dönüştürme süreçlerinden oluşur. Bu yeteneklerin gelişimi deneyim birikimi, bilgi artikülasyonu ve bilgi kodifikasyonu gibi öğrenme mekanizmalarıyla desteklenir (Zollo & Winter, 2002). Dinamik yetenekler literatürü, bu yapının yalnızca bir kavram değil, farklı örgütsel süreçleri birleştiren çok boyutlu bir kabiliyet olduğunu göstermektedir (Ambrosini & Bowman, 2009; Barreto, 2010). Yeni ürün geliştirme birimleri üzerinde yapılan çalışmalar, dinamik yeteneklerin özellikle yüksek çevresel belirsizlikte operasyonel kabiliyetleri yeniden yapılandırarak performansı etkilediğini ortaya koymuştur (Pavlou & El Sawy, 2011). Bu çerçevede aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H2: Dinamik yeteneklerin radikal inovasyon üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Stratejik İKY mimarisi ile dinamik yetenekler arasındaki ilişki, insan kaynakları uygulamalarının örgütün değişim kapasitesini beslemesine dayanır. Bilgi odaklı liderlik ve bilgi yönetimi uygulamaları yenilik performansını güçlendirirken, çalışanların öğrenme ve bilgi paylaşımı süreçlerine katılımı dönüşüm kapasitesini artırır (Donate & de Pablo, 2015). Dinamik yeteneklerin performansa etkisinin çoğu zaman operasyonel kabiliyetler üzerinden dolaylı biçimde oluşması, bu yeteneklerin ara mekanizma niteliğini güçlendirmektedir (Protogerou et al., 2012). Literatürdeki kapsamlı değerlendirmeler de dinamik yeteneklerin öncüller, süreçler ve sonuçlar arasında köprü kuran üst düzey bir örgütsel yapı olduğunu göstermektedir (Schilke et al., 2018). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H3: Stratejik insan kaynakları endeksinin dinamik yetenekler üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H4: Dinamik yeteneklerin, stratejik insan kaynakları endeksinin radikal inovasyon üzerindeki etkisinde aracılık etkisi vardır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada nicel, kesitsel ve ilişkisel bir tasarım kullanılmıştır. Veriler Marmara Bölgesi'nde farklı sektörlerde çalışan 698 gönüllü katılımcıdan anket yoluyla toplanmıştır. Örneklemin çok sektörlü yapısı, radikal yenilik ve dinamik yetenekler gibi örgütsel düzeyde anlam kazanan değişkenlerin farklı işletme bağlamlarında incelenmesine olanak sağlamıştır. Kolayda örnekleme tercih edilmiş; analizlerde önce ölçüm modeli, sonra yapısal model değerlendirilmiştir.

Veri toplama aracında stratejik İKY mimarisi için Bartram ve arkadaşlarının (2007) stratejik insan kaynakları yönetimi endeksi, radikal yenilik için Zhou ve Li'nin (2012) radikal inovasyon ölçeği, dinamik yetenekler için ise Kump ve arkadaşlarının (2019) Teece'in (2007) algılama, değerlendirme ve dönüştürme çerçevesi üzerine geliştirdiği ölçekler esas alınmıştır. Tüm ifadeler 5'li Likert tipinde düzenlenmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Ölçüm modeli sonuçları, üç yapının da kabul edilebilir güvenirlik ve geçerlik düzeylerine sahip olduğunu göstermiştir. Stratejik İKY mimarisinde düşük faktör yüküne sahip bazı maddeler çıkarıldıktan sonra model uyumu kabul edilebilir düzeye ulaşmıştır. Stratejik İKY mimarisi, dinamik yetenekler ve radikal yenilik arasındaki korelasyonların tamamı pozitif ve anlamlıdır. Bu sonuç, kuramsal modelde öngörülen ilişkilerin ilk düzeyde desteklendiğini göstermektedir.

Yapısal model sonuçları dört hipotezi de desteklemiştir. Stratejik İKY mimarisinin radikal yenilik üzerindeki doğrudan etkisi pozitif ve anlamlıdır. Dinamik yeteneklerin radikal yenilik üzerindeki etkisi daha güçlüdür. Stratejik İKY mimarisi dinamik yetenekleri yüksek düzeyde açıklamakta; ayrıca radikal yenilik üzerindeki toplam etkinin önemli bir kısmı dinamik yetenekler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Modelin radikal yenilikteki değişimin yüzde 53'ünü açıklaması, İKY uygulamalarının yenilik çıktısına dönüşmesinde örgütsel dönüşüm kapasitesinin merkezi rol oynadığını göstermektedir. Araştırmanın temel bulguları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 5. *Yapısal Modelin Temel Sonuçları*

Yol	***Etki Türü***	***Beta***	***SH***	***%95 GA***	***Sonuç***
SHRM -> RI	*Doğrudan*	*0,16*	*0,06*	*[0,02; 0,27]*	*Desteklendi*
DC -> RI	*Doğrudan*	*0,61*	*0,06*	*[0,52; 0,72]*	*Desteklendi*
SHRM -> DC	*Doğrudan*	*0,71*	*0,05*	*[0,64; 0,77]*	*Desteklendi*
SHRM -> DC -> RI	*Dolaylı*	*0,43*	*0,04*	*[0,35; 0,54]*	*Desteklendi*
SHRM -> RI	*Toplam*	*0,59*	*0,04*	*[0,49; 0,68]*	*Anlamlı*

$^{***}p < 0,001$, SHRMİ= Stratejik insan kaynakları endeksi, Rİ= Radikal inovasyon, DC= Dinamik yetenekler

Bulgular, stratejik İKY mimarisinin radikal yenilik için gerekli beşeri temeli sağladığını; fakat yenilikçi çıktının asıl olarak bu temelin dinamik yeteneklere dönüşmesiyle güçlendiğini göstermektedir. Bu sonuç, radikal yeniliğin yalnızca yaratıcı fikir üretimiyle değil, örgütün o fikri doğru zamanda seçmesi, kaynak tahsis etmesi ve mevcut yapıları dönüştürmesiyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, insan kaynakları uygulamalarını yenilik stratejisinin destekleyici unsuru olmaktan çıkarıp dönüşüm kapasitesinin kurucu parçası olarak konumlandırmaktadır.

Radikal yeniliğin ekonomik ve stratejik değeri, yalnızca yeniliğin yapılmış olmasına değil, işletmenin kaynak tabanını bu yenilikten fayda üretecek şekilde düzenleyebilmesine bağlıdır (Sorescu et al., 2003). Teknoloji girişimcileri üzerine yapılan çalışmalar da insan sermayesinin yenilik radikalliği açısından önemli olduğunu göstermektedir (Marvel & Lumpkin, 2007). Ancak insan sermayesi tek başına yeterli değildir; örgüt hem artımsal iyileştirmeleri hem de devrimsel değişimi birlikte yönetebilen çift yönlü bir yapı kurmalıdır (Tushman & O'Reilly, 1996). Bu araştırmada dinamik yeteneklerin güçlü aracılık etkisi, tam olarak bu dönüşüm gerekliliğini desteklemektedir.

Çalışmanın yönetsel sonucu olarak radikal yenilik hedefleyen işletmelerin, İKY uygulamalarını yalnızca idari süreçler olarak tasarlamaması gerektiği ortaya konulmuştur. Seçme ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme ve katılım mekanizmaları; çevresel tarama, bilgi paylaşımı, deneysel öğrenme ve yeniden yapılandırma süreçleriyle bütünleştirilmelidir. Bu bütünleşme sağlandığında İKY mimarisi, çalışan kapasitesini yalnızca performansa değil, örgütsel yenilenmeye ve radikal yenilik üretimine yönlendiren stratejik bir kaldıraç haline geleceği bu çalışma sonucu ile ortaya konulmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma, stratejik İKY mimarisi, dinamik yetenekler ve radikal yenilik arasındaki ilişkileri tek bir yapısal modelde incelemiş ve tüm hipotezlerin desteklendiğini göstermiştir. Sonuçlar, stratejik İKY mimarisinin radikal yeniliği doğrudan artırdığını; ancak daha güçlü etkinin dinamik yetenekler üzerinden gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle işletmeler, insan kaynakları uygulamalarını yenilik stratejisinin operasyonel destek unsuru olarak değil, dinamik yeteneklerin mikro temellerinden biri olarak ele almalıdır.

Çalışmanın sınırlılıkları da dikkate alınmalıdır. Verilerin kesitsel olarak toplanması nedensellik yorumlarını sınırlandırmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi, bulguların tüm sektörlere genellenmesini güçleştirebilir. Ayrıca araştırma çalışan algılarına dayandığından, gelecek çalışmalarda çok kaynaklı veriler, boylamsal tasarımlar ve sektör karşılaştırmaları kullanılabilir. Buna rağmen çalışma, insan kaynakları sistemlerinin radikal yenilik üzerindeki etkisini dinamik yetenekler aracılığıyla açıklayarak kuramsal ve yönetsel açıdan güçlü bir çerçeve sunmaktadır.

KAYNAKÇA

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews, 11*(1), 29–49. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x

Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management, 16*(4), 617–636. https://doi.org/10.1108/13673271211246185

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management, 36*(1), 256–280. https://doi.org/10.1177/0149206309350776

Bartram, T., Stanton, P., Leggat, S. G., Casimir, G., & Fraser, B. (2007). Lost in translation: Exploring the link between HRM and performance in healthcare. *Human Resource Management Journal, 17*(1), 21–41. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00018.x

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology, 59*(3), 501–528. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal, 34*(3), 555–590. https://doi.org/10.5465/256406

Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science, 32*(11), 1422–1433. https://doi.org/10.1287/mnsc.32.11.1422

Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research, 68*(2), 360–370. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022

Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management, 19*(2), 110–132. https://doi.org/10.1111/1540-5885.1920110

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635–672. https://doi.org/10.5465/256741

Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management, 39*(2), 366–391. https://doi.org/10.1177/0149206310365901

Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2019). Toward a dynamic capabilities scale: Measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change, 28*(5), 1149–1172. https://doi.org/10.1093/icc/dty054

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review, 24*(1), 31–48. https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439

Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 371–391. https://doi.org/10.1037/a0013504

MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review, 48*(2), 197–221. https://doi.org/10.1177/001979399504800201

Marvel, M. R., & Lumpkin, G. T. (2007). Technology entrepreneurs' human capital and its effects on innovation radicalness. *Entrepreneurship Theory and Practice, 31*(6), 807–828. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00209.x

Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences, 42*(1), 239–273. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x

Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: The role of human resource practices. *Personnel Review, 43*(2), 184–208. https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199

Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change, 21*(3), 615–647. https://doi.org/10.1093/icc/dtr049

Rosenkopf, L., & Nerkar, A. (2001). Beyond local search: Boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal, 22*(4), 287–306. https://doi.org/10.1002/smj.160

Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals, 12*(1), 390–439. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014

Sorescu, A. B., Chandy, R. K., & Prabhu, J. C. (2003). Sources and financial consequences of radical innovation: Insights from pharmaceuticals. *Journal of Marketing, 67*(4), 82–102. https://doi.org/10.1509/jmkg.67.4.82.18687

Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal, 48*(3), 450–463. https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407911

Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management, 48*(5), 745–768. https://doi.org/10.1002/hrm.20315

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A., III. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review, 38*(4), 8–30. https://doi.org/10.2307/41165852

Veryzer, R. W., Jr. (1998). Discontinuous innovation and the new product development process. *Journal of Product Innovation Management, 15*(4), 304–321. https://doi.org/10.1111/1540-5885.1540304

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal, 24*(10), 991–995. https://doi.org/10.1002/smj.318

Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2012). How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. *Strategic Management Journal, 33*(9), 1090–1102. https://doi.org/10.1002/smj.1959

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science, 13*(3), 339–351. https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDAN DİJİTAL EĞİTİM İLE YÜZ YÜZE EĞİTİMİN ETKİNLİKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI[1]

İşletme YL (Tezsiz) Mezunu Fatih AYDIN

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
aydinfatih55@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Ömer GİZLİER

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi,
omer.gizlier@izu.edu.tr

ÖZET

İnsan kaynakları uygulamalarından eğitim faaliyetleri, çalışanların kişisel, mesleki ve yönetsel yetkinliklerini geliştirmede önemli rol oynar. İşletmelerde eğitim yatırımlarının geri dönüşü ve eğitim alan çalışanların eğitimde öğrendiklerini iş süreçlerine yansıtmaları işletmelere rekabette avantajlar sağlayabilir. İnsan kaynaklarında eğitim faaliyetlerinde gerçekleştirilen eğitimler yüz yüze, online, dijital ve hibrit biçimlerde uygulanabilir. Bu süreçlerin ve yöntemlerin etkinliğinin ölçülmesi elde edilecek kazanımlar açısından önemlidir. Bu çalışma kapsamında İstanbul'da bir holding bünyesindeki teknoloji firmasında çalışan 40 beyaz yakalıya kişisel ve mesleki gelişim konularında verilen yüz yüze ve dijital eğitimler sonrasında başarı düzeyleri ön test ve son test puanlarıyla karşılaştırılmış ve eğitimlerin etkinliği eşleştirilmiş t-testi ile analiz edilmiştir. Yüz yüze ve dijital eğitimlerin ön test–son test farkları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Ayrıca, yüz yüze eğitimin kendi içinde ön test ve son test sonuçları arasında anlamlı farklılık olduğu, dijital eğitimde anlamlı farklılık olmadığı bulunmuştur. Bu doğrultuda yüz yüze eğitimlerin sınav puanları açısından daha yüksek etkinlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Uygulamaları, Eğitim ve Gelişim, Yüz Yüze Eğitim, Dijital Eğitim, Eğitimin Etkinliği

GİRİŞ

İnsan kaynakları işletmelerin stratejik öneme sahip departmanlarından birisidir. Özellikle teknoloji ve değişimin çok hızlı olduğu günümüzde, yetenekli çalışanları kazanmak, keşfetmek, geliştirmek ve elde tutmak insan kaynakları uygulamalarını daha da önemli hale gelmiştir. Bu uygulamalardan eğitim ve gelişim faaliyetleri ise çalışanların kişisel ve mesleki yetkinliklerinin gelişimine katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Eğitimler etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirildiğinde işletmeler açısından hem bireysel hem de kurumsal yönden önemli faydalar sağlamaktadır. Bir yandan çalışan nitelikleri, motivasyon ve bağlılıkları artarken diğer yandan iş çıktıları beklenen seviyelerde ve daha az maliyetle gerçekleştirilebilir.

İşletmeler kar amacı güden ve rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışan organizasyonlardır. İşletmelerin sahip oldukları varlıklar arasında fiziki ve finansal sermayenin yanı sıra, günümüzde rekabet avantajının temel belirleyicisi olarak entelektüel (beşeri) sermaye öne çıkmaktadır (Zane, 2023). Entelektüel sermayeyi oluşturan çalışanlar ise ne oranda eğitimli ve yetenekli olursa işletmenin hedeflerine ulaşmasında, yüksek finansal performansa ulaşmasında ve sürdürülebilir büyüme göstermesinde o oranda katkıları olacaktır (Xu ve Wang, 2018). Eğitimlerdeki ana amaç çalışanların iş hedeflerini etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için sahip olması gereken bilgi ve becerileri kazanmalarıdır. Yetkinlik gelişimi olarak adlandırılan bu süreçte, eğitimler genel olarak yüz yüze, online, dijital ve hibrit yöntemlerle gerçekleştirilmektedir.

Teknolojideki hızlı gelişmeler yeni bilgileri öğrenmeyi ve sürekli bir gelişim kültürünü gerekli kılmaktadır. İşletmeler de bu değişime ayak uydurmak ve çalışanlarını niteliklerine katkıda bulunmak amacıyla iç ve dış kaynaklarla eğitim faaliyetlerini uzun soluklu bir şekilde sürdürmeleri gerekmektedir. Bunları yaparken de eğitimlerin hangi iş sonuçlarına ne oranda katkı sağladığı takip edilmesi gereken kritik bir faktördür. Aynı zamanda çalışanlarda hangi yetkinliklerin ne ölçüde geliştiğinin değerlendirilmesi, bununla birlikte harcanan kaynakların ne oranda verimli olduğunun da değerlendirilmesi gerekir. Bu tespitler ışığında, insan kaynakları uygulamalarından olan yüz yüze ve

[1] Bu çalışma, Dr. Öğr. Üyesi Ömer GİZLİER danışmanlığında İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezsiz Yüksek Lisans Programında 2025 yılında Fatih AYDIN tarafından bitirilen ''İnsan Kaynakları Uygulamalarında Dijital Eğitim İle Yüz Yüze Eğitimin Etkinliklerinin Karşılaştırılması'' başlıklı yüksek lisans projesinden üretilmiştir.

dijital eğitim yöntemlerinin etkinlikleri karşılaştırılmak amacıyla yapılan bu çalışmanın işletmelerde insan kaynakları açısından eğitimlerin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunması hedeflenmiştir. Ayrıca, ilgili literatürde yapılan çalışmalarda ön test ve son test şeklinde deneysel bir araştırma tasarımı ile insan kaynakları uygulamalarından eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği dijital ve yüz yüze eğitim yöntemlerinden hangisinin daha etkin olduğu konusunda yapılmış bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu açıdan yapılan çalışmanın özgün olduğu ve literatüre bu yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İnsan Kaynakları Uygulamalarından Eğitim ve Gelişim

İnsan kaynakları uygulamaları, işe alım, işten çıkış, ücret bordrosu oluşturma, işçi ve işveren ilişkileri gibi temel görevlerinin yanında, organizasyona yeni teknolojiler kazandırmak, iş akış düzenini sağlamak, çalışanlara kariyer planlama desteği sunmak, gelecekteki lider adaylarını yetiştirmek ve geliştirmek gibi fonksiyonları da yerine getirmeye başlamıştır (Özgen ve Yalçın, 2018). İnsan kaynakları uygulamaları literatürde farklı başlıklar altında ele alınmaktadır. Başlıca bu uygulamalar, işe alım, eğitim, oryantasyon, performans değerlendirme, motivasyon, kariyer geliştirme ve ücretlendirme olarak sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013).

Eğitim, kişinin sosyal becerilerinin ve kişisel gelişimi için, seçkin ve kontrol altında bir çevreyi ve okul etkinliklerini kapsayan sosyal bir süreç olarak tanımlanabilir (Hesapçıoğlu, 1998). Gelişim ya da geliştirme ise, önceden öğrenilenlerin yenilerle zenginleştirilmesini açıklamaktadır. Dolayısıyla, eğitim ve gelişimin birbirini etkileyen iki süreç olduğunu birisi olmadan diğerinin eksik kalacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Eğitim ve gelişim, çalışanların iş yaşamı boyunca birbirini tamamlayan ve karşılıklı olarak etkileşim içinde olan iki temel süreç olduğu ifade edilebilir (Gedik, 2008). Eğitim ve gelişim süreci çalışanların yeni bilgi ve beceriler edinmesini sağlayan etkinlikler olmakla birlikte sahip oldukları bilgi ve becerilerin de çoğalmasına imkân veren sistematik ve dinamik bir süreçtir (Erdoğdu ve Salepçioğlu, 2020; Şimşek ve Öge, 2009).

Eğitim ve gelişim faaliyetleri sayesinde organizasyonlar, bünyesinde görev yapan kişilerin yetkinliklerini geliştirebilecek, değişen pazar dinamikleri ile uyumlu, mali ve politik açıdan zorlu çevresel koşullarda yaşamını sürdürebilecek, en önemlisi de kar elde etme konusunda avantaj sağlayabileceklerdir. Bununla birlikte işletmeler, çalışanlarda bağlılık oluşturmak, iş tatminlerini arttırabilmek ve motivasyon sağlamak amacıyla eğitim faaliyetlerini sürdürmektedirler (Gürel, 2009).

İşletmelerde eğitim ve gelişim uygulamaları, çalışanların problem çözebilme, sonuç alma, değişen koşullara uyum sağlama, şirket stratejilerini anlama ve kavrama yetkinliklerinin kazandırılması ile ilgili faaliyetleri amaçlamaktadır. Eğitim ve gelişim uygulamaları, çalışanları davranış ve uzmanlaşma yönünden geliştirmesinin yanında, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin arttırılmasına da katkıda bulunur (Bayraç, 2008). Özellikle bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı değişimler, işletmelerin değişen bilgi ve becerilerin güncellenmesi amacıyla eğitim programlarını gündemde üst sıralara taşımıştır (Gök, 2006).

Eğitim Yöntemleri

İK uygulamaları olarak eğitimler beklenti ve ihtiyaçlar doğrultusunda çeşitli yöntemlerle gerçekleştirilebilir. Bunlar yüz yüze, online, dijital ve hibrit şeklinde olabilir. Yüz yüze eğitim klasik sınıf ortamında gerçekleştirilen, eğitmen ve öğrencilerin fiziksel olarak aynı ortamda bulundukları eğitim yöntemidir. Online ya da uzaktan eğitim ise eğitmen ve katılımcıların internet üzerinden katılarak gerçekleştirilen eğitim yöntemidir. Dijital eğitim ise aktarılmak istenen bilgilerin belli bir platform üzerinden, önceden yüklenmiş sunum, video ve animasyonlarla, görsel yönden zengin içerikler kullanılarak gerçekleştirildiği eğitim yöntemidir. Hibrit eğitim ise eğitimin amacı, içerik, beklenti ve eğitmenlerin tespitleri doğrultusunda birden fazla yöntemin bir arada kullanılarak gerçekleştirilen eğitim türüdür.

Eğitime katılan kişilere yönelik en uygun olan yöntemin belirlenmesi hem eğitim bilimi açısından hem eğitimin etkinliği için oldukça önemlidir. Bu yöntem, sadece bilgi aktarımına yönelik somut bir yöntem olabileceği gibi, uygulamaya dönük deneyim paylaşımı ya da kişinin iş motivasyonunu artırmaya katkıda bulunan soyut bir yöntem de olabilir (Uyargil vd., 2008). İşletmeler çalışanlara yönelik eğitimleri çeşitli şekillerde uygulamaktadır. Kurumsal eğitim üzerine Eğitim ve Gelişim Platformu

Derneği (TEGEP) tarafından 2022'de yapılan Kurumsal Araştırma Raporunda, yüz yüze eğitimlerin oranının %26, sanal sınıf %41 ve e-öğrenme ile bireysel eğitim oranının %33 olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte ilgili raporda, sanal sınıf eğitim oranında pandemi ile ciddi bir yükseliş olduğu ve işletmelerde e-eğitimler ile yüz yüze eğitimler arasındaki farkın ilerleyen dönemlerde netleşeceği ön görülmüştür (Dirhemsizler ve Eroğlu, 2025).

Yüz Yüze Eğitim:

Yüz yüze eğitim, öğrenen ve öğretenin fiziksel olarak aynı ortamda olduğu, belli bir düzen ve plan içerisinde gerçekleştirilen eğitim uygulama ve yöntemleri olarak tanımlanabilir (Özgöl vd., 2017). Yüz yüze eğitimde çoğunlukla görsel, işitsel ve uygulamalı yöntemler kullanılır. Bu öğrenim yönteminin etkililiği ile birlikte öğrenmenin devamlılığı da önemli hale gelmiştir. Çünkü içinde bulunduğumuz dönemde ihtiyaç duyulan en önemli yetkinliklerden birisi sürekli öğrenmedir. Eğitim faaliyetleri örgün olarak devam ederken, gelişen teknoloji ile farklı öğretim yöntemleri de öğretim işlevini yerine getirebilmektedir (Kör vd., 2013). Bununla birlikte yüz yüze eğitim günümüzde halen sıklıkla kullanılmaya devam eden eğitim yöntemlerinden birisidir.

Yüz yüze eğitimin avantajları olarak şunlar sıralanabilir: Elektrik, internet gibi teknolojik kaynakların ön planda olmamasıyla faaliyetlerin olumsuz etkilememesi ve bu yönüyle bahsedilen kaynaklara bağımlılığının olmaması, uygulamalı konuların daha anlaşılır olmasına katkıda bulunması, eğitim alanların aktif katılıma imkân vermesi, odaklanma ve verimlilik sağlaması, bireyler arası etkileşime daha çok katkıda bulunması (Kancınar ve Muğlu, 2024).

Dijital Eğitim:

Enformasyon ve bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle eğitim yöntemi olarak yüz yüze eğitimlerin yanında online ve dijital yöntemler de kullanılmaya başlamıştır. Dijital eğitim, e-öğrenme yönteminin kullanıldığı farklı ortamlarda bulunan öğrenen, öğretici ve öğretilmesi planlanan içerik arasında etkileşim kuran ve güncel teknolojilerin kullanıldığı bir eğitim uygulaması olarak tanımlanabilir (Özgöl vd., 2017). Bir başka tanımda dijital ya da uzaktan eğitim, öğrencilerin ve eğitmenlerin fiziksel olarak ayrı mekânlarda oldukları halde, yüz yüze yerine çoğunlukla teknolojiden faydalanarak etkileşim kurdukları bir eğitim yöntemidir (Kancınar ve Muğlu, 2024). Dijital eğitimin yüz yüze eğitime göre avantajları; daha esnek ve erişimin kolay olması, uygulayan kurum için maliyetin düşük olması (Bakioğlu ve Can, 2014), akademik başarıyı olumlu etkilemesi sayılabilir (Olson ve Wisher, 2002). Dolayısıyla uzaktan eğitim, her yaş ve cinsiyet grubundan, farklı eğitim seviyesine kadar herkes için oldukça önemlidir. Bu durum eğitim imkânlarına ulaşmak, engelliler, çocuklar ve gençler, iş yaşamı nedeniyle eğitim kurumuna gidemeyenler, coğrafi koşullar ve ulaşım sorunları nedeniyle eğitim alamayanlar, herhangi bir alanda kendini geliştirmeyi düşünenler için önemli fırsatlar sunmaktadır (Gövdeli vd., 2023). Ayrıca dijital eğitim, dijital ortamda oluşturulan tüm eğitim yöntemleri ve zengin içerikleri katılımcıların faydasına sunar (Gövdeli vd., 2023).

Eğitim Etkinliği Kavramı

Eğitim etkinliği, herhangi bir eğitim faaliyetinin, önceden belirlenmiş amaçlara uygun oluşturulan program dâhilinde, eğitim sonrasında elde edilmesi hedeflenen kazanımların ne oranda gerçekleştiğidir (Nergiz, 2015; Öncü, 1998). Eğitimin etkinliğinin ölçülmesi ise bu amaçlar doğrultusunda sistematik olarak yürütülen çalışmadır (Eroğlu, 2006). Eğitim etkinliği ölçümü literatürü incelendiğinde Kirkpatric modeli, CIPP modeli, Phillips modeli, Kaufmann ve Keller modeli, Allen modeli, CIRO modeli gibi birçok model olduğu görülmektedir (Dirhemsizler ve Eroğlu, 2025; İleri, 2021). Bununla birlikte e-öğrenme yönteminin etkinliğinin ölçülmesinde ise genel olarak Kirkpatric ve CIPP modelinin kullanıldığı görülmüştür (Dirhemsizler ve Eroğlu, 2025). İşletmelerde önceden belirlenen eğitim planı doğrultusunda hazırlanan eğitimlerin etkinliği anket ve sınav uygulamaları ile ölçülebilir. Ayrıca sahadaki eğitimin etkinliği, ilgili departman yöneticilerine yapılan anketle değerlendirilebilir (Yücel vd., 2013). Eğitim uygulamalarının organizasyonel olarak etkinliğinin değerlendirilmesinde, ilk adım katılımcıların işini yaparken ortaya koyduğu davranışlarda değişikliklerinin ölçülmesi olacaktır. İkinci adım ise gerçekleşen davranış değişikliklerinin iş performansı üzerinde ne düzeyde etkili olduğunun ortaya konmasıdır. Bu süreci yönetirken eğitim harcamalarının ve alternatif maliyetlerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Organizasyonel boyutta iş süreçlerine olan katkının gerçek manada

ortaya konulabilmesi için organizasyondaki etkinlik ve verimlilik artışının da tespit edilmesi gereklidir (Eroğlu, 2005).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Yöntemi, Prosedürü ve Örneklemi

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden tek grup ön test-son test deneysel desen kullanılmıştır. Örneklem grubundaki kişilere aldıkları dijital ve yüz yüze eğitimlerin öncesinde ve sonrasında, çoktan seçmeli sorular içeren test sınavları uygulanarak araştırma için gerekli olan veriler toplanmıştır.

Örneklem grubuna kişisel yetkinlik gelişimlerine katkıda bulunan konularda dijital ve yüz yüze eğitimler (iletişim, takım çalışması, kurumsal farkındalık, stres ve zaman yönetimi, problem çözme) verilmiştir. Eğitimler başlamadan önce katılımcıların konuya ilişkin bilgi düzeylerini ölçmek amacıyla çoktan seçmeli ön test uygulanmıştır. Eğitimlerin tamamlanmasından 5 gün sonra aynı test tekrar edilerek son test verileri elde edilmiştir. Bu prosedür izlenerek dijital ve yüz yüze eğitimlerin etkinliği karşılaştırılmıştır.

Bu araştırmanın örneklem grubunu İstanbul'da bir holding bünyesinde faaliyet gösteren teknoloji firmasının çeşitli departmanlarında çalışan beyaz yakalı 40 kişi oluşturmaktadır. Örneklemin özellikleri incelendiğinde, katılımcıların tamamının erkek olduğu, çoğunluğunun medeni durumunun evli olduğu (24 kişi), çoğunluğunun 30 yaşın altında olduğu (21 kişi), eğitim düzeyi açısından çoğunluğunun lisans mezunu olduğu (22 kişi) görülmüştür. Çalışma sürelerine bakıldığında ise en yüksek 21,25, 28 ve 35 yıl gibi deneyimlerin olduğu, en düşük 1-7 yıl arasında olduğu, ortalama deneyimin ise 9,5 yıl olduğu görülmüştür.

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler ortaya konulmuştur:

H1: Yüz yüze eğitimin ön test ve son test puan farklarıyla, dijital eğitimin ön test ve son test puan farkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Yüz yüze eğitimin ön test ve son test puan farkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Dijital eğitimin ön test ve son test puan farkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır.

Verilerin Analizi

Toplanan veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın konusu, karşılaştırmalı bir analiz içerdiğinden dolayı bu araştırmada veri analiz tekniği olarak eşleştirilmiş t-testi tercih edilmiştir. Eşleştirilmiş t-testi, nicel araştırmada kullanılan bir teknik olarak, uygulama yapılan bir işlem sonucunda elde edilen verilerle, işlemden önce elde edilen veriler arasında bir farklılık olup olmadığını ortaya koyan bir testtir (Karagöz, 2017). Bu çalışmada da aynı gruba verilen yüz yüze ve dijital eğitimlerin etkinliği, akademik başarı düzeyleri arasındaki farklılıklar, eşleştirilmiş t-testi ile analiz edilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Yüz Yüze Eğitim İle Dijital Eğitimin Farkına İlişkin Bulgular

Yüz yüze eğitim ile dijital eğitim alanların ön test sınav puanları ile son test sınav puan farklarını karşılaştırmak amacıyla eşleştirilmiş t-testi yapılmıştır. Bu doğrultuda, öncelikle yüz yüze eğitim sonrası test puanlarından yüz yüze eğitim öncesi test puanları çıkarılarak yüz yüze eğitim fark değişkeni oluşturulmuştur. Daha sonra, dijital eğitim sonrası test puanlarından dijital eğitim öncesi test puanları çıkarılarak dijital eğitim fark değişkeni oluşturulmuştur. SPSS programında yapılan analiz sonucu çıkan bulgular tablo 1 ve tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Yüz Yüze Eğitim İle Dijital Eğitimin Farkına İlişkin Eşleştirilmiş Örneklem T-Testi İstatistikleri

	Aritmetik Ortalama	N (Örneklem Sayısı)	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Yüz Yüze Eğitim Fark	6.00	40	11.668	1.845
Dijital Eğitim Fark	.88	40	8.907	1.408

Tablo 2. Yüz Yüze Eğitim İle Dijital Eğitimin Farkına İlişkin Eşleştirilmiş Örneklem T-Testi Sonuçları

	Eşleştirilmiş Farklılıklar					t	Srb. Drc.	Anlamlılık
	Art. Ort.	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması	Farkın Güven Aralığı (%95)				
				Alt Sınır	Üst Sınır			
Yüz Yüze Eğitim Fark Dijital Eğitim Fark	5.125	14.610	2.310	.453	9.797	2.219	39	.032

Tablo 1 ve tablo 2'deki veriler incelendiğinde, yüz yüze eğitim farklarıyla dijital eğitim farkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p<0.05$). Yüz yüze eğitimin ön test ve son test puan farkı 6 iken, dijital eğitimin ön test son test puan farkı 0.88 olarak tespit edilmiştir. Yani, bu farkın yukarıda sunulan tablolardan da görüleceği üzere 5.125 olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda, yüz yüze eğitimin sınav puanları açısından etkinliğinin dijital eğitimin sınav puanlarına göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu veriler ışığında H1 hipotezi desteklenmiştir.

Yüz Yüze Eğitimin Ön Test Ve Son Test Sonuçlarındaki Farka İlişkin Bulgular

SPSS programında eşleştirilmiş t-testi analiziyle yüz yüze eğitimin ön test ve son test puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan analiz sonucu çıkan bulgular tablo 3 ve tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Yüz Yüze Eğitimin Ön Test Ve Son Test Sonuçlarındaki Farka İlişkin Eşleştirilmiş Örneklem T-Testi İstatistikleri

	Aritmetik Ortalama	N (Örneklem Sayısı)	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Yüz Yüze Ön Test	64.48	40	11.318	1.790
Yüz Yüze Son Test	70.48	40	13.320	2.106

Tablo 4. Yüz Yüze Eğitimin Ön Test Ve Son Test Sonuçlarındaki Farka İlişkin Eşleştirilmiş Örneklem T-Testi Sonuçları

	Eşleştirilmiş Farklılıklar					t	Srb. Drc.	Anlamlılık
	Art. Ort.	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması	Farkın Güven Aralığı (%95)				
				Alt Sınır	Üst Sınır			
Yüz Yüze Ön Test ve Yüz Yüze Son Test Farkı	-6.000	11.668	1.845	-9.732	-2.268	-3.252	39	.002

Tablo 3 ve tablo 4'teki sonuçlar incelendiğinde yüz yüze eğitimin ön test ve son test puanları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu saptanmıştır ($p<0.01$). Yüz yüze eğitimin ön test sınav puan ortalaması 64.48 iken, yüz yüze eğitimin son test sınav puan ortalaması 70.48 olarak tespit edilmiştir. Yani, bu farkın yukarıda sunulan tablolardan da görüleceği üzere 6 olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda, yüz yüze eğitimin sınav puanları açısından son test puan ortalamasının 6 puan yüksek olması ve bu farkın anlamlı olması yüz yüze olarak verilen eğitimin etkin olduğunu göstermektedir. Bu veriler ışığında H2 hipotezi desteklenmiştir.

Dijital Eğitimin Ön Test Ve Son Test Sonuçlarındaki Farka İlişkin Bulgular

SPSS programında eşleştirilmiş t-testi analiziyle dijital eğitimin ön test-son test puanları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular tablo 5 ve tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 5. Dijital Eğitimin Ön Test Ve Son Test Sonuçlarındaki Farka İlişkin Eşleştirilmiş Örneklem T-Testi İstatistikleri

	Aritmetik Ortalama	N (Örneklem Sayısı)	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Dijital Ön Test	88.88	40	11.350	1.795
Dijital Son Test	89.75	40	10.798	1.707

Tablo 6. Dijital Eğitimin Ön Test Ve Son Test Sonuçlarındaki Farka İlişkin Eşleştirilmiş Örneklem T-Testi Sonuçları

	Eşleştirilmiş Farklılıklar					t	Srb. Drc.	Anlamlılık
	Art. Ort.	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması	Farkın Güven Aralığı (%95)				
				Alt Sınır	Üst Sınır			
Dijital Ön Test ve Dijital Son Test Farkı	-.875	8.907	1.408	-3.724	1.974	-.621	39	.538

Tablo 5 ve tablo 6'daki sonuçlarda, dijital eğitimin ön test ve son test puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgulanmıştır ($p>0.05$). Dijital eğitimin ön test sınav puan ortalaması 88.88, son test sınav puan ortalaması 89.75, aradaki farkın 0.875 olduğu bulunmuştur. Ancak bu farkın anlamlı olmaması dijital olarak verilen eğitimin etkin olmadığını göstermektedir. Bu veriler ışığında H3 hipotezi desteklenmemiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada insan kaynakları uygulamalarından olan yüz yüze ve dijital eğitimin etkinlikleri karşılaştırılmıştır. Literatürde, insan kaynakları uygulamalarından eğitimin dijital ve yüz yüze yöntemlerinden hangisinin daha etkin olduğu konusunda deneysel bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu yönüyle araştırmanın bu boşluğu doldurarak literatüre katkı sunması beklenmektedir. Çalışma kapsamında İstanbul'da bir holding bünyesinde faaliyet gösteren bir teknoloji firmasındaki 40 beyaz yakalı çalışana, kişisel ve mesleki gelişimlerine yönelik eğitimler önce yüz yüze sonra dijital ortamda verilmiştir. Eğitimlerin etkinliği, eğitim öncesi ve sonrası uygulanan test sonuçlarının karşılaştırılmasıyla ölçülmüştür. Elde edilen bulgular, yüz yüze eğitimin ön test ve son test farklarının dijital eğitime kıyasla anlamlı derecede daha yüksek olduğunu ve bu yönde yüz yüze eğitimlerin daha etkin olduğunu göstermektedir. Ayrıca yüz yüze eğitimin ön test ve son test sınav skorları analiz edildiğinde yüz yüze eğitimin etkinliğinin olumlu yönde farklılaştığı görülmüştür. Dijital eğitimin ön test ve son test sınav skorları incelendiğinde ise eğitimin etkinliğine dair anlamlı bir farklılık ve bulgu elde edilmemiştir. Bu durum, yüz yüze eğitimin sınıf içi etkileşim, aktif katılım, odaklanma ve uygulamaya dayalı öğrenme açısından daha güçlü bir etki yarattığını ortaya koymaktadır. Buna karşılık dijital eğitimler, geniş kitlelere ulaşabilme, esneklik, takip edilebilirlik ve raporlama kolaylığı gibi avantajlar sunmakta ancak bu araştırma örneklemi düzeyinde etkin bir yöntem olmadığı görülmüştür.

Literatürdeki çalışmalarla karşılaştırıldığında, elde edilen bulguların önemli ölçüde literatürle örtüştüğü görülmektedir. Yavuz (2015), yüz yüze eğitimin başarı açısından dijital eğitime göre kısmen üstün olduğunu, ancak farkın sınırlı kaldığını belirtmiştir. Bu bulgu, mevcut çalışmada yüz yüze eğitimin daha etkili olduğu sonucunu desteklemektedir. Demir (2025) çalışmasında, çalışanların online ve yüz yüze katıldıkları hizmet içi eğitimlerin etkinliğini incelemiş, her iki yöntemin de motivasyon ve performansı arttırdığı belirlenmiştir. Yüz yüze eğitimler etkileşim ve anlık geri bildirimle öğrenmeyi güçlendirirken, uzaktan eğitimler esneklik ve erişim kolaylığı sağlamaktadır. Her iki yöntemin de uygun kullanımı

çalışanların bilgi, beceri ve performansını olumlu etkilemektedir. Bu bulgular, mevcut çalışmayla paralel biçimde yüz yüze eğitimin daha etkili olduğunu ancak dijital yöntemlerin de gerekli durumlarda kullanılabileceğini göstermektedir. Saatçioğlu ve Yıldırım (2022), eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan performansını olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, mevcut çalışma açısından değerlendirildiğinde, yüz yüze eğitim yöntemiyle gerçekleştirilen faaliyetlerin çalışan performansını daha da arttırabileceği ileri sürülebilir. İrfanlı (2025) ise yaptığı çalışmada, dijital ve geleneksel oyunlaştırma yöntemleri arasında öğrenme, memnuniyet ve sonuçlar açısından önemli farklar olmadığını, yalnızca bazı davranış boyutlarında geleneksel yöntemin avantajlı olduğunu belirtmiştir. Bu durum, dijital oyunlaştırmanın yüz yüze eğitimleri destekleyici bir rol oynayabileceğini göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, işletmelerin nitelikli iş gücü oluşturabilmek için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine stratejik önem vermeleri gerektiği açıktır. Eğitimlerin planlı, sistemli ve doğru yöntemlerle yürütülmesi, çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarının geliştirilmesinde kritik rol oynamaktadır. Yüz yüze eğitimler, özellikle etkileşim ve uygulama imkânları sayesinde öğrenmenin içselleştirilmesinde daha etkili olduğu görünmektedir. Bununla birlikte dijital eğitimler de erişim kolaylığı, esneklik ve veri yönetimi avantajlarıyla yüz yüze eğitimleri tamamlayıcı bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle, eğitim süreçlerinde hedef kitlenin ihtiyaçları ve çevresel koşullar dikkate alınarak farklı yöntemlerin dengeli biçimde kullanılması önerilmektedir.

Gelecekte insan kaynakları fonksiyonlarından eğitim ve geliştirme alanında çalışma yapacak araştırmacılara, yüz yüze ve dijital eğitim yöntemleri yanında online (uzaktan) ve hibrit yöntemleri de incelemeleri, demografik açıdan çeşitliliği ve sayısı fazla örneklem grubu seçmeleri, farklı sektörlerde veya spesifik bir sektör üzerinde çalışmalarını yapmaları, T1-T2-T3 şeklinde zaman aralıkları belirleyerek eğitim yöntemlerinin etkinliklerini ön-son testlerle farklı zaman periyotlarında test etmeleri önerilmektedir. Ayrıca hangi davranışların hangi tür eğitimlerle anlamlı değişiklikler sağladığı, hangi yöntemin eğitimlerin davranışa dönüşmesinde ne oranda etki ettiği 360 derece değerlendirmelerle tespit edilip eğitimlerin çalışanların yetkinlik gelişimlerine nasıl etki ettiği araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Bakioğlu, A. & Can, E. (2014). *Uzaktan eğitimde kalite ve akreditasyon. (1. Bsk.).* Vize Yayıncılık.

Bayraç, A. (2008). *İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Demir, E. (2025). *Uzaktan ve yüz yüze verilen hizmet içi eğitimlerin çalışan motivasyonu ve performansı üzerine etkileri; Bartın üniversitesi örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bartın Üniversitesi Lisansüstü, Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Bartın.

Dirhemsizler, C. & Eroğlu, U. (2025). İşletmelerde e-öğrenme faaliyetlerinin etkinliğinin ölçüm modelleri ve karşılaştırılması: Bir literatür incelemesi *Yönetim Bilimleri Dergisi, 23*(55): 502-534.

Erdoğdu, A., & Salepçioğlu, M. A. (2020). Stratejik insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi yaklaşımı. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, *15*(59), 291-314.

Eroğlu, U. (2005). *İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin ölçülmesi ve bir uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa.

Eroğlu, U. (2006). İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin ölçümüne ilişkin bir model önerisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *4*(2): 111-132.

Gedik, D. (2008). *İnsan kaynakları yönetiminde eğitimin performans üzerine etkileri ve örnek bir uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Gök, S. (2006). *XXI. yüzyılda insan kaynakları yönetimi.* Beta Basım.

Gövdeli, T., Beyaz, R., Güngör, A. Y. & Gözel, M. (2023). Lisans öğrencilerinin uzaktan eğitim ve yüz yüze eğitim kapsamında tutum ve performanslarının karşılaştırılması. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi, 8*(2): 81-96.

Gürel, T. (2009). Hizmet içi eğitimlerin kurum içi iletişim aracı olarak kullanımına yönelik bir öneri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23*(3): 19-34.

Hesapçıoğlu, M. (1998). *Öğretim ilke ve yöntemleri.* Beta Basım.

İleri, G. (2021). *Şirket akademilerinin etkinliğinin ölçümü ve değerlendirilmesine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.

İrfanlı, E. (2025). *İşletmelerde eğitim uygulamalarında dijital ve dijital olmayan oyunlaştırmanın eğitim etkinliğine etkisi: Otomotiv sektöründe deneysel bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Kancınar, F., & Muğlu, T. (2024). Yükseköğretim öğrencilerinin görüşleriyle örgün eğitim ve uzaktan eğitim karşılaştırmaları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (72): 131-154.

Karagöz, Y. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği. (1. Bsk.).* Nobel Akademik Yayıncılık.

Kör, H., Çataloğlu, E., & Erbay, H. (2013). Uzaktan ve örgün eğitimin öğrenci başarısı üzerine etkisinin araştırılması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12*(2): 267-279.

Nergiz, E. (2015). *İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan motivasyonuna etkileri ve sağlık sektöründen bir vaka analizi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Olson, T. M. & Wisher, R. A. (2002). The effectiveness of web-based ınstruction: An initial inquiry. *International Review of Research in Open and Distributed Learning, 3*(2): 1-17.

Öncü, F. (1998). *Yönetimde eğitim.* Değişim Dinamikleri Yayınları.

Özgen, H. & Yalçın, A. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir yaklaşım. (4.Bsk.).* Nobel Kitabevi.

Özgöl, M., Sarıkaya, İ. & Öztürk, M. (2017). Örgün eğitimde uzaktan eğitim uygulamalarına ilişkin öğrenci ve öğretim elemanı değerlendirmeleri. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 7*(2): 294-304.

Saatçioğlu, K. & Yıldırım, A. (2022). İnsan kaynakları fonksiyonlarından eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışan performansına etkileri: Tekstil ve hazır giyim sektöründen bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27*(2): 123-141.

Sabuncuoğlu, Z. & Tokol, T. (2013). *İşletme. (9. Bsk.).* Beta Basım.

Şimşek, Ş. & Öge, S. (2009). *Stratejik ve uluslararası boyutları ile insan kaynakları yönetimi.* Gazi Kitabevi.

Uyargil, C., Adal Z., Ataay İ. D., Acar, A. C., Özçelik, O., Sadullah, Ö., & Tüzüner, V. L. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi.* Beta Basım.

Xu, J., & Wang, B. (2018). Intellectual capital, financial performance and companies' sustainable growth: Evidence from the Korean manufacturing industry. *Sustainability, 10*(12): 4651.

Yavuz, C. (2015). *Uzaktan ve yüz yüze hizmet içi eğitimin öğrenenlerin başarısı ve öğrenmenin kalıcılığı açısından karşılaştırılması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

Yücel, D., Timlioğlu, S. & Sağlam, Z. A. (2013). Asistan hekim oryantasyon (uyum) eğitimlerinin etkinliğinin ölçülmesi. *Göztepe Tıp Dergisi, 28*(3): 120-124.

Zane, L. J. (2023). Intellectual capital and the acquisition of human capital by technology-based new ventures. *Journal of Intellectual Capital, 24*(3): 780-798.

PSİKOLOJİK GEREKLİLİKLERİNE GÖRE MESLEK PROFİLLERİ: ÜÇ EKSENLİ MODEL ÖNERİSİ

Prof. Dr. Ömer Lütfi ANTALYALI
İstanbul Teknik Üniversitesi,
antalyali@itu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Zeynep İLHAN
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi,
zeynepilhan@isparta.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, mesleklerin psikolojik gerekliliklerini mesleki ilgi temelli modellerin ötesine geçerek motivasyonel dinamiklerle birlikte açıklamaktır. Çalışmada, Holland (1958) ve Prediger'ın (1982) mesleki ilgi temelli yapısı, McClelland'ın (1961) Öğrenilmiş İhtiyaçlar Kuramıyla genişletilerek mesleki psikolojik uzaya motivasyonel eksenin eklenmesi önerilmektedir. Bu kapsamda, İŞKUR sınıflandırması temelinde Türkiye'deki 496 meslek, üç uzman akademisyen tarafından 10 psikolojik boyut (6 mesleki ilgi, 4 öğrenilmiş ihtiyaç) üzerinden puanlanarak bir norm matrisi oluşturulmuştur. Temel Bileşenler Analizi (PCA) sonuçları, literatürdeki üçüncü eksen ihtiyacını doğrulamış; modele İcra–Ajans ekseni dahil edilmiştir. Örtük profil analizi sonucunda, üç eksenli psikolojik uzayda 16 anlamlı meslek profili belirlenmiştir. Bulgular, önerilen üç eksenli modelin, mesleklerin içeriğinin yanı sıra işlevsel sorumluluk ve motivasyonel dinamiklerini de ayrıştırdığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Mesleki Yönelim, Psikolojik Gereklilik, Mesleki İlgi, Öğrenilmiş İhtiyaçlar, İcra–Ajans Ekseni

GİRİŞ

Meslek seçimi, bireyin ekonomik statüsünü, refahını ve sosyal kimliğini şekillendiren kritik kararlardan biridir. Geleneksel yaklaşımlar bu süreci, bireysel özelliklerle işin gereklilikleri arasında bir eşleşme olarak ele almaktadır (Yeşilyaprak, 2012). Bu alanda en yaygın kabul gören Holland'ın RIASEC modeli, mesleki ilgileri kişiliğin bir uzantısı olarak tanımlamış (Holland vd., 1970), Prediger (1982) ise bu yapıyı Nesne–İnsan ve Veri–Fikir eksenlerinde bir taksonomiye kavuşturmuştur.

Modern iş dünyasının karmaşıklığı, ilgi temelli modellerin sınırlılıklarını tartışmaya açmıştır. Tracey ve Rounds (1996), mesleklerin sadece içerikleriyle değil, statü ve hiyerarşik nitelikleriyle de (prestij) ayrıştığını göstererek üçüncü bir eksenin gerekliliğini ortaya koymuştur. Güncel literatür, sadece ilgi odaklı modellerin yetersiz kaldığını ve daha hassas eşleşmelere ihtiyaç duyulduğunu vurgulamaktadır (Nye ve Rounds, 2019; Su vd., 2019).

Bu çalışmanın temel amacı, literatürde işaret edilen bu yapısal boşluğu, mesleki rollerin işlevsel doğasını ve bireyin motivasyonunu kapsayacak bir eksenle doldurmaktır. Bu doğrultuda çalışma, RIASEC yapısını McClelland'ın (1961) Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisiyle sentezlemeyi amaçlamaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kişinin yetenek ve motivasyonunu yansıtan meslek seçimi (Holland, 1958) aynı zamanda kişiliğinin bir uzantısıdır (Aytaç, 2005). Literatürde bu süreç; ebeveyn ilişkileri, maddi durum ve sosyal çevre gibi dışsal faktörlerin yanı sıra; kişilik özellikleri, yetenek, cinsiyet ve psikanalitik kökenli bireysel dinamiklerin etkileşimiyle açıklanmaktadır (Kuzgun, 2009; McCrea ve Costa, 2003; Zysberg ve Berry, 2005).

Tarihsel süreçte meslek seçimi, Parsons'ın özellik-faktör eşleştirmesiyle sistematik bir hal almış, Williamson ve İşe Uyum Kuramıyla birey-çevre uyumuna odaklanmıştır (Yeşilyaprak, 2012). Günümüzde yaygın olarak kullanılan Kuder (Özoğlu, 1977), Strong (Yılmaz, 2011) ve O*NET (Lewis ve Rivkin, 1995) gibi envanterlerin çoğu, Holland'ın RIASEC tipolojisi çerçevesinde şekillenmiştir. Holland'ın (1958) altıgen modelini boyutsal bir düzleme taşıyan Prediger (1982) ise mesleki ilgileri Nesne–İnsan ve Veri–Fikir eksenleri üzerine inşa ederek Dünya İş Haritasının temelini atmıştır.

Ancak Prediger'ın (1982) iki boyutlu modeli; mesleklerin hiyerarşik statüsünü (prestij) dışarıda bırakması ve kültürel sınırlılıklar nedenleriyle eleştirilmiştir (Tracey ve Rounds, 1996; Rounds ve

Tracey, 1996). Tracey ve Rounds (1996), mesleki benzerliklerin sadece iki boyutla açıklanamayacağını ampirik olarak destekleyerek, yapıyı küresel bir forma dönüştüren üçüncü bir boyutun gerekliliğini önermiştir. Güncel yaklaşımlar (Su vd., 2019; Nye ve Rounds, 2019), ilginin tek başına yeterli olmadığını; yetenek, kişilik ve motivasyonla iç içe geçmiş hassas eşleşmelerin gerekliliğini vurgulamaktadır.

Bu çalışmada, mesleki ilgi çerçevesinin motivasyonel dinamiklerle genişletilmesi hedeflenmiştir. Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi kapsamında incelenen başarı, bağlanma, güç (McClelland, 1961) ve düşünme motivasyonları (Cacioppo ve Petty, 1982; Antalyalı ve Bolat, 2017), bireyin neden belirli rollere yöneldiğini açıklayan güçlü bir zemin oluşturur. Bağlanma motivasyonunun sosyal mesleklerle, başarı motivasyonunun girişimcilikle, güç motivasyonunun liderlikle ve düşünme motivasyonunun analitik karar verme eğilimleriyle ilişkili olduğu bilinmektedir (Collins vd., 2004; Evans, 2008; Ramdan vd., 2023).

Özetle; mevcut çalışma, Tracey ve Rounds'ın (1996) işaret ettiği yapısal boşluk için, öğrenilmiş ihtiyaçlarla yeni bir eksen önermeyi hedeflemektedir. Böylelikle mesleklerin psikolojik gereklilikleri daha bütünleşik bir psikolojik uzay içinde konumlandırılabilecektir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışma kapsamında, İŞKUR sınıflandırması temelinde Türkiye'de lisans mezunları için erişilebilir olan 496 mesleğin psikolojik gereklilikleri incelenmiştir. Mesleklerin gerektirdiği yapıları belirlemek amacıyla altı mesleki ilgi ve dört öğrenilmiş ihtiyaçtan oluşan 10 boyut tanımlanmıştır. Bu boyutlar, meslek ve psikoloji alanlarında uzman üç profesör tarafından 1–10 ölçeğinde bağımsız olarak puanlanmış ve ortalamalar üzerinden 496×10 boyutlu bir mesleki psikolojik gereklilik matrisi oluşturulmuştur. Değerlendiriciler arası güvenilirlik, iki yönlü rastgele etkiler modeline dayalı sınıf içi korelasyon katsayıları (ICC) ile analiz edilmiş; yüksek düzeyde uzlaşı saptanmıştır (ICC2_k ortalama = 0,74, medyan = 0,77).

Analitik strateji iki aşamalıdır. İlk aşamada, mesleki psikolojik uzaydaki Veri–Fikir ve Nesne–İnsan eksenleri kavramsal olarak formülleştirilmiştir (Holland, 1958; Prediger, 1982). İkinci aşamada, bu kuramsal eksenlerin verideki karşılığını incelemek ve öğrenilmiş ihtiyaçların ayrı bir eksen olarak varlığını test etmek amacıyla Temel Bileşenler Analizi (PCA) uygulanmıştır.

BULGULAR

Mesleki Psikolojik Uzay Eksenlerinin Tanımlanması

Eksen puanları, analiz öncesinde standardize edilen (z-dönüşümü) değişkenlerin kuramsal yönelimlerine göre doğrusal bileşimleri olarak hesaplanmıştır. Karşıt kutuplara sahip boyutlarda dengeyi korumak amacıyla katsayılar iki uç arasında dengeli (50–50) dağıtılmış; aynı kutupta yer alan birden fazla değişkenin ağırlıkları ise kuramsal olarak belirgin bir farklılık bulunmadığı durumlarda eşit paylaştırılmıştır. Sadece kuramsal olarak belirgin bir fark belirtilmişse yaklaşık ağırlıklandırma yapılmıştır.

X Ekseni: Veri (Data) ↔ Fikir (Ideas)

Prediger'ın (1982) Veri–Fikir ayrımına dayanan bu eksen, yapılandırılmış veri işlemeyle yaratıcı fikir üretimi arasındaki karşıtlığı temsil eder. Sanatçı (A) ve Araştırıcı (I) boyutları fikir; Geleneksel (C) boyutu veri kutbunu temsil ederken, Girişimci (E) veri yönüne yakın fakat hibrit yapılı olarak belirtildiği için düşük ağırlıkla dahil edilmiştir:

$$X = 0.25\times\text{Sanatçı} + 0.25\times\text{Araştırıcı} - 0.40\times\text{Geleneksel} - 0.10\times\text{Girişimci}$$

Y Ekseni: Nesne (Things) ↔ İnsan (People)

Prediger'ın (1982) Nesne–İnsan ayrımına dayanan bu eksen, teknik/nesne odaklı faaliyetlerle kişilerarası etkileşim gerektiren roller arasındaki farkı temsil eder. Eksenin insan yönünü temsil eden Sosyal (S) boyutuyla Bağlanma Motivasyonu yüksek düzeyde ilişkilidir (r = 0,74). Bireylerin ihtiyaçlarıyla uyum arayışında olması (Lofquist & Dawis, 1984) ve Bağlanma Motivasyonunun Sosyal (S) boyutuyla aynı eksende konumlanması (Schneider vd., 1996) gerekçeleriyle, insan odaklı yönelimi

ilgi ve motivasyonun birlikte temsil ettiği varsayılmıştır. Nesne yönünü ise Gerçekçi (R) boyutunun temsil ettiği eksen şu şekilde tanımlanmıştır:

$$Y = 0.25 \times \text{Sosyal} + 0.25 \times \text{Bağlanma Motivasyonu} - 0.5 \times \text{Gerçekçi}$$

Temel Bileşenler Analizi (PCA) ve Eksenlerle İlişkiler

Mesleki psikolojik gereklilik matrisiyle uygulanan PCA sonucunda, beşinci bileşenin özdeğeri 0.07 seviyesine düşmüştür. Karar kılınan dört bileşen toplam varyansın %79'unu açıklamaktadır. Değişkenlerin bileşenlerdeki yükleri, mutlak değeri 0,4'ten büyük olanlar kalın yazılarak Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Değişkenlerin Temel Bileşenler (PC) Üzerindeki Faktör Yükleri

	PC1	PC2	PC3	PC4
Başarı Motivasyonu	0.050	**0.599**	-0.086	0.020
Bağlanma Motivasyonu	**-0.500**	0.092	-0.250	-0.192
Düşünme Motivasyonu	0.331	**0.432**	0.080	-0.236
Güç Motivasyonu	-0.333	**0.422**	-0.162	-0.044
Gerçekçi	0.053	0.176	-0.247	**0.740**
Araştırıcı	0.392	0.236	-0.112	**-0.460**
Sanatçı	-0.162	0.251	**0.618**	0.197
Sosyal	**-0.433**	-0.113	-0.257	-0.278
Girişimci	-0.290	0.325	-0.033	0.075
Geleneksel	0.269	-0.009	**-0.612**	0.154

PCA dört bileşenli bir yapıya işaret etse de bu çalışmada Prediger'ın (1982) boyutsal çerçevesini genişletmeyi hedefleyen kuramsal bir öncelikle hareket edilmiştir. Bu doğrultuda PCA bileşenleri kuramsal eksenlerin verideki izdüşümlerini gözlemlemek amacıyla kullanılmıştır.

Eksenler ve PCA bileşenleri Arasındaki İlişki

Kuramsal eksenlerin PCA bileşenleriyle ilişkisi, modelin ampirik karşılığını ortaya koymaktadır. X ekseni PC3 ile yüksek düzeyde ilişkiliyken (r_{PC3} = 0.85), diğer bileşenlerle düşük korelasyon göstermektedir (r_{PC1} = -0.06, r_{PC2} = 0.25, r_{PC4} = -0.27). Y ekseni ise PC1 ve PC4 boyunca dağılmış bir yapı sergilemektedir (r_{PC1} = -0.60 ve r_{PC4} = -0.76; diğerleri: r_{PC2} = -0.18, r_{PC3} = -0.01). Bu durum, Nesne–İnsan ayrımının tek eksende değerlendirilmesini sorgulayan literatürle (Tay vd., 2011; Su vd., 2019) uyumludur. Bu karmaşık yapı önemli bir tartışma alanı olmakla birlikte bu çalışmanın kapsamı dışındadır. Analizler kuramsal olarak tanımlanan tek eksen üzerinden yürütülmüştür.

Burada Başarı, Düşünme ve Güç Motivasyonlarının pozitif yüklerle öne çıktığı PC2 bileşeni, yeni bir eksenin olabileceği fikrini doğurmaktadır. Dolayısıyla bu motivasyonları içeren bir Z ekseni tartışılmıştır.

Z Ekseni: İcra (Execution) ↔ Ajans (Agency)

Z eksenini tanımlarken Güç, Başarı ve Düşünme Motivasyonlarının davranışsal çıktıları (Collins vd., 2004; Evans, 2008; Ramdan vd., 2023) ve PC2 yükleri birlikte değerlendirilmiştir. Bolat ve Antalyalı (2015), etkili yöneticilerde bu üç motivasyonun birlikte yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu motivasyonların birlikte yüksek olması yön verme, karar alma ve sonuçların sorumluluğunu üstlenen ajans (agency) rollerini, tersi ise görevlerin yerine getirilmesine odaklanan icra (execution) rollerini işaret etmektedir. Bu eksen, mesleklerin içeriklerinden öte rolün işlevsel doğasına odaklanır. Performans sergilemekle birlikte performansı proaktif şekilde yönlendirmeyi kapsar. Bu çerçevede eksen şu formülle tanımlanmıştır:

$$Z = (\text{Güç Motivasyonu} + \text{Başarı Motivasyonu} + \text{Düşünme Motivasyonu}) / 3$$

Z ekseni PC2 ile yüksek düzeyde örtüşmektedir (r_{PC2} = 0.95; diğerleri: r_{PC1} = 0.04, r_{PC3} = -0.09, r_{PC4} = -0.13).

Eksenlerin Değerlendirilmesi

Eksenlerin bütünsel değerlendirmesi yapıldığında önerilen model; meslekleri Veri–Fikir, Nesne–İnsan ve İcra–Ajans olmak üzere üç eksende organize etmektedir. Bu yapı, Holland (1958) ve Prediger'ın (1982) ilgi temelli çerçevesini, McClelland'ın (1961, 1985) motivasyonel yaklaşımıyla genişleterek bütüncül bir yapı sunmaktadır.

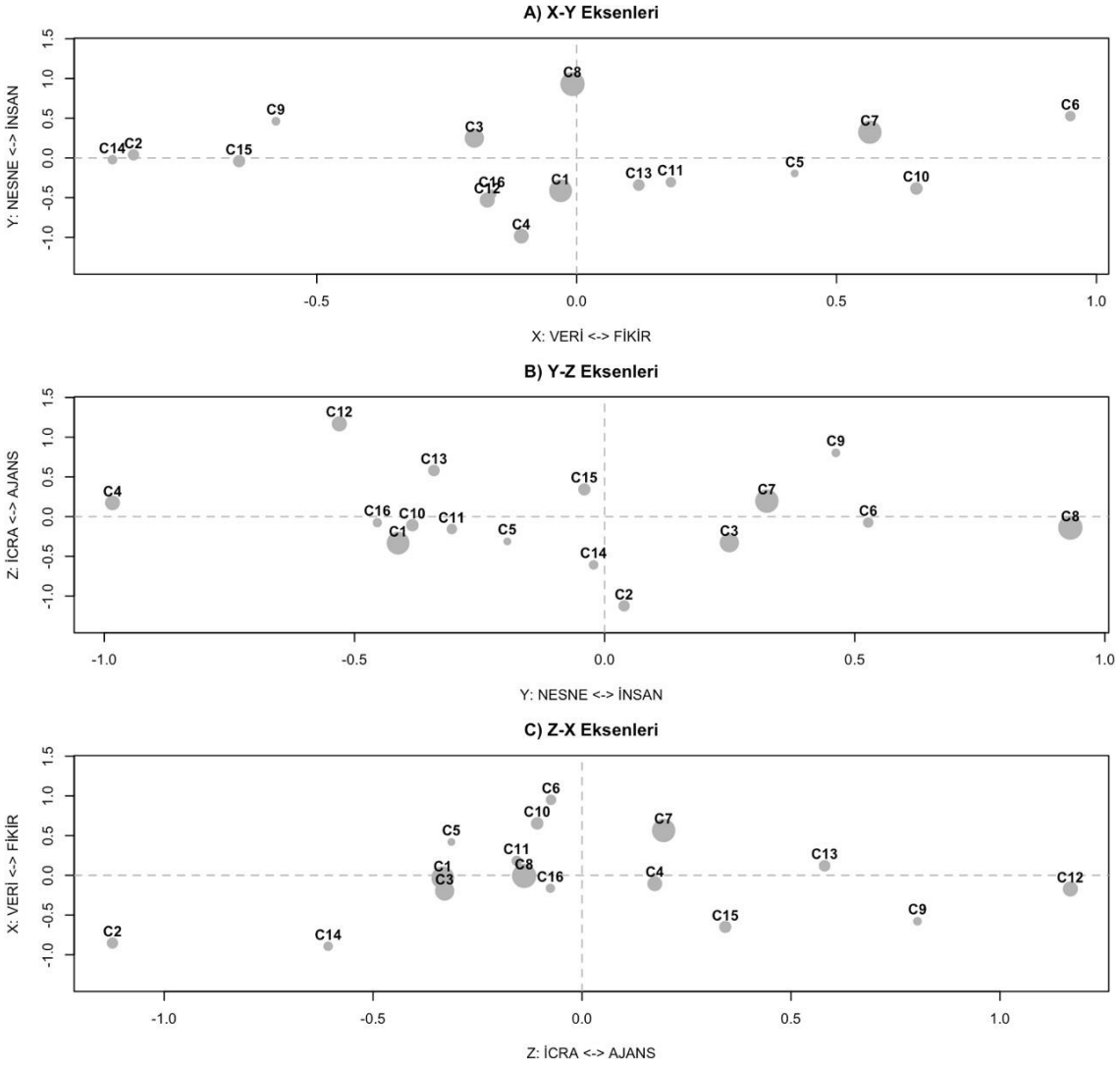
Meslek Profilleri ve Eksenlere Yerleşimi

Mesleklerin psikolojik gerekliliklerine göre nasıl kümelendiğini keşfetmek için örtük profil analizi (latent profile analysis) uygulanmıştır. 20 kümeye kadar 14 farklı model (Scrucca vd., 2016) BIC ve ICL uyum kriterleriyle karşılaştırılmıştır. En uygun model olarak VEE (değişen hacim, eşit şekil, eşit yönelim) yapısı belirlenmiştir. Küme sayısında ise 9 ila 16 küme arası uyum değerleri oldukça yakındır (BIC: [11450, 11548], ICL: [-11546, -11655]). Nihai model seçiminde, küme büyüklüklerinin dengeli olması, küme merkezlerinde yorumlanabilir ayrışmaların olması ve kümelerin eksenlerdeki dağılımlar dikkate alınarak 16 kümeli yapıda karar kılınmıştır (BIC = 11548, ICL = -11634, Entropi = 0.926). Küme büyüklükleri ve boyut ortalamaları Tablo 2'de sunulmuştur. Kümelerin eksenlere dağılımları ise Şekil 1'de görselleştirilmiştir. Meslek profilleri kuramsal eksenlerle tutarlı ve anlamlı bir biçimde konumlanmıştır.

Tablo 2: Meslek Kümelerinin Psikolojik Boyut Ortalamaları

Boyutlar	**C1**	**C2**	**C3**	**C4**	**C5**	**C6**	**C7**	**C8**	**C9**	**C10**	**C11**	**C12**	**C13**	**C14**	**C15**	**C16**
Küme Büyüklüğü	61	22	49	34	10	19	63	66	13	26	19	35	23	16	25	15
Başarı Motivasyonu	8.44	7.64	7.98	8.54	9.10	8.19	8.51	8.27	8.85	8.27	8.11	9.36	8.68	7.79	8.64	8.33
Bağlanma Motivasyonu	5.87	6.58	7.35	6.07	5.00	6.00	7.81	8.52	8.51	5.44	7.02	7.36	5.77	6.27	6.89	6.49
Düşünme Motivasyonu	8.54	7.41	8.23	8.78	8.10	8.86	8.10	7.93	8.38	8.32	8.33	8.99	9.13	8.08	8.75	8.38
Güç Motivasyonu	6.49	7.03	7.59	7.39	6.13	7.14	8.38	8.06	9.15	7.64	7.74	8.58	7.83	7.31	7.75	7.56
Gerçekçi -R	7.00	6.45	6.26	7.87	5.90	4.75	6.33	6.29	7.00	6.41	7.33	7.97	6.51	6.02	6.43	7.82
Araştırıcı -I	7.95	6.71	7.97	8.68	9.27	9.19	7.10	6.99	7.21	6.14	5.37	8.25	9.00	7.90	8.13	7.84
Sanatçı -A	6.21	4.26	5.18	6.03	7.67	6.25	8.16	5.76	5.41	8.95	9.19	7.09	4.81	4.02	4.93	5.98
Sosyal -S	5.72	6.08	5.93	4.58	5.30	5.40	5.98	8.19	7.41	5.03	5.82	5.74	5.12	5.15	5.31	6.67
Girişimci -E	5.92	5.33	6.25	6.30	6.60	4.77	7.38	5.89	7.92	5.69	6.02	6.42	4.86	6.35	6.96	6.67
Geleneksel -C	7.78	8.65	7.73	8.23	7.73	6.19	6.08	6.99	7.95	6.08	6.91	8.55	7.71	9.06	8.75	7.78

Şekil 1: Meslek Profillerinin Üç Eksenli Psikolojik Uzaydaki Dağılımı



X ekseninde C2 ve C14 kümeleri veri, C6, C7 ve C10 kümeleri ise fikir yönünde ayrışmaktadır. Y ekseninde dağılımın nesne tarafına bir miktar kaydığı, buna karşın C8, C6 ve C9 kümelerinin insan odaklı etkileşim alanında konumlandığı görülmektedir. Modele eklenen Z ekseni de güçlü bir ayrım sunmakta; C12 ve C9 kümeleri ajans, C2 ve C14 kümeleri icra kutbunda yer almaktadır. Bunların yanı sıra ayrı ayrı bütün eksenlerde belirgin bir kutupsal yönelim sergilemeyen hibrit kümeler bulunmaktadır. Genel olarak bu dağılım, modelin meslekleri hem sistematik biçimde ayrıştırabildiğini hem de kuramsal olarak tutarlı bir psikolojik uzay sunduğunu göstermektedir.

Meslek Profillerinin Karakteristikleri

Kümelerde yer alan mesleklere, boyutların küme ortalamalarına ve kümelerin eksenlerdeki yerleşimlerine göre kümeler isimlendirilmiş ve Tablo 3'te açıklanmıştır. Anlaşılırlığı artırmak için profiller kavramsal yakınlığına göre üst kategorilerle sunulmuştur. Eksen konumlarında 0'dan ±0,1'e kadar konumlanan profiller dengeli, ±0,3'e kadar olan profiller kısmi yönelimli olarak kabul edilmiştir.

Tablo 3. Profil İsimleri, Eksen Konumları ve Açıklamaları

Profil	X	Y	Z	Açıklama
Teknik ve Mühendislik Profilleri				
C4. Uygulamalı Mühendislik ve Teknik Çözüm Üreticiliği	~	--*	~	Nesne yönelimi zirvede olan teknik çözüm rollerini kapsar. Araştırıcı ve Gerçekçi puanlarıyla problem çözme odaklı saha mühendisliği profilidir. Ör.: Makine Mühendisi, Elektrik-Elektronik Mühendisi, Kimya Mühendisi, Otomotiv Mühendisi.
C1. Bilişim Sistemleri ve Dijital Altyapı Uzmanlığı	-	-	--	İcra yönelimi yüksek, kısmen veri ve nesne yönelimli teknik sistem rollerini kapsar. Araştırıcı ve Geleneksel puanları yüksek, Güç Motivasyonu ise düşüktür. Ör.: Yazılım Mühendisi, Veri Tabanı Yöneticisi, Uygulama Programcısı, Etik Hacker.
C16. Biyo-Teknik Üretim ve Tarımsal Sistem Uzmanlığı	-	--	-	Nesne yönelimi yüksek, kısmen veri ve icra yönelimli biyo-teknik üretim rollerini kapsar. Gerçekçi, Araştırıcı ve Geleneksel puanları göreceli olarak yüksek, motivasyonel açıdan dengelidir. Ör.: Ziraat Mühendisi, Orman Mühendisi, Zoolog, Gıda Teknoloğu.
C12. Yüksek Sorumluluklu Teknik Karar Vericilik	--	--	++*	Ajans yönelimi zirvede olan, nesne ve veri yönelimli kritik karar rollerini kapsar. Başarı Motivasyonu en yüksek olan profildir. Hata payı düşük, teknik uzmanlık yüksek, sorumluluk ve karar verme önemlidir. Ör.: Pilot, Cerrah, Savcı, Uçak Mühendisi.
Veri ve Analitik Profilleri				
C5. İleri Veri Bilimi ve Hesaplamalı Modelleme Uzmanlığı	++	-	~	Fikir ve kısmen nesne yönelimli analitik modelleme rollerini kapsar. Araştırıcı puanı en yüksek olan profildir. Algoritma ve soyut model üretimine odaklanır. Ör.: Veri Bilimci, Matematik Mühendisi, Bilgisayar Mühendisi, Veri Madenciliği Uzmanı.
C13. Bilimsel Analiz ve Laboratuvar Araştırma Uzmanlığı	+	--	++	Nesne ve ajans yönelimi yüksek, kısmen fikir yönelimli analitik araştırma rollerini kapsar. Düşünme Motivasyonu ve Araştırıcı puanları yüksek, Sanatçı puanı düşüktür. Buluştan ziyade gerçekliği analiz etmeye odaklıdır. Ör.: Moleküler Biyolog, Kimyager, Adli Bilimci, Radyoloji Uzmanı.
C6. Kuramsal Analiz ve Akademik Araştırma Uzmanlığı	++*	++	-	Fikir yönelimi zirvede olan, insan yönelimi yüksek ve kısmen icra yönelimli entelektüel üretim rollerini kapsar. Düşünme Motivasyonu ve Araştırıcı puanı yüksek profildir. Somut üretimden ziyade, kavramsal derinlik ve bilgi üretim odaklıdır. Ör.: Akademisyen, Sosyolog, Matematikçi, Felsefeci.
İş, Sistem ve Finans Profilleri				
C2. Operasyonel Düzen ve Kurumsal Uyum Uygulayıcılığı	--	~	--*	İcra yönelimi zirvede olan veri yönelimli kural uygulayıcı rolleri kapsar. Yüksek Geleneksel ve düşük Sanatçı puanına sahip, kural ve güvenlik odaklı profildir. Ör.: Muhasebeci, Subay, İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanı, Lojistik Uzmanı.
C14. Finansal Denetim ve Kurumsal Risk Kontrolörlüğü	--*	~	--	Veri yönelimi zirvede olan icra yönelimli denetim ve kontrol rolleri. Modelin en yüksek Geleneksel puanına sahiptir. Kısmen Araştırıcı denetleyen güvence profilidir. Ör.: İç Denetçi, Hesap Kontrolörü, Serbest Muhasebeci Mali Müşavir, Vergi Uzmanı.
C15. Stratejik Finans Yönetimi ve Yatırım Analiz Uzmanlığı	--	+	+	Veri yönelimi yüksek, kısmen insan ve ajans yönelimli finansal karar rollerini kapsar. Geleneksel ve Araştırıcı puanları yüksektir. Yüksek Başarı ve Düşünme Motivasyonuyla beraber kısmen Güç Motivasyonu gerektirir. Ör.: Portföy Yöneticisi, Finansal Analist, Bankacılık ve Finans Uzmanı, Aktüer.
Yaratıcılık ve İfade Profilleri				
C10. Estetik Tasarım ve Zanaat Sanatkârlığı	++	--	~	Fikir ve nesne yönelimli tasarım rollerini kapsar. Çok yüksek Sanatçı puanına karşılık düşük Bağlanma Motivasyonu ve Sosyal puanlarına sahiptir. Odağında somut bir eserin özgün tasarımı vardır. Ör.: Mimar, Grafik Tasarımcısı, El Sanatları Tasarımcısı, Endüstriyel Tasarımcı.

Profil	X	Y	Z	Açıklama
C11. Sahne Sanatları ve Enstrümantal Performans Ustalığı	+	-	-	Kısmen fikir, nesne ve icra yönelimli performans rollerini kapsar. Yüksek Sanatçı ve Gerçekçi puanlarının yanı sıra kısmen Bağlanma Motivasyonuna sahiptir. Sanatsal yeteneğin fiziksel icrayla birleştiği performans profilidir. Ör.: Piyano Sanatçısı, Perküsyon Sanatçısı, Bale Dansçısı, Opera Sanatçısı.
C7. Stratejik İletişim, Medya ve Yaratıcı Etki Uzmanlığı	++	++	+	Fikir ve insan yönelimli, kısmen ajans yönelimli iletişim ve etki rollerini kapsar. Girişimci, Sanatçı ve Güç Motivasyonu yönleri yüksek profildir. Bilgiyi estetik veya ikna edici formda sunarak kitlelere etki eder. Ör.: Kurumsal İletişim Uzmanı, Sosyal Medya Yöneticisi, Dijital Oyun Tasarımcısı, Influencer.
İnsan ve Etkileşim Profilleri				
C8. Psiko-Sosyal Destek ve Eğitsel Gelişim Profesyonelliği	~	++*	-	İnsan yönelimi zirvede olan ve kısmen icra yönelimli destek ve gelişim rollerini kapsar. En yüksek Bağlanma Motivasyonu ve Sosyal puanlarına sahip profildir. Bireylerin gelişim, sağlık veya öğrenme süreçlerine eşlik eder. Ör.: Psikolog, Fizyoterapist, İnsan Kaynakları Uzmanı, Kariyer Danışmanı.
C3. Kurumsal Koordinasyon ve Kamu Politikası Uzmanlığı	-	++	--	İnsan ve İcra yönelimi yüksek, kısmen veri yönelimli uzmanlık temelli yönlendirme rollerini kapsar. Araştırıcı, Geleneksel ve Düşünme Motivasyonu yönleri yüksek profildir. Kısmen sosyallik gerektirir ve analitik bilgi üretimine odaklanır. Ör.: Uluslararası İlişkiler Uzmanı, Ekonomist, Hukuk Müşaviri, Sosyal Güvenlik Uzmanı.
C9. Üst Düzey Yönetim, Temsil ve Karar Liderliği	--	++	++	Veri, insan ve ajans yönelimi yüksek stratejik karar ve liderlik rollerini kapsar. Girişimci yönleri, Güç ve Başarı Motivasyonları yüksektir. Stratejik karar alma ve otorite temsilini içerir. Ör.: Yönetici, Kaymakam, Diplomat, Avukat.

Semboller: Eksendeki konuma göre ~ dengeli, - kısmi negatif, -- negatif, + kısmi pozitif, ++ pozitif
* Eksendeki uç değer

SONUÇ VE ÖNERİLER

Mesleki yönelimi ilgi ve motivasyonu birlikte ele alarak açıklayan üç eksenli model önerisi, literatürdeki iki eksenli modeli genişletmeyi hedeflemektedir. Prediger (1982), Holland'ın (1959) altıgen yapısını temel alarak iki eksenli bir model sunmuş; ancak ilerleyen süreçte mesleki gerekliliklerin üçüncü bir eksene ihtiyaç duyduğu savunulmuştur (Tracey ve Rounds, 1996). Bu çalışmada önerilen üçüncü eksen, Tracey ve Rounds'un (1996) vurguladığı yapısal derinliği McClelland'ın (1961) motivasyonel dinamikleriyle birleştirerek modeli daha işlevsel bir düzleme taşımıştır.

Modele eklenen İcra–Ajans ekseninin, mesleklerin hiyerarşik sorumluluk ve karar alma düzeylerini ayrıştırdığını göstermektedir. Bu eksende yer alan İcra (Execution) kutbu; teknik, analitik veya yaratıcı görevlerin yetkinlikle yerine getirildiği, ancak yönetsel sorumluluğun sınırlı olduğu rolleri temsil etmektedir. Ajans (Agency) kutbu ise performans sergilemenin ötesinde; karar alma, yön belirleme, etki üretme ve sonuçların sorumluluğunu üstlenme düzeyini ifade eder. Modelin ayırt edici gücü somut örneklerle de gözlemlenebilmektedir: Her ikisi de nesne odaklı olan C4 (Uygulamalı Mühendislik) ile C12 (Yüksek Sorumluluklu Teknik Karar Vericilik) kümeleri arasındaki temel fark, Ajans (Z) eksenindeki konumlanmadır. Cerrahlık veya pilotluk (C12) gibi mesleklerin, saha mühendisliğinden (C4) sorumluluk ve karar verme hiyerarşisi bakımından ayrışması, modelin geçerliliğini desteklemektedir.

Örtük profil analiziyle belirlenen 16 küme, Türkiye'deki mesleklerin hem ilgi hem de ihtiyaç temelli özgün psikolojik profillere sahip olduğunu göstermektedir. Nye ve arkadaşlarının (2012) savunduğu uyum arttıkça ilgilerin performans üzerindeki etkisinin yükseleceği görüşüyle uyumlu olarak bu model; birey-iş uyumunda ne iş yapılacağı ve nasıl bir rolle tatmin olunacağı sorusuna ampirik bir yanıt sunmaktadır. Su ve arkadaşlarının (2019) ilgi boyutlarının yeniden tanımlanması gerektiği yönündeki vurgusu, modeldeki motivasyonel boyutların ilgi boyutlarına entegre edilmesi yaklaşımını desteklemektedir.

Bu çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Birinci olarak, mesleklerin psikolojik gereklilikleri sınırlı sayıda uzmanla puanlanmıştır. İkinci olarak, Türkiye'deki meslek yapısına özgüdür ve kültürler arası test edilmemiştir. Üçüncü olarak, önerilen model saha düzeyinde test edilmemiştir. Son olarak, alternatif model yapılarıyla karşılaştırmalı analizler sınırlıdır.

Üç eksenli modelin kariyer planlamadan kurumsal gelişime kadar geniş bir ölçekte uygulanabilmesi için bazı öneriler söz konusudur. İŞKUR gibi kurumlarda meslek tanımları, 10 psikolojik boyut temelinde güncellenerek işgücü piyasasını daha verimli hale getirecek politikalar geliştirilebilir. İnsan kaynakları yönetimi kapsamında işe alım ve terfi süreçlerinde ajans kapasitesi de değerlendirmeye alınabilir. Kariyer danışmanlığında, bireyin motivasyonlarını kapsayan eşleştirmeler yapılarak iş gücü piyasasında verim yükseltilebilir. Ayrıca gelecek araştırmalarda farklı sektörel ve kültürel bağlamlarda test edilerek modelin evrenselliği test edilebilir.

KAYNAKÇA

Antalyalı, Ö. L., & Bolat, Ö. (2017). Öğrenilmiş ihtiyaçlar bağlamında Temel Motivasyon Kaynakları (TMK) ölçeğinin geliştirilmesi, güvenilirlik ve geçerlik analizi. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *17*(1), 83–114. https://doi.org/10.29064/ijma.518179

Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer* (2. Baskı), Ezgi Kitabevi.

Bolat, Ö., & Antalyalı, Ö. L. (2015). Etkili Yöneticilerin Dört Temel Özelliği. *Harvard Business Review Türkiye, Kasım*.

Cacioppo, J. T., & Petty, R. E. (1982). The need for cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, *42*(1), 116–131. https://doi.org/10.1037/0022-3514.42.1.116

Collins, C. J., Hanges, P. J., & Locke, E. A. (2004). The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. Human Performance, 17(1), 95–117.
https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1701_5

Evans, J. S. B. (2008). Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition. Annual Review of Psychology, 59(1), 255-278.
https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093629

Holland, J. L. (1958). A personality inventory employing occupational titles. *Journal of Applied Psychology*, *42*(5), 336–342. https://doi.org/10.1037/h0047330

Holland, J. L., Viernstein, M. C., Kuo, H., Karweit, N. L., & Blum, Z. D. (1970). *A psychological classification of occupations* (Research Report No. 90). Johns Hopkins University, Center for Social Organization of Schools.

Kuzgun, Y. (2009). *Meslek gelişimi ve danışmanlığı* (3. Baskı). Nobel Yayınları.

Lewis, P., & Rivkin, D. (1999). *Development of the O*NET™ interest profiler*. Erişim: 02 Mart 2026 https://www.onetcenter.org/dl_files/Mini-IP_Linking.pdf

Lofquist, L. H., & Dawis, R. V. (1984). Research on work adjustment and satisfaction: Implications for career counseling. İçinde S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Handbook of counseling psychology*, 216-237. Wiley.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand Reinhold.

McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist, 40*(7), 812–825. https://doi.org/10.1037/0003-066X.40.7.812

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood: A five factor theory perspective* (2. Baskı). Guilford Press.

Nye, C. D., Su, R., Rounds, J., & Drasgow, F. (2012). Vocational interests and performance: A quantitative summary of over 60 years of research. *Perspectives on Psychological Science*, *7*(4), 384–403. https://doi.org/10.1177/1745691612449021

Nye, C. D., & Rounds, J. (Eds.). (2019). *Vocational interests in the workplace: Rethinking behavior at work*. Routledge.

Özoğlu, S. Ç. (1977). *Kuder ilgi alanları tercihi envanteri mesleki form CH el kitabı*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

Prediger, D. J. (1982). Dimensions underlying Holland's hexagon: Missing link between interests and occupations? Journal of Vocational Behavior, 21(3), 259–287.
https://doi.org/10.1016/0001-8791(82)90036-7

Ramdan, N. F., Mat Ali, S. A., & Abdul Kadir, M. A. B. (2023). Using McClelland's theory of need to determine the relationship between the motivational factor and social entrepreneurship activity among people with disabilities. *Information Management and Business Review*, *15*(4), 577–585. https://doi.org/10.22610/imbr.v15i4(SI)I.3639

Rounds, J., & Tracey, T. J. (1996). Cross-cultural structural equivalence of RIASEC models and measures. *Journal of Counseling Psychology*, *43*(3), 310.
https://doi.org/10.1037/0022-0167.43.3.310

Schneider, P.L., Ryan, J.M., Tracey, T.J.G., & Rounds, J. (1996). Examining the relation between Holland's RIASEC model and the interpersonal circle. *Measurement & Evaluation in Counseling & Development*, *29*(3).

Su, R., Tay, L., Liao, H. Y., Zhang, Q., & Rounds, J. (2019). Toward a dimensional model of vocational interests. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 690–714.
https://doi.org/10.1037/apl0000373

Scrucca, L., Fop, M., Murphy, T. B., & Raftery, A. E. (2016). mclust 5: Clustering, classification, and density estimation using Gaussian finite mixture models. *The R Journal, 8*(1), 289–317. https://doi.org/10.32614/RJ-2016-021

Tay, L., Su, R., & Rounds, J. (2011). People-things and data-ideas: Patterns of interest in career choice. *Journal of Counseling Psychology, 58*(3), 424–440.
https://doi.org/10.1037/a0023488

Tracey, T. J., & Rounds, J. (1996). The spherical representation of vocational interests. *Journal of Vocational Behavior, 48*(1), 3–41. https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0002

Yeşilyaprak, B. (2012). *Mesleki rehberlik ve kariyer danışmanlığı* (3. Baskı), Pegem Akademi.

Yılmaz, O. (2011). *Mesleki ilgi envanterinin geliştirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Zysberg, L., & Berry, D. M., (2005). Gender and students' vocational choices in entering the field of nursing. *Nursing Outlook, 53*(4), 193–198. https://doi.org/10.1016/j.outlook.2005.05.001

GÜVENLİ BAĞLANMA VE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN PERFORMANSA ETKİSİ: ADAPTASYONUN ARACI ROLÜ ÜZERİNE BOYLAMSAL BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Selvi VURAL

Gümüşhane Üniversitesi,
gocmenselvi@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Fatih VURAL

Gümüşhane Üniversitesi,
m.fatihvurall@gmail.com

ÖZET

Bu araştırma, güvenli bağlanma, umut ve yöneticiye duyulan güvenin iş performansı üzerindeki etkilerini ve bu ilişkilerde adaptasyonun aracı rolünü boylamsal bir tasarımla incelemektedir. Çalışmada ayrıca stresin ve etkileşim terimlerinin moderatör işlevleri de ele alınmıştır. Türkiye'deki kamu üniversitelerinde göreve yeni atanan araştırma ve öğretim görevlilerinden oluşan örneklemde iki aşamalı veri toplanmıştır (Ç1: n = 290; Ç2: n = 277). Veriler SmartPLS 4 ile PLS-SEM tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular, adaptasyonun anlamlı bir aracı işlev üstlendiğini; stresin son testte en güçlü performans yordayıcısına dönüştüğünü ve umudun etkisinin zaman içinde zayıfladığını ortaya koymaktadır. Sonuçlar kaynak koruma teorisi çerçevesinde tartışılmış ve örgütsel uygulamalar için öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Güvenli bağlanma, umut, yöneticiye duyulan güven, adaptasyon, iş performansı, stres, boylamsal araştırma

GİRİŞ

Örgütsel davranış yazınında çalışan refahı ve bireysel performans, 2000'li yıllardan itibaren artan ilgiyle ele alınmaktadır. Pozitif örgütsel davranış (POB) perspektifi; umut, psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlilik gibi geliştirilebilir psikolojik kapasite unsurlarının performans ve adaptasyon üzerindeki belirleyici rolünü ön plana çıkarmaktadır (Luthans, 2002; Avey vd., 2011). Bağlanma kuramı çerçevesinde güvenli bağlanan bireylerin stres altında daha işlevsel başa çıkma stratejileri geliştirdiği ve değişen koşullara daha hızlı uyum sağladığı bilinmektedir (Mikulincer ve Shaver, 2022; Lavy vd., 2015). Umut ise bireyin hedeflere ulaşma kapasitesine duyduğu inanç (eylemlilik) ve bu hedeflere giden yolları belirleme yeteneği (yol düşüncesi) olarak tanımlanmakta ve psikolojik sermayenin temel bir bileşeni sayılmaktadır (Snyder vd., 1991; Tabala vd., 2024). Yöneticiye duyulan güven ise çalışanın yöneticisinin yetkinlik, dürüstlük ve yardımseverliğine yönelik bilişsel değerlendirmesini ifade etmekte; belirsizlik dönemlerinde kritik bir psikolojik kaynak işlevi görmektedir (Mayer vd., 1995; Dirks ve Ferrin, 2002).

Mevcut yazın, bu değişkenleri çoğunlukla birbirinden bağımsız ya da ikili ilişkiler bağlamında ele almaktadır (Sutil-Martín vd., 2025; McConnell vd., 2025). Değişkenleri bütüncül bir yapısal model çerçevesinde ve boylamsal bir tasarımla bir arada inceleyen çalışmalar ise oldukça sınırlıdır. Bu araştırma söz konusu boşluğu gidermek amacıyla güvenli bağlanma, umut ve yöneticiye duyulan güvenin; stres, adaptasyon ve performans üzerindeki etkilerini iki aşamalı boylamsal bir tasarımla sınamayı amaçlamaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Kaynakları Koruma Kuramı (Hobfoll, 1989) ve İş Talepleri-Kaynaklar Modeli (Bakker ve Demerouti, 2017) çerçevesinde güvenli bağlanma ve umut, stresin olumsuz etkilerini azaltma kapasitesine sahip psikolojik kaynaklar olarak konumlandırılabilir. Pulakos ve diğerleri (2000) tarafından kavramsallaştırılan adaptasyon performansı; bireyin değişen taleplere etkili biçimde uyum sağlama kapasitesini ifade etmekte ve bu kaynaklar aracılığıyla şekillenmektedir. Güvenli bağlanmanın duygusal düzenleme işlevleri (Mikulincer ve Shaver, 2022) ve umudun yol düşüncesi bileşeni (Snyder vd., 1991), her ikisinin de adaptasyon kapasitesini artıran mekanizmalar olduğuna işaret etmektedir. Yöneticiye duyulan güvenin ise bu psikolojik kaynakların performansa yansımasında düzenleyici bir rol üstlendiği öngörülmektedir (Dirks ve Ferrin, 2002; Colquitt vd., 2007). Bu kuramsal çerçeveden hareketle araştırmanın hipotezleri şöyle sıralanmaktadır:

H1: Güvenli bağlanma, adaptasyon üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: Yöneticiye duyulan güven ve güvenli bağlanmanın adaptasyon üzerindeki etkisinde umudun düzenleyici rolü vardır.

H3: Güvenli bağlanma, performans üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H4: Yöneticiye duyulan güven, adaptasyon ve performans üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H5: Yöneticiye duyulan güven ve güvenli bağlanmanın performans üzerindeki etkisinde stresin düzenleyici rolü vardır.

H6: Yöneticiye duyulan güven ve güvenli bağlanmanın performans üzerindeki etkisinde adaptasyonun aracılık rolü vardır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma, nicel araştırma paradigması çerçevesinde açıklayıcı bir tasarım benimsemiştir. Türkiye'deki kamu üniversitelerinde göreve yeni atanan araştırma ve öğretim görevlilerinden oluşan örneklemde altı aylık arayla iki veri toplama aşaması uygulanmıştır. Birinci aşamada (ön test) 290, ikinci aşamada (son test) 277 katılımcıdan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Örneklemin %49'u erkek, %51'i kadın; %78'i bekâr, %22'si evlidir. Katılımcıların %82'si 20-30 yaş aralığındadır ve %88'inin çalışma deneyimi bulunmamaktadır.

Güvenli bağlanma Joplin ve diğerleri (1999) tarafından geliştirilen 16 maddelik ölçekle; umut Snyder ve diğerleri (1996) tarafından geliştirilen 6 maddelik ölçekle; yöneticiye duyulan güven Brashear ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçekle; stres Theorell ve diğerleri (1988) tarafından geliştirilen 14 maddelik kısa formla; adaptasyon Gailliard ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilen 20 maddelik ölçekle; performans ise Beffort ve Hattrup (2003) tarafından geliştirilen 11 maddelik ölçekle ölçülmüştür. Tüm ölçekler 5'li Likert tipi derecelendirme sistemi kullanmaktadır. Araştırma, Ardahan Üniversitesi Etik Kurulu tarafından onaylanmıştır (Sayı: 2400012317; Tarih: 03.04.2024).

Veriler SmartPLS 4 yazılımı aracılığıyla PLS-SEM tekniğiyle analiz edilmiştir (Ringle vd., 2022). PLS-SEM; keşifsel araştırma amaçlarına uygunluğu, moderasyon terimlerini kapsayabilmesi ve görece küçük örneklem boyutlarında uygulanabilirliği nedeniyle tercih edilmiştir (Hair vd., 2019; Chin, 1998). Dış modelde Cronbach alfa (α), kompozit güvenilirlik (CR) ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri; ıraksak geçerlilik için HTMT oranı; çoklu doğrusal bağlantı için VIF değerleri incelenmiştir (Fornell ve Larcker, 1981; Henseler vd., 2015). İç modelde 5.000 önyükleme işlemiyle yol katsayıları test edilmiştir.

Tablo 1. Demografik Değişkenler

	Ç1 (n=290)		**Ç2 (n=277)**	
Değişken	**n**	**%**	**n**	**%**
Cinsiyet — Erkek	142	49	136	49
Cinsiyet — Kadın	148	51	141	51
Medeni — Bekar	226	78	216	78
Medeni — Evli	64	22	61	22
Yaş — 20-25	116	40	111	40
Yaş — 26-30	122	42	116	42
Yaş — 31-35	41	14	39	14
Yaş — 36-40	12	4	11	4
Deneyim — Yok	255	88	244	88
Deneyim — Var	35	12	33	12

Tablo 2. Yapı Güvenilirliği ve Geçerliliği

Yapı	Cronbach α	CR	AVE	HTMT maks.	VIF maks.
Çalışma 1 (Ön Test)					
Adaptasyon	.842	.882	.519	.704	4.18
Bağlanma	.705	.742	.371*	.586	2.15
Performans	.854	.890	.575	.748	3.00
Umut	.761	.846	.581	.688	1.83
Yön. Duyulan Güven	.946	.961	.861	.677	12.14
Stres	.846	.893	.678	.629	4.63
Çalışma 2 (Son Test)					
Adaptasyon	.776	.857	.601	.629	2.11
Bağlanma	.831	.878	.592	.476	2.79
Performans	.721	.783	.477	.781	1.98
Stres	.878	.911	.672	.629	3.62
Umut	.625	.782	.551	.357	1.53
Yön. Duyulan Güven	.913	.939	.795	.620	7.50

BULGULAR VE TARTIŞMA

Ölçüm modeli sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur. Çalışma 1'de bağlanma yapısının AVE değeri (.371) önerilen .50 eşiğinin altında kalmış; ancak CR değeri (.742) kabul edilebilir düzeyde bulunduğundan yapı modelde tutulmuştur. Çalışma 2'de tüm yapılar hem güvenilirlik hem de yakınsak geçerlilik ölçütlerini karşılar hale gelmiştir. HTMT değerlerinin her iki çalışmada da .85 eşiğinin altında kalması ıraksak geçerliliği desteklemektedir (Henseler vd., 2015). Model uyumu SRMR ile değerlendirilmiş; her iki çalışmada da .15 eşiğinin altında kalan değerler elde edilmiştir (Ç1: .143; Ç2: .129).

Tablo 3. Yapısal Model Sonuçları — Temel Yol Katsayıları

Yol	Ç1 β	t	Ç2 β	t	p
Adaptasyon → Performans	.662	13.14	.229	3.63	<.001
Bağlanma → Adaptasyon	-.182	4.86	-.248	4.22	<.001
Umut → Adaptasyon	.430	9.39	.147	2.95	<.01
Yön. Güven → Adaptasyon	.490	11.13	.365	9.36	<.001
Stres → Performans	-.008	0.14 ns	.511	13.06	<.001
Umut × Yön. Güven → Adaptasyon	-.132	3.12	-.241	5.82	<.01
Stres × Adaptasyon → Performans	.006 ns	0.14	.161	2.34	.019

Tablo 3'te sunulan yapısal model sonuçları incelendiğinde, H1 her iki çalışmada da desteklenmiştir: güvenli bağlanma, adaptasyonu ön testte ($\beta = -.182$, $p < .001$) ve son testte ($\beta = -.248$, $p < .001$) negatif yönde anlamlı biçimde etkilemiştir. Bu bulgu, Richards ve Schat (2011) ile Lavy ve diğerleri (2015)'nin güvenli bağlanmanın örgütsel uyumu desteklediği yönündeki bulguların aksine bir tablo ortaya koymaktadır. Mikulincer ve Shaver (2022) ile McConnell ve diğerleri (2025), güvenli bağlanma ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkinin bağlamsal faktörlerden bağımsız olmadığını vurgulamaktadır. Söz

konusu paradoks, ölçüm aracının örgütsel bağlamdaki psikometrik performansının ek inceleme gerektirdiğine işaret etmektedir (Sutil-Martín vd., 2025). H3 de her iki çalışmada desteklenmiş; güvenli bağlanmanın performans üzerindeki dolaylı negatif etkisi ön testte β = -.120 (p < .001), son testte ise β = -.057 (p = .004) olarak tespit edilmiştir.

H4 kapsamında yöneticiye duyulan güvenin adaptasyon (Ç1: β = .490; Ç2: β = .365) ve performans üzerindeki (Ç1: β = .325; Ç2: β = .084) pozitif etkileri her iki dönemde de anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu, Dirks ve Ferrin (2002)'in liderliğe duyulan güvenin örgütsel çıktılarla ilişkisini belgeleyen çalışmasıyla tutarlılık göstermektedir. Bununla birlikte güvenin performans üzerindeki etkisinin zaman içinde belirgin biçimde zayıflaması (β = .325'ten .084'e), Lam ve diğerleri (2015)'nin güvenin stres ortamında farklılaşan işlevine dikkat çektiği bulgusunu destekler niteliktedir. H2 kapsamındaki umut × yöneticiye duyulan güven etkileşimi, adaptasyon üzerinde her iki çalışmada da anlamlı ve negatif yönde moderatör etkiler sergilemiş (Ç1: β = -.132, p = .002; Ç2: β = -.241, p < .001); dolayısıyla H2 desteklenmiştir. Bu bulgu, umut ve güven düzeyleri birlikte yükseldiğinde bireyin uyum sürecinin görece yavaşlayabileceğine işaret etmektedir.

Araştırmanın en çarpıcı bulgusu, stresin performans üzerindeki etkisinin zaman içinde köklü biçimde dönüşmesidir. Ön testte stres ile performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemezken (β = -.008, p = .888), son testte stres en güçlü ve pozitif yönlü performans yordayıcısı konumuna geçmiştir (β = .511, p < .001). Bu bulgu H5'i kısmen desteklemekte; stresin engelleyici değil zorlu bir iş talebi olarak işlev gördüğüne işaret etmektedir. LePine ve diğerleri (2005), zorlu stresörlerin performansla pozitif ilişki içinde olduğunu ortaya koymuş; Bakker ve Demerouti (2017) ise bu mekanizmayı iş kaynakları bağlamında açıklamıştır. H6 her iki çalışmada da desteklenmiş; adaptasyon, güvenli bağlanmanın (Ç1: β = -.120; Ç2: β = -.057), umudun (Ç1: β = .285; Ç2: β = .034) ve yöneticiye duyulan güvenin (Ç1: β = .325; Ç2: β = .084) performans üzerindeki etkilerine aracılık etmiştir. Adaptasyonun performans üzerindeki toplam etkisinin ön testten son teste önemli ölçüde azalması (β = .662'den .229'a), Griffin ve diğerleri (2007)'nin becerilerin içselleştirilmesiyle birlikte adaptasyonun belirleyiciliğinin görece azalabileceği savını destekler niteliktedir.

Umudun etkisi boylamsal süreçte belirgin biçimde zayıflamıştır. Başlangıçta hem adaptasyonu (β = .430) hem de performansı (β = .285) güçlü biçimde yordayan umut, son testte bu etkisini büyük ölçüde yitirmiştir. Bu sonuç, Avey ve diğerleri (2011)'nin psikolojik sermayenin örgütsel çıktılar üzerindeki olumlu etkilerini vurgulayan meta-analiziyle kısmen çelişmektedir. Youssef ve Luthans (2007) tarafından da umudun bağlamsal faktörlerden bağımsız olmadığı belirtilmekte; mevcut bulgular bu görüşü destekler niteliktedir.

Araştırmanın genel bulguları, Hobfoll (1989)'un Kaynakları Koruma Kuramı ile yüksek düzeyde örtüşmektedir. Ön testte başat kaynaklar olarak işlev gören umut ve yöneticiye duyulan güvenin belirleyici etkisi, son testte stresin yoğunlaşmasıyla birlikte geri çekilmiştir. Bu örüntü, bireylerin örgütsel yaşamının ilk dönemlerinde psikolojik kaynakları aktif biçimde kullandığını; ancak zaman içinde bu kaynakların göreli öneminin stres koşullarına bağlı olarak yeniden biçimlendiğini göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, güvenli bağlanma, umut ve yöneticiye duyulan güvenin iş performansı üzerindeki etkilerinin zaman içinde köklü biçimde dönüştüğünü ortaya koymaktadır. Göreve yeni başlayan çalışanların uyum sürecinin ilk aylarında adaptasyon kapasitesini desteklemeye yönelik bireyselleştirilmiş mentorluk programlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticiye duyulan güvenin zaman içinde zayıflaması, güvene dayalı liderlik ilişkilerinin sürekli beslenmesi gerektiğini göstermektedir (Dirks ve Ferrin, 2002). Stresin pozitif performans yordayıcısına dönüşmesi ise yöneticilerin zorlu iş taleplerini engelleyici baskılardan ayırması açısından kritik önem taşımaktadır (Bakker ve Demerouti, 2017; LePine vd., 2005). Umudun etkisinin zayıflaması, psikolojik sermaye müdahalelerinin kariyer başlangıcında ve periyodik olarak tekrarlanarak sunulması gerektiğine işaret etmektedir (Luthans, 2002; Avey vd., 2011).

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Örneklemin yalnızca kamu üniversitelerindeki genç araştırmacılardan oluşması bulguların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. İki ölçüm noktasına dayanan boylamsal tasarım değişim mekanizmalarının bütünüyle izlenmesini olanaksız kılmaktadır. Ortak

yöntem varyansının olası etkisi göz ardı edilemez; gelecek araştırmalarda çok kaynaklı veri toplama stratejileri benimsenmelidir. Güvenli bağlanma ölçeğinin örgütsel bağlamdaki psikometrik performansı da ek inceleme gerektirmektedir (Sutil-Martín vd., 2025; McConnell vd., 2025).

KAYNAKÇA

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. Human Resource Development Quarterly, 22(2), 127–152. https://doi.org/10.1002/hrdq.20070

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Beffort, N., & Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. Applied H.R.M. Research, 8(1), 17–32.

Brashear, T. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Brooks, C. M. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager–salesperson relationships. Journal of the Academy of Marketing Science, 31(2), 189–200. https://doi.org/10.1177/0092070302250902

Candeias, A. A., Galindo, E., Reschke, K., Bidzan, M., & Stueck, M. (2024). The interplay of stress, health, and well-being: Unraveling the psychological and physiological processes. Frontiers in Psychology, 15, 1471084. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1471084

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), Modern methods for business research (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum.

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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909

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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611

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

Gailliard, B. M., Myers, K. K., & Seibold, D. R. (2010). Organizational assimilation: A multidimensional reconceptualization and measure. Management Communication Quarterly, 24(4), 552–578. https://doi.org/10.1177/0893318910374933

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. Academy of Management Journal, 50(2), 327–347. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report results of PLS-SEM. European Business Review, 31(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. Industrial Management & Data Systems, 116(1), 2–20. https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Joplin, J. R. W., Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1999). Attachment behavior and health: Relationships at work and home. Journal of Organizational Behavior, 20(6), 783–796. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<783::AID-JOB916>3.0.CO;2-O

Lam, L. W., Loi, R., Chan, K. W., & Liu, Y. (2015). Voice more and stay longer: How ethical leaders influence employee voice and exit intentions. Business Ethics Quarterly, 25(3), 313–335. https://doi.org/10.1017/beq.2015.25

Lavy, S., Bareli, Y., & Ein-Dor, T. (2015). The effects of attachment heterogeneity and team cohesion on team functioning. Small Group Research, 46(1), 27–49. https://doi.org/10.1177/1046496414553854

LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework. Academy of Management Journal, 48(5), 764–775. https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. Journal of Organizational Behavior, 23(6), 695–706. https://doi.org/10.1002/job.165

Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. Human Resource Development Review, 1(3), 304–322. https://doi.org/10.1177/1534484302013003

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20(3), 709–734. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335

McConnell, D., Wong, G., & Ferrey, A. (2025). The relationship between attachment and mental health at work: A narrative review. Work, 81(3), 2833–2843. https://doi.org/10.3233/WOR-240109

Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2022). An attachment perspective on loss and grief. Current Opinion in Psychology, 45, 101283. https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.12.002

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. Journal of Applied Psychology, 85(4), 612–624. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612

Richards, D. A., & Schat, A. C. H. (2011). Attachment at (not to) work: Applying attachment theory to explain individual behavior in organizations. Journal of Applied Psychology, 96(1), 169–182. https://doi.org/10.1037/a0020372

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2022). SmartPLS 4. SmartPLS. https://www.smartpls.com

Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., & Harney, P. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. Journal of Personality and Social Psychology, 60(4), 570–585. https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.4.570

Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. Journal of Personality and Social Psychology, 70(2), 321–335. https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.2.321

Sutil-Martín, D. L., Rienda-Gómez, J. J., Villena-Martínez, E. I., & Rienda-Villena, D. (2025). Validation of an adapted scale to assess adult attachment styles in organizational contexts. Journal of Management & Organization, 1–34. https://doi.org/10.1017/jmo.2025.3

Tabala, A., Munene, J. C., Kagaari, J., Mafabi, S., & Kyogabiirwe, J. (2024). Psychological well-being of small enterprise employees: A multi-theoretical perspective. International Journal of Organizational Analysis, 32(6), 1042–1059. https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2022-3224

Theorell, T., Perski, A., Åkerstedt, T., Sigala, F., Ahlberg-Hultén, G., Svensson, J., & Eneroth, P. (1988). Changes in job strain in relation to changes in physiological state. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 14(3), 189–196. https://doi.org/10.5271/sjweh.1867

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. Journal of Management, 33(5), 774–800. https://doi.org/10.1177/0149206307305562

ETİK LİDERLİK LİTERATÜRÜNÜN DÖNÜŞÜMÜ: BİBLİYOMETRİK VE METİN MADENCİLİĞİ TEMELLİ BİR İNCELEME (1997–2026)

Arş. Gör.Dr. Melike ARTAR BIYIKLAR

Gebze Teknik Üniversitesi / Amsterdam Üniversitesi,
artar@gtu.edu.tr / m.artar@uva.nl

ÖZET

Bu çalışma, etik liderlik literatürünün 1997–2026 dönemindeki dönüşümünü bibliyometrik analiz ve metin madenciliği teknikleriyle incelemektedir. Scopus veri tabanından elde edilen yayınlar üç döneme ayrılarak tematik, söylemsel ve kavramsal değişimler analiz edilmiştir. Bulgular, etik liderlik araştırmalarının başlangıçta normatif ve değer temelli bir çerçevede şekillendiğini, zamanla örgütsel davranış ve çalışan sonuçlarına yöneldiğini, son dönemde ise daha eleştirel ve karmaşık bir yapıya evrildiğini göstermektedir. Özellikle çalışan odaklı çalışmaların, olumsuz çıktılara ilişkin tartışmaların ve gerilim, baskı, katılık gibi kavramların görünürlüğünün arttığı belirlenmiştir. Buna karşın duygu analizi, literatürdeki genel duygunun hâlâ büyük ölçüde pozitif kaldığını ortaya koymaktadır. Çalışma, etik liderliğin yalnızca idealize edilen bir liderlik biçimi olmadığını, aynı zamanda bağlama duyarlı, çok boyutlu ve eleştiriye açık bir araştırma alanına dönüştüğünü göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Liderlik Eleştirisi, Bibliyometrik Analiz, Metin Madenciliği, Çalışan Deneyimi

GİRİŞ

Etik liderlik, son yirmi yılda örgütsel davranış ve liderlik literatüründe en fazla dikkat çeken yaklaşımlardan biri haline gelmiştir. Kavram, liderlerin hem kişisel davranışlarıyla etik bir rol modeli oldugunu hem de etik standartların örgüt içinde iletişim, ödüllendirme ve karar alma süreçleri yoluyla yaygınlaşmasını ifade etmektedir (Treviño et al., 2000; Treviño et al., 2003). Bu yaklaşım özellikle sosyal öğrenme perspektifi üzerinden temellendirilmiştir. Çalışanların etik liderleri gözlemleyerek uygun davranış kalıplarını benimsedikleri ileri sürülmüştür (Brown et al., 2005). Ayrıca, yapılan çok sayıda çalışma da, etik liderliğin güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık, çalışan sesi ve performans gibi çok sayıda olumlu duygulanım ve davranış ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Mayer et al., 2009; Walumbwa et al., 2011; Bedi et al., 2016). Bu nedenle etik liderlik uzun süre boyunca normatif açıdan arzu edilen ve örgütsel olarak faydalı bir liderlik biçimi olarak değerlendirilmiştir.

Bununla birlikte, etik liderlik literatürünün gelişimi incelendiğinde önemli bir asimetri göze çarpmaktadır. Araştırmaların büyük bölümü etik liderliğin olumlu işlevlerine odaklanmış, kavramın potansiyel sınırları, çelişkileri ve olası maliyetleri görece geri planda kalmıştır (Brown & Treviño, 2006; Den Hartog, 2015). Oysa etik liderlik yalnızca "doğru olanı yapmak" ile sınırlı bir mesele değildir. Aynı zamanda örgütsel talepler, performans baskısı, çıkar çatışmaları ve çalışan beklentileri arasında yürütülen karmaşık bir liderlik pratiğidir. Özellikle günümüz örgütlerinde liderlerden aynı anda etik olmaları, yüksek performans üretmeleri, yeniliği teşvik etmeleri ve çalışanları motive etmeleri beklenmektedir. Bu çoklu beklentiler, etik liderliği sabit ve tek boyutlu bir ideal olmaktan çıkarıp daha dinamik ve gerilimli bir role dönüştürmektedir.

Nitekim daha yakın dönem çalışmalar, etik liderliğin her zaman beklenen biçimde işlemediğini göstermeye başlamıştır. Bazı araştırmalar etik liderliğin belirli koşullarda istenmeyen sonuçlar doğurabileceğini, hatta etik lider davranışlarının kimi durumlarda çalışanlarda ters etkiler yaratabileceğini ileri sürmektedir (Den Hartog, 2015). Örneğin etik liderliğin bazı bağlamlarda etik dışı takipçi davranışlarını tetikleyebildiği gösterilmiştir (Kalshoven et al., 2016). Bazı çalışmalar, etik liderliğin belirli koşullarda ego tükenmesi (ego depletion) ve ahlaki lisanslama (moral licensing) süreçleri üzerinden beklenmedik sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir (Lin et al., 2016). Daha genel düzeyde, liderlik yazınında etik ve etik dışı liderliğin birlikte düşünülmesi gerektiğini savunan çalışmalar da bu eleştirel açılımı güçlendirmiştir (Brown & Mitchell, 2010). Dolayısıyla etik liderlik literatürü, başlangıçta taşıdığı "neredeyse bütünüyle olumlu" çerçeveden daha karmaşık ve koşullu bir tartışma alanına doğru kaymaktadır.

Bu eleştirel açılım yalnızca olumsuz çıktılarla sınırlı değildir. Son yıllarda etik liderliğin aşırı normatifleşmesi, yüksek ahlaki standartların çalışanlar üzerinde baskı yaratması, liderliğin katı ve esneklikten uzak biçimlerde algılanabilmesi ve hatta etik söylemin narsisistik biçimde sahiplenilmesi gibi konular da tartışılmaya başlanmıştır. Lider narsisizmi ile etik bağlam arasındaki ilişkiye dikkat çeken çalışmalar, etik liderliğin her zaman saf biçimde prososyal olarak deneyimlenmediğini göstermektedir (Hoffman et al., 2013). Daha yeni araştırmalar ise etik örnek davranışların bazı bağlamlarda öfke, tepki veya direnç doğurabileceğini ortaya koymaktadır (Wang et al., 2023; Fox et al., 2023). Bu gelişmeler, etik liderliğin yalnızca olumlu çalışan çıktıları üreten bir yapı değil, aynı zamanda eleştiriye açık, bağlama duyarlı ve zaman zaman gerilim üreten bir liderlik pratiği olarak yeniden değerlendirilmesi gerektiğini düşündürmektedir.

Ancak burada önemli bir boşluk bulunmaktadır. Mevcut literatürde etik liderliğin sonuçlarına ilişkin çok sayıda ampirik çalışma ve meta-analiz bulunmasına rağmen (Ng & Feldman, 2015; Bedi et al., 2016; Hoch et al., 2018), etik liderlik araştırmalarının zaman içindeki dönüşümünü sistematik biçimde haritalayan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Başka bir ifadeyle, etik liderlik literatürünün hangi temalardan başlayıp hangi temalara evrildiği, çalışan odağının ne ölçüde arttığı, eleştirel ve olumsuz kavramların ne zaman ve nasıl görünür hale geldiği yeterince açık değildir. Bu eksiklik, etik liderliğin güncel anlamını kavramayı zorlaştırmaktadır. Çünkü bir kavramın yalnızca tanımı değil, literatürde hangi sorularla, hangi çıktılarla ve hangi eleştirel boyutlarla birlikte anıldığı da onun bilimsel konumunu belirlemektedir.

Bu çalışma tam da bu boşluktan hareket etmektedir. Çalışmanın amacı, etik liderlik literatürünün 1997–2006, 2007–2016 ve 2017–2026 dönemleri boyunca nasıl bir dönüşüm geçirdiğini bibliyometrik analiz ve metin madenciliği teknikleri yardımıyla incelemektir. Çalışma, etik liderliğin başlangıçta daha normatif ve değer temelli bir çerçevede ele alındığı, daha sonra örgütsel davranış ve çalışan sonuçları bağlamına taşındığı ve son dönemde daha eleştirel, karmaşık ve çok boyutlu bir yapıya doğru evrildiği varsayımından hareket etmektedir. Bu yönüyle çalışma, etik liderlik literatürünü yalnızca "ne kadar çalışıldığı" üzerinden değil, "nasıl çalışıldığı" ve "hangi kavramlarla birlikte anıldığı" üzerinden değerlendirmeyi hedeflemektedir.

Bu amaç doğrultusunda çalışma şu araştırma sorularına odaklanmaktadır:

Araştırma Sorusu 1: Etik liderlik literatürü 1997–2026 döneminde tematik olarak nasıl bir dönüşüm geçirmiştir?

Araştırma Sorusu 2: Etik liderlik çalışmalarında çalışan odaklı sonuçlar ve çalışan deneyimine ilişkin temalar zaman içinde nasıl değişmiştir?

Araştırma Sorusu 3: Etik liderlik literatüründe olumsuz çıktılar, gerilim, narsisizm ve katılık gibi eleştirel kavramların görünürlüğü zaman içinde artmış mıdır?

Bu sorulara verilecek yanıtların, etik liderlik literatürünün bugünkü yönelimini daha açık biçimde ortaya koyacağı ve etik liderliğin gelecekte hangi teorik ve ampirik hatlarda ilerlemesi gerektiğine ilişkin önemli çıkarımlar sunacağı düşünülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Etik Liderlik Literatürünün Gelişimi

Etik liderlik, örgütsel davranış literatüründe özellikle son yirmi yılda giderek daha fazla önem kazanan liderlik yaklaşımlarından biridir. Kavram, en genel anlamıyla liderlerin hem kendi davranışlarıyla etik bir örnek oluşturmalarını hem de bu etik standartları iletişim, karar alma ve ödüllendirme süreçleri aracılığıyla çalışanlara aktarmalarını ifade etmektedir (Treviño et al., 2000; Treviño et al., 2003; Brown et al., 2005). Bu yönüyle etik liderlik güven, adalet, dürüstlük, şeffaflık ve sorumluluk gibi örgütsel yaşamın temel normatif değerleriyle yakından ilişkilendirilmektedir.

Etik liderlik yazınının erken döneminde kavram büyük ölçüde normatif bir perspektif içinde ele alınmıştır. Bu dönemde lider, yalnızca örgütsel hedeflere ulaşan bir yönetici değil, aynı zamanda ahlaki açıdan örnek teşkil eden bir figür olarak değerlendirilmiştir (Brown & Treviño, 2006). Özellikle sosyal öğrenme yaklaşımına dayanan çalışmalar, çalışanların etik liderleri gözlemleyerek uygun davranış kalıplarını öğrendiklerini ve bu nedenle etik liderliğin örgüt içinde olumlu bir etik iklim yarattığını ileri

sürmüştür (Brown et al., 2005). Bu çerçevede etik liderlik, uzun süre boyunca "arzu edilen", "yapıcı" ve "örgütsel açıdan faydalı" bir liderlik biçimi olarak konumlandırılmıştır.

Zamanla etik liderlik, yalnızca teorik ve normatif bir kavram olmaktan çıkmış, ampirik çalışmaların yoğun biçimde incelediği bir araştırma alanına dönüşmüştür. Bu süreçte çok sayıda çalışma etik liderliğin çalışan davranışları ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini test etmiştir. Özellikle iş tatmini, örgütsel bağlılık, güven, etik iklim, çalışan sesi, vatandaşlık davranışı ve performans gibi değişkenler etik liderlik ile sıklıkla ilişkilendirilmiştir (Mayer et al., 2009; Walumbwa et al., 2011; Mayer et al., 2012). Daha sonraki meta-analitik çalışmalar da etik liderliğin genel olarak olumlu çalışan ve örgüt sonuçlarıyla bağlantılı olduğunu göstermiştir (Ng & Feldman, 2015; Bedi et al., 2016; Hoch et al., 2018).

Bu literatürün önemli bir özelliği, etik liderliğin çoğunlukla olumlu sonuçlar doğuran bir liderlik biçimi olarak ele alınmasıdır. Başka bir ifadeyle, etik liderlik yazını uzun süre boyunca kavramın yapıcı ve koruyucu yönlerini ön plana çıkarmış, olası sınırlılıklarını veya yan etkilerini görece arka planda bırakmıştır. Bu durum, etik liderliğin literatürde kısmen idealize edilmiş bir çerçevede değerlendirilmesine neden olmuştur. Oysa liderlik pratikleri çoğu zaman yalnızca normatif ideallerle değil, aynı zamanda performans baskısı, rol çatışmaları, örgütsel talepler ve çalışan beklentileriyle de şekillenmektedir.

Eleştirel Açılım ve Literatürdeki Boşluk

Son yıllarda liderlik literatüründe daha eleştirel ve çok boyutlu yaklaşımların geliştiği görülmektedir. Bu bağlamda etik liderlik de yeniden değerlendirilmeye başlanmıştır. Her ne kadar etik liderlik halen çoğunlukla olumlu çıktılarla ilişkilendirilse de, bazı çalışmalar bu liderlik biçiminin her zaman beklenen şekilde sonuçlanmadığını göstermektedir. Örneğin etik liderliğin belirli bağlamlarda çalışanlar üzerinde baskı yaratabileceği, yüksek etik beklentilerin rol gerilimine yol açabileceği ve etik liderliğin bazı durumlarda paradoksal sonuçlar doğurabileceği öne sürülmektedir (Brown & Mitchell, 2010; Kalshoven et al., 2016; Lin et al., 2016).

Bu eleştirel açılım birkaç açıdan önemlidir. İlk olarak, etik liderlik yalnızca örgütte "doğru olanı yapmak" meselesi değildir; aynı zamanda bu doğruluğun nasıl temsil edildiği, nasıl aktarıldığı ve çalışanlar tarafından nasıl deneyimlendiği ile ilgilidir. İkinci olarak, yüksek etik standartlar ve sürekli normatif tutarlılık beklentisi, çalışanlar ve liderler açısından belirli psikolojik ve örgütsel maliyetler doğurabilir. Üçüncü olarak, etik söylemin aşırı vurgulanması bazı durumlarda liderin kendisini ahlaki olarak üstün konumlandırdığı izlenimini yaratabilir. Bu da narsisizm, katılık veya esneklik eksikliği gibi kavramlarla ilişkili eleştirel tartışmaları gündeme getirebilir (Hoffman et al., 2013).

Buna karşın mevcut literatürde önemli bir boşluk dikkat çekmektedir. Etik liderliğin sonuçlarına ilişkin çok sayıda ampirik çalışma ve meta-analiz bulunmasına rağmen, etik liderlik yazınının zaman içinde nasıl dönüştüğünü sistematik ve veri temelli biçimde inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır. Başka bir ifadeyle, etik liderliğin başlangıçta hangi temalar etrafında şekillendiği, zamanla hangi araştırma eksenlerine kaydığı, çalışan odaklı sonuçların ne ölçüde öne çıktığı ve eleştirel kavramların hangi dönemde görünür hale geldiği yeterince açık değildir. Bu durum, etik liderliğin günümüzdeki bilimsel konumunu ve teorik yönelimini bütüncül biçimde anlamayı zorlaştırmaktadır.

Bu yönüyle çalışma üç temel katkı sunmaktadır. İlk olarak, etik liderlik literatürünün tarihsel gelişimini sistematik biçimde haritalamaktadır. İkinci olarak, etik liderliğin çalışan odaklı sonuçlar, gerilim, olumsuz etkiler ve eleştirel kavramlar bakımından nasıl yeniden şekillendiğini ortaya koymaktadır. Üçüncü olarak, etik liderliğin yalnızca normatif bir ideal değil, aynı zamanda giderek daha karmaşık, çok boyutlu ve eleştiriye açık bir liderlik alanı haline geldiğini göstermeyi amaçlamaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Veri Kaynağı ve Örneklem

Bu çalışmada etik liderlik literatürünün zaman içerisindeki dönüşümünü incelemek amacıyla Scopus veri tabanı kullanılmıştır. "Ethical leadership" anahtar kelimesi temel alınarak ilgili akademik yayınlar taranmış ve analiz kapsamına dahil edilmiştir. Veri seti, literatürdeki tarihsel değişimi karşılaştırmalı olarak inceleyebilmek amacıyla üç ayrı döneme ayrılmıştır: 1997–2006, 2007–2016 ve 2017–2026. Bu dönemlendirme, etik liderlik çalışmalarının gelişim evrelerini sistematik biçimde karşılaştırmak ve

alanın kavramsal dönüşümünü izlemek açısından tercih edilmiştir. Bibliyometrik çalışmaların alan yazının yapısını, gelişimini ve yönelimlerini ortaya koymada güçlü bir yöntem olduğu vurgulanmaktadır (Zupic & Čater, 2015; Donthu et al., 2021).

Veri İşleme Süreci

Elde edilen veriler, başlık (title), özet (abstract) ve yazar anahtar kelimeleri (author keywords) birleştirilerek metin tabanlı analiz için hazırlanmıştır. Metinler küçük harfe dönüştürülmüş, noktalama işaretleri ve anlamsız karakterler temizlenmiş ve analiz için uygun hale getirilmiştir. Bu süreç, metin madenciliği ve otomatik içerik analizi çalışmalarında önerilen temel veri ön işleme adımlarıyla uyumludur. Otomatik metin analizlerinde güvenilir sonuçlar elde edebilmek için veri temizleme, kavramsal eşleştirme ve dikkatli doğrulama süreçlerinin kritik olduğu belirtilmektedir (Grimmer & Stewart, 2013).

Analiz Yöntemleri

Çalışmada çok yöntemli bir analiz yaklaşımı benimsenmiştir. Bu kapsamda aşağıdaki teknikler kullanılmıştır:

Bibliyometrik Analiz: Literatürdeki yayın sayıları, dönemsel dağılımlar ve anahtar kelime yoğunlukları incelenmiştir. Bibliyometrik analiz, bilimsel alanların gelişim yönlerini ve kavramsal yapılanmalarını izlemek için yaygın biçimde kullanılmaktadır (Zupic & Čater, 2015; Donthu et al., 2021).

Anahtar Kelime Ve İçerik Analizi: Etik liderliğin çalışanlar üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla pozitif ve negatif çıktılar ile gerilim (tension), narsisizm ve katılık (rigidity) gibi kavramlar anahtar kelime temelli olarak ölçülmüştür.

Duygu Analizi (Sentiment Analysis): Metinlerin genel duygusal tonu analiz edilerek literatürdeki söylemsel değişim değerlendirilmiştir. Duygu analizi, büyük metin yığınlarında değerlendirme ve eğilim örüntülerini saptamak için yaygın kullanılan tekniklerden biridir (Feldman, 2013).

Konu Modelleme (Topic Modeling): Her bir dönemde öne çıkan temalar veri odaklı olarak belirlenmiş ve literatürdeki tematik dönüşüm ortaya konulmuştur. Konu modelleme yaklaşımları, büyük belge kümeleri içinde gizli tematik yapıları ortaya çıkarmada etkili yöntemler sunmaktadır (Blei et al., 2003).

Zamansal trend analizi: Özellikle 2017–2026 dönemi için yıllık bazda negatif etkiler, gerilim, narsisizm ve katılık değişkenlerinin eğilimleri analiz edilmiştir.

Ölçüm ve Karşılaştırma Yaklaşımı

Negatif etkiler, gerilim, narsisizm ve katılık gibi kavramlar, ilgili literatüre dayalı olarak oluşturulan anahtar kelime setleri üzerinden ölçülmüştür. Her bir değişken için hem frekans temelli hem de doküman bazlı oranlar hesaplanarak sonuçların yalnızca yayın sayısındaki artıştan kaynaklanıp kaynaklanmadığı kontrol edilmiştir. Ayrıca analiz sürecinde kullanılan metin madenciliği işlemleri Python programlama dili aracılığıyla yürütülmüş; veri temizleme, anahtar kelime çıkarımı, frekans analizi ve oran hesaplamaları gerçekleştirilmiştir. Bu çok katmanlı yaklaşım, bibliyometrik inceleme ile metin tabanlı çözümlemeyi birleştirerek literatürdeki yapısal ve söylemsel değişimi birlikte değerlendirmeye olanak tanımaktadır (Donthu et al., 2021; Grimmer & Stewart, 2013).

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmanın bulguları, etik liderlik literatürünün zaman içinde yalnızca niceliksel olarak büyümediğini, aynı zamanda tematik ve yönelimsel açıdan da önemli bir dönüşüm geçirdiğini göstermektedir. İlk dönem çalışmalarında etik liderlik büyük ölçüde normatif ve değer temelli bir çerçevede ele alınmış; kavram daha çok ahlaki ilkeler, etik standartlar ve liderin rol model niteliği üzerinden tartışılmıştır. Bu eğilim, etik liderliğin erken dönem kavramsallaştırmalarıyla da uyumludur (Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006). İkinci dönemde ise literatürün örgütsel davranış alanına daha güçlü biçimde entegre olduğu, çalışan davranışları, liderlik etkinliği ve örgütsel çıktılarla ilişkili ampirik çalışmaların arttığı görülmektedir. Üçüncü dönemde ise çalışan odaklı araştırmaların belirgin biçimde yoğunlaştığı ve etik liderliğin etkilerinin daha mikro düzeyde, özellikle çalışan deneyimleri üzerinden incelendiği anlaşılmaktadır.

Elde edilen sonuçlar, etik liderlik araştırmalarında çalışan merkezli bir kaymanın açık biçimde ortaya çıktığını göstermektedir. Bu durum, literatürün liderin neyi temsil ettiğinden çok, çalışanlar üzerinde ne tür etkiler yarattığı sorusuna yönelmeye başladığını düşündürmektedir (Walumbwa et al., 2011). Başka bir ifadeyle, etik liderlik artık yalnızca normatif olarak tanımlanan bir ideal değil, çalışanların deneyimlediği somut sonuçlar üzerinden değerlendirilen bir liderlik pratiği haline gelmektedir. Bu yönelim, etik liderliğin çalışan tutumları ve davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen geniş ampirik literatürle de paralellik göstermektedir (Mayer et al., 2012). Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu, olumsuz çalışan çıktılarıyla ilişkili kavramların özellikle son dönemde daha görünür hale gelmesidir. Negatif etkileri içeren çalışmaların oranındaki artış, etik liderliğin literatürde hâlâ baskın olarak olumlu bir liderlik biçimi şeklinde ele alındığını değiştirmemekle birlikte, bu kavrama yönelik daha dengeli ve sorgulayıcı bir yaklaşımın geliştiğini göstermektedir. Bu bulgu, etik liderliğin otomatik olarak olumlu sonuçlar ürettiği yönündeki varsayımın artık daha fazla sınandığına işaret etmektedir (Brown & Mitchell, 2010; Kalshoven et al., 2016).

Benzer biçimde, gerilim, baskı ve beklenti içeren kavramların literatürde sürekli yüksek düzeyde yer alması ve son yıllarda yeniden artış göstermesi, etik liderliğin uygulamada belirli maliyetler ve zorluklar içerebileceğini düşündürmektedir (Lin et al., 2016). Yüksek etik standartların ve sürekli tutarlılık beklentisinin hem liderler hem de çalışanlar açısından baskı yaratabileceği, bu durumun da stres, rol gerilimi ve tükenmişlik gibi sonuçlarla ilişkili olabileceği söylenebilir.

Çalışmanın dikkat çekici sonuçlarından biri de narsisizm ve katılık gibi eleştirel kavramların görünürlüğündeki artıştır. Bu durum, etik liderliğin artık yalnızca olumlu ve idealize edilmiş bir kavram olarak değil, aynı zamanda eleştirel biçimde sorgulanan bir liderlik pratiği olarak ele alınmaya başlandığını göstermektedir. Özellikle etik söylemin aşırı normatif biçimde temsil edilmesi, liderin esnek olmayan, baskılayıcı ya da ahlaki üstünlük sergileyen bir figür olarak algılanmasına zemin hazırlayabilir. Bu yönüyle literatürdeki son dönem eğilimler, etik liderliği daha gerçekçi ve çok boyutlu bir çerçevede değerlendirme ihtiyacını güçlendirmektedir (Hoffman et al., 2013).

Buna karşın duygu analizi sonuçları, literatürde kullanılan genel tonun hâlâ pozitif olduğunu ortaya koymaktadır (Bedi et al., 2016). Bu bulgu önemlidir; çünkü etik liderlik araştırmalarının bütünüyle negatifleşmediğini, ancak söylemsel düzeyde daha dengeli ve içerik düzeyinde daha eleştirel hale geldiğini göstermektedir. Bu tablo, etik liderliğin tamamen terk edilen bir kavram değil, tersine daha karmaşık ve bağlama duyarlı biçimde yeniden değerlendirilen bir liderlik alanı olduğunu düşündürmektedir (Hoch et al., 2018). Genel olarak değerlendirildiğinde, bu çalışma etik liderlik literatürünün dört aşamalı bir dönüşüm izlediğini düşündürmektedir: normatif temelli başlangıç, örgütsel davranış eksenli genişleme, çalışan odaklı yoğunlaşma ve nihayet daha eleştirel ve karmaşık bir tartışma evresi. Bu yönüyle etik liderlik, artık yalnızca ne olması gerektiği üzerinden değil, örgütsel yaşamda nasıl deneyimlendiği ve hangi maliyetleri doğurabildiği üzerinden de değerlendirilmesi gereken bir liderlik alanı olarak görünmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, etik liderlik literatürünün zaman içinde normatif ve idealize edilmiş bir çerçeveden daha karmaşık, çalışan odaklı ve eleştirel bir yapıya doğru evrildiğini ortaya koymaktadır. Özellikle son dönemde çalışan deneyimlerine, olumsuz çıktılara, gerilimlere ve eleştirel kavramlara yönelik ilginin artması, etik liderliğin artık yalnızca pozitif sonuçlarla açıklanamayacağını göstermektedir. Bu sonuç, etik liderliğin daha dengeli ve çok boyutlu bir çerçeveye taşınmasının gerekliliğini savunmaktadır (Brown & Treviño, 2006; Bedi et al., 2016).

Elde edilen bulgular, etik liderliğin daha gerçekçi bir perspektifle ele alınması gerektiğine işaret etmektedir. Etik liderlik, örgütler için hâlâ değerli ve gerekli bir liderlik yaklaşımı olmakla birlikte, bu yaklaşımın her koşulda yalnızca olumlu sonuçlar üretmediği anlaşılmaktadır. Yüksek etik beklentiler, sürekli normatif tutarlılık baskısı ve çalışanlar üzerinde oluşabilecek psikolojik yükler, kavramın daha dengeli biçimde değerlendirilmesini gerektirmektedir.

Bu doğrultuda gelecek çalışmaların etik liderliğin yalnızca faydalarını değil, sınırlarını, gerilimlerini ve potansiyel olumsuz sonuçlarını da birlikte ele alan bütüncül modeller geliştirmesi önem taşımaktadır. Ayrıca farklı sektörler, kültürel bağlamlar ve dijital çalışma ortamları içinde etik liderliğin nasıl yeniden anlam kazandığını inceleyen araştırmalar da bu alandaki bilgi birikimini genişletecektir. Sonuç olarak,

etik liderlik artık yalnızca "iyi liderlik" ile özdeşleştirilen bir kavram olarak değil, aynı zamanda beklenti, baskı, gerilim ve eleştirel değerlendirme boyutlarıyla birlikte düşünülmesi gereken çok katmanlı bir liderlik pratiği olarak ele alınmalıdır.

KAYNAKÇA

Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business ethics quarterly*, *20*(4), 583-616. https://doi.org/10.5840/beq201020439

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, *97*(2), 117-134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, *17*(6), 595-616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, *2*(1), 409-434. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237

Fox, F. R., Smith, M. B., & Webster, B. D. (2023). Take your ethics and shove it! Narcissists' angry responses to ethical leadership. *Personality and Individual Differences*, *204*, 112032. https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.112032

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of management*, *44*(2), 501-529. https://doi.org/10.1177/0149206316665461

Hoffman, B. J., Strang, S. E., Kuhnert, K. W., Campbell, W. K., Kennedy, C. L., & LoPilato, A. C. (2013). Leader narcissism and ethical context: Effects on ethical leadership and leader effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *20*(1), 25-37. https://doi.org/10.1177/1548051812465891

Kalshoven, K., Van Dijk, H., & Boon, C. (2016). Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behavior?. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(2), 500-515. https://doi.org/10.1108/JMP-10-2014-0314

Lin, S. H. J., Ma, J., & Johnson, R. E. (2016). When ethical leader behavior breaks bad: How ethical leader behavior can turn abusive via ego depletion and moral licensing. *Journal of Applied Psychology, 101*(6), 815–830. https://doi.org/10.1037/apl0000098

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational behavior and human decision processes*, *108*(1), 1-13. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of management journal*, *55*(1), 151-171. https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of applied psychology*, *100*(3), 948. https://doi.org/10.1037/a0038246

Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California management review*, *42*(4), 128-142. https://doi.org/10.2307/41166057

Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human relations*, *56*(1), 5-37. https://doi.org/10.1177/0018726703056001444

Wang, W., Campbell, E. M., Duffy, M. K., & Liu, J. (2023). When narcissists exemplify ethics: Contingent consequences of ethical leadership. *Journal of Applied Psychology*, *108*(8), 1372. https://doi.org/10.1037/apl0001081

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational behavior and human decision processes*, *115*(2), 204-213. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002

ÇALIŞANLARDA İŞLE BÜTÜNLEŞMENİN OLUŞMASINDA DUYGUSAL EMEĞİN VE KENDİNİ AYARLAMANIN ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Özgür ÖNGÖRE

Kastamonu Üniversitesi
ozgurongoretr@yahoo.com

ÖZET

Bu araştırmanın amacı devlet okullarında çalışan öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerini üzerinde kendini ayarlama ölçeğinin alt boyutları olan benlik sunumu ve davranışlara duyarlılığın etkisinin duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel rol yapma, derinlemesine rol yapma ve doğal duyguların aracılığı ile belirlenmesidir. Araştırmaya Kastamonu il merkezindeki MEB'e bağlı devlet okullarında çalışan 589 öğretmen katılmıştır. Araştırma modeli ve hipotezlerin sınanması için yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) faydalanılmıştır. YEM sonucu elde edilen araştırma bulgularına göre benlik sunumu ve işle bütünleşme arasındaki ilişkide derinlemesine rol yapmanın kısmi aracı değişken olduğu görülmüştür. Davranışa duyarlılık ile işle bütünleşme arasındaki ilişkide doğal duyguların kısmi aracı değişken olduğu belirlenmiştir. Çalışanların derinlemesine rol yapma çabaları ile doğal duygularının işle bütünleşme düzeyleri üzerinde etkili değişkenler olduğu da saptanmıştır. Yüzeysel rol yapma ve işle bütünleşme arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Aynı zamanda araştırma modelinin sınanmasında yüzeysel rol yapmanın aracı bir değişken olmadığı da belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kendini Ayarlama, Duygusal Emek, İşle Bütünleşme, Doğal Duygular, Derinlemesine Rol Yapma

GİRİŞ

Çalışma yaşamı son yıllardaki teknolojiye bağlı hızlı gelişmeler ile birlikte köklü bir değişim ve dönüşüm geçirmektedir. Dijitalleşme ve yapay zeka kullanımı gibi teknolojik gelişmeler meslekleri ve işleri dönüştürmekte, çalışanların üretkenlik, tatmin, bağlılık ve başarı gibi tutum ve davranışları başta olmak üzere işlerine karşı bakış açılarını ve çalışma şekillerini değiştirmektedir.

İnsanın çevresine yüksek uyum yeteneği göz önüne alındığında (Allport, 1937) teknolojiye bağlı bu dinamik dönüşüme, sosyal yaşamda olduğu gibi çalışma yaşamında da insanların hızla uyum sağladığı görülmektedir.

Bu dinamik bilişim ve iletişime dayalı teknolojik (BİT) çağda kendini ayarlama (self-monitoring) daha önemli hale gelmektedir. Kendini ayarlamanın insanın doğasında olan bu uyum yeteneğini temsil eden önemli bir kavram olduğu söylenebilir.

Hizmet yoğun işlerde yaygın olarak çalışanlar tarafından işin gereği olarak insanlarla olan ilişkilerde geçerli olan duygusal emek (Hochschild, 1983), bu araştırmada diğer bir kavram olarak ele alınmıştır.

Çalışanların fiziksel, duygusal ve bilişsel enerjisini temsil eden (Kahn, 1992) ve motivasyon ile ilgili olan (Leiter ve Bakker, 2010) işle bütünleşme (work engagement) kavramına da bu araştırmada yer alan diğer bir kavramdır. İşle bütünleşme (work engagement) çalışanların işlerinde daha çok çaba göstermesi ve iş performanslarının artması anlamına geldiğinden (Bakker ve ark., 2008) işle bütünleşme, insan kaynakları yöneticileri başta olmak üzere yönetimsel anlamda çalışanlarda görülmesi istenen bir durum haline gelmiştir.

İnsan ilişkilerinin yoğun olduğu hizmet işlerinde çalışanların ortama göre kendini ayarlaması, işlerini yaparken gösterdikleri duygusal emek ve işlerine karşı enerji düzeylerini temsil eden işle bütünleşme daha önemli hale gelmektedir.

Bu araştırmada çalışanların kendini ayarlayabilme becerisinin duygusal emek aracılığıyla işle bütünleşme üzerindeki etkisi sınanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kendini Ayarlama

Kendini ayarlama, insanların sosyal ipuçlarından yararlanarak gözlem ve kontrol yolu ile ortama uygun davranış gösterebilmeleri ve benlik sunumlarını ayarlayabilmeleri olarak tanımlanmıştır (Snyder, 1974; Snyder ve Gangestad, 1986). Alanyazında kişinin ortama uyum yeteneği olarak tanımlanmakla birlikte bir kişilik özelliği olarak da ele alınmaktadır (bkz. Day ve ark., 2002; Harrison ve ark., 1996; Snyder, 1974).

Kendini ayarlama becerisi yüksek kişiler, ortamın gerektirdiği davranışları daha az uyumsuzluk yaşayarak daha kolay biçimde gösterebilir (Abraham, 1998). Ortamdaki ipuçlarını kendini ayarlayamayan bireylere göre daha iyi gözlemleyebilirler (Snyder, 1974).

Duygusal Emek

Hochschild (1983, s. 7) tarafından duygusal emek, "açıkça gözlemlenebilen yüzsel ve bedensel gösterimlerin yaratılabilmesi için duyguların yönetimi" olarak tanımlamıştır. Duygusal emek, çalışanın çalışma ortamında göstermiş olduğu işle ilgili duygusal çabalarını göstermektedir.

Alanyazında duygusal emek, yüzeysel rol yapma ve derinlemesine rol yapma ile doğal duygular boyutlarıyla üç boyutlu ele alınmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Yüzeysel rol yapma, fiziksel bir gösterimden ibaret olup çalışanın hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi davranmasıdır. Derinlemesine rol yapma ise gereken duyguyu hissetmek için çalışanın duygusal çabaya göstermesi ve bu çaba ile gereksinim duyulan duyguyu hissedebilmesidir. Doğal duygularda ise gereksinim duyulan duygunun doğal bir şekilde çalışanda bulunması durumudur (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993).

İşle Bütünleşme

Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından işle bütünleşme olumlu ve tatmin edici işle ilgili zihinsel bir durum olarak tanımlanmıştır. İşle bütünleşme çalışanların iyilik halinin (well-being) duygular ve motivasyon ile ilgili bir durumu olarak kabul edilmektedir (Bakker ve ark., 2008).

Alanyazında işle bütünleşme azim, adama ve benimseme boyutlarıyla (Schaufeli ve ark., 2002) çok yönlü bir kavram olarak ele alınmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı devlet okullarında çalışan öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerini üzerinde kendini ayarlama ölçeğinin alt boyutları olan benlik sunumu ve davranışlara duyarlılığın etkisinin duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel rol yapma, derinlemesine rol yapma ve doğal duyguların aracılığı ile belirlenmesidir.

Bu araştırma kapsamında kuramsal çerçeveyle uyumlu bir şekilde oluşturulan ve ardından sınaması yapılan hipotezler aşağıda sırayla verilmiştir.

Hipotez 1: Benlik sunumu ile işle bütünleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Benlik sunumu ile yüzeysel rol yapma arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Benlik sunumu ile doğal duygular arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Benlik sunumu ile derinlemesine rol yapma arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Davranışa duyarlılık ile işle bütünleşme arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 6: Davranışa duyarlılık ile yüzeysel rol yapma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 7: Davranışa duyarlılık ile derinlemesine rol yapma arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 8: Davranışa duyarlılık ile doğal duygular arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 9: Yüzeysel rol yapma ile işle bütünleşme arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 10: Derinlemesine rol yapma ile işle bütünleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 11: Doğal duygular ile işle bütünleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 12: Benlik sunumunun, yüzeysel rol yapma aracılığıyla işle bütünleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 13: Benlik sunumunun, derinlemesine rol yapma aracılığıyla işle bütünleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 14: Benlik sunumunun, doğal duygular aracılığıyla işle bütünleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 15: Davranışa duyarlılığın, yüzeysel rol yapma aracılığıyla işle bütünleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 16: Davranışa duyarlılığın, derinlemesine rol yapma aracılığıyla işle bütünleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 17: Davranışa duyarlılığın, doğal duygular aracılığıyla işle bütünleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Katılımcılar

Araştırmaya Kastamonu il merkezindeki MEB'e bağlı devlet okullarında çalışan 589 öğretmen katılmıştır. Öğretmenlerin yaş ortalaması 39 bulunmuştur. Cinsiyet açısından araştırmaya katılan öğretmenleri incelediğimizde kadınlar 351 (% 60) kişi, erkekler ise 237 (% 40) kişi olarak saptanmıştır. Öğretmenlerin kıdemi ortalama 16 yıl olarak bulunmuştur.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veriler, Kişisel Bilgi Formu, Duygusal Emek Ölçeği ve UWES-3 İşle Bütünleşme Ölçeğinin ayrı birer bölüm olarak yer aldığı anket formu aracılığıyla toplanmıştır.

Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formu, araştırmacı tarafından hazırlanmış olup sosyo-demografik özelliklere ilişkin maddelere (yaş, cinsiyet, kıdem, sendika üyeliği, istihdam biçimi ve branş) yer almaktadır.

Gözden Geçirilmiş Kendini Ayarlama Ölçeği

İzlenim ayarlamanın benlik sunumu ve davranışlara duyarlılığın ölçümü için Lennox ve Wolfe (1984) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Özalp Türetgen ve Cesur (2006) tarafından gerçekleştirilen Gözden Geçirilmiş Kendini Ayarlama Ölçeği'nden faydalanılmıştır. Altılı Likert tipi özgün Türkçe ölçeğin alt ölçeklerini incelediğimizde Benlik Sunumu için 6 madde ve Davranışlara Duyarlılık için 6 madde yer almakta ve ifadeler 0-5 arasında (0 = Her zaman Yanlış, 5 = Her zaman Doğru) arasında değişmektedir. Ölçeklerin güvenirlik (Cronbach alpha) katsayıları sırasıyla benlik sunumu için 0.70 ve davranışlara duyarlılık için 0.80 bulunmuştur.

Duygusal Emek Ölçeği

Yüzeysel rol yapma, derinlemesine rol yapma ve doğal duyguların ölçülmesinde aynı isimleri taşıyan üç alt ölçeği olan Duygusal Emek Ölçeği'nden faydalanılmıştır. Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen Duygusal Emek Ölçeğinin Türkçe uyarlaması Basım ve Begenirbaş (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir. Beşli Likert tipi özgün Türkçe ölçeğin alt ölçeklerini incelediğimizde yüzeysel rol yapma için 6 madde, derinlemesine rol yapma için 4 madde ve doğal duygular için 3 madde yer almakta ve ifadeler 1-5 arasında (1 = Hiçbir Zaman, 5 = Her zaman) arasında değişmektedir. Ölçeklerin güvenirlik katsayısı sırasıyla yüzeysel rol yapma için 0.91, derinlemesine rol yapma için 0.93 ve doğal duygular için 0.88 bulunmuştur.

UWES-3 İşle Bütünleşme Ölçeği

İşle bütünleşmenin ölçülmesinde Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Öngöre (2025) tarafından gerçekleştirilen UWES-3 İşle Bütünleşme Ölçeğinden faydalanılmıştır. Yedili Likert tipi özgün Türkçe ölçek 3 maddeden oluşmakta ve ifadeler 0-6 arasında (0 = Hiç, 6 = Her zaman) arasında değişmektedir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0.77 bulunmuştur.

Verilerin Analizi

Verilerin güvenirlik ve geçerlik analizinde IBM SPSS 23 ve AMOS 24 programları kullanılmıştır. Analizler sonucu elde edilen bulgular aşağıda alt başlıklar halinde sırasıyla verilmiştir.

İlk aşamada, kavramsal çerçeveye uygun ölçüm modeli tahmin edilmiş ve önerilen uyum indeksleri kullanılarak değerlendirilmiştir (Kline, 2010). Ardından, araştırma hipotezlerini sınamak amacıyla yapısal model analiz edilmiştir.

BULGULAR

Araştırma bulgularını incelediğimizde araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki anlamlı ilişkilerin belirlenmesi için korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Korelasyon analizi incelendiğinde, benlik sunumunun davranışlara duyarlılık ($r = 0.42$, $p < 0.01$), yüzeysel rol yapma ($r = 0.14$, $p < 0.01$), derinlemesine rol yapma ($r = 0.18$, $p < 0.01$), doğal duygular ($r = 0.12$, $p < 0.01$) ve işle bütünleşme ($r = 0.25$, $p < 0.01$) ile pozitif ve anlamlı ilişkiler gösterdiği belirlenmiştir.

Davranışlara duyarlılığın ise derinlemesine rol yapma ($r = 0.16$, $p < 0.01$), doğal duygular ($r = 0.23$, $p < 0.01$) ve işle bütünleşme ($r = 0.30$, $p < 0.01$) ile pozitif ve anlamlı ilişkiler gösterdiği saptanmıştır. Yüzeysel rol yapma ile doğal duygular arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = -0.26$, $p < 0.01$). Ayrıca yüzeysel rol yapma ile derinlemesine rol yapma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür ($r = 0.37$, $p < 0.01$).

Tablo 1.

Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler arası Korelasyonlar

Değişkenler	*M*	*SD*	1	2	3	4	5	6
1. Benlik Sunumu	3.41	0.77	(0.70)					
2. Davranışlara Duyarlılık	3.76	0.69	0.42**	(0.80)				
3. Yüzeysel Rol Yapma	2.60	1.01	0.14**	0.08	(0.91)			
4. Derinlemesine Rol Yapma	3.63	1.01	0.18**	0.16**	0.37**	(0.93)		
5. Doğal Duygular	4.37	0.67	0.12**	0.23**	-0.26**	0.07	(0.88)	
6. İşle Bütünleşme	4.79	0.94	0.25**	0.30**	0.04	0.20**	0.33**	(0.77)

Not. Parantez içindeki değerler Cronbach alfa güvenirlik katsayılarıdır.

*$p < 0.05$; **$p < 0.01$

Derinlemesine rol yapma ile işle bütünleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunurken ($r = 0.20$, $p < 0.01$), doğal duyguların işle bütünleşme ile pozitif ve anlamlı ilişki gösterdiği görülmektedir ($r = 0.33$, $p < 0.01$).

Ölçüm Modeli

Ölçüm modelinin sınanmasında doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) faydalanılmıştır. DFA ile modelde yer alan gizil değişkenlerin ilgili maddeler (gözlenen değişkenler) tarafından yeterli ve anlamlı düzeyde açıklandığının sınaması böylece varsa model veri uyumunu bozan maddelerin saptanması amaçlanmıştır. DFA sonucunda ölçme modelinde yer alan gizil değişkenlere ait maddelerden, standartlaştırılmış faktör yükleri 0.50'nin altında olanlar modelden çıkarılmıştır (Hair ve ark., 2019). Benlik Sunumu Ölçeği'nden üç madde (1, 2 ve 4.maddeler) ve Davranışa Duyarlılık Ölçeği'nden iki

madde (1 ve 2. maddeler) çıkarılmıştır. Sonuç olarak, benlik sunumu değişkeni 3 madde, davranışa duyarlılık değişkeni ise 4 madde ile ölçülmüştür.

Değişkenlerin bileşik güvenirlik (CR) değerlerinin 0.70 ile 0.93 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler, alanyazında önerilen değer olan 0.70 ve üzerinde bulunmuş olup, ölçeklerin içsel tutarlılığının kabul edilebilir ve büyük ölçüde yüksek düzeyde olduğu anlamına gelmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair ve ark., 2019).

Tablo 2.

Güvenirlik ve Geçerlik Sonuçları

Değişken	CR	AVE	1	2	3	4	5	6
1. Benlik Sunumu	0.75	0.50	**(0.71)**					
2. Davranışlara Duyarlılık	0.80	0.50	0.42**	**(0.71)**				
3. Yüzeysel Rol Yapma	0.90	0.60	0.14**	0.08	**(0.78)**			
4. Derinlemesine Rol Yapma	0.93	0.77	0.18**	0.16**	0.37**	**(0.88)**		
5. Doğal Duygular	0.86	0.68	0.12**	0.23**	-0.26**	0.07	**(0.82)**	
6. İşle Bütünleşme	0.82	0.62	0.25**	0.30**	0.04	0.20**	0.33**	**(0.79)**

Not. AVE'nin karekökü kalın değerler olarak verilmiştir.

*p < 0.05; **p < 0.01

Yakınsak geçerliğin (convergent validity) sınanmasında ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinin 0.50 ve üzerinde olması beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair ve ark., 2019). Ölçme modeli yakınsak geçerlik açısından değerlendirildiğinde, modelde yer alan değişkenlerden ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinin 0.50 ve üzerinde olduğu (0.50–0.77 aralığında) saptanmıştır. AVE değerlerinin 0.50 ve üzerinde olması her bir gizil değişkenin kendi göstergeleri tarafından yeterli düzeyde açıklandığını böylece yakınsak geçerliğin sağlandığını göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair ve ark., 2019).

Ayrışım geçerliği (discriminant validity) ise Fornell-Larcker kriterine göre incelenmiştir. Tablo 2'de kalın belirtilen değerler, her bir yapıya ait AVE'nin karekökünü göstermektedir. Bu değerlerin, ilgili satır ve sütundaki diğer korelasyon katsayılarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, her bir yapının diğer yapılardan istatistiksel olarak ayırt edilebilir olduğunu böylece ayrışım geçerliğinin sağlandığı anlamına gelmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 2'de sunulan güvenirlik ve geçerlik sonuçları, ölçüm modelinin yeterli düzeyde psikometrik özellikler sağladığını göstermektedir.

Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde, genel olarak düşük ve orta düzeyde ilişkiler gözlenmiştir. Bu bulgu, modelde çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorununun bulunmadığını desteklemektedir. Ayrıca bazı ilişkilerin negatif yönlü olması (doğal duygular ile yüzeysel rol yapma arasındaki ilişki) teorik beklentiler doğrultusunda değerlendirilebilir.

Ölçüm modelinin veriyle uyumu çeşitli uyum indeksleri aracılığıyla değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, modelin iyi düzeyde uyum sağladığını göstermektedir ($\chi^2/df = 1.862$; CFI = 0.97; TLI = 0.97; RMSEA = 0.041; SRMR = 0.04).

Sonuç olarak, Tablo 2'de yer alan bulgular ölçüm modelinin hem güvenirlik hem de geçerlik açısından kabul edilebilir ve alanyazın ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

Yapısal Model

Araştırma modelinin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen uyum indeksleri ($\chi^2/df = 1.701$; CFI = 0.98; TLI = 0.97; RMSEA = 0.037; SRMR = 0.04) modelin veri ile iyi düzeyde uyum sağladığını göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda yapısal modelin sınanması uygun bulunmuş ve Hipotezlerin sınanması yapısal yol katsayılarının anlamlılığına göre değerlendirilmiştir.

Tablo 4.

Yapısal Model Sonuçları

Hipotez	Yol	β	CR	p	Sonuç
H1	Benlik Sunumu → İşle Bütünleşme	0.166	2.491	0.013	Desteklendi
H2	Benlik Sunumu → Yüzeysel Rol Yapma	0.067	0.976	0.329	Desteklenmedi
H3	Benlik Sunumu → Derinlemesine Rol Yapma	0.143	2.117	0.034	Desteklendi
H4	Benlik Sunumu → Doğal Duygular	0.003	0.048	0.962	Desteklenmedi
H5	Davranışa Duyarlılık → İşle Bütünleşme	0.138	2.020	0.043	Desteklendi
H6	Davranışa Duyarlılık → Yüzeysel Rol Yapma	0.075	1.081	0.280	Desteklenmedi
H7	Davranışa Duyarlılık → Derinlemesine Rol Yapma	0.104	1.564	0.118	Desteklenmedi
H8	Davranışa Duyarlılık → Doğal Duygular	0.283	3.991	< .001	Desteklendi
H9	Yüzeysel Rol Yapma → İşle Bütünleşme	0.027	0.513	0.608	Desteklenmedi
H10	Derinlemesine Rol Yapma → İşle Bütünleşme	0.097	1.981	0.048	Desteklendi
H11	Doğal Duygular → İşle Bütünleşme	0.323	5.514	< .001	Desteklendi
H12	Benlik Sunumu → Yüzeysel Rol Yapma → İşle Bütünleşme	0.002	—	0.608	Desteklenmedi
H13	Benlik Sunumu → Derinlemesine Rol Yapma → İşle Bütünleşme	0.014	—	0.048	Desteklendi
H14	Benlik Sunumu → Doğal Duygular → İşle Bütünleşme	0.001	—	0.962	Desteklenmedi
H15	Davranışa Duyarlılık → Yüzeysel Rol Yapma → İşle Bütünleşme	0.002	—	0.280	Desteklenmedi
H16	Davranışa Duyarlılık → Derinlemesine Rol Yapma → İşle Bütünleşme	0.010	—	0.118	Desteklenmedi
H17	Davranışa Duyarlılık → Doğal Duygular → İşle Bütünleşme	0.105	—	< .001	Desteklendi

Not. *p < 0.05; **p < 0.01

Yapısal model sonuçları incelendiğinde, benlik sunumunun işle bütünleşme üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu (β = 0.17, CR = 2.49, p = 0.013) görülmüş olup H1 desteklenmiştir. Benlik sunumunun yüzeysel rol yapma üzerindeki etkisi (β = 0.07, CR = 0.98, p = 0.329) ve doğal duygular üzerindeki etkisi (β = 0.00, CR = 0.05, p = 0.962) anlamlı bulunmadığından sırasıyla H2 ve H4 desteklenmemiştir. Benlik sunumunun derinlemesine rol yapma üzerindeki etkisi ise pozitif ve anlamlı (β = 0.14, CR = 2.12, p = 0.034) bulunduğundan H3 desteklenmiştir.

Davranışa duyarlılığın işle bütünleşme üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu (β = 0.14, CR = 2.02, p = 0.043) belirlenmiş olup H5 desteklenmiştir. Davranışa duyarlılığın yüzeysel rol yapma üzerindeki etkisi (β = 0.08, CR = 1.08, p = 0.280) ve derinlemesine rol yapma üzerindeki etkisi (β = 0.10, CR = 1.56, p = 0.118) anlamlı bulunmadığından sırasıyla H6 ve H7 desteklenmemiştir. Davranışa duyarlılığın doğal duygular üzerindeki etkisi ise pozitif ve anlamlı (β = 0.28, CR = 3.99, p < .001) bulunduğundan H8 desteklenmiştir.

Yüzeysel rol yapmanın işle bütünleşme üzerindeki etkisi (β = 0.03, CR = 0.51, p = 0.608) anlamlı bulunmadığından H9 desteklenmemiştir. Derinlemesine rol yapmanın işle bütünleşme üzerindeki etkisi (β = 0.10, CR = 1.98, p = 0.048) ve doğal duyguların işle bütünleşme üzerindeki etkisi (β = 0.32, CR = 5.51, p < .001) anlamlı olduğundan sırasıyla H10 ve H11 desteklenmiştir.

Benlik sunumunun yüzeysel rol yapma aracılığıyla işle bütünleşme üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı (β = 0.00, p = 0.608) görülmüş olup H12 desteklenmemiştir. Benlik sunumunun derinlemesine rol yapma aracılığıyla işle bütünleşme üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı (β = 0.01, p = 0.048) olduğu ve doğrudan etkisinin de anlamlı (β = 0.17, p = 0.013) olduğu bir arada değerlendirildiğinde derinlemesine rol yapmanın bu ilişkide kısmi aracı değişken (partial mediator) olduğu görülmüş ve H13 desteklenmiştir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin aracılık modeli dahil edildiğinde tamamen ortadan kalkmaması ve aracı değişken üzerinden dolaylı bir etkinin ortaya çıkması

kısmi aracılığa işaret etmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Benlik sunumunun doğal duygular aracılığıyla işle bütünleşme üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı bulunmadığından (β = 0.00, p = 0.962) H14 desteklenmemiştir.

Davranışa duyarlılığın yüzeysel rol yapma aracılığıyla işle bütünleşme üzerindeki dolaylı etkisi (β = 0.00, p = 0.280) ve derinlemesine rol yapma aracılığıyla işle bütünleşme üzerindeki dolaylı etkisi (β = 0.01, p = 0.118) anlamlı bulunmadığından sırasıyla H15 ve H16 desteklenmemiştir. Davranışa duyarlılığın doğal duygular aracılığıyla işle bütünleşme üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu (β = 0.11, p < .001) ve doğrudan etkisinin de anlamlı (β = 0.14, p = 0.043) olduğunun bulunması nedeniyle bu ilişkide de kısmi aracılık belirlenmiş olup H17 desteklenmiştir.

YEM sonucu elde edilen araştırma bulgularına göre benlik sunumu ve işle bütünleşme arasındaki ilişkide derinlemesine rol yapmanın kısmi aracı değişken olduğu görülmüştür. Davranışa duyarlılık ile işle bütünleşme arasındaki ilişkide doğal duyguların kısmi aracı değişken olduğu belirlenmiştir. Çalışanların derinlemesine rol yapma çabaları ile doğal duygularının işle bütünleşme düzeyleri üzerinde etkili değişkenler olduğu da saptanmıştır. Yüzeysel rol yapma ve işle bütünleşme arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Aynı zamanda araştırma modelinin sınanmasında yüzeysel rol yapmanın aracı bir değişken olmadığı da belirlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanların içinde bulundukları ortama göre kendilerini ayarlamaları böylece uyum sağlayıp grup tarafın kabul görmeleri sosyal yaşam için bir gereklilik olduğu söylenebilir. Çalışma yaşamında kişinin çalıştığı örgütte kabul görmesi başta gereksinimlerini karşılayacak bir gelir elde etme olmak üzere saygınlık, statü ve kariyer gibi birçok açısından zorunluluk içermektedir.

İnsanlar çalışma ortamının gerektirdiği tutum ve davranışları gerçekleştirmek için benlik sunumlarını ayarlamaları ve davranışlara duyarlı olmaları gerekmektedir. Bu araştırma, benlik sunumlarının derinlemesine rol yapma aracılığı ile işle bütünleşme üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Benliğin sunumunu ortama göre ayarlamaya çalışan öğretmenlerin derinlemesine rol yaparak işle bütünleşme düzeylerini artırabildikleri belirlenmiştir. Benlik sunumunu ayarlayan öğretmenler duygusal çaba göstererek duygu durumlarını değiştirebildiklerinde işle bütünleşme düzeylerini artırabilmektedir. Gerçekten de öğretmenler okul ve sınıf ortamının gerektirdiği şekilde davranırken yoğun bir duygusal çaba içerisine girmektedirler. Örneğin şefkatli olmak, coşkuyla ders anlatmak, ilgili olmak gibi duygulara öğretmenler sahip olabildiklerinde işleriyle bütünleşebilmektedirler. Bu duygusal çabalar ortamın gereklerine göre benlik sunumunu ayarlarken öğretmenlere fayda yaratabilmekte ve işle bütünleşebilmektedirler.

Davranışa duyarlılık gösteren öğretmenler ise rol yapmadan ancak doğal duyguları ile çalıştıklarında işle bütünleşebildikleri araştırmanın diğer bir önemli sonucudur. Özellikle öğretmenlerin öğrenciler ile sürekli iletişim içerisinde olduğu göz önünde bulundurulduğunda öğrencilere karşı duyarlı davranışlar gösterebilmelerinin var olan yani çaba göstermeden hissettikleri duyguları ile mümkün olduğunun görülmesi anlaşılabilir bir sonuçtur ve doğal duyguların insan ilişkilerinde önemini göstermektedir.

Yüzeysel rol yapma ise gerekli olan duyguyu hissetmemeye rağmen hissediyormuş gibi yapmak olduğundan yani sahte bir duygusal gösterim barındırdığından alanyazına uygun bir şekilde olumlu bir iş tutumu olan işle bütünleşmenin oluşmasında herhangi bir katkısı bulunmamıştır. Bu sonuçtan da anlaşılacağı gibi yüzeysel rol yapma mümkün olduğunca az kullanılması gereken bir fiziksel çaba olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: A conceptualization of consequences, mediators and moderators. *Leadership & Organization Development Journal*.

Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. Holt.

Ashforth, B. E., ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.

Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173.

Basım, H. N., ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 77-90.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.

Cohn, J. (2016). "Devilish smartphones" and the "stone-cold" Internet: Implications of the technology addiction trope in college student digital literacy narratives. *Computers and Composition*, 42, 80-94.

Day, D. V., Shleicher, D. J., Unckless, A. L., ve Hiller, N. J. (2002). Self-monitoring personality at work: A meta-analytic investigation of construct validity. Journal of Applied Psychology, 87(2), 390.

Diefendorff, J.M., Croyle, M.H., ve R.H. Grosserand (2005). The dimensionality and antecedents of emotinal labor strategies, *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.

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

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., ve Ringle, C. M. (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.

Harrison, J. K., Chadwick, M., &ve Scales, M. (1996). The relationship between cross-cultural adjustment and the personality variables of self-efficacy and self-monitoring. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 167-188.

Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., ve Gremler, D. D. (2006). Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58-73.

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.

Kahn, W. A. (1992). To be full there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321–349.

Kline, R. B. (2010). Promise and pitfalls of structural equation modeling in gifted research. In B. Thompson & R. F. Subotnik (Eds.), *Methodologies for conducting research on giftedness* (pp. 147–169). American Psychological Association.

Leiter, M. P., ve Bakker, A. B. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 1(9), Psychology Press.

Lennox, R. D., ve Wolfe, R.N. (1984). Revision of the Self-Monitoring Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(6), 1349-1364.

Öngöre, Ö. (2025). Ölçek uyarlama çalışmalarında dikkat edilmesi gereken konular üzerine bir araştırma örneği: 3 maddelik Utrecht işle bütünleşme ölçeği uyarlama çalışması. *Psikolojik Araştırma Perspektifleri Dergisi*, 2(2), 127-153.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

Schaufeli, W., ve Bakker, A. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526.

Snyder, M., ve Gangestad, S. (1986). On the nature of self-monitoring: Matters of assessment, matters of validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(1), 125.

Türetgen, İ. Ö. ve Cesur, S. (2006). Gözden Geçirilmiş Kendini Ayarlama Ölçeği'nin güvenirlik ve geçerlik çalışması. Türk Psikoloji Yazilari Dergisi, 9(17), 1-17.

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN KARİYERİZME ETKİSİNDE KARİYER TATMİNİNİN ARACI ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Aynur Çiğdem ATA — *Yozgat Bozok Üniversitesi, cigdem.ata@bozok.edu.tr*

Prof. Dr. Ayşegül Asuman AKDOĞAN — *Erciyes Üniversitesi, akdogana@erciyes.edu.tr*

ÖZET

Bu çalışma, lider-üye etkileşiminin kariyerizm üzerindeki etkisinde kariyer tatmininin aracı rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemini, en az bir yöneticiye bağlı olarak kadrolu ve tam zamanlı özel sektör ve kamu çalışanı olan 167 katılımcı oluşturmaktadır. Veriler, etik kurul izni sonrası gönüllülük temelinde çevrim içi anketle toplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiş ve kariyer tatmini ile kariyerizm arasında negatif ve anlamlı, lider-üye etkileşimi ile kariyerizm arasında negatif ve anlamlı, lider-üye etkileşimi ile kariyer tatmini arasında ise pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Lider-üye etkileşiminin kariyerizm üzerindeki etkisinde kariyer tatmininin aracı rolü PROCESS makrosu kullanılarak bootstrap yöntemiyle analiz edilmiştir. Buna göre, dolaylı etkinin güven aralığı sıfır içermediğinden kariyer tatmini üzerinden gerçekleşen dolaylı etki anlamlıdır; kariyer tatmini modele eklendiğinde ise lider-üye etkileşiminin kariyerizm üzerindeki doğrudan etkisi anlamlılığını korumakta ve analiz sonucu, kariyer tatmininin bu ilişkide kısmi aracı rol oynadığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Lider üye etkileşimi, Kariyer tatmini, Kariyerizm, Kariyerist eğilimler, Aracılık rolü

GİRİŞ

Örgütlerde kariyer yalnızca performans, yetkinlik ve çaba ile şekillenmemektedir; çalışanların işyerinde kurdukları ilişkiler de kariyer süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Özellikle lider ile çalışan arasında kurulan ilişkinin niteliği, çalışanın kariyerini nasıl algıladığını, kariyerinden ne ölçüde tatmin duyduğunu ve kariyer hedeflerine ulaşmak için hangi yollara başvuracağını belirleyebilmektedir. Lideriyle güvene dayalı, destekleyici ve olumlu bir ilişki kuran çalışanın, kariyer sürecini daha adil, öngörülebilir ve ulaşılabilir görmesi beklenir. Buna karşılık, kariyerist eğilimler, çalışanın kariyerinde ilerlemek için yalnızca performansın yeterli olmadığına ve performans dışı stratejilere ihtiyaç duyduğuna inanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bireylerin özellikle liderleriyle ilişkilerinde bu yönde düşünmeleri sonucunda ortaya çıkan kendi başarılarını önceleyen yaklaşımları ise hem diğer çalışanlara hem de örgüte zarar verebilmektedir. Bu noktada etkileşimin nasıl gerçekleştiğini anlamak önemli hale gelmektedir. Çalışmada bu nedenle lider-üye etkileşiminin çalışanların kariyerist eğilimleri üzerindeki etkisinin doğrudan mı, yoksa kariyer tatmini üzerinden dolaylı mı gerçekleştiği önemli bir araştırma konusu olarak görülerek lider-üye etkileşiminin çalışanların kariyerist eğilimleri üzerindeki etkisinde kariyer tatmininin aracılık rolü olup olmadığı araştırılmıştır. Bu çalışma, lider-üye etkileşiminin kariyerizm üzerindeki etkisinde kariyer tatmininin aracı rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kariyer Tatmini ve Kariyerizm

Kariyer, bir çalışanın hayatı boyunca meşgul olduğu işle ilgili pozisyonlar ve yaptığı işler dizisidir (London ve Stumpf, 1982, akt. Judge vd., 1995). Kariyer başarısı ise çalışan tarafından, zaman içinde iş deneyimlerinin herhangi bir noktasında işle ilgili arzu edilen sonuçların elde edilmesi olarak tanımlanır (Arthur vd., 2005, s.178-179). Kariyer başarısı, çalışanların iş deneyimleri sonucunda elde ettikleri dışsal ve içsel sonuçlar veya başarılarla ölçülür. Dışsal başarı kriterleri ücret ve yükselme gibi nesnel (Jaskolka, Beyer ve Trice, 1985); içsel başarı kriterleri ise kariyer tatmini ya da iş tatmini gibi birey tarafından öznel olarak tanımlanan başarı kriterleridir (Gattiker ve Larwood, 1988; Boudreau vd., 2001; Judge vd., 1995). Nesnel kariyer başarısı veya kariyer başarısı genellikle ücret, terfi ve mesleki statü gibi üçüncü tarafça değerlendirilebilecek göstergeler kullanılarak ölçülür (Judge vd., 1995; Ng vd., 2005). İçsel kariyer başarısı veya kariyer tatmini ise bireylerin kendi kariyerlerine ilişkin kendilerine özgü değerlendirmelerle ilgilidir (Hofmans vd., 2008). Öznel kariyer başarısının göstergelerinden biri

kariyer tatminidir (Barnett ve Bradley, 2007) ve Türkçe yazında çoğunlukla kariyer tatmini ya da kariyer memnuniyeti ile ifade edilmektedir (Çoban, 2026).

Kariyer tatmini, Feldman ve Ng'ye (2007) göre bir kişinin ne kadar kazandığından ziyade kariyer yolculuğunu ve ulaştığı noktayı kendi içinde nasıl başarılı bulduğuna dair öznel bir memnuniyet halidir. Bu nedenle, bu çalışmada kariyer başarısı kavramı öznel boyutu üzerinden değerlendirilmiş ve kariyer tatmini merkeze alınmıştır (Çoban, 2026). Ne var ki, kariyer başarısı ve dolayısıyla kariyer tatmini için performansa dayalı yollar her zaman kariyer tatmini sağlayamayabilir çünkü kariyer başarısı çalışanlar tarafından her zaman nesnel performans sonuçları ile ilişkilendirilmez. Feldman (1985) tarafından ifade edildiği üzere, bu durum kariyerizm şeklinde, çalışanların performansa dayalı olmayan yöntemleri kullanarak ilerlemeyi sürdürme eğilimi olarak tanımlanır (akt. Feldman ve Weitz, 1991). Feldman ve Klich'e (1991) göre kariyer ilerlemesi sadece liyakate değil, sosyal ilişkileri araçsal olarak kurmaya, bir takımın oyuncusu olduğu izlenimini yaratmaya, kariyer hedeflerinin örgütün hedefleriyle uyumlu olmadığına dair algılara, bazen terfi ve ilerleme için dürüst olmayan davranışların gerekli olduğu inancına ve yetkinlik yerine başarı yanılsaması yaratma ihtiyacına bağlıdır (Chiaburu vd., 2013b). Örneğin kendi kariyer hedefleri ile örgütün hedeflerini uyumlu algılamayan kariyeristler (Chay ve Aryee, 1999) kariyer başarısı yaşamak için bazen dürüst olmayan davranışlara ihtiyaç olduğuna inanır ve buna uygun davranış stratejileri geliştirirler (Feldman ve Weitz, 1991). Çalışanların kariyer tatminleri ile kariyerist eğilimleri arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler olduğu literatür tarafından da desteklenmektedir (Chiaburu vd., 2013a). Feldman ve Weitz (1991), kariyerizmin negatif çağrışımlara sahip olduğunu çünkü politik davranışlar, aldatıcı taktikler ve imaj yönetimi gibi liyakat dışı ilerleme stratejilerini içerdiğini ifade ederken; Rousseau (1990) ise psikolojik sözleşme çerçevesinde daha nötr bir tonda, bireyin sadece kendi pazar değerini korumaya çalışmasına ve örgütler arası hareketliliğe odaklanır (Jain ve Sullivan, 2020).

Yazın incelendiğinde, Barnett ve Bradley (2007) kariyer tatmininin örgütsel destekle beslenebileceğini, Akhtar vd., (2019) kariyerizmin bireysel özelliklerle ilişkilendirilebildiğini, Çoban (2026) ise öznel kariyer başarısının ilişkisel/algısal süreçlerle şekillendiğini düşündürür.

Lider-Üye Etkileşimi

Yıllar süren liderlik araştırmalarına ve binlerce çalışmaya rağmen liderliğin ne olduğu ve nasıl başarılabileceği konusunda hâlâ net bir anlayışa sahip olunmasa da (Graen ve Uhl-Bien, 1995), işyerinde insanların çoğunun liderlerden oluşan bir grubun parçası olmaya çalıştığı bilinmektedir. Lider-üye etkileşimi (LÜE) teorisi, bir liderin astlarıyla olan rol ve beklentilerinin geliştirildiği ikili ilişkiyi tanımlar (Dansereau vd., 1975; Graen ve Cashman, 1975; akt. Yukl vd., 2009). Bu ilişki bütünlüğü içinde lider ve takipçileri arasındaki ikili ilişkiyi açıklayan lider-üye etkileşiminde ilişkinin kalitesi yüksek veya düşük olarak değerlendirilebilir. Yüksek değişim ilişkileri, yüksek düzeyde güven, beğeni ve saygı ile karakterize edilir ve karşılıklı değişim beklentilerini içerir. Lider, astların istediği sonuçları sağlar; bunlar arasında ilgi çekici görevler, ek sorumluluklar ve daha büyük ödüller bulunur. Bu istenen sonuçlar karşılığında, astların işe bağlı ve lidere sadık olmaları beklenir. Karşılıklı ilişkiler zamanla kademeli olarak gelişir ve liderin ve astların davranışlarıyla pekiştirilir (Yukl vd., 2009).

Çalışanlar, liderle aralarında kurulabilecek kaliteli ilişkiye dayanarak kariyer başarısı sağlayacaklarını düşünebilirler (Fatima, Jameel ve Mushtaq, 2023). Bu sebeple etkileşimin tarafları, davranışlarıyla ilişkinin geliştirilmesine yatırım yaparlar. Örneğin lider, üyeye daha fazla iş yapma ve kendi yetkilerine erişme alanı açabilir veya yetki devri önerisinde bulunabilir; üye ise lidere iş hedeflerine karşı gösterdiği güçlü bir bağlılık veya gösterdiği yüksek düzeyde çaba ve performansla karşılık verebilir (Bauer ve Green, 1996). Lider-üye etkileşimi, liderlerin tüm takipçilerine karşı aynı liderlik tarzını sergilemedikleri fikrine dayandığı için, takipçilerin tümü liderden aynı yaklaşımı gördüğünü düşünmez.

Lider-Üye Etkileşiminin Kariyer Tatmini ve Kariyerizm ile İlişkisi

Lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesi, astın yetkinliği (astın yeterlilik ve güvenilirliğine ilişkin yargılar) ve liderle benzer değer ve tutumlara sahip olmasına bağlanabileceğinden (Çetin ve Baltacı, 2018) çalışan, bu ilişkinin kalitesi sayesinde kariyer tatmini yaşayabilir ve böylelikle kariyerist eğilimlere ihtiyaç duymaz. Yüksek lider-üye etkileşimi kariyer tatmini yaratarak kariyerist eğilimlere başvurmayı düzenleyebilir. Kariyerizm, bireyi liderle yüksek kaliteli bir etkileşime girmeye motive eder; bu durum bireyin kendi kariyer hedeflerine ulaştığını hissetmesini sağlayarak kariyer tatmini

algısını güçlendiren temel mekanizmadır (Fatima, Jameel ve Mushtaq, 2023). Burada LMX, kariyerist bireylerin kariyer tatmini sağlamak üzere stratejik tercihleridir. Lider-üye etkileşimi, kariyerist bireylerin araçsal bir stratejisi olarak görülürken, bu çalışmada, yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin algılanması durumunda kariyer tatminini artırarak kariyerist eğilimleri azaltabileceği varsayılmıştır. Bu çalışmada yüksek lider-üye etkileşimi kalitesinin kariyer tatminini artırması yoluyla bireylerin kariyerizmden vazgeçmesini sağlayabileceği düşünülmüştür.

Lider-üye etkileşiminin kariyer memnuniyetini pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği (Pelenk, 2020), lider-üye etkileşimi ile kariyer tatmini arasında pozitif yönlü ilişki olduğu (Karakavak, 2024) görülmektedir. Sunaryo vd., (2024) çalışmasına göre lider-üye etkileşimi ile kariyer tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler varken, lider-üye etkileşiminin kalitesi yükseldikçe cam tavan algısının azalması üzerinden kariyer tatmini artmaktadır. Buraya kadar ifade edilen kariyer tatmini, kariyerizm ve lider-üye etkileşimi yazın desteğine dayanarak bu çalışmada LÜE, kariyerizmi açıklayıcı bir değişken olarak görülmüş ve kariyer tatmininin bu ilişkideki aracılık rolü önemsenmiştir. Çalışmanın amacı, LÜE'ye bağlı olarak yaşanan kariyer tatmininin çalışanların kariyerist eğilimlerine etkisini ve LÜE ile çalışanın kariyerist eğilimleri (kariyerizm) arasındaki ilişkide kariyer tatmininin aracılık rolünü belirlemektir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, lider-üye etkileşiminin çalışanların kariyerist eğilimleri üzerindeki etkisinde kariyer tatmininin aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemini, en az bir yöneticiye bağlı olarak kadrolu ve tam zamanlı özel sektör ve kamu çalışanı olan 167 katılımcı oluşturmaktadır. Veriler, etik kurul izni sonrası gönüllülük temelinde çevrim içi anketle toplanmıştır. Gözlemlerin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadığı, çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 değer aralığında olması gerektiği (Tabachnick ve Fidell, 2020) göz önünde bulundurularak LÜE için çarpıklık -0,050 ve basıklık -0,660; kariyerizm için çarpıklık -0,003 ve basıklık -0,674, kariyer tatmini için çarpıklık -0,533 ve basıklık -0,298 olarak hesaplanmıştır. Araştırma değişkenlerini ölçmek üzere daha önce geliştirilmiş ve geçerliliği test edilmiş olan lider-üye etkileşimi (Graen ve Uhl-Bien, 1995), kariyer tatmini (Greenhaus, Parasuraman ve Wormley, 1990) ve kariyerizm (Feldman ve Weitz, 1991) ölçekleri kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği bu çalışmada da doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Bu sonuçlar, modelin RMSEA (.087) ve SRMR (.0778) değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığını göstermektedir. CFI (.823) ve GFI (.807) değerleri görece düşük olsa da model uyumu birden fazla indeks birlikte değerlendirilerek yorumlanmalıdır; özellikle SRMR değerinin 0,08'in altında olması, model-veri uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğuna işaret etmektedir (Hu & Bentler, 1999; Kline, 2019). Dolayısıyla, değerler mükemmel uyuma işaret etmese de ölçek yapısının kullanımını zayıflatacak düzeyde bir uyum sorunu bulunmamaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiş; lider-üye etkileşiminin kariyerizm üzerindeki etkisinde kariyer tatmininin aracı rolü PROCESS makrosu kullanılarak bootstrap yöntemiyle analiz edilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların (167 kişi), %60,5'i (n=101) kadın ve %39,5'i (n=66) erkektir. Katılımcıların %4,8'i (n=8) 24 ve altı, %40,7'si (n=68) 25-34, %32,9'u (n=55) 35-44, %20,4'ü (n=34) 45-55 ve %1,2'si (n=2) 55 ve üstü yaş grubunda bulunmaktadır. Katılımcıların %52,7'si (n=88) kamu ve %47,3'ü (n=79) özel sektör çalışanıdır. Katılımcıların %61,7'si (n=103) işgören, %7,8'i (n=13) şef ve %30,5'i (n=51) yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Araştırmada öncelikle değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre kariyer tatmini ile kariyerizm arasında negatif ve anlamlı ($r = -.368$, $p < .01$), lider-üye etkileşimi ile kariyerizm arasında negatif ve anlamlı ($r = -.364$, $p < .01$) ilişkiler tespit edilmiştir. Öte yandan lider-üye etkileşimi ile kariyer tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = .412$, $p < .01$). Ölçeklerde boyut ortalamalarına ilişkin olarak üçün üstündeki değerler olumlu yöndeki tutumları ifade etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015). Bu sebeple lider-üye etkileşimi ortalamasının 2,91'lik değeri her ne kadar düşük olsa da LÜE ile kariyer tatmini arasındaki ilişki pozitif yönlü ve LÜE ile kariyerizm arasındaki ilişki ise negatif yönlü olarak beklendiği biçimde ortaya çıkmıştır.

Aracılık analizi sonuçları ise kariyer tatmininin kariyerizmi negatif yönde anlamlı olarak yordadığını ($b = -.160$, $p = .002$) ve lider-üye etkileşiminin kariyerizm üzerindeki doğrudan etkisinin negatif ve anlamlı

olduğunu göstermiştir (b = -.187, p = .002). Ayrıca lider-üye etkileşiminin kariyerizm üzerindeki toplam etkisi anlamlıdır (b = -.266, p < .001). Bootstrap analizi ile elde edilen dolaylı etkinin güven aralığı sıfır içermediğinden (b = -.079, 95% CI [-.155, -.018]) kariyer tatmininin lider-üye etkileşimi ile kariyerizm arasındaki ilişkide kısmi aracı rol oynadığı görülmektedir. Burada bahsi geçen kısmi aracılık, Zhao vd.'ye (2010) göre tamamlayıcı aracılıktır. Tamamlayıcı aracılık etkisinde dolaylı etki (ab) ve doğrudan etki (c') anlamlı ve aynı işaretlidir. Bu durum, modele dahil edilmemiş başka açıklayıcı değişkenlerin de olabileceğini düşündürmektedir (Zhao vd., 2010; Bozkurt, 2023). Kişilik özellikleri ya da örgütsel adalet algısı gibi değişkenlerle ilişkiler kurularak incelenebilir.

Bu bulgular, lider-üye etkileşiminin çalışanların kariyerist eğilimlerini hem doğrudan hem de kariyer tatmini aracılığıyla dolaylı olarak azalttığını göstermektedir. Çalışanın lideriyle kurduğu yüksek kaliteli ilişki, onun kariyerine ilişkin memnuniyet düzeyini artırmakta, böylece performans dışı stratejilere yönelme eğilimini de zayıflatmaktadır. Bu sonuç, çalışanın lideriyle kaliteli ilişkiler kurmuş olması halinde daha sağlıklı bir kariyer algısı yaratarak kariyerist eğilimleri azaltabileceğini düşündürmektedir. Bulgular, lider-üye etkileşiminin kariyerizmi doğrudan ve negatif yönde etkilediğini, ayrıca kariyer tatmininin bu ilişkide kısmi aracı rol oynadığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların liderleriyle kurdukları yüksek kaliteli ilişki kariyer tatminlerini artırmakta ve bu durum kariyerist eğilimlerinin azalmasına katkı sağlamaktadır. Araştırma bulguları, lider-üye etkileşiminin kariyer tatmini aracılığıyla kariyerist eğilimleri azalttığını göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi, çalışanlarda kariyer süreçlerinin adil ve öngörülebilir olduğu algısını güçlendirebilir. Bu algı, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmak için performans dışı ya da etik açıdan sorunlu stratejilere yönelme ihtiyacını azaltmaktadır. Kariyer tatmini, bu bağlamda, çalışanın kariyer sürecinin işlediğine dair bir güven göstergesi olarak işlev görmekte ve kariyerist eğilimler üzerinde dengeleyici bir rol üstlenmektedir.

Elde edilen bulgular, lider-üye etkileşiminin çalışanların kariyerist eğilimlerini yalnızca doğrudan değil, kariyer tatmini aracılığıyla dolaylı olarak da azalttığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların liderleriyle kurdukları yüksek kaliteli ilişki, onların kariyerlerine ilişkin memnuniyet düzeylerini artırmakta; bu durum da performans dışı stratejilere yönelme eğilimlerini zayıflatmaktadır. Bu çalışmanın bulguları için aynı model üzerinden olmasa da örneğin Sunaryo vd. (2024) çalışması, LÜE ile kariyer tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki varlığını gösterirken Chiaburu vd. (2013a), çalışanların kariyer tatminleri ile kariyerist eğilimleri arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Lider-üye etkileşiminin kariyer tatminiyle pozitif ilişkili olduğu ve kariyer tatmini arttıkça kariyerist eğilimlerin zayıflayabildiğini gösteren bulgulardan yola çıkılarak yapılan bu çalışmada da bireylerin liderleriyle kurdukları yüksek kaliteli ilişkinin kariyer tatminlerini artırarak kariyerist eğilimlerini azaltabileceği değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonucu, kariyerizmin belirsizlik, güvensizlik ve kariyer sürecine ilişkin olumsuz değerlendirmelerle beslenebileceğini, ancak destekleyici ve liderle kurulan kaliteli ilişkilerin daha sağlıklı kariyer algıları yaratarak kariyerist eğilimleri azaltabileceğini düşündürmektedir. Bulgular, lider-üye etkileşiminin kariyer tatminini artırdığını ve hem doğrudan hem de kariyer tatmini aracılığıyla kariyerist eğilimleri azalttığını göstermektedir. Lider-üye etkileşiminin kalitesi, çalışanların kariyer tatminini artırmakta ve bu artış kariyerist eğilimlerin azalmasına katkı sağlamaktadır.

Örgütlerin, çalışanlarına daha etkili bir örgütsel ortam ve kariyer gelişimi sağlamaları kariyerist eğilimlerden vazgeçmelerini sağlayabilir. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin daha etkin kullanılması için alınabilecek tedbirler, çalışanların yöneticileri ile kuracakları ilişki ve kariyer başarısı algılarını olumlu etkileyebilir. Örneğin, Feldman ve Klich (1991) kariyerist eğilimlerin ödüllendirileceği algısını değiştirmek için insan kaynakları yönetiminde performansa dayalı kariyer ilerlemesi ve ödüllerin performans sonuçlarına bağlanması gibi bazı başlangıç adımları önerir. Ayrıca, seçim ve terfi sistemlerinin daha çok beceriye dayalı hale getirilmesiyle yeteneklere daha fazla önem verilmesi sağlanabilir (Feldman ve Weitz, 1991). Bir başka öneri de özellikle bu çalışmanın sonucuyla da uyumlu olarak, amirlerin astlarıyla güvene dayalı ilişkiler kurmaları yönündedir. Koçluk uygulamalarına odaklanmak, çalışanın etkili iş performansı önündeki engelleri kaldırmak ve akran mentorluğunu teşvik

eden ekip ilişkilerini güçlendirici sosyal etkinlik programları düzenlemek kariyerist yönelimli çalışanların amirlerine olan bağlılığını sağlayabilir (Jain ve Sullivan, 2020).

Bootstrap analizi sonucunda dolaylı etkinin anlamlı bulunması, kariyer tatmininin bu ilişkide kısmi aracı rol oynadığının ortaya konulmuş olmasına bağlı olarak, LÜE ve kariyerizm ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiler için sonraki çalışmalarda kişilik özellikleri, kariyer desteği, örgütsel adalet algısı, lidere güven gibi değişkenler de araştırma modeline dahil edilebilir.

KAYNAKÇA

Akhtar, S., Malik, M., & Afridi, M. (2019). Antecedents of careerism: A mediated-moderated model. *Global Social Sciences Review*, *4*(3), 48-55. https://www.humapub.com/admin/alljournals/gssr/papers/Zd8B6gLgIH.pdf

Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *26*(2), 177-202. https://doi.org/10.1002/job.290

Barnett B. R. & Bradley L (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career Development International.* 12 (7) 617–636. https://doi.org/10.1108/13620430710834396

Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567. https://doi.org/10.5465/257068

Boudreau, J. W., Boswell, W. R., & Judge, T. A. (2001). Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 53-81. https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1755

Bozkurt, S. (2023). *Process Makro ile aracılık, düzenleyicilik ve durumsal aracılık etki analizleri (SPSS uygulamalı)*. Ekin Yayınevi.

Caliskan, G. (2015). An examination of coach and player relationships according to the adapted LMX 7 scale: A validity and reliability study. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 19(1), 22-33. https://doi.org/10.1080/1091367X.2014.977996

Çetin, Ş. & Baltacı, R. (2018). *Leadership in organizations*. (G. Yukl, Trans.). Nobel Academic Publishing. (Original work published 2013).

Chay, Y. W., & Aryee, S. (1999). Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: Evidence of the protean career era in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 613-623. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199909)20:5<613::AID-JOB979>3.0.CO;2-A

Chiaburu, D. S., Diaz, I., & De Vos, A. (2013a). Employee alienation: relationships with careerism and career satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 4-20. https://doi.org/10.1108/02683941311298832

Chiaburu, D. S., Muñoz, G. J., & Gardner, R. G. (2013b). How to spot a careerist early on: Psychopathy and exchange ideology as predictors of careerism. *Journal of business ethics*, *118*(3), 473-486. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1599-5

Çoban, R. (2026). Politik Becerinin Öznel Kariyer Başarısına Etkisinde İzlenim Yönetiminin Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Mucit Academic Review*, *7*(2), 251-275. https://doi.org/10.54733/smar.1781170

Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, *13*(1), 46-78. https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7

Fatima, T., Jameel, I., & Mushtaq, R. (2023). How careerists use LMX as a strategy to achieve power and career success? A moderated mediation model. *Eurasian Business Review*, 13(4), 957-976. https://doi.org/10.1007/s40821-022-00216-1

Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1991). From the invisible hand to the gladhand: Understanding a careerist orientation to work. *Human Resource Management*, 30(2), 237-257. https://doi.org/10.1002/hrm.3930300206

Feldman, D. C., & Klich, N. R. (1991). *Impression Management and Career Strategies*. Giacalone, RA and Rosenfeld, P.(Eds), Applied Impression Management.

Feldman, D. C., & Ng, T. W. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33(3), 350-377. https://doi.org/10.1177/0149206307300815

Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1988). Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction. *Human Relations*, 41(8), 569-591. https://doi.org/10.1177/001872678804100801

Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 868. https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.6.868

Graen, G. B., ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. The Leadership Quarterly, 6(2), 219-247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86. https://doi.org/10.5465/256352

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*. Seçkin Yayıncılık.

Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2008). The Career Satisfaction Scale: Response bias among men and women. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 397-403. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.001

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *6*(1), 1-55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Jain, A. K., & Sullivan, S. (2020). An examination of the relationship between careerism and organizational commitment, satisfaction, and performance. *Personnel Review*, *49*(8), 1553-1571. https://doi.org/10.1108/PR-05-2019-0280

Jaskolka, G., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1985). Measuring and predicting managerial success. *Journal of Vocational Behavior*, 26(2), 189-205. https://doi.org/10.1016/0001-8791(85)90018-1

Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz Jr, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485-519. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x

Karakavak, Z. (2024). Lider üye etkileşimi ile yenilikçi iş davranışı geliştirme ve kariyer tatmini ilişkisinde kararlara katılımın aracı rolü. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *15*(1), 183-197. https://izlik.org/JA46KS93ZF

Kline, Rex B. (2019). *Yapısal Eşitlik Modellemesinin İlkeleri ve Uygulaması.* Çev. Ed. Sedat Şen, Nobel Yayınları

Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x

Pelenk, S. E. (2020). Lider-Üye Etkileşiminin Kariyer Memnuniyetine Etkisinde Algılanan Güç Mesafesinin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, *18*(3), 25-45. https://doi.org/10.11611/yead.756545

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, *11*(5), 389-400. https://doi.org/10.1002/job.4030110506

Sunaryo, S., Rahardian, R., Risgiyanti, Suyono, J., & Ekowati, D. (2024). Leader-member exchange and glass ceiling: the effects on career satisfaction and work engagement. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2336285. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336285

Tabachnick, B., ve L. Fidell. (2020). *Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı*. Çeviren E. M. Baloğlu, Nobel Yayıncılık.

Wakabayashi, M., & Graen, G. B. (1984). The Japanese career progress study: A 7-year follow-up. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 603. https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.603

Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of managerial psychology*, *24*(4), 289-299. https://doi.org/10.1108/02683940910952697

Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, *37*(2), 197-206. https://doi.org/10.1086/651257

MÜLAKAT MEMNUNİYETİ ÖLÇEĞİNİN GELİŞTİRİLMESİ: GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİ

Doç. Dr. Gülbeniz AKDUMAN
Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi,
gakduman@fsm.edu.tr

Prof. Dr. Zeynep HATİPOĞLU
Arel Üniversitesi,
zynhatipoglu@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, çalışan adaylarının mülakat sürecine ilişkin memnuniyet düzeylerini ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmektir. Günümüzde aday deneyimi ve işveren markası kavramlarının önem kazanmasına rağmen, mülakat memnuniyetini çok boyutlu ve sistematik biçimde ölçen araçların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu durum, işe alım süreçlerinin aday perspektifinden değerlendirilmesini zorlaştırmakta ve uygulayıcılar açısından önemli bir boşluk oluşturmaktadır. Bu çalışmada söz konusu boşluğu gidermek amacıyla kapsamlı bir ölçme aracı geliştirilmesi hedeflenmiştir. Araştırma nicel yöntem çerçevesinde yürütülmüş olup 451 katılımcıdan elde edilen veriler SPSS 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliğini test etmek amacıyla açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmış, güvenirlik analizleri kapsamında Cronbach Alpha ve madde-toplam korelasyonları incelenmiştir. Analiz sonuçları, ölçeğin beş boyut ve 25 maddeden oluştuğunu ve toplam açıklanan varyansın %54,02 olduğunu göstermektedir. Ölçeğin genel güvenirlik katsayısı 0,78 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, geliştirilen mülakat memnuniyeti ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, İşe Alım, Seçme ve Yerleştirme, Mülakat Memnuniyeti.

GİRİŞ

Rekabetin yoğun olduğu günümüz iş dünyasında, nitelikli iş gücünün kuruma kazandırılmasında mülakat süreçleri belirleyici bir işlev üstlenmektedir. Mülakatlar, adayların değerlendirilmesinin ötesinde, adayların kurum hakkında geliştirdiği algının oluşmasında da etkili olmaktadır. Adayların mülakat deneyimine yönelik memnuniyetleri, işveren markası algısı, kurum imajı ve genel aday deneyimi ile yakından bağlantılıdır. Bu nedenle mülakat sürecinin sistematik ve profesyonel şekilde yürütülmesi kadar, bu sürecin ölçülebilir hale getirilmesi de gelişim alanlarının belirlenerek aksiyon alınması açısından önem taşımaktadır.

İlgili alan yazında aday deneyimi ve işe alım süreçlerine ilişkin çalışmalar bulunmakla birlikte, mülakat memnuniyetini çok boyutlu olarak ölçen ölçeklerin sınırlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı mülakat memnuniyetini ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmektir. Bu araştırma, mülakat sürecini aday deneyimi bakış açısıyla çok boyutlu olarak değerlendirebilen bir ölçüm aracı geliştirerek literatüre katkı sunmayı hedeflemektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Mülakat süreci, insan kaynakları yönetiminin en kritik aşamalarından biri olup yalnızca adayların değerlendirilmesine değil, aynı zamanda örgütün dış paydaşlar nezdindeki algısının şekillenmesine de katkı sağlamaktadır (Breaugh, 2008). Özellikle son yıllarda aday deneyimi kavramı, işe alım süreçlerinin başarısını belirleyen önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Chapman ve Webster, 2003). Adayların mülakat sürecine ilişkin algıları, örgütsel çekicilik, işveren marka algısı ve işe kabul kararları üzerinde doğrudan etkilidir (Cable & Turban, 2001). Bu bağlamda mülakat memnuniyeti, yalnızca bireysel bir değerlendirme süreci değil, aynı zamanda kurumun profesyonellik düzeyini ve adaylara verdiği değeri yansıtan önemli bir gösterge olarak değerlendirilmektedir.

İşe alım sürecine hizmet kalitesi perspektifinden baktığımızda mülakat süreci, adaylar için bir hizmet deneyimi olarak değerlendirilebilir. Parasuraman vd. (1988) SERVQUAL modeline göre kişilerin hizmete yönelik değerlendirmeleri, beklenti ile algı arasındaki farka göre belirlenmektedir. Bu bağlamda mülakat sürecinde iletişim, fiziksel ortam, çalışan davranışları ve bilgilendirme gibi unsurların aday memnuniyetini belirleyen temel faktörler olduğu ifade edilebilir. Örgütsel adalet kuramına göre de mülakat süreçlerinde adayların adil ve tarafsız değerlendirilme algıları memnuniyet düzeyleri üzerinde

belirleyici rol oynamaktadır (Gilliland, 1993). Adayların işe alım sürecine ilişkin şeffaflık, açıklık ve eşitlik algısı, yalnızca memnuniyetlerini değil kurumla ilgili algıları üzerinde de etkili olmaktadır. Bu bağlamda mülakat memnuniyetinin çok boyutlu bir yapı olduğu ve iletişim, organizasyon, fiziksel ortam, görüşmeci tutumu ve bilgilendirme süreçlerinden etkilendiği söylenebilir. Bu bağlamda çalışmada, söz konusu boyutlar bütüncül bir şekilde ele alınarak değerlendirilecektir.

Türkiye bağlamında mülakat memnuniyeti konusunda yapılmış sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu kapsamda Küskü ve Ataman'ın (2011) çalışması, gelişmekte olan ülke bağlamında adayların işe alım mülakatına ilişkin memnuniyetlerini incelemesi bakımından önemli bir referans niteliğindedir. Söz konusu çalışmada aday mülakat memnuniyetinin iki boyutlu bir yapı sergilediği ve geliştirilen ölçme aracının geçerli ve güvenilir olduğu ortaya konulmuştur. Küskü ve Ataman'ın (2011) çalışması, Türkiye'de adayların mülakat sürecine ilişkin algılarının incelenmesi açısından öncü bir çalışma olmakla birlikte, günümüzde aday deneyimi, işveren markası, hizmet kalitesi ve işe alım süreçlerinde aday odaklılık gibi kavramların daha belirgin hale gelmesi, mülakat memnuniyetinin daha ayrıntılı ve çok boyutlu biçimde yeniden ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu çalışma, söz konusu önceki araştırmadan hareketle mülakat memnuniyetini yalnızca genel aday memnuniyeti düzeyinde değil; iletişim ve ilk temas, karşılama ve organizasyon, mülakat ortamı, görüşmecinin tutumu ve profesyonellik ile bilgilendirme ve genel değerlendirme boyutları altında incelemektedir. Bu yönüyle çalışma, Türkiye bağlamındaki önceki literatürü genişletmeyi ve mülakat memnuniyetine ilişkin daha kapsamlı bir ölçme aracı sunmayı amaçlamaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma Modeli

Bu çalışma nicel araştırma yöntemi kapsamında gerçekleştirilmiş bir ölçek geliştirme çalışmasıdır.

Veri Toplama ve Örneklem

Mülakat memnuniyetini ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme amacıyla araştırmanın ilk aşamasında, ölçek maddelerinin oluşturulabilmesi amacıyla mülakat sürecine katılmış 221 kişi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen nitel veriler doğrultusunda ölçek maddeleri oluşturulmuştur. İkinci aşamada, geliştirilen maddelerin kapsam geçerliğini değerlendirmek amacıyla alanında uzman beş uzmanın görüşüne başvurulmuş ve her bir madde uzmanlar tarafından puanlanmıştır. Bu süreçte, ölçek başlığı ve alt boyutlarla uyum göstermeyen maddeler elenerek ölçeğin nihai formu oluşturulmuştur. Son aşamada ise, kapsam geçerliği sağlanan ölçek 451 katılımcıya uygulanmış ve elde edilen veriler üzerinden geçerlik ve güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiştir.

Veri Analizi

Veri analizi SPSS 21.0 kullanılarak gerçekleştirilmiş; ölçeğin geçerlik ve güvenirliği AFA, DFA, madde-toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha katsayısı ile değerlendirilmiş, elde edilen bulgular ölçeğin geçerli ve güvenilir bir yapı sergilediğini ortaya koymuştur.

Bu çalışmada geliştirilen Mülakat Memnuniyeti Ölçeği'nin yapı geçerliği ve güvenirliği açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, madde-toplam korelasyonları ve Cronbach Alpha katsayıları aracılığıyla değerlendirilmiştir. Çalışmanın temel amacı, mülakat memnuniyetini ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmek olduğundan, bu aşamada ölçeğin kriter geçerliğine ilişkin ek analizler çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. Bu nedenle ölçeğin farklı dışsal ölçütlerle ilişkisi, bu çalışmanın doğrudan amacı içinde değerlendirilmemiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Mülakat Memnuniyeti Ölçeğinde Yer Alan Madde Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

Tablo 1'de mülakat memnuniyeti ölçeğinde yer alan maddelerin betimsel istatistiklerine yer verilmiştir.

Tablo 1. Mülakat memnuniyeti ölçek maddelerine ait betimsel istatistikler

Madde ve Boyut	$\overline{X}$	SS
İletişim ve İlk Temas		
1.Mülakat randevusu için arandığımda telefondaki iletişim kibar ve açıklayıcıydı.	2,97	1,41
2.Mülakat öncesinde süreç hakkında yeterli bilgilendirme yapıldı.	3,04	1,50
3.İşe alım sürecinin aşamaları (mülakat, değerlendirme vb.) açık bir şekilde ifade edildi.	3,17	1,42
4.Mülakat tarihi, saati ve yeri hakkında yeterli bilgi verildi.	3,07	1,38
5.Kurum ile iletişim kurmak gerektiğinde kolaylıkla ulaşabildim.	3,06	1,41
Karşılama ve Organizasyon		
6.Mülakata geldiğimde güler yüzle karşılanıp yönlendirildim.	3,03	1,45
7.Mülakat için beklerken ilgiyle ağırlandım.	2,97	1,38
8.Bekleme süresi makul düzeydeydi.	2,93	1,49
9.Mülakat süreci planlı ve düzenli şekilde yürütüldü.	3,10	1,43
10.Mülakat saatinde başladı.	3,11	1,43
Mülakat Ortamı		
11.Mülakat odası görüşme için uygun ve rahat bir ortam sağlıyordu.	2,91	1,36
12.Mülakat odasının ışıklandırması yeterliydi.	2,87	1,41
13.Mülakat odası kurum kültürünü yansıtıyordu.	2,98	1,44
14.Görüşme ortamı kendimi rahat hissetmemi sağladı.	3,05	1,34
Görüşmecinin Tutumu ve Profesyonellik		
15.Mülakat yapan kişi beni güler yüzle ve ilgiyle karşıladı.	3,06	1,42
16.Mülakat yapan kişi beni ilgiyle ve olumlu bir tutumla dinledi.	2,90	1,42
17.Görüşme sırasında kendimi rahat şekilde ifade edebildim.	3,08	1,42
18.Mülakat sırasında görüşmeciye tüm sorularımı çekinmeden sorabildim.	3,05	1,43
19.Görüşmeci sorularım için yeterli süre ayırdı.	3,04	1,44
20.Mülakat sırasında adil ve tarafsız bir değerlendirme yapıldığı izlenimine sahip oldum.	3,03	1,42
21.Mülakat yapan kişi kurumunu profesyonel şekilde temsil ediyordu.	3,04	1,40
22.Mülakat yapan kişi pozisyon hakkında yeterli bilgiye sahipti.	2,84	1,41
Bilgilendirme ve Genel Değerlendirme		
23.Görüşmede pozisyon ve görev tanımıyla ilgili yeterli bilgi verildi.	3,03	1,43
24.Mülakat sonunda işe alım süreci hakkında bilgilendirildim.	2,97	1,42
25.Bu mülakat deneyimi kurum hakkında olumlu bir izlenim edinmemi sağladı.	2,88	1,48
26.Bu kurumu iş arayan diğer kişilere önerebilirim.	3,09	1,37
27.Gelecekte uygun bir pozisyon olması durumunda bu kuruma tekrar başvurmayı düşünürüm.	3,00	1,42

Mülakat memnuniyeti ölçeğinde en yüksek puana sahip maddelerin sırasıyla "3.İşe alım sürecinin aşamaları açık bir şekilde ifade edildi." (3,17±1,42), "10.Mülakat saatinde başladı." (3,11±1,43) "9.Mülakat süreci planlı ve düzenli şekilde yürütüldü." (3,10±1,43) maddelerine ait olduğu tespit edilmiştir. En düşük puana sahip maddelerin sırasıyla "22.Mülakat yapan kişi pozisyon hakkında yeterli bilgiye sahipti." (2,84±1,41), "12.Mülakat odasının ışıklandırması yeterliydi." (2,87±1,41), "25.Bu mülakat deneyimi kurum hakkında olumlu bir izlenim edinmemi sağladı." (2,88±1,48) maddelerine ait olduğu tespit edilmiştir.

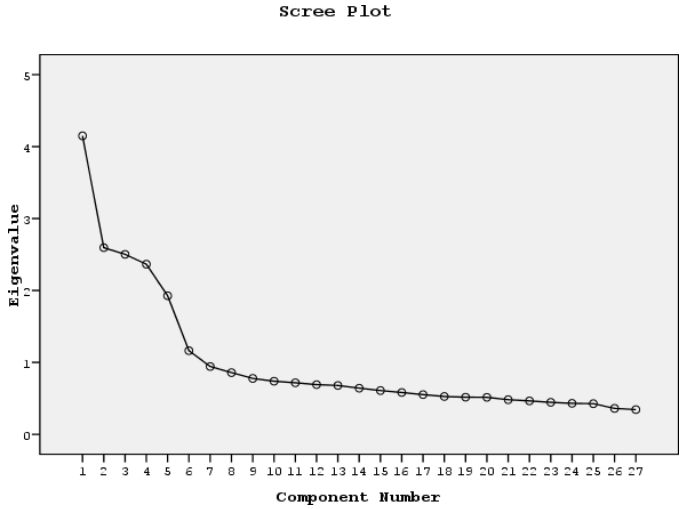
Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Tablo 2'de örneklem yeterliği için gerçekleştirilen KMO ve Barlett's küresellik test sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 2. KMO ve Bartlett's Küresellik test sonuçları

KMO- Örneklem Yeterlilik Ölçümü		0,802
Bartlett's Küresellik Testi	X^2	3092,122
	Serbestlik derecesi	351
	Anlamlılık (p)	0,000

Mülakat memnuniyeti ölçeği için ulaşılan 451 katılımcıdan elde edilen verilerin açıklayıcı faktör analizi açısından uygunluğu için incelenen KMO değerinin (0,802) yüksek düzeyde ve Bartlett Küresellik test istatistiğinin (Barlett's X2=3092,12; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve araştırma örnekleminin yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Beş boyut olarak tasarlanan ölçeğin yamaç birikinti grafiği incelendiğinde altıncı noktadan itibaren eğimin yataya döndüğü (beş boyuttan oluştuğu) (Şekil 1), öz değerler incelendiğinde 1'in üzerinde beş boyut olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 1. Mülakat memnuniyeti ölçeği yamaç birikinti grafiği

Tablo 3'te ölçekte yer alan 27 madde ile gerçekleştirilen ilk AFA bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 3. Varimax döndürmeli AFA bulguları-1

Madde ve Boyut	F1	F2	F3	F4	F5
İletişim ve İlk Temas					
1.Mülakat randevusu için arandığımda telefondaki iletişim kibar ve açıklayıcıydı.	0,022	**0,723**	0,021	-0,020	0,137
2.Mülakat öncesinde süreç hakkında yeterli bilgilendirme yapıldı.	0,164	**0,690**	0,079	-0,081	0,006
3.İşe alım sürecinin aşamaları (mülakat, değerlendirme vb.) açık bir şekilde ifade edildi.	0,024	**0,804**	-0,010	0,062	0,036
4.Mülakat tarihi, saati ve yeri hakkında yeterli bilgi verildi.	0,029	**0,727**	0,043	0,104	-0,005
5.Kurum ile iletişim kurmak gerektiğinde kolaylıkla ulaşabildim.	0,043	**0,718**	0,057	0,071	0,110
Karşılama ve Organizasyon					
6.Mülakata geldiğimde güler yüzle karşılanıp yönlendirildim.	0,053	-0,003	**0,703**	0,086	0,024
7.Mülakat için beklerken ilgiyle ağırlandım.	0,045	0,064	**0,760**	-0,012	0,053
8.Bekleme süresi makul düzeydeydi.	0,017	0,124	**0,702**	0,101	0,049
9.Mülakat süreci planlı ve düzenli şekilde yürütüldü.	0,012	-0,027	**0,709**	0,082	0,062
10.Mülakat saatinde başladı.	0,135	0,024	**0,734**	0,012	0,032
Mülakat Ortamı					
11.Mülakat odası görüşme için uygun ve rahat bir ortam sağlıyordu.	0,052	0,013	0,035	0,083	**0,758**
12.Mülakat odasının ışıklandırması yeterliydi.	0,048	0,001	0,056	-0,006	**0,755**
13.Mülakat odası kurum kültürünü yansıtıyordu.	0,114	0,160	0,045	-0,033	**0,715**
14.Görüşme ortamı kendimi rahat hissetmemi sağladı.	0,033	0,111	0,114	-0,010	**0,730**
Görüşmecinin Tutumu ve Profesyonellik					
15.Mülakat yapan kişi beni güler yüzle ve ilgiyle karşıladı.	**0,776**	0,097	0,074	0,031	0,084
16.Mülakat yapan kişi beni ilgiyle ve olumlu bir tutumla dinledi.	**0,697**	-0,018	0,054	0,078	0,061

17.Görüşme sırasında kendimi rahat şekilde ifade edebildim.	*-0,067*	*0,088*	*-0,082*	*0,061*	*0,020*
18.Mülakat sırasında görüşmeciye tüm sorularımı çekinmeden sorabildim.	**0,673**	0,124	0,037	0,051	-0,038
19.Görüşmeci sorularım için yeterli süre ayırdı.	**0,677**	-0,020	0,046	0,064	0,074
20.Mülakat sırasında adil ve tarafsız bir değerlendirme yapıldığı izlenimine sahip oldum.	**0,755**	0,108	0,004	0,002	0,017
21.Mülakat yapan kişi kurumunu profesyonel şekilde temsil ediyordu.	**0,704**	-0,020	-0,064	0,019	0,101
22.Mülakat yapan kişi pozisyon hakkında yeterli bilgiye sahipti.	*0,091*	*-0,003*	*-0,150*	*0,044*	*-0,034*
Bilgilendirme ve Genel Değerlendirme					
23.Görüşmede pozisyon ve görev tanımıyla ilgili yeterli bilgi verildi.	0,098	-0,004	0,005	**0,694**	-0,009
24.Mülakat sonunda işe alım süreci hakkında bilgilendirildim.	-0,033	0,007	0,049	**0,707**	0,008
25.Bu mülakat deneyimi kurum hakkında olumlu bir izlenim edinmemi sağladı.	0,032	0,012	0,010	**0,705**	0,023
26.Bu kurumu iş arayan diğer kişilere önerebilirim.	0,009	0,015	0,007	**0,712**	-0,029
27.Gelecekte uygun bir pozisyon olması durumunda bu kuruma tekrar başvurmayı düşünürüm.	0,158	0,158	0,091	**0,710**	0,048
Özdeğer	**4,149**	**2,595**	**2,502**	**2,365**	**1,926**
Açıklanan Varyans (%)	**11,811**	**10,442**	**9,980**	**9,516**	**8,390**
Açıklanan Toplam Varyans (%)	**50,138**				

Tablo 3'teki ilk AFA bulguları incelendiğinde özdeğerlerin sırasıyla 4,149 / 2,595 / 2,502 / 2,365 ve 1,926 değerlerinde ve açıklanan varyanslar sırasıyla %11,81 / %10,44 / %9,98 / %9,52 / %8,39 olduğu tespit edilmiştir. Ölçekte açıklanan varyans yeterli düzeyde (%50,14) tespit edilmiş olmakla birlikte 2 maddenin (m17, m22) faktör yüklerinin çok düşük düzeylerde olduğu tespit edildiğinden söz konusu maddeler aşamalı olarak ölçekten çıkarılarak AFA tekrarlanmış ve son AFA aşamasında ölçekte 25 madde kaldığı tespit edilmiştir.

Tablo 4'te ölçekte yer alan 25 madde ile gerçekleştirilen son AFA bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 4. Varimax döndürmeli AFA bulguları-2

Madde ve Boyut	F1	F2	F3	F4	F5
İletişim ve İlk Temas					
1.Mülakat randevusu için arandığımda telefondaki iletişim kibar ve açıklayıcıydı.	0,022	**0,721**	0,019	-0,018	0,137
2.Mülakat öncesinde süreç hakkında yeterli bilgilendirme yapıldı.	0,159	**0,689**	0,084	-0,082	0,007
3.İşe alım sürecinin aşamaları (mülakat, değerlendirme vb.) açık bir şekilde ifade edildi.	0,021	**0,806**	-0,017	0,069	0,038
4.Mülakat tarihi, saati ve yeri hakkında yeterli bilgi verildi.	0,022	**0,729**	0,043	0,108	-0,002
5.Kurum ile iletişim kurmak gerektiğinde kolaylıkla ulaşabildim.	0,038	**0,719**	0,057	0,074	0,112
Karşılama ve Organizasyon					
6.Mülakata geldiğimde güler yüzle karşılanıp yönlendirildim.	0,041	-0,001	**0,706**	0,075	0,029
7.Mülakat için beklerken ilgiyle ağırlandım.	0,035	0,066	**0,757**	-0,022	0,057
8.Bekleme süresi makul düzeydeydi.	0,006	0,125	**0,703**	0,090	0,054
9.Mülakat süreci planlı ve düzenli şekilde yürütüldü.	0,000	-0,027	**0,715**	0,068	0,067
10.Mülakat saatinde başladı.	0,120	0,026	**0,742**	-0,002	0,037
Mülakat Ortamı					
11.Mülakat odası görüşme için uygun ve rahat bir ortam sağlıyordu.	0,055	0,012	0,030	0,083	**0,758**

12.Mülakat odasının ışıklandırması yeterliydi.	0,047	0,001	0,053	-0,007	**0,756**
13.Mülakat odası kurum kültürünü yansıtıyordu.	0,117	0,159	0,039	-0,033	**0,715**
14.Görüşme ortamı kendimi rahat hissetmemi sağladı.	0,032	0,110	0,113	-0,013	**0,731**
Görüşmecinin Tutumu ve Profesyonellik					
15.Mülakat yapan kişi beni güler yüzle ve ilgiyle karşıladı.	**0,776**	0,102	0,080	0,034	0,081
16.Mülakat yapan kişi beni ilgiyle ve olumlu bir tutumla dinledi.	**0,697**	-0,014	0,063	0,080	0,059
18.Mülakat sırasında görüşmeciye tüm sorularımı çekinmeden sorabildim.	**0,674**	0,127	0,043	0,054	-0,040
19.Görüşmeci sorularım için yeterli süre ayırdı.	**0,677**	-0,018	0,060	0,062	0,071
20.Mülakat sırasında adil ve tarafsız bir değerlendirme yapıldığı izlenimine sahip oldum.	**0,754**	0,111	0,018	0,002	0,014
21.Mülakat yapan kişi kurumunu profesyonel şekilde temsil ediyordu.	**0,704**	-0,020	-0,045	0,017	0,098
Bilgilendirme ve Genel Değerlendirme					
23.Görüşmede pozisyon ve görev tanımıyla ilgili yeterli bilgi verildi.	0,099	-0,007	0,014	**0,696**	-0,010
24.Mülakat sonunda işe alım süreci hakkında bilgilendirildim.	-0,039	0,004	0,065	**0,704**	0,010
25.Bu mülakat deneyimi kurum hakkında olumlu bir izlenim edinmemi sağladı.	0,033	0,008	0,020	**0,705**	0,022
26.Bu kurumu iş arayan diğer kişilere önerebilirim.	0,008	0,013	0,016	**0,713**	-0,029
27.Gelecekte uygun bir pozisyon olması durumunda bu kuruma tekrar başvurmayı düşünürüm.	0,155	0,155	0,105	**0,709**	0,049
Özdeğer	**4,149**	**2,579**	**2,500**	**2,351**	**1,925**
Açıklanan Varyans (%)	**12,671**	**11,264**	**10,773**	**10,239**	**9,071**
Açıklanan Toplam Varyans (%)	**54,018**				

Son AFA bulguları incelendiğinde açıklanan varyansların sırasıyla %12,67 / %11,26 / %10,77 / %10,24 / %9,07 olduğu tespit edilmiştir. Ölçekte 2 madde çıkarılmasıyla açıklanan varyansın %54,02'ye yükseldiği, diğer bir ifadeyle ölçekten madde çıkarılmasının varyansı düşürmediği gibi varyansın artmasına katkı sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin 25 madde ve 5 boyutlu yapısı ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi (DFA) model uyum indeksleri Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Mülakat memnuniyeti ölçeği DFA model uyum indeksleri

Model Uyum İndeksi	Referans değer	Bu çalışmada elde edilen değer
X^2/sd	< 5	1,255
SRMR	≤0,08	0,041
GFI	≥0,90	0,945
NNFI	≥0,90	0,973
CFI	≥0,90	0,976
RMSEA	≤0,10	0,024
Faktör yükü	>0,40	0,60 / 0,77
Boyutlar arası korelasyon	<0,90	0,06 / 0,21
Kovaryans bağlantı sayısı		-

Kaynak: Çokluk vd., 2010

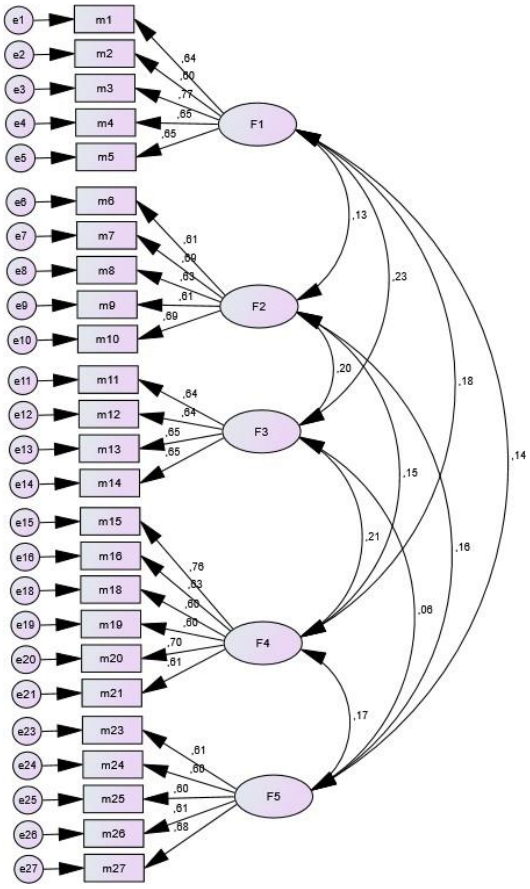
Tablo 5'teki doğrulayıcı faktör analizi ilk sonuçlarına göre 25 madde ve 5 boyutlu yapıda, herhangi bir kovaryans bağlantısına gerek kalmadan model uyum indekslerinin mükemmel uyum düzeyinde ve faktör yüklerinin 0,40'tan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Boyutlar arasındaki korelasyonlar incelendiğinde çok yüksek korelasyon olmadığı (r<0,70) tespit edilmiştir. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri, faktör yüklerine ait t değerleri ve güvenirlik analizi kapsamında elde edilen madde toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha katsayıları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Mülakat memnuniyeti ölçeği DFA ve güvenirlik analizi bulguları

Madde	Yeni No	B	SH	t	Std. β	r	α (0,784)
İletişim ve İlk Temas							**0,794**
M1	1	1,000			0,64	0,311	
M2	2	0,988	0,097	10,20**	0,60	0,322	
M3	3	1,210	0,100	12,05**	0,77	0,330	
M4	4	0,995	0,091	10,90**	0,65	0,323	
M5	5	1,012	0,093	10,86**	0,65	0,355	
Karşılama ve Organizasyon							**0,781**
M6	6	1,053	0,106	9,94**	0,61	0,293	
M7	7	0,997	0,102	9,81**	0,69	0,314	
M8	8	1,111	0,106	10,52**	0,63	0,341	
M9	9	1,087	0,103	10,60**	0,61	0,273	
M10	10	1,000			0,69	0,333	
Mülakat Ortamı							**0,740**
M11	11	1,000			0,64	0,277	
M12	12	1,027	0,105	9,77**	0,64	0,243	
M13	13	1,067	0,108	9,86**	0,65	0,316	
M14	14	0,995	0,100	9,90**	0,65	0,298	
Görüşmecinin Tutumu ve Profesyonellik							**0,815**
M15	15	1,000			0,76	0,446	
M16	16	0,835	0,068	12,20**	0,63	0,357	
M18	17	0,800	0,069	11,64**	0,60	0,354	
M19	18	0,797	0,069	11,53**	0,60	0,341	
M20	19	0,931	0,069	13,50**	0,70	0,377	
M21	20	0,801	0,068	11,86**	0,61	0,303	
Bilgilendirme ve Genel Değerlendirme							**0,756**
M23	21	1,000			0,61	0,250	
M24	22	0,972	0,105	9,27**	0,60	0,221	
M25	23	1,026	0,110	9,34**	0,60	0,238	
M26	24	0,956	0,102	9,38**	0,61	0,219	
M27	25	1,104	0,111	9,98**	0,68	0,412	

**p<0,01; r: Madde toplam korelasyonu

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda mülakat memnuniyeti ölçeğinde kalan 25 maddenin ait oldukları boyutlardaki faktör yüklerinin 0,60 ile 0,76 aralığında ve t değerlerinin anlamlı olduğu (p<0,01) görülmektedir. Ölçeğin tümü için Cronbach Alpha 0,78 ve boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,70'ten yüksek (0,74 ile 0,81 arasında), madde-toplam korelasyonlarının 0,20'den yüksek olduğu (0,22 ile 0,45 arasında) tespit edilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik analizi bulgularına göre mülakat memnuniyeti ölçeğinin 25 madde ve 5 boyutlu yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir (Tablo 6).



Şekil 2. Mülakat memnuniyeti ölçeği DFA diyagramı

Betimsel Bulgular

Tablo 7'de mülakat memnuniyeti ölçek puanına ait betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 7. Mülakat memnuniyeti ölçek puanına ait betimsel istatistikler

Boyutlar	Madde Sayısı	Min./ Maks.	$\overline{X}$	SS	Ç.	B.	% 95 G.A. Alt	% 95 G.A. Üst
İletişim ve İlk Temas	5	1/5	3,06	1,06	0,38	-0,94	2,96	3,16
Karşılama ve Organizasyon	5	1/5	3,03	1,05	0,52	-0,62	2,93	3,12
Mülakat Ortamı	4	1/5	2,95	1,04	0,61	-0,43	2,86	3,05
Görüşmecinin Tutumu ve Profesyonellik	6	1/5	3,02	1,02	0,46	-0,66	2,92	3,11
Bilgilendirme ve Genel Değerlendirme	5	1/5	3,00	1,01	0,52	-0,57	2,90	3,09
TOPLAM	25	1/5	3,01	0,57	-0,02	-0,40	2,96	3,06

Ç.: Çarpıklık B.: Basıklık G.A.: Güven Aralığı

Tablo 7'ye göre mülakat memnuniyeti puan ortalaması 3,01±0,57 olarak tespit edilmiştir (%95 güven aralığında puanların 2,96 ile 3,06 aralığında olması beklenmektedir). Elde edilen puan ortalamasına göre araştırmaya katılan iş gören adaylarının katıldıkları mülakata ilişkin memnuniyetleri orta düzeydedir. Alt boyutlar düzeyinde incelendiğinde en yüksek memnuniyetin sırasıyla "iletişim ve ilk temas", "karşılama ve organizasyon", "görüşmecinin tutumu ve profesyonellik", "bilgilendirme ve genel değerlendirme" ve "mülakat ortamı" olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8'de mülakat memnuniyeti ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiye ait Pearson korelasyonu bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 8. Mülakat memnuniyeti ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki

Boyutlar	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1-İletişim ve İlk Temas	1	0,127**	0,180**	0,157**	0,099*	0,568**
2-Karşılama ve Organizasyon		1	0,150**	0,103*	0,126**	0,543**
3-Mülakat Ortamı			1	0,164**	0,054	0,553**
4-Görüşmecinin Tutumu ve Profesyonellik				1	0,122**	0,557**
5-Bilgilendirme ve Genel Değerlendirme					1	0,495**
6-TOPLAM						1

Tablo 8'deki korelasyon katsayıları incelendiğinde boyutlar arasındaki en düşük ilişkinin mülakat ortamı ile bilgilendirme ve genel değerlendirme boyutları arasında ($r=0,05$; $p>0,05$) olduğu tespit edilmiştir. En yüksek ilişkilerin ise iletişim ve ilk temas ile mülakat ortamı boyutları arasında ($r=0,18$; $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir.

Alt boyutlara ilişkin ortalama değerler, katılımcıların ilgili boyutlara verdikleri puanların betimsel düzeyde dağılımını göstermektedir. Bu değerler, alt boyutların mülakat memnuniyeti açısından önem ya da önemsizlik düzeyini belirlemek amacıyla kullanılmamıştır. Dolayısıyla bir alt boyutun ortalamasının diğerinden yüksek olması, söz konusu boyutun mülakat memnuniyetini daha güçlü biçimde açıkladığı ya da daha önemli olduğu anlamına gelmemektedir. Bu bulgular yalnızca katılımcıların mülakat deneyiminin farklı yönlerine ilişkin algıladıkları memnuniyet düzeyini betimlemek amacıyla sunulmuştur. Alt boyutların mülakat memnuniyetine göreli katkı düzeylerinin belirlenebilmesi için regresyon analizi, yapısal eşitlik modeli, önem-performans analizi veya ortalamalar arası fark testleri gibi ek analizlere ihtiyaç bulunmaktadır. Bu çalışmada söz konusu analizler yapılmadığından, alt boyut ortalamaları arasında önem sıralaması yapılmamış; bulgular yalnızca tanımlayıcı istatistikler çerçevesinde değerlendirilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında geliştirilen mülakat memnuniyeti ölçeğinin adayların mülakat sürecine ilişkin algılarını çok boyutlu bir yapı içerisinde değerlendirme imkanı sunan 25 madde ve 5 boyutlu yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, mülakat memnuniyetinin birden fazla boyuttan oluşan bir yapı sergilediğini, iletişim, organizasyon, ortam, görüşmeci tutumu ve bilgilendirme boyutlarının aday deneyimi üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, hizmet kalitesi literatüründe ortaya konulan yaklaşımlarla uyumludur (Parasuraman vd., 1988). Özellikle iletişim ve ilk temas boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olması, adayların sürecin başlangıcındaki etkileşimlere büyük önem verdiğini göstermektedir. Bu bulgu, ilk izlenimlerin aday deneyimi üzerindeki kritik rolünü vurgulayan çalışmalarla örtüşmektedir (Chapman vd., 2005). Mülakat ortamına ilişkin memnuniyet düzeyinin daha düşük olması, fiziksel koşulların ve çevresel faktörlerin aday algısı üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Bu durum, hizmet ortamının müşteri deneyimi üzerindeki etkisini vurgulayan çalışmalarla uyumludur (Bitner, 1992). Görüşmecinin tutumu ve profesyonellik boyutunun yüksek düzeyde güvenirlik göstermesi, insan etkileşiminin mülakat memnuniyetindeki belirleyici rolünü desteklemektedir. Bu bulgu, örgütsel adalet ve kişilerarası iletişim literatürü ile örtüşmektedir (Gilliland, 1993).

Araştırma bulguları, Türkiye bağlamında adayların mülakat sürecine ilişkin memnuniyetlerinin çok boyutlu bir yapı içerisinde değerlendirilebileceğini göstermektedir. Bu sonuç, Küskü ve Ataman'ın (2011) Türkiye örneğinde aday mülakat memnuniyetinin ölçülebilir ve psikometrik olarak değerlendirilebilir bir yapı olduğunu ortaya koyan çalışmasıyla genel olarak uyumludur. Bununla birlikte, mevcut çalışma mülakat memnuniyetini beş boyutlu bir yapı olarak ele alması bakımından önceki çalışmadan ayrışmaktadır. Özellikle iletişim ve ilk temas, karşılama ve organizasyon, mülakat ortamı, görüşmecinin tutumu ve profesyonellik ile bilgilendirme ve genel değerlendirme boyutları, adayın mülakat deneyimini farklı temas noktaları üzerinden değerlendirmeye olanak tanımaktadır.

Bu çalışma, mülakat memnuniyetini aday deneyimi perspektifinden çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırarak teorik açıdan katkı sunmakta; geçerlik ve güvenirliği test edilmiş bir ölçme aracı

geliştirerek metodolojik olarak literatüre destek olmakta ve aynı zamanda kurumların mülakat süreçlerini sistematik biçimde değerlendirmelerine ve iyileştirmelerine olanak tanıyan pratik bir araç sağlayarak uygulamaya yönelik katkı sağlamaktadır. Çalışmanın belirli bir örneklemle sınırlı olması, verilerin öz-bildirim yoluyla elde edilmesi ve kesitsel bir tasarıma sahip olması genellenebilirliği kısıtlamaktadır. Gelecek araştırmalarda farklı sektörlerde ve daha geniş örneklemlerle çalışmaların tekrarlanması önerilmektedir.

Güncel literatürde işe alım ve seçim süreçlerinin dijitalleşmesi, aday deneyimi konusunu daha görünür hale getirmiştir. Çevrim içi başvuru sistemleri, video mülakatlar, dijital değerlendirme araçları ve yapay zekâ destekli seçim uygulamaları, adayların süreci adil, şeffaf ve insani bulup bulmadıklarına ilişkin değerlendirmelerini daha önemli hale getirmektedir. Bu çalışma her ne kadar doğrudan dijital mülakat uygulamalarına odaklanmasa da, geliştirdiği ölçme aracı iletişim, bilgilendirme, görüşmeci tutumu, organizasyon ve ortam gibi hem yüz yüze hem de dijital mülakat süreçlerinde aday deneyimini etkileyebilecek temel boyutları içermektedir. Bu yönüyle ölçek, güncel işe alım uygulamalarında aday deneyimini değerlendirmek için kullanılabilecek pratik ve kuramsal olarak temellendirilmiş bir araç sunmaktadır.

Bu çalışmanın önemli sınırlılıklarından biri, ölçeğin kriter geçerliğinin farklı dışsal değişkenlerle test edilmemiş olmasıdır. Araştırmada ölçeğin yapı geçerliği ve güvenirliğine odaklanılmış; mülakat memnuniyetinin örgütsel çekicilik, işveren markası algısı, kurumu tavsiye etme niyeti, yeniden başvurma niyeti veya iş teklifini kabul etme eğilimi gibi değişkenlerle ilişkisi incelenmemiştir. Bu nedenle gelecek araştırmalarda geliştirilen ölçeğin söz konusu değişkenlerle ilişkisi test edilerek kriter geçerliğine ilişkin ek kanıtlar sunulması önerilmektedir. Ayrıca, alt boyut ortalamaları bu çalışmada yalnızca betimsel amaçla raporlanmıştır. Bu ortalamalar alt boyutların göreli önem düzeyini göstermemektedir. Gelecek çalışmalarda alt boyutların mülakat memnuniyetini açıklama gücü veya aday davranışsal niyetleri üzerindeki etkisi regresyon analizi ya da yapısal eşitlik modeli aracılığıyla incelenebilir. Son olarak, "Bilgilendirme ve Genel Değerlendirme" boyutunda yer alan bazı maddelerin adayın mülakat sonrası kuruma yönelik genel tutum ve davranışsal niyetleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Bu maddeler mevcut çalışmada mülakat deneyiminin bütüncül değerlendirme boyutu içinde ele alınmıştır. Ancak ilerleyen araştırmalarda bu maddelerin ölçek maddesi olarak mı yoksa kriter değişken olarak mı daha uygun çalıştığı alternatif modeller karşılaştırılarak test edilebilir.

KAYNAKÇA

Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The ımpact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing, 56*(2), 57–71. https://doi.org/10.2307/1252042

Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research. *Human Resource Management Review, 18*(3), 103–118.

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management 20*, 115-163.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik*. PEGEM Yayınları.

Chapman, D. S., & Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. *International Journal of Selection and Assessment, 11*(2-3), 113–120. https://doi.org/10.1111/1468-2389.00234

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., & Piasentin, K. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 928–944.

Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *The Academy of Management Review, 18*(4), 694–734. https://doi.org/10.2307/258595

Küskü, F., & Ataman, B. M. (2011). Employment interview satisfaction of applicants within the context of a developing country: The case of Turkey. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(11), 2463–2483. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.584411

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64*(1), 12–40.

HERKESE EŞİT Mİ, BAZILARINA ÖZEL Mİ? İNSAN KAYNAKLARI FARKLILAŞTIRMASI LİTERATÜRÜNE BİBLİYOMETRİK BİR BAKIŞ

Dr. Öğr. Üyesi Enes Uğur TOHUM
Kastamonu Üniversitesi,
eugurtohum@kastamonu.edu.tr.

Doç. Dr. Şükran SIRKINTIOĞLU YILDIRIM
Kastamonu Üniversitesi,
ssirkintioglu@kastamonu.edu.tr

Doç. Dr. Ülkühan Bike ESEN
Çankırı Karatekin Üniversitesi,
ubesen@karatekin.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, insan kaynakları farklılaştırması literatürünün yapısal örüntülerini ortaya koymak amacıyla 2011-2026 yılları arasında yayımlanan 39 makaleyi bibliyometrik analiz ve sistematik içerik analizi yöntemleriyle incelemiştir. Web of Science ve Scopus veri tabanlarından derlenen veriler VOSviewer yazılımıyla analiz edilmiştir. Bulgular, yayın sayısının 2020 sonrasında belirgin biçimde arttığını ve alanın ağırlıklı olarak ampirik-nicel ve kavramsal-teorik çalışmalardan oluştuğunu göstermektedir. Kesitsel araştırma deseni ve anket yöntemi yoğun olarak kullanılan yöntemlerdir. Anahtar kelime eş-oluşum analizi literatürün üç küme etrafında şekillendiğini ortaya koymuştur: örgütsel performans ve çalışan bağlılığı, stratejik İK mimarisi ile çalışan tepkileri ve psikolojik süreçler. Orta kademe yöneticiler ve İK mimarisine ilişkin kavramların ağda görece izole konumuna ve bu alanlarda önemli araştırma boşluklarının varlığına işaret edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Farklılaştırması, Yetenek Yönetimi, Bibliyometrik Analiz, VOSviewer

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinin her zaman ve her durumda bütün çalışanlar için aynı şekilde tasarlanıp uygulanmasının örgütsel verimlilik açısından uygun olup olmadığı tartışılagelmiş bir konudur. Özellikle stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımıyla birlikte, tüm çalışanların örgüte aynı düzeyde değer üretmediği, aynı ölçüde ikame edilemez olmadığı ve dolayısıyla aynı insan kaynakları uygulamalarıyla yönetilmesinin her zaman rasyonel sonuçlar doğurmayabileceği anlayışı yaygınlaşmıştır. Bunun sonucunda da insan kaynakları (İK) farklılaşması kavramı önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir.

İK farklılaşması, örgütün performansını ve rekabet avantajını artırdığını düşündüğü çalışanlara daha fazla yatırım yapmasını gerektirir; böylelikle İK süreçlerinde ortaya çıkan farklılaşmaları ifade eden bir örgütsel düzenleme biçimidir. Temel mantık, "örgüt içindeki bazı çalışanların ve/veya işlerin diğerlerine göre daha fazla stratejik öneme sahip olduğu, bu yüzden de onlara özgü, ihtiyaçlarını karşılayacak İK uygulamalarıyla yönetilmeleri gerektiği" şeklindedir (Xiaolang, Shanshi ve Hongli, 2015). Fakat İK'nin farklılaşmasını yalnızca yetenek yönetimi veya kişiye özel idiyosenkratik anlaşmalar (i-deals) ile sınırlandırmamak gerekmektedir. Yetenek yönetimi "örgütün sürdürülebilir rekabet avantajına farklılaştırılmış katkı sağlayan kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesini, bu rolleri dolduracak yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzunun geliştirilmesini ve bu pozisyonların yetkin çalışanlarla doldurulmasını kolaylaştırmak ve örgütsel bağlılıklarının devamını sağlamak için farklılaştırılmış bir insan kaynakları (İK) mimarisinin geliştirilmesini içeren faaliyetler ve süreçler" olarak tanımlanmaktadır (Collings ve Mellahi, 2009: 304). I-deals ise, çalışanların bireysel olarak yöneticileriyle müzakere ettiği, her iki tarafın da ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan standart dışı, gönüllü, kişiselleştirilmiş ve özel çalışma koşullarıdır (Rousseau, Ho ve Greenberg, 2006: 978; Rousseau, 2005). Yetenek yönetimi, İK farklılaşmasının resmî ve yukarıdan aşağıya uygulanan biçimiyken, i-deals gayriresmî ve aşağıdan yukarıya uygulanan bir şeklidir. Dolayısıyla İK farklılaşması yetenek yönetimi ve i-dealsı da içine alan daha geniş bir kavramdır (Marescaux, De Winne ve Brebels, 2021). Kavramın bu geniş kapsamı, yalnızca belirli çalışan

gruplarına yönelik uygulamaları değil, aynı zamanda değişen örgütsel ve çevresel koşullar karşısında İK sistemlerinin nasıl yeniden düzenlenmesi gerektiğini de göstermektedir.

Küresel ölçekte işgücünün giderek daha heterojen ve hareketli hale gelmesi, farklı meslek gruplarının ve uzmanlık alanlarının aynı örgütsel yapı içinde bir arada bulunması, teknolojik dönüşüm, esnek ve uzaktan çalışma biçimlerinin yaygınlaşması ve rekabet baskısının artması standart İK uygulamalarını yetersiz hale getirmektedir (Kehoe, Collings ve Cascio, 2023; Rofcanin, Berber, Marescaux, Bal, Mughal, Afacan Fındıklı, 2019; Krausert, 2017). Ülkeler, sektörler ve iş grupları genelinde İK uygulamalarının farklılaştırılmasına yönelik artan ihtiyaç (Rofcanin vd.,2019) kavramın derinlemesine incelenmesini gerektirmektedir.

İlgili literatürde İK farklılaşmasının stratejik temelleri ve örgütsel katkıları giderek daha fazla tartışılmakla birlikte, kavramın sınırları, türleri, uygulanabilirliği, hangi çalışan gruplarını kapsayacağı ve ne zaman avantaj, ne zaman dezavantaj olabileceği konusunda hâlen önemli belirsizlikler bulunmaktadır. Bu çalışma, kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için literatürde yer alan çalışmalar üzerinden genel bir çerçeve oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla, Web of Science ve Scopus veritabanlarından elde edilen 39 makale bibliyometrik analiz ve sistematik içerik analizi yöntemleriyle incelenmiş; yayınların yıllara göre dağılımı, metodolojik özellikleri ve anahtar kelime örüntüleri analiz edilmiştir. Böylece İK farklılaştırması araştırmalarının genel yapısının ortaya konulması ve gelecekteki çalışmalar için bir yol haritası oluşturulması hedeflenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tüm çalışanların örgüt açısından stratejik önemi eşit bilgi ve becerilere sahip olmadığı varsayımına dayanan İK Mimarisi (HR Architecture) modeli İK farklılaşması kavramının başlıca teorik dayanaklarından biridir (Lepak ve Snell, 1999). Söz konusu modele göre çalışanların stratejik önemi, örgüte sağladıkları *değer* ile sahip oldukları becerilerin *benzersizlik* düzeyi temelinde değerlendirilmelidir. Değer boyutu, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerinin örgütsel verimliliği artırma, pazar fırsatlarını değerlendirme, tehditleri azaltma ve sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturma kapasitesiyle ilişkilidir. Benzersizlik boyutu ise bu yetkinliklerin örgüte özgülük derecesine ve işgücü piyasasında ikame edilme, transfer edilme ya da taklit edilme güçlüğüne dayanmaktadır. Böylece model, farklı çalışan grupları için farklı İK uygulamalarının benimsenmesini gerektirmektedir. Buradan hareketle, İK farklılaşması örgütün her düzeyinde performansı en üst düzeye çıkarmak amacıyla yetenek, motivasyon ve fırsat artırıcı kaynakların çalışanlar arasında farklılaştırılmış biçimde dağıtılması olarak tanımlanmaktadır. Yetenek artırıcı kaynaklar; eğitim, mentorluk ve geri bildirim gibi gelişim imkânlarını; motivasyon artırıcı kaynaklar; ücret ve yan hakları; fırsat artırıcı kaynaklar ise özerklik düzeyi, çalışma saati ve çalışma yeri esnekliği ile karar alma süreçlerine katılım gibi unsurları kapsamaktadır (Marescaux, De Winne ve Brebels, 2021).

İK farklılaşması, iş/kişi özelliklerine dayanarak farklı dağıtılmakta; resmi/gayriresmi bir şekilde gerçekleştirilmekte ve çalışanların örgüt için değerindeki mevcut farklılıkları artırmayı veya azaltmayı amaçlamaktadır. İşe dayalı farklılaşma, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde ve rekabet avantajı elde edilmesinde kritik öneme sahip, performansı örgüt genelini doğrudan etkileyen stratejik rol ve pozisyonlara öncelik verilmesini ifade etmektedir. Kişiye dayalı farklılaşma ise çalışanın performansı, potansiyeli, ihtiyaçları, örgüte kattığı değer ve sahip olduğu benzersiz nitelikler temelinde şekillenmektedir (Marescaux, De Winne ve Brebels, 2021: 1574-1575; Huselid ve Becker, 2011: 424; Lepak ve Snell, 1999). Farklılaştırma süreci, kaynakların çalışanlar arasında nasıl dağıtılacağına karar vermek için yukarıdan aşağıya politikalar ve prosedürlerle resmî bir şekilde gerçekleştirilebileceği gibi, kişiye özel olarak yönetici ve çalışan arasındaki talep ve pazarlık yoluyla gayriresmî olarak da belirlenebilir. Ayrıca İK farklılaşması, yalnızca yüksek performans gösteren ya da stratejik açıdan kritik görülen çalışanları ödüllendirerek mevcut farkları büyütmek için değil, aynı zamanda dezavantajlı ya da özel ihtiyaçları bulunan çalışanları (örneğin azınlıklar, engelliler) destekleyerek bu farkları azaltmak için de kullanılan stratejik bir araçtır (Marescaux, De Winne ve Brebels, 2021: 1578).

Marescaux, De Winne ve Brebels (2021: 1565), standart İK uygulamalarının çalışanların eşitlik algısını güçlendirdiğini, böylece örgüt içinde algılanan ayrımcılığı azalttığını, güveni artırdığını ve uyumu teşvik ettiğini belirtmektedir. Ancak örgütlerin sınırlı zaman ve kaynaklara sahip olması nedeniyle, kaynakların özellikle stratejik öneme sahip yeteneklere ve kritik işlere yönlendirilmesi daha rasyonel bir

yaklaşım olacaktır (Huselid ve Becker, 2011). Böylelikle örgütler rakiplerinin önüne geçmelerini sağlayabilecek kritik pozisyonlardaki çalışanlara daha fazla yatırım yaparak daha yüksek getiri elde etme fırsatı yakalayabilmektedir. Ayrıca, farklılaştırılmış İK uygulamaları ile çalışanların örgüte sağladıkları bireysel katkılar fark edilmekte; bunun sonucunda çalışanların iyi oluş halleri, iş tatminleri, örgüte yönelik bağlılıkları, güven vb. tutumları, işteki davranışları ve performansları olumlu etkilenmektedir. Fakat farklılaştırılmış İK uygulamalarının hem örgüt hem de çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri de olabilmektedir. Örneğin, ayrıcalıklı ya da stratejik olarak konumlandırılan (farklılaştırılmış) grubun dışında kalan çalışanlarda adaletsizlik algısı ve işten ayrılma niyeti artmakta, örgütsel güven, bağlılık ve motivasyon düzeylerinde düşüş meydana gelmektedir (Khoreva, Vaiman ve Kostanek, 2018; Marescaux, De Winne ve Sels, 2013; Gelens, Dries, Hofmans ve Pepermans, 2013). Bunun yanında, farklılaştırılmış çalışanlar üzerinde de sürekli yüksek performans sergileme ve örgütsel beklentileri karşılama yönünde yoğun bir baskı oluşabilmekte; bu baskı da stres, güvensizlik, kimlik karmaşası ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (De Boeck, Meyers ve Dries, 2018; Khoreva, Vaiman ve Kostanek, 2018). Bu nedenle İK farklılaşmasının başarısı, yalnızca kaynakların kimlere yönlendirildiğine değil, aynı zamanda sürecin hangi ölçütlere dayandığına, ne derece şeffaf yürütüldüğüne ve çalışanlar tarafından ne ölçüde adil ve meşru görüldüğüne de bağlıdır. Nitekim bazı çalışmalar sürecin kapsayıcı, şeffaf ve örgütün genel işleyişiyle uyumlu biçimde tasarlanmasının önemini vurgularken (Rofcanin vd., 2019), bazıları ise herkesi kapsamayan ve gizli yürütülen uygulamaların belirli koşullarda daha etkili olabileceğini ileri sürmektedir (van Zelderen, Dries ve Marescaux, 2025). Dolayısıyla İK farklılaşması, her örgütte aynı biçimde uygulanabilecek tek boyutlu bir araç değil; örgütün yapısı, kültürü, stratejik öncelikleri ve çalışan beklentileri doğrultusunda dikkatle tasarlanması gereken çok boyutlu bir yönetim yaklaşımıdır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, insan kaynakları farklılaştırması literatürünün genel görünümünü ortaya koymak amacıyla bibliyometrik analiz ve sistematik içerik analizi birlikte kullanılmıştır. Bibliyometrik analiz, belirli bir araştırma alanındaki yayınların gelişim eğilimlerini, kavramsal yoğunlaşma noktalarını ve temel yapısal özelliklerini incelemeye imkân tanımaktadır (Broadus, 1987; Donthu vd., 2021). İçerik analizi ise ilgili çalışmaların yöntemsel, kuramsal ve ampirik özelliklerinin ayrıntılı biçimde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır (Krippendorff, 2018; White & Marsh, 2006).

Araştırma verileri Web of Science ve Scopus veri tabanlarından elde edilmiştir. Tarama sürecinde anahtar kelimeler olarak "HR differentiation", "human resource differentiation", "workforce differentiation" ve "I-deals differentiation" kullanılmıştır. Bu ifadeler her iki veri tabanında da konu (topic) alanında taranmıştır. Araştırma kapsamı, 2011–2026 yılları arasında yayımlanan İngilizce makaleler ile sınırlandırılmıştır. Araştırma alanı olarak "management, industrial relations, labor, psychology applied, business" seçilmiştir. Bu sürecin sonunda analiz kapsamına alınan nihai çalışma sayısı 39 olarak belirlenmiştir.

Analize dahil edilen makaleler için bir veri kodlama formu hazırlanmıştır. Her çalışma, yazar(lar), yıl, başlık, dergi, anahtar kelimeler, amaç, metodoloji, araştırma deseni, veri toplama yöntemi, veri analiz tekniği, kullanılan teori/model, bağımsız değişken, bağımlı değişken, aracı değişken, düzenleyici değişken, diğer değişkenler, örneklem, sektör/bağlam, ülke/bölge ve temel bulgular açısından incelenmiştir. Böylece çalışmalar yalnızca bibliyografik açıdan değil, aynı zamanda yöntemsel ve içeriksel açıdan da sistematik biçimde değerlendirilmiştir.

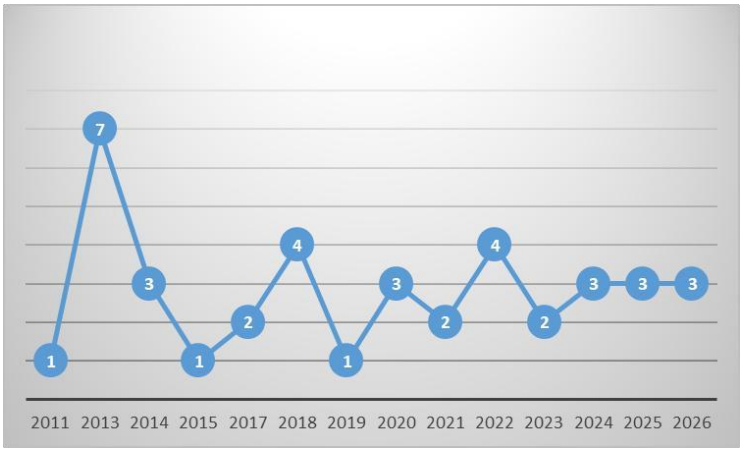
Araştırmada iki aşamalı bir analiz yaklaşımı benimsenmiştir. İlk aşamada yayınların yıllara göre dağılımı, anahtar kelime yapısı ve kavramsal yakınlıkları bibliyometrik olarak incelenmiştir. Bu kapsamda anahtar kelime eş-oluşum ilişkilerini görselleştirmek amacıyla VOSviewer yazılımından yararlanılmıştır. İkinci aşamada ise çalışmaların metodolojik özellikleri, araştırma desenleri, kullanılan kuramsal çerçeveler, değişken yapıları ve örneklem özellikleri içerik analizi yoluyla değerlendirilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Yayınların Yıllara Göre Dağılımı

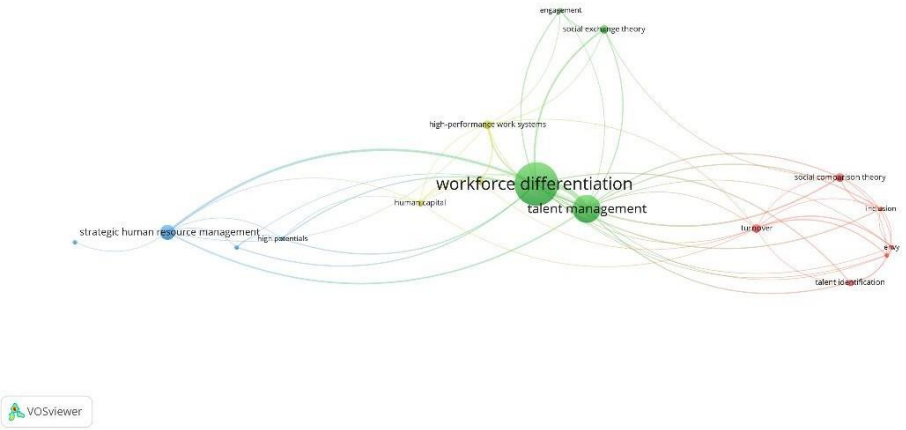
İncelenen 39 çalışmanın yıllara göre dağılımı, insan kaynakları farklılaştırması literatürünün 2011–2026 döneminde (Grafik 1) yayıldığını göstermektedir. İlk yıllarda alanın daha sınırlı sayıda çalışmayla temsil edildiği, buna karşılık özellikle 2020 sonrası dönemde belirgin bir artış yaşandığı görülmektedir. Bu eğilim, insan kaynakları farklılaştırmasının başlangıçta daha çok kavramsal tartışmalar ve stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde ele alındığını; zamanla yetenek yönetimi, örgütsel adalet, sosyal karşılaştırma, dışlanma algısı, şeffaflık, çalışan iyi oluşu, kişiselleştirilmiş İKY uygulamaları ve i-deals gibi daha çeşitli temalarla genişlediğini göstermektedir. Dolayısıyla literatürde gözlenen zamansal artış, alanın yalnızca niceliksel olarak büyüdüğüne değil, aynı zamanda kuramsal ve uygulamalı boyutlar bakımından çeşitlendiğine de işaret etmektedir.

Grafik 1. Yıllara Göre Makale Sayılarının Dağılımı



Anahtar kelime eş-oluşum analizine ilişkin VOSviewer haritası incelendiğinde (Grafik 2), literatürün üç temel küme etrafında şekillendiği görülmektedir. Birinci küme, workforce differentiation (iş gücü farklılaştırması), talent management (yetenek yönetimi), high-performance work systems (yüksek performanslı çalışma sistemleri), social exchange theory (sosyal mübadele teorisi), engagement (çalışan bağlılığı) ve human capital (insan sermayesi) kavramlarını bir araya getirerek iş gücü farklılaştırmasının örgütsel performans ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini ele alan çalışmaları temsil etmektedir. Bu kümenin literatürün merkezinde konumlanması, söz konusu kavramların alanın kurucu unsurları olduğuna işaret etmektedir. İkinci küme, strategic human resource management (stratejik insan kaynakları yönetimi), HR architecture (İK mimarisi), high potentials (yüksek potansiyelli çalışanlar) ve line managers (orta kademe yöneticiler) kavramlarını kapsayarak farklılaştırmanın stratejik ve yapısal boyutlarını öne çıkarmaktadır. Bu gruptaki düğümlerin görece küçük ve izole olması, ilgili konuların literatürde henüz yeterince çalışılmadığına ve potansiyel araştırma boşluklarına işaret etmektedir. Üçüncü küme ise talent identification (yetenek tanımlama), turnover (işten ayrılma), envy (kıskançlık), inclusion (kapsayıcılık) ve social comparison theory (sosyal karşılaştırma teorisi) kavramlarından oluşmakta olup farklılaştırma uygulamalarının çalışanlar üzerindeki psikolojik ve davranışsal yansımalarını inceleyen çalışmaları kapsamaktadır. Bu kümenin varlığı, son yıllarda bireysel düzey ve adalet odaklı yaklaşımların alanda giderek daha fazla yer kazandığını ortaya koymaktadır

Grafik 2. İnsan Kaynakları Farklılaştırması Literatüründe Anahtar Kelime Eş-Oluşum Haritası



Çalışmaların Metodolojik Özellikleri

Makalelerin metodolojik dağılımı incelendiğinde, ampirik çalışmaların (%51,3) belirgin biçimde öne çıktığı görülmektedir. Ampirik çalışmaların büyük çoğunluğunu nicel araştırmalar oluşturmakta olup bu sayı 14'tür (%35,9). Nitel araştırmalar 4 (%10,3), karma ve deneysel tasarımlar ise 2 (%5,1) oranında yer almaktadır. Kavramsal ve teorik çalışmalar 16 makaleyle (%41,0) temsil edilmekte; sistematik derleme ve eleştirel literatür taraması niteliğindeki çalışmalar 7 makaleyle (%17,9) üçüncü sırada yer almaktadır. Bu dağılım, alanın güçlü bir kuramsal altyapıya sahip olmakla birlikte ampirik sınama yöneliminin de giderek güçlendiğini ortaya koymaktadır.

Araştırma Desenleri ve Veri Toplama Yöntemleri

Araştırma desenleri açısından değerlendirildiğinde, kesitsel araştırma deseninin sekiz çalışmayla (%20,5) ampirik çalışmalar içinde en yaygın desen olduğu görülmektedir. Bunu nitel vaka çalışmaları (dört çalışma), deneysel temelli tasarımlar (iki çalışma) ve uzunlamasına desenler (iki çalışma) izlemektedir. Kesitsel tasarımların baskınlığı, nedensellik ilişkilerinin kurulmasını güçleştirmekte olup bu durum alan için önemli bir metodolojik sınırlılığa işaret etmektedir.

Veri toplama yöntemleri incelendiğinde, ampirik çalışmalarda anketin en yaygın araç olduğu görülmektedir (13 çalışma). Görüşme yöntemi, ikincil veri kullanımı, vaka çalışması ve deneysel veri toplama yöntemlerinden her biri ikişer çalışmada tercih edilmiştir. Veri analiz teknikleri açısından ise regresyon analizi üç çalışmayla öne çıkarken, yapısal eşitlik modellemesi (SEM) ve hiyerarşik doğrusal modelleme ikişer çalışmada kullanılmıştır. Konfigürasyonel karşılaştırmalı analiz (fsQCA) ise 1 çalışmada uygulanmıştır.

Örneklem Özellikleri ve Sektörel Dağılım

Ampirik çalışmalarda ulaşılan örneklem büyüklükleri oldukça geniş bir yelpazede dağılmaktadır. En küçük örneklem 31 katılımcıdan oluşurken, en büyük örneklem 30.375 çalışanı kapsamaktadır. Bununla birlikte, çok sayıda çalışmanın örneklem büyüklüğünü açıkça raporlamadığı dikkat çekmektedir. Örneklem yapısı incelendiğinde, çalışanların, İK yöneticilerinin ve işletme düzeyindeki verilerin bir arada kullanıldığı görülmektedir.

Sektörel dağılım açısından bakıldığında, hizmet, perakende ve otelcilik sektörleri üç çalışmayla temsil edilirken kamu sektörü, aile işletmeleri ve bankacılık birer çalışmayla sınırlı kalmaktadır. Coğrafi dağılım açısından ise Birleşik Krallık üç çalışmayla öne çıkarken, Türkiye dahil gelişmekte olan ülkelerden ampirik veri sağlayan çalışmaların son derece sınırlı olduğu görülmektedir.

Değişken Yapıları

Değişken yapıları incelendiğinde, firma performansı ve duygusal örgütsel bağlılığın en sık çalışılan bağımlı değişkenler olduğu görülmektedir. Bunların yanı sıra, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini de sıklıkla ele alınan değişkenler arasındadır. Bağımsız değişkenler olarak İK

farklılaştırma sistemleri, yetenek yönetimi uygulamaları ve yüksek performanslı çalışma sistemleri (HPWS) öne çıkmaktadır. Aracı değişkenler olarak örgütsel adalet algısı ve algılanan eşitlik; düzenleyici değişkenler olarak ise iş düzeyi, bağlamsal faktörler ve İK farklılaştırma boyutları sıklıkla test edilmektedir. Bu bulgular, alanın bireysel psikolojik süreçler ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişki mekanizmalarını açıklamaya yönelik artan bir ilgi sergilediğine işaret etmektedir.

Kullanılan Kuramsal Çerçeveler

İncelenen çalışmalarda çok sayıda kuramsal çerçeveden yararlanıldığı ve tek bir teorinin alanda belirleyici olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, sosyal mübadele teorisi (social exchange theory), insan sermayesi teorisi (human capital theory) ve sosyal karşılaştırma teorisi (social comparison theory) en sık başvurulan kuramsal temeller olarak öne çıkmaktadır. Örgütsel adalet teorileri, psikolojik sözleşme teorisi ve sosyal kimlik teorisi, özellikle bireysel düzeydeki tepkilerin ele alındığı çalışmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu kuramsal çeşitlilik, alanın disiplinlerarası bir nitelik taşıdığını ve farklı analitik düzeylerden ele alınabileceğini ortaya koymaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, insan kaynakları farklılaştırması literatürünü 2011-2026 yılları arasındaki 39 makale üzerinden bibliyometrik analiz ve sistematik içerik analizi yöntemleriyle incelemiştir. Elde edilen bulgular, alanın özellikle 2020 sonrasında hem niceliksel hem de tematik açıdan önemli bir gelişim süreci yaşadığını ortaya koymaktadır. Yayın sayısındaki bu artış, İK farklılaştırmasının stratejik insan kaynakları yönetimi gündeminde giderek daha merkezi bir konum kazandığının bir göstergesidir. Metodolojik açıdan incelendiğinde, ampirik çalışmaların çoğunluğu oluşturduğu ve nicel araştırma desenlerinin baskın olduğu görülmüştür. Bu durum, alanın artık salt kavramsal tartışmalarla sınırlı kalmayıp giderek daha fazla ampirik temele dayandığına işaret etmektedir. Bununla birlikte, deneysel tasarımlar ve uzunlamasına çalışmalar gibi daha güçlü nedensellik kurabilen araştırma desenlerinin hâlâ sınırlı kaldığı dikkat çekmektedir.

Anahtar kelime eş-oluşum analizi, literatürün üç temel küme etrafında örgütlendiğini ortaya koymuştur. Merkezi konumdaki birinci küme, iş gücü farklılaştırmasının yüksek performanslı çalışma sistemleri, insan sermayesi ve sosyal mübadele teorisi aracılığıyla örgütsel performans ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. İkinci küme, stratejik İK mimarisi, orta kademe yöneticiler ve yüksek potansiyelli çalışanlar gibi kavramlar aracılığıyla farklılaştırmanın yapısal ve stratejik boyutlarını temsil etmektedir; ancak bu kavramların haritada görece izole ve küçük düğümler olarak yer alması, söz konusu konuların araştırma gündemi açısından henüz yeterince olgunlaşmadığını ve önemli araştırma boşluklarına işaret ettiğini göstermektedir. Üçüncü küme ise yetenek tanımlama, adalet algısı, kıskançlık ve sosyal karşılaştırma gibi kavramlar aracılığıyla bireysel düzeydeki psikolojik süreçleri ele alan çalışmaları kapsamakta ve son yıllarda bu perspektifin alanda belirgin biçimde güçlendiğini ortaya koymaktadır. Bu çalışma, İK farklılaştırması alanının yapısal bir haritasını sunarak hem araştırmacılara hem de İK uygulayıcılarına kavramın mevcut durumunu ve gelecekteki yönelimlerini görmek açısından bütüncül bir perspektif sunmaktadır.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Analize dahil edilen makalelerin yalnızca İngilizce yayınlarla ve Web of Science ile Scopus veri tabanlarıyla sınırlı tutulması, diğer dillerdeki ve farklı veri tabanlarındaki çalışmaların kapsam dışında kalmasına yol açmıştır. Bu durum göz önünde bulundurularak gelecek çalışmaların daha geniş veri tabanlarını ve farklı dillerdeki yayınları da kapsayacak biçimde tasarlanması önerilmektedir.

Gelecek araştırmalar için orta kademe yöneticilerin İK farklılaştırma süreçlerindeki rolü, İK mimarisinin tasarımı ve pratikte nasıl hayata geçirildiği konuları daha fazla ilgi gerektirmektedir. Bunun yanı sıra, mevcut çalışmaların büyük bölümünün örgütsel bağlamlarda yürütüldüğü göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye dahil farklı kültürel ve kurumsal yapılarda İK farklılaştırmasının nasıl biçimlendiğini inceleyen çalışmalara ciddi ölçüde ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca İK farklılaştırmasının hem yetenek olarak tanımlanan hem de tanımlanmayan çalışanlar üzerindeki uzun dönemli etkilerini ele alan boylamsal çalışmaların alana önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir. Son olarak, yapay zekâ ve İK analitiğinin farklılaştırılmış uygulamaları, bireyselleştirme kapasitesini artırmaları nedeniyle, teknolojik dönüşümün İK farklılaştırması üzerindeki etkileri de giderek daha önemli bir araştırma alanına dönüşmektedir.

KAYNAKÇA

Broadus, R.N. (1987). Toward a definition of "bibliometrics". *Scientometrics* 12, 373–379 https://doi.org/10.1007/BF02016680

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, *19*(4), 304–313. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001

De Boeck, G., Meyers, M. C., Dries, N. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *J Organ Behav., 39*, 199–213. https://doi.org/10.1002/job.2254

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of business research*, *133*, 285-296. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070

Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J. & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.005.

Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., & Zhang, L. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*, *28*, 598-610. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2023.04.004

Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, *37*(2), 421–428. https://doi.org/10.1177/0149206310373400

Kehoe, R. R., Collings, D. G., & Cascio, W. F. (2023). Simply the best? Star performers and high-potential employees: Critical reflections and a path forward for research and practice. *Personnel Psychology*, *76*, 585–615. https://doi.org/10.1111/peps.12558

Khoreva, V., Vaiman, V. & Kostanek, E. (2018). Talent identification transparency: an alternative perspective. *European Journal of International Management*, Author post-print (accepted) deposited by Coventry University's Repository. https://dx.doi.org/10.1504/EJIM.2016.10014113

Krausert, A. (2017). HR differentiation between professional and managerial employees: Broadening and integrating theoretical perspectives. *Human Resource Management Review*, *27*, 442-457.

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, *24*(1), 31–48. https://doi.org/10.2307/259035

Marescaux, E., De Winne, S. & Sels, L. (2013), HR differentiation and affective organisational commitment. *Human Resource Management Journal*, *23*, 329-345. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12013

Marescaux, E., De Winne, S., & Brebels, L. (2021). Putting the pieces together: A review of HR differentiation literature and a multilevel model. *Journal of Management*, *47*(6), 1564–1595. https://doi.org/10.1177/0149206320987286

Rofcanin, Y., Berber, A., Marescaux, E., Bal, P. M., Mughal, F., Afacan Findikli, M. (2019). Human resource differentiation: A theoretical paper integrating co-workers' perspective and context. *Hum Resour Manag J., 29*, 270–286. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12224

Rousseau, D. M. (2005). I-Deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves. New York: M. E. Sharpe.

Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, *31*, 977-994.

van Zelderen, A.P.A., Dries, N. & Marescaux, E. (2025). The paradox of ınclusion in elite workforce differentiation practices: Harnessing the genius effect. *Journal of Management Studies*, *62*, 1410-1449. https://doi.org/10.1111/joms.13084

White, M. D., & Marsh, E. E. (2006). Content analysis: A flexible methodology. *Library Trends, 55*(1), 22–45. https://doi.org/10.1353/lib.2006.0053

Xiaolang, L., Shanshi, L., & Hongli, W. (2015). Workforce differentiation and human resource management practices: an exploratory research in China. *The Anthropologist*, *21*(3), 450–460. https://doi.org/10.1080/09720073.2015.11891834

DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE ÖRGÜT TASARIMININ YENİDEN YAPILANDIRILMASI: YAŞLANAN İŞGÜCÜ ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR ANALİZ

Dr. Öğr. Üyesi Aysun DOĞAN
Başkent Üniversitesi
aysundogan@baskent.edu.tr

Prof. Dr. Demet VAROĞLU
TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi,
dvaroglu@etu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı yaşlanan işgücü, dijital dönüşüm ve örgütsel tasarım değişkenlerini bütüncül bir çerçevede incelenmek ve örgütsel tasarım perspektifinde bir model öneri ortaya koymaktır. Bu kapsamda yaşlanan iş gücü, dijital dönüşüm ve örgütsel değişim anahtar kelimeleri kullanılarak sistematik literatür taraması yapılmıştır. 2015-2026 yılları arasında Web of Science ve Scopus veri tabanlarında yayımlanan doğrudan araştırma kavramlarıyla uyumlu olan 134 makale kavramsal tematik analiz yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Değerlendirme sonucunda "Ekonomik etkiler", "Psikososyal faktörler", "Kurumsal stratejiler ve politikalar" ve "Politika ve çalışma koşulları" olmak üzere dört ana tema ve bu temalar altında toplam on altı kod oluşturulmuştur. Bulgularda yaşlanan işgücü çalışmalarının ekonomik etkiler ve psikososyal faktörler bağlamında yoğunlaştığı kurumsal stratejik bağlamın sınırlı kaldığı tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucu yaşlanan işgücü ve dijital dönüşüm sürecinin örgüt tasarımı bağlamında geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Yaşlanan işgücü, dijital dönüşüm, örgütsel tasarım, kavramsal tematik analiz

GİRİŞ

Dünya genelinde doğurganlık oranının düşmesi ve nüfusun yaşlanması, örgütlerin dedeğişen demografik yapısına (yaşlanan işgücüne) dikkat çekmektedir (Rudolp vd., 2018). Bununla birlikte örgütlerin dijital değişim sürecinde oldukları göz önünde bulundurulursa işgücünde ileri yaşın bu dönüşüm sürecine nasıl uyumlandırılacağı hem örgüt hem de insan kaynakları stratejik planlamaları açısından önem arz eden bir konu olmaktadır. Dijital dönüşüm örgütsel işleyişlerde esnekliği, çevikliği ve teknolojiyi odağa almakta (Vial, 2019) ve dolayısıyla işgücü ve teknoloji entegrasyonu bir yönetim ilgi alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yaşlanan işgücü literatürü deneyim ve bilgi birikimi açısından avantajlı olan ileri yaş iş gücünün (North, 2019), yeni teknolojilere adaptasyon konusunda çeşitli zorluklar yaşayabildiğini ortaya koymaktadır (Rasticova vd., 2025). Dijital dönüşümün sürekli öğrenme ve esneklik beklentisi örgütsel tasarımın sosyo-teknik boyutunda yeniden yapılandırmayı gerekli kılmaktadır.

Yaşlanan işgücüne yönelik araştırmalar bireysel düzeyde motivasyonel faktörler, grup düzeyinde ise ayrımcılık-kapsayıcılık gibi konular kapsamında birim yönetimi ya da insan kaynakları yönetimi bağlamında ele alınmaktadır (North, 2019). Oysa sürdürülebilir istihdam için çalışma ortamlarının nasıl tasarlanması gerektiği örgütsel tasarım boyutunda sosyo-teknik sistem yaklaşımı ile açıklanabilir. İnsan ve teknoloji arasındaki dengenin önemine dikkat çeken sosyo-teknik sistem yaklaşımı (Trist & Bamforth, 1951) yaşlanan işgücü ile dijital dönüşüm uyumunu birey-grup düzeyinden örgüt tasarımı ve stratejik yönetim boyutuna taşıyarak çözüm önerileri ortaya koyabilir. Bu kapsamda "örgütsel tasarım, yaşlanan işgücü ve dijital dönüşüm arasındaki dengeyi nasıl sağlar?" ve "yaş dostu ve dijital uyumlu örgütsel yapılar hangi tasarım ilkelerine dayanmalıdır?" sorularına yanıt aranmaktadır. Literatür doğrultusunda bulunan yanıtlarla yaşlanan işgücü, dijital dönüşüm ve örgütsel tasarım etkileşimi için bir model önerisi oluşturmayı hedeflemektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yaşlanan İşgücü ve Örgütsel Dinamikler

Çalışma ortamlarında işgücünün doğru işle buluşturulması ve doğru konumlandırılması örgütsel tasarımda önemli bir sosyal yapılandırma faaliyetidir. Yöneticiler iş gereklilikleri ile farklı demografik özellikte çalışanları eşleştirerek kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumunu sağlama ve işgücü verimliliğini optimize etme yönünde bir eğilim gösterebilmekteler. Yaşlanan işgücü literatüründe sosyo-duygusal

seçicilik teorisi (Carstensen, 1995), yaşam boyu gelişim perspektifi (Baltes, 1987), kaynakların korunması teorisi (Hobfoll, 1989), iş gereksinimleri ve kaynakları modeli (Demerouti vd., 2001) gibi teoriler ön plana çıkmaktadır. Bu teoriler yaşlanan işgücünün bilgi birikimi ve deneyimi sayesinde anlam odaklı, genç iş gücünün ise öğrenme ve kariyer gelişim odaklı olduğunu belirtmektedirler. Bu teoriler örgütsel tasarım bağlamında sistemsel ve yönetim modellerinden ziyade personel geliştirme, yönetici desteği, kapsayıcılık ve farklılıkların etkili yönetimi gibi insan kaynakları yönetimi düzeyinde öneriler sunmaktadır (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011).

Bireylerin kronolojik yaşlarının ötesinde deneyim, bilgi birikimi ve iş değerleri açısından farklılaşmalarını ifade eden yaşlanan işgücü örgütsel bağlamda hem fırsatlar hem de zorluklar barındırabilmektedir. İşe ve örgüte bağlılık, kurumsal hafızanın temsili, mentörlük gibi konular yaşlanan işgücünün örgüte sağladığı fırsatlarken, dijital dönüşüm, teknolojiye adaptasyon gibi konularda zorluk yaşama potansiyelleri nedeniyle örgüt tarafından desteklenmeleri gereken konular olarak değerlendirilmektedir (Staudinger vd., 2016). Örgütlerde iş tasarım süreçleri sadece insan kaynakları faaliyet alanıyla sınırlı kaldığında çözümlerin sürdürülebilirlik özellikleri sınırlanmaktadır. Yaşlanan dünya nüfusu, yaşlanan işgücü ve dijital dönüşüm gerçekleri örgütlerin yaş dostu örgüt tasarımlarını gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda "yaş dostu örgüt tasarımı nasıl olmalıdır" sorusu hem teorik hem de uygulama modelleriyle araştırmacılar tarafından yeniden düşünülmesi, araştırılması ve geliştirilmesi gereken bir konudur.

Dijital Dönüşüm ve İşgücü Yapısı

Örgütsel değişim ve dönüşümler örgütlerin varlıklarını devam ettirmelerindeki temel belirleyicilerdir. Dijital dönüşümün hız kazandığı günümüzde örgütlerin ve çalışanların teknoloji yetkinliği rekabet avantajı ve sürdürülebilirlik açısından olmazsa olmaz beceriler olarak değerlendirilmektedir. Dijital dönüşüm sadece teknolojiyi iyi kullanmak ya da benisemek değil, aynı zamanda iş yapma biçimlerinde köklü değişimleri ifade etmektedir (Vial, 2019). İş yapma biçimlerinin köklü değişimleri ise teknolojinin/yenileşimin yapı ve stratejiyle uyumlandırılması ya da yeniden tasarlanmasını gerektirmektedir. Bu süreçte çalışanlardan beklenen yetkinliklerin dönüştürülmesinde özellikle yaşlanan işgücü göz önünde bağlamında sosyo-teknik yapılandırma önemli bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Literatürde teknoloji kabul modeli (Davis, 1989) ve genişletilmiş versiyonları, çalışanların yeni teknolojilere adaptasyonunu açıklamada yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak yaş faktörü, algılanan kullanım kolaylığı ve fayda gibi değişkenleri etkileyerek teknoloji benimseme sürecini etkileyebilmektedir. Bununla birlikte dijital iş modellerinin esnek, ağ temeli ve yatay örgüt yapılarıyla daha uyumludur (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Bu durum, merkezileşme, biçimselleşme gibi geleneksel hiyerarşik yapılardaki alışkanlıkları yeni dijital odaklı örgüt gereklilikleriyle uyumlandırmanın önemine işaret etmektedir. Uyum problemlerinin olması doğaldır ancak bu problemlere yönelik sistemsel çözüm önerileri geliştirmek örgüt verimliliği açısından elzemdir.

Örgütsel Tasarım Perspektifi

En genel haliyle örgütsel tasarım, örgütlerin yapı, süreç ve sistemlerini stratejik hedeflerle uyumlu hale getirme sürecidir. Klasik örgüt teorilerinden koşul bağımlılık yaklaşımı, örgütsel yapıların çevresel koşullara göre şekillenmesi gerektiğini savunmaktadır (Lawrence & Lorsch, 1967). Yaşlanan işgücü perspektifinden bakıldığında, örgütsel tasarımı iş zenginleştirme, esnek çalışma modelleri ve ergonomik düzenlemeleri içermesi gerekmektedir. Özellikle "yaş dostu organizasyonlar" kavramı, çalışanların yaşa bağlı ihtiyaçlarını dikkate alan tasarım yaklaşımlarını önermektedir (Walker, 2005).

Daha çevik, öğrenen ve yenilikçi yapılar dijital dönüşümün temel yapı taşlarıdır. Bu noktada, çift yönlü öğrenme ve dinamik yetkinlikler teorisi (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) önemli kuramsal dayanaklar sunmaktadır. Yaşlanan işgücü, dijital dönüşüm ve örgütsel tasarım arasındaki ilişkiyi **uyum** (çalışan becerilerinin geliştirilmesi ve yaşam boyu öğrenme), **kapsayıcılık** ve **yeniden tasarım** (örgütsel yapının ve işlerin yeniden tasarlanması) dinamikleri göz önüne alınarak yapılandırmak gerekmektedir.

Örgütlerin hem mevcut yetkinliklerini koruyabilmesi hem de yeni teknolojilere uyum sağlayabilmesi için yapılarını esnek hale getirirken sosyo-teknik sistemler yaklaşımı (Trist & Bamforth, 1951), güçlü bir teorik temel sunmaktadır. Literatür incelendiğinde yaşlanan işgücünün insan kaynakları yönetimi, iş gücü planlama, sağlık ve ergonomi gibi bağlamlarda ele alındığı örgüt tasarımı perspektifinin eksik

olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırma amacı yaşlanan işgücünü dijital dönüşüm ve örgüt tasarımı boyutlarıyla ilişkilendirmek ve yeni bir model önerisi geliştirmektir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma Türü

Araştırma türü olarak kavramsal tematik analiz kullanılmıştır.

Veri Toplama Yöntemi

Kaynakların taranmasında Web of Science ve Scopus olmak üzere iki temel uluslararası veri tabanı kullanılmıştır. Her iki veri tabanı için "aging workforce" OR "older employees" AND "digital transformation" AND "organizational design"anahtar kelimeleriyle 2015-2026 yılları arasında yayımlanan makaleler taranmıştır. WoS kategorileri olarak "Management or Business or Psychology Multidisciplinary or Economics or Psychology Applied or Social Issues or Public Administration or Ergonomics or Business Finance or Psychology Social" ve doküman türü olarak ise "article" ve review article" belirlenmiştir. Elde edilen 169 tane makalenin özetleri incelenmiş ve örgüt, yönetim ve yaşlanan işgücü ile ilgili olmayan 35 makale elenmiş ve 134 makale inceleme kapsamına alınmıştır. Scopus veri tabanında ise 1 adet makaleye ulaşılmış olup makale içeriği "örgüt, yönetim ve yaşlanan işgücü" konusuyla ilişkili olmadığı için kapsam dışında bırakılmıştır. Çalışma kapsamında 134 makaleye ait bilgiler excel dosyasında analiz için düzenlenmiştir.

Veri Analiz Yöntemi

Çalışmaya dahil edilen makaleler analitik tematik analizle incelenmiştir. Kodlama sürecinde Braun ve Clarke'ın (2006) önerdiği altı adımlı tematik analiz çerçevesine uygun olarak hareket edilmiş; (1) veri incelemesi, (2) ilk kodlama, (3) kodların gözden geçirilmesi, (4) alt-tema oluşturma, (5) temaların gözden geçirilmesi ve (6) raporlama yapılmıştır. Makale özetleri okunmuş ve anlam birimleri dikkate alınarak kodlama yapılmıştır. Benzer kodlar gruplandırılarak ön temalar oluşturulmuş ve ön temalar birleştirilerek ana temalar belirlenmiştir. Değerlendirme sonucunda ***"Ekonomik etkiler", "Psikososyal faktörler", "Kurumsal stratejiler ve politikalar"*** ve ***"Politika ve çalışma koşulları"*** olmak üzere dört ana tema belirlenmiştir. Sonuçlar kodlar, ön tema ve ana temalar halinde sistematik biçimde bütünleştirilmiştir.

Özet metinler İngilizce olması nedeniyle veriler öncelikle İngilizce okunup analiz edilmiş ve ilgili kısımlar Türkçeye çevrilmiştir. Örneğin *"This paper aims to discuss the findings of a study to identify the characteristics of older workers."* cümlesi, *"Bu makale, yaşlı çalışanların özelliklerini belirlemeye yönelik bir çalışmanın bulgularını tartışmayı amaçlamaktadır."* şeklinde Türkçeye çevrilmiştir. Ardından kodlama sütununda *'50 years and older'* gibi bir ifade ***"aging workforce"*** olarak kodlanmış ve Türkçe kod karşılığı ***"yaşlanan işgücü"*** olarak belirlenmiştir. Tüm özetler aynı şekilde kodlanmış ve kodlar tutarlı bir şekilde kullanılmıştır.

Bir sonraki aşamada benzer kod grupları bir araya getirilmiş ve ön temalar oluşturulmuştur. Örneğin "iş kazası" ve "sağlık ve iyi oluş" kodları ***"İş Sağlığı ve Güvenliği"*** ön temasında, "emeklilik kararı" ve "maaş-terfi" kodları ***"Kariyer Olanakları"*** ön temasında birleştirilmiştir. Ön temalar birleştirilerek ana temalar oluşturulmuştur. Örneğin "İş sağlığı ve güvenliği" ve "Motivasyonel faktörler" ön temaları ***"Psikososyal Faktörler"*** ana teması altında birleştirilmiştir. Temaların gözden geçirilmesi aşamasında benzer içerikteki birden çok ön tema birleştirilerek her tema için tutarlılık ve diğer temalardan ayırt edilebilirliği kontrol edilmiştir. Son aşamada ise her ana tema açıkça tanımlanarak ana fikri sistematik biçimde açıklanmıştır. Her ana tema ilgili kodlanmış alıntılarla desteklenmiştir. Analiz boyunca kodlar ve temalar araştırmacılar tarafından tekrarlı olarak gözden geçirilmiş ve düzenlemeler yapılmıştır. Aynı zamanda her kodlama ve yorum doğrudan özet örneklerine dayandırılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmada kullanılan kaynaklara yönelik yayım türü, alan kategorisi, indeks ve yayım yılı bilgileri Tablo 1'de yer almaktadır.

N: 134 **Veri Tabanı: Web of Science**		
		Sıklık
Yayım Türü	Makale Derleme	123 11
Alan Kategori	Psikoloji & Yönetim & Multidisipliner Endüstri İlişkileri & Psikoloji & Yönetim Yönetim İşletme & Ekonomi & Yönetim Ekonomi & Kamu Yönetimi Demografi & Gerontoloji & Halk Sağlığı Bilgisayar & Ergonomi	35 32 25 16 15 7 4
İndeks	SSCI SCI Expanded ESCI	107 6 21
Yayım Yılı	2015-2019 2020 2021-2026	49 13 72

Verilerin analizinde kullanılan kod listesi ve tanımları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Kod Tanımları ve Frekansı

Özet No	Alıntı	Kod	Tanım
1	"Are older workers costly to firms? This study aims to investigate..."	İşgücü maliyeti	Yaşlanan işgücü için görülen maliyetler (ücret, eğitim, düşen verim vs.)
1	"...firm productivity and labor costs."	Verimlilik	Yaşlanan işgücünün işletme veya bireysel verimliliğine etkileri (pozitif ya da negatif)
23	"With the aging of the global workforce, many organizations strive to retain older workers..."	İşgücüne katılım	Yaşlanan işgücünün iş gücünde kalma süreleri, çalışma süresini uzatma veya erken emekliliğin nedenleri
19	"We use a panel data set of Japanese manufacturing firms to show... employees who retire later..."	Emeklilik kararı	Çalışanların emeklilik yaşına yaklaşması, emeklilik planları ve zorunlu emeklilik politikaları
40	"By modifying the work environments, work routines, and work tasks of employees with health restrictions..."	Sağlık ve iyi oluş	Fiziksel/psikolojik sağlık, iş-yükü ve iş ile hayat dengesi konuları
18	"72,416 accepted injury claims"	İş Kazaları	İş yeri sağlığı, güvenliği ve iş kazaları
17	"This study investigates the impact of psychosocial work factors and motivation on older employees' work ability."	Motivasyon	Yaşlı çalışanların işe bağlılık, tatmin ve motivasyon seviyeleri
5	"In this commentary, we synthesize the literature on mature workers... whether sequencing of strategies is important."	İK uygulamaları	Çalışanlar için geliştirilen insan kaynakları stratejileri (eğitim, destek, yaşa duyarlı politikalar vb.)
14	"Group diversity; age; performance; model; Inclusion;..."	Kapsayıcılık ve çeşitlilik	Kurum içinde yaşa dayalı ayrımcılık karşıtı stratejiler, yaş çeşitliliği ve uyumuna yönelik uygulamalar
14 41	"Policiy; Strategy;..." "By modifying the work environment... for older workers."	Esnek çalışma düzenlemeleri	İş süresinde ve koşullarında esneklik (yarı zamanlı çalışma, uzaktan, vardiya düzenlemeleri)

14	"The aging workforce is a widely acknowledged, major challenge..."	Yaş önyargıları	İşveren veya çevrenin yaşlanan işgücü hakkındaki varsayımlarının değerlendirilmesi
97	"words associated with burnout"	Tükenmişlik	İşle ilişkili tükenmişlik/burnout belirtileri.
62	"technostress scale"	Teknostress	Teknoloji kullanımı kaynaklı stres.

Kod listesinin ön çalışmasından sonra kodlar birleştirilerek ön-temalar ve daha sonra ön temalar birleştirilerek ana temalar elde edilmiştir. Kod, ön tema ve ana temalar Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Kod, Alt Tema ve Ana Tema

Kod	Ön Tema	Ana Tema
İşgücü maliyeti	Maliyet Etkileri	Ekonomik Etkiler
Verimlilik		
Emeklilik kararı	Kariyer Olanakları	
Maaş-terfi		
Sağlık ve iyi oluş	İş Sağlığı ve Güvenliği	Psikososyal Faktörler
İş kazaları		
Motivasyon	Motivasyonel Faktörler	
Tükenmişlik		
Teknostress		
Kapsayıcılık	Destekleyici Yönetim	Kurumsal Stratejiler ve Politikalar
Çeşitlilik		
Yaş önyargıları		
İşgücüne katılım	İK Politikaları	
İK uygulamaları		
Esnek çalışma düzenlemeleri	İş Tasarımları	Politika ve Çalışma Koşulları

Çalışma sonucunda ekonomik etkiler, psikososyal faktörler, kurumsal stratejiler ve politikalar, politika ve çalışma koşulları olmak üzere dört ana tema belirlenmiştir.

Ekonomik Etkiler: Bu tema işletmeler üzerindeki ekonomik sonuçları ve kariyer olanaklarını ifade eder. Bu ana temaya "yaşlı işçinin maliyeti", "iş verimliliği", "ücret maliyeti" kodları dahil edilirken "tükenmişlik", "teknostres" gibi motivasyonel deneyimler hariç tutulmuştur. Örneğin "Are older workers costly to firms?...underestimate the true value of older workers" ifadesi "İşgücü maliyeti" olarak kodlanmıştır.

Psikososyal Faktörler: Yaşlı işgücünün sağlık, motivasyon ve tükenmişlik gibi bireysel durumlarına yönelik ifadeleri kapsar. Bu ana temaya "sağlık ve iyi oluş", "motivasyon", "teknostres" kodları dahil edilirken "ekonomik veya politika" odaklı konular hariç tutulmuştur. Örneğin "Canada is expecting rapid population aging...turnover, work-related factors, health, work ability, and motivation." ifadesi "Sağlık ve iyi oluş ve motivasyon" olarak kodlanmıştır. Bir başka kod olan "teknostres" ise "Scale and subscales demonstrated strong reliability" ifadesiyle ilişkilendirilmiştir.

Kurumsal Stratejiler ve Politikalar: Bu ana tema işverenlerin ve kurumların yaşlanan işgücüyle ilgili strateji, eğitim ve İK uygulamalarını kapsamaktadır. Bu temaya "yaş kapsayıcılığı", "çeşitlilik", "yaş önyargıları", "işgücüne katılım" kodları dahil edilirken "bireyin sağlığı ve motivasyonu" gibi kodlar hariç tutulmuştur. Örnek1: "organizational meta-strategies for mature workers... sequencing of strategies is important." (Kod: İK uygulamaları). Örnek 2: "perceived workplace support significantly predicted accommodation requests" (Kod: İK uygulamaları).

Politika ve Çalışma Koşulları: Bu ana tema yasal düzenlemeler, yaşlı işgücüne yönelik politika ve esnek çalışma koşulları ile ilgilidir. Bu temaya "esnek çalışma düzenlemeleri" dahil edilirken "sağlık/psikoloji" kodları hariç tutulmuştur. Örneğin "retirement age; return to work; mandatory retirement; aging workforce; age decisions; health; policy..." (Kod: Esnek çalışma).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç olarak, yaşlanan işgücü ve dijital dönüşüm, örgütsel tasarım açısından birbirinden bağımsız ele alınamayacak iki kritik faktördür. Bu iki dinamik, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için birlikte yönetilmelidir. Kuramsal olarak, koşul bağımlılık yaklaşımı, sosyo-teknik sistemler teorisi ve dinamik yetkinlikler perspektifi, bu üç değişken arasındaki ilişkileri anlamada güçlü bir çerçeve sunmaktadır.

Araştırma bulguları doğrultusunda yaşlanan işgücü ve dijital dönüşümün örgütsel tasarım boyutunda değerlendirilmesinde bazı model önerileri oluşturulmuştur.

Öneri 1: *Yaş Duyarlı Örgütsel Tasarım Modeli;* koşul bağımlılık yaklaşımı temelinde dijitalleşme düzeyi ve yaşlanan işgücünün örgüt tasarım-sosyal yapılandırma üzerindeki etkisi

Öneri 2: *Sosyo-Teknik Uyum ve Yaşlanma Entegrasyon Modeli*; sosyo-teknik sistemler teorisi temelinde dijital araçların kullanımı ve yaşlanan işgücü uyumunun teknostres yönetimi

Önerisi 3: *Dinamik Yetkinlikler Perspektifinden Yaşlanan İşgücü ve Dijital Dönüşüm Modeli;*

Kuşaklar arası bilgi transferi ve dijital beceri geliştirme dönüşümünde yeniden yapılandırma ile sürdürülebilir rekabet avantajı yakalama

Gelecek araştırmaların, özellikle ampirik çalışmalarla bu ilişkileri test etmesi ve farklı sektörlerde karşılaştırmalı analizler yapması önerilmektedir. Ayrıca, yaşlanan işgücünün dijital dönüşüm süreçlerindeki rolünü daha derinlemesine inceleyen çok düzeyli araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior, 32*(2), 319–344. https://doi.org/10.1002/job.647

Baltes, P. B. (1987). Theoretical propositions of life-span developmental psychology: On the dynamics between growth and decline. *Developmental Psychology, 23*(5), 611–626. https://doi.org/10.1037/0012-1649.23.5.611

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.

Carstensen, L. L. (1995). Evidence for a life-span theory of socioemotional selectivity. *Current Directions in Psychological Science, 4*(5), 151–156. https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep11512261

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), 319–340.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.

North, M. S. (2019). A GATE to understanding "older" workers: Generation, age, tenure, experience. *Academy of Management Annals, 13*(2), 414–443. https://doi.org/10.5465/annals.2017.0125

Rašticová, M., Šácha, J., Lakomý, M., & Mishra, P. K. (2025). Technostress among older workers: A Central European perspective. *Psychology Research and Behavior Management, 18*, 1211–1225. https://doi.org/10.2147/PRBM.S508500

Rudolph, C. W., Kooij, D. T. A. M., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Occupational future time perspective: A meta-analysis of antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 39*, 229–248. https://doi.org/10.1002/job.2264

Staudinger, U. M., Finkelstein, R., Calvo, E., & Sivaramakrishnan, K. (2016). A global view on the effects of work on health in later life. *The Gerontologist, 56*(Suppl_2), S281–S292. https://doi.org/10.1093/geront/gnw032

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations, 4*(1), 3–38. https://doi.org/10.1177/001872675100400101

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Walker, A. (2005). The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour, 10*(1), 685–697.

DÖNGÜSEL EKONOMİNİN "GÖRÜNMEYEN BAŞROL OYUNCULARI": YALOVA'DA ATIK TOPLAYICILAR VE ENFORMEL İŞGÜCÜ ORGANİZASYONU

Dr. Öğr. Üyesi Vildan TAŞLI KARABULUT

Yalova Üniversitesi,
vildan.tasli@yalova.edu.tr

Prof. Dr. Senay YÜRÜR

Yalova Üniversitesi,
senay.yurur@yalova.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, Yalova örneğinde atık toplama faaliyetlerinin organizasyonel yapısını, atık toplayıcıların bu yapı içindeki rolünü ve enformel yapının hangi koşullarda sürdürüldüğünü incelemektedir. Nitel araştırma deseni ile kurgulanan çalışma, atık toplayıcılar, geri dönüşüm firmaları ve yerel yönetim temsilcileri ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelere dayanmaktadır. Veri toplama süreci devam etmekte olup, değerlendirmeler ön bulgulara dayanmaktadır. Ön bulgular, atık toplama faaliyetlerinin düzensiz değil; sosyal ağlar, örtük kurallar ve piyasa ilişkileri üzerinden işleyen bir yapı sergilediğini göstermektedir. Bu yapı, belediyelerin maliyet ve kapasite sınırlılıkları ile mevcut ekonomik teşvikler altında varlığını sürdürmektedir. Atık toplayıcılar döngüsel ekonomide merkezi bir rol üstlenmelerine rağmen güvencesiz ve görünmez bir konumda kalmaktadır. Süreç, formel ve enformel yapılar arasında karşılıklı bağımlılık ve gerilim içeren hibrit bir sistem olarak işlemektedir. Bu çalışma, atık toplama alanındaki enformel yapının formel sistemin dışında değil, onunla iç içe ve karşılıklı bağımlılık içinde işlediğini göstermektedir. Ancak bu bağımlılık eşitlikçi bir ilişki üretmemektedir. Atık toplayıcılar döngüsel ekonominin işleyişine fiilen katkı sunmakta, fakat bu katkı kurumsal olarak yeterince tanınmamakta; emekleri güvencesiz, görünmez ve kırılgan bir konumda kalmaktadır. Bu durum, atık toplayıcıların sistemden tamamen dışlanmadığını, aksine sisteme dezavantajlı koşullarda dahil edildiğini gösteren "aleyhte içerme" kavramı ile açıklanabilir. Bu nedenle çalışma, formel ve enformel aktörler arasındaki ilişkiyi dışlanmadan çok, çelişkili bir karşılıklı bağımlılık ilişkisi olarak değerlendirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Döngüsel Ekonomi, Atık Toplayıcılar, Enformel İşgücü, Hibrit Sistem, Aleyhte İçerme

GİRİŞ

Döngüsel ekonomi, sürdürülebilirlik tartışmalarının merkezinde yer almakta ve kaynak kullanımını azaltmayı, atık oluşumunu en aza indirmeyi amaçlayan bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Uluslararası literatürde bu yaklaşım, büyük ölçüde formel ve kurumsallaşmış sistemler üzerinden ele alınmakta; geri dönüşüm ve kaynak yönetimi süreçleri planlı ve denetlenebilir yapılar çerçevesinde açıklanmaktadır (Geissdoerfer vd., 2017; Kirchherr vd., 2017). Bununla birlikte, birçok çalışmada (ör. (Gutberlet & Carenzo, 2020; Zisopoulos vd., 2023) geri dönüşüm faaliyetlerinin önemli bir bölümünün enformel işgücü tarafından yürütüldüğü ve bu aktörlerin döngüsel ekonomi süreçlerinde kritik bir rol oynadığı görülmektedir. Bu durum, döngüsel ekonomi ile enformel ekonomi arasındaki ilişkinin yalnızca dışlayıcı bir yapıdan ibaret olmadığını; aksine bu iki alan arasında karşılıklı bağımlılık içeren bir etkileşim olduğunu göstermektedir.

Döngüsel ekonomi, kurumsal aktörler, düzenleyici mekanizmalar, piyasa koşulları ve teknolojik altyapı gibi çoklu bileşenlerin etkileşimiyle şekillenen çok aktörlü bir sistem olarak değerlendirilebilir. Bu sistem içerisinde belediyeler, özel sektör işletmeleri ve geri dönüşüm firmaları formel aktörler olarak öne çıkarken, enformel alanda faaliyet gösteren bireysel atık toplayıcılar da sürecin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda atık toplayıcılar, geri dönüşüm zincirinin merkezinde yer alan ve belediye sistemlerinin etkin biçimde toplayıp ayrıştıramadığı atıkları daha düşük maliyetlerle toplayan temel aktörlerdir (Kavuş vd., 2023; Dzhengiz vd., 2026; Ozdemir vd., 2025). Ancak bu aktörler, küresel geri dönüşüm süreçlerine önemli katkı sunmalarına rağmen, çoğunlukla sistemin dışında konumlandırılmakta; emek haklarından ve toplumsal tanınmadan yoksun durumda çalışmaktadır.

Literatürde atık toplayıcılar; "kent madencileri", "zorunluluk temelli girişimciler", "kendi hesabına çalışan proleterler", unutulan temel işçiler" ve "ekolojik aktörler" gibi farklı kavramlarla tanımlanmaktadır (Gutberlet, 2015; Korsunova vd., 2022; Dinler, 2016; Hartmann vd., 2022; Coletto &

Carbonai, 2023; Wittmer, 2023). Mevcut çalışmalar, atık toplayıcıları bir yandan güvencesiz ve marjinal işçiler olarak ele alırken (Coletto & Bisschop, 2017), diğer yandan geri dönüşüm süreçlerinin sürdürülebilirliğine katkı sağlayan temel aktörler olarak konumlandırmaktadır (Gutberlet, 2015; Wilson vd., 2006). Bu ikili yaklaşım, atık toplayıcıların çoğunlukla enformel ekonomi içinde faaliyet gösteren aktörler olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Nitekim Türkiye bağlamındaki literatür, geri dönüşüm faaliyetlerinin büyük ölçüde enformel aktörler tarafından yürütüldüğünü ve bu sistemin özellikle göçmen emeğine dayandığını göstermektedir (Dinler, 2016; Ozdemir vd., 2025; Karaman & Şalgamcıoğlu, 2025). Mevcut çalışmaların büyük ölçüde sosyolojik ve kamu politikası perspektiflerine odaklandığı görülmekte; atık toplama faaliyetlerinin organizasyonel işleyişi, iş bölümü ve işgücü yönetimi boyutları ise literatürde çoğunlukla dağınık, örtük ve dolaylı biçimlerde ele alınmaktadır (Dzhengiz vd., 2026; Dinler 2016; Zisopoulos vd., 2023). Buradan yola çıkarak, elimizdeki çalışma, Yalova örneğinde atık toplama faaliyetlerinin organizasyonel yapısını ve atık toplayıcıların bu yapı içindeki rolünü incelemekte; bununla birlikte formel düzenleme çabalarına rağmen enformel yapının hangi koşullar altında varlığını sürdürdüğünü analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın temel soruları şu şekildedir:

1. Yalova'da atık toplama faaliyetleri nasıl organize edilmekte ve atık toplayıcılar bu organizasyon içinde nasıl bir rol üstlenmektedir?
2. Atık toplama faaliyetlerinde, formel düzenleme çabalarına rağmen enformel yapı hangi koşullar altında varlığını sürdürmektedir?

Bu çalışma, enformel işgücü sistemlerinin yalnızca düzensiz ve geçici yapılar olarak değil, belirli bir organizasyon mantığı ve süreklilik içeren yapılar olarak yeniden değerlendirilmesine katkı sunmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda, formelleşme süreçlerini sınırlayan dinamikleri ortaya koyarak ve atık toplayıcıların döngüsel ekonomi içindeki rolünü görünür kılarak, döngüsel ekonomi ile enformel ekonomi arasındaki ilişkinin karşıtlık yerine karşılıklı bağımlılık ve gerilimler üzerinden yeniden düşünülmesini önermektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. Döngüsel Ekonomi ve Sınırları

Döngüsel ekonomi, akademik ve politika söylemlerinde ağırlıklı olarak, kapalı döngü süreçlerinin bilinçli tasarımı, teknolojik yenilikler ve formel düzenleyici çerçeveler aracılığıyla atık ve enerji kayıplarını en aza indiren, yenileyici bir sistem olarak kavramsallaştırılmaktadır (Geissdoerfer vd., 2017; Zisopoulos vd., 2023). Bu yaklaşım, "al–yap–at" modeli yerine, yeniden kullanım, onarım ve geri dönüşüme dayalı sistematik bir dönüşümü vurgulamakta; çoğu zaman kurumsal aktörler öncülüğünde yürütülen ve standartlaştırılmış süreçleri ön plana çıkarmaktadır (Korsunova vd., 2022; Dzhengiz vd., 2026). Ancak, bu yaklaşımın, sürdürülebilirliğin toplumsal boyutlarını ve enformel pratiklerin rolünü göz ardı etmesi, literatürde "kör nokta" olarak tanımlanmaktadır (Dzhengiz vd., 2026). Mevcut kavramsallaştırmalar, malzeme akışlarının formel kurumlar tarafından kusursuz biçimde yönetildiğini varsaymakta; ancak bu süreçlerin gerçekte sürdürülebilmesi için gerekli olan karmaşık sosyo-ekonomik örgütlenmeyi yeterince açıklayamamaktadır (Korsunova vd., 2022; Gutberlet, 2023).

2. Döngüsel Ekonomide Enformel İşgücü ve Organizasyonel Yapı

Döngüsel ekonomide, özellikle "Küresel Güney"1 bağlamında yürütülen çalışmalar, geri dönüşüm zincirinin temelinde enformel emeğin yer aldığını ve geri dönüştürülebilir malzemelerin önemli bir kısmının bu aktörler tarafından yönetildiğini göstermektedir (Florin, 2018; Wilson vd., 2006). Bu bağlamda farklı dönemlerde marjinal grupların (Türkiye özelinde, son yıllarda Suriyeli ve Afgan mültecilerin) atık toplayıcılığı temel bir geçim stratejisi olarak benimsediği ifade edilmektedir (Istanbul Planning Agency (IPA), 2022; Ozdemir vd., 2025; Badalič, 2023). Bununla birlikte bu enformel işgücü piyasalarının rastlantısal olmadığı; aksine giriş, alan paylaşımı ve işleyişin çoğu zaman yerleşik pratikler, etnik ilişkiler ve sosyal ağlar üzerinden düzenlendiği görülmektedir (Dinler, 2016; Yigit,

[1] "Küresel Güney", akademik literatürde ve kaynaklarda genellikle düşük gelirli, gelişmekte olan veya yeni sanayileşen ekonomilere sahip, tarihsel olarak sömürgecilik geçmişi bulunan ve işgücü piyasasının büyük ölçüde enformal sektör tarafından domine edildiği bölgeleri (ör. Afrika, Güney Amerika ve Güney Asya) tanımlayan bir kavramdır (bkz. Hammer and Ness, 2021; Dzhengiz vd., 2026).

2015). Sektör içindeki ilişkiler ise depo sahipleri ve geri dönüşüm firmaları gibi aracılar etrafında örgütlenmekte; bu aktörler barınma, ekipman ve kredi gibi destekler sağlarken aynı zamanda bağımlılık ilişkileri ve enformel düzenleme mekanizmaları üretmektedir (Dinler, 2016; Badalič, 2023; Kavuş vd., 2023).

3. Enformel Ekonomi ve Atık Toplayıcıların Çoklu Konumlandırılması

Enformel ekonomi literatüründe atık toplayıcılar çoğunlukla güvencesizlik, kırılganlık ve toplumsal dışlanma bağlamında ele alınmakta; bu faaliyetler marjinal gruplar tarafından sürdürülen ve "kirli iş" olarak nitelendirilen bir geçim stratejisi olarak tanımlanmaktadır (Florin, 2018; Wittmer, 2023). Bu hâkim yaklaşım, sektörü sağlık riskleri, düşük statü ve formel güvencelerin yokluğu ile ilişkilendirmekte; bazı durumlarda atık toplama faaliyetlerini düzensiz veya suçla ilişkilendirilen bir alan olarak çerçevelemektedir (Porras Bulla vd., 2021; Yousafzai vd., 2020).

Buna karşılık alternatif yaklaşımlar, atık toplayıcıları yalnızca marjinal aktörler olarak değil, aynı zamanda geri dönüşüm süreçlerinde kritik rol oynayan "geri dönüşüm işçileri" veya "kentsel madenciler" olarak yeniden tanımlamaktadır (Dinler, 2016; Zisopoulos vd., 2023; Gutberlet, 2015). Bu çalışmalar, atık toplayıcıların malzeme ayrıştırma konusundaki uzmanlıklarını ve yetersiz belediye altyapılarının bıraktığı boşlukları kamuya ek maliyet yaratmadan doldurduklarını vurgulamaktadır (Wilson vd., 2006; Gutberlet, 2023).

Bu iki yaklaşım birlikte değerlendirildiğinde, atık toplayıcıların ne yalnızca marjinal ne de tam anlamıyla tanınmış aktörler olduğu; aksine formel ve enformel yapıların iç içe geçtiği bir sistemde çelişkili bir konumda yer aldıkları görülmektedir. Atık yönetimi ekosisteminin hibrit yapısı içinde bu durum, toplayıcıların formel sistem için değer üretmelerine rağmen sosyal ve hukuki haklardan yoksun kalmalarını ifade eden "çelişkili dahil olma" (perverse inclusion) (Florin, 2018) ve "aleyhte içerme" (adverse incorporation) (Hickey & Du Toit, 2013) kavramlarıyla açıklanmaktadır. Bu çelişki, formel piyasaların döngüsel ekonomi hedefleri için enformel hammadde akışına bağımlı olması, ancak bu emeği aynı zamanda görünmez kılarak "vazgeçilmez ama dışlanmış" (essential versus excluded) bir gerilim üretmesiyle derinleşmektedir (Dzhengiz vd., 2026).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, atık toplama faaliyetlerinin enformel işleyişini, formel düzenlemelerle etkileşimini ve atık toplayıcıların geri dönüşüm sistemindeki rolünü anlamayı amaçlayan keşfedici nitel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Araştırmada, farklı aktörlerin deneyimlerini ve sürece ilişkin algılarını derinlemesine ortaya koyabilmek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Katılımcılar amaçlı örneklem yaklaşımıyla belirlenmiş olup, veri toplama süreci ilerledikçe kartopu örneklem yöntemiyle yeni katılımcılara ulaşılmaktadır. Çalışma kapsamında Yalova'da faaliyet gösteren yerel yönetim temsilcileri, lisanslı geri dönüşüm firması temsilcileri, üniversite temsilcisi ve bağımsız atık toplayıcılarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir (bkz. Tablo 1).

Tablo 1. Katılımcı Profili ve Veri Toplama Süreci

Katılımcı Grubu	Kod	Sayı	Veri Toplama
Yerel Yönetim Temsilcileri	B	2	İki aşamalı yarı yapılandırılmış görüşme (Sıfır Atık Birimi)
Lisanslı Geri Dönüşüm Firması Temsilcisi	F	2	Telefon görüşmesi + yüz yüze saha görüşmesi
Üniversite Temsilcisi	Ü	1	Yarı yapılandırılmış görüşme (Sürdürülebilirlik Koordinatör Yardımcısı)
Atık Toplayıcılar	A	2	Yarı yapılandırılmış saha görüşmeleri

Araştırmada görüşmelere ek olarak doğrudan saha gözlemleri de gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda belediyenin Sıfır Atık Birimi ile lisanslı geri dönüşüm firmasının atık toplama, ayrıştırma ve presleme süreçleri yerinde gözlemlenmiş; saha notları veri setine dâhil edilmiştir.

Elde edilen veriler, Braun ve Clarke'ın (2006) altı aşamalı tematik analiz yaklaşımı doğrultusunda analiz edilmektedir. Veri toplama ve analiz süreci eş zamanlı yürütülmekte olup, bu çalışmada sunulan değerlendirmeler araştırmanın ön bulgularını yansıtmaktadır.

BULGULAR

Ön bulgular, atık toplama faaliyetlerinin formel bir sistemin yokluğunda dahi belirli bir organizasyon mantığı çerçevesinde işlediğine işaret etmektedir. Analizler, bu yapının sosyal ağlar, ekonomik ilişkiler ve yazılı olmayan kurallar üzerinden kurulduğunu ve sürdürüldüğünü ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda bulgular, enformel işgücü organizasyonunun kurulması ve işleyişi, atık toplayıcıların döngüsel ekonomideki rolü, ve formel–enformel gerilim olmak üzere üç temel tema etrafında düzenlenmiştir.

1. Enformel İşgücü Organizasyonunun Kurulması ve İşleyişi

Bulgular, atık toplama faaliyetlerinin merkezi ve formel bir planlama süreciyle değil, sosyal ilişkiler ve saha içi yönlendirmeler üzerinden şekillendiğini göstermektedir. Katılımcılar bu yapıyı "sistemsizlik içinde oluşmuş bir sistem" olarak tanımlamakta; bu ifade, formel kuralların yokluğuna rağmen alanda belirli bir düzenin oluştuğunu ortaya koymaktadır.

Bu yapı içerisinde atık toplayıcılar, görünürde herhangi bir formel işverene bağlı olmaksızın kendi çalışma koşullarını belirleyen bağımsız aktörler olarak konumlanmaktadır. Resmî kurumsal mekanizmayı temsil eden belediyeden bir katılımcının ifadesi şu şekildedir:

> *"Atık toplayıcı kişiler freelancer, girişimci, bağımsız… hiçbir işverene bağlı değil, kim daha fazla para veriyorsa ona gidiyor."* (B1)

Atık toplayıcılara yönelik "bağımsızlık" vurgusu, bu kişilerin tamamen özerk olduğu anlamına gelmemektedir. Aksine, bu yapı, aktörlerin işverene bağlı olmaksızın çalıştığı ancak gelirlerini belirleyen piyasa koşullarına yüksek derecede bağımlı olduğu bir çalışma biçimine işaret etmektedir. Toplanacak atığın türü ve miktarı, büyük ölçüde piyasa fiyatlarına bağlı olarak değişmektedir. Belediyeden bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

> *"Hurdacılar Borsası var- o dönem ne para ederse onu topluyorlar; kağıt para ederse kağıt; metal para ederse metal…"* (B1)

Döngüsel ekonominin diğer bir paydaşı olan geri dönüşüm firmalarından bir temsilci de atık toplayıcıların alıcılar arasında seçim yapabildiğini ve bu tercihin büyük ölçüde anlık nakit ihtiyacı tarafından belirlendiğini vurgulamaktadır:

> *"Atık toplayıcılara müşteri deriz, atıkları toplayıp bize getirirler, dükkânımız 7/24 açık; gelip atıkları bırakır, paralarını alırlar… Romenler var. Küçük çocuktan yetişkine bu işi yapıyorlar. Onlar için para gelsin de nasıl gelirse gelsin."* (F1)

Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, atık toplama faaliyetlerinin piyasa temelli ve oldukça dinamik bir yapı içinde işlediğine işaret etmektedir.

2. Enformel İşgücü Oluşturan Atık Toplayıcıların Döngüsel Ekonomideki Rolü

Enformel sistem içinde atık toplayıcılar geri dönüşüm sürecinin işleyişinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda atık toplayıcılar, yalnızca sistemin çevresinde yer alan aktörler değil, aynı zamanda döngüsel ekonominin merkezinde konumlanan ve sürekliliğini sağlayan emek yoğun bir işlev üstlenmektedir. Katılımcılar atık toplayıcıların döngüsel ekonomiye ve çevreye katkısını şu şekilde ifade etmektedir:

> *"Atık toplayıcılar: sistemin gözükmeyen/ötekileştirilen kahramanları. Bizim vatandaş olarak sorumsuzluğumuz onlar için işe dönüşüyor. Ne biz bunun farkındayız ne de onlar ne kadar önemli bir iş yaptıklarının, şehre nasıl önemli bir katkı sunduklarının farkındalar."* (B1)

> *"Bireysel atık toplayıcılar, çok güzel katkı veriyor, geri dönüşüm konusunda benden daha çok emekleri var. Benim konteynerlerimde çöpler çoğunlukla ayrışmış oluyor ben araçla onları alıyorum; ama bu toplayıcılar çöpten tek tek elleriyle seçiyorlar. Tam anlamıyla "alın terleriyle, helal" para kazanıyorlar. Ama onlar bunun farkında değiller. Şehre, çevre temizliği ve*

düzenine katkıları var. Benim aylık sevkiyatımda 200-300 ton kağıt/karton var. Bu bana çöpten, atık toplayıcılardan geliyor." (F1)

Bulgular, atık toplayıcıların sistem içinde hem dışarıda bırakılan hem de fiilen sisteme hizmet eden çelişkili bir konumda yer aldığını göstermektedir. Katılımcıların "yararlı parazitler", "geri dönüşüm emekçisi" ve "gizli işbirlikçiler" gibi ifadeleri, bu aktörlerin resmi olarak tanınmayan ancak geri dönüşüm sürecinin işlemesi için vazgeçilmez görülen emek konumuna işaret etmektedir.

3. Formel–Enformel Gerilim ve Karşılıklı Bağımlılık

Atık toplama faaliyetleri, sahada formel düzenlemeler ile enformel pratiklerin iç içe geçtiği bir işleyiş sergilemektedir. Türkiye'de atık toplama faaliyetlerinin formelleştirilmesine yönelik önemli adımlardan biri, Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı tarafından yayımlanan 2022/6 sayılı "Atık Toplayıcıları" Genelgesi'dir. Bu düzenleme, atık toplayıcıların "Sıfır Atık Bilgi Sistemi" üzerinden kayıt altına alınmasını ve belediyeler aracılığıyla yetkilendirilmesini öngörmektedir. Genelge kapsamında toplayıcıların belirli bir kimlik kartı ile yalnızca kayıtlı oldukları belediye sınırları içinde faaliyet göstermesi hedeflenmektedir. Ancak saha bulguları, formel düzenleme çabalarına rağmen enformel işleyişin büyük ölçüde varlığını sürdürdüğün göstermektedir. Belediyeden bir katılımcı, sahadaki bu yapıyı şu sözlerle özetlemektedir:

"Kuralsızlık daha çok kuralsızlığı getiriyor. Kuralsızlık bir kural oluşturuyor… Sistemsizlik kendi içinde bir sistem oluşturmuş." (B1)

Bu durum, enformel yapının yalnızca geçici bir düzensizlik değil, kendi içinde işleyen bir sistem haline geldiğini göstermektedir. Bu işleyişin arkasında maliyet, kurumsal kapasite ve uygulama zorlukları gibi yapısal faktörler yer almaktadır. Özellikle belediyeler açısından atık yönetim süreçlerinin tamamen formel ve teknik bir sisteme dönüştürülmesi, yüksek yatırım maliyetleri nedeniyle sürdürülebilir görülmemektedir. Bu yapısal sınırlılıklar, formel sistemin kapsama alanını daraltmakta ve atık yönetiminde önemli bir boşluk yaratmaktadır. Belediyeden bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

"Atık toplama sürecinde en başta vatandaş sorumlu ama vatandaş bu konuda çok bilinçsiz; belediye yasal olarak sorumlu ama belediyelerin teknik alt yapısı yetersiz, süreçle ilgili maliyet de yüksek olunca sürdürülebilir bir sistem kurulamıyor; bu yüzden de meydan bireysel atık toplayıcılara kalıyor. Kaç tane belediyenin çevre mühendisi, atık depolama/işleme sistemi var?" B1

Bunun yanı sıra, sistem içinde faaliyet gösteren lisanslı geri dönüşüm firmaları ile enformel toplayıcılar arasında belirgin bir asimetri bulunmaktadır. Lisanslı firmalar vergi ve fatura yükümlülükleri gibi formel düzenlemelere tabi iken, enformel toplayıcıların bu yükümlülüklere tabii olmaması, enformel yapının ekonomik açıdan daha avantajlı hale gelmesine ve sistemin bu şekilde sürdürülmesine zemin hazırlamaktadır. Nitekim lisanslı bir firma temsilcisi bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

"Bizim tarafta her şey son derece kayıtlı. Faturasız mal çıkaramayız, sevkiyat yapamayız. Bütün her şey yasal. Burada bütün yük lisanslı firmaların. Toplayıcılar çöpten atıkları toplayıp firmaya getiriyor parasını nakit olarak alıyor, kimse bu kayıt dışıdır diye hesap sormuyor; ama benim şirketimden mal çıkacağı zaman faturasız olmaz." F1

Bu durum, enformel aktörlerin daha esnek ve düşük maliyetli bir yapıda faaliyet gösterirken, formel aktörlerin daha yüksek düzenleyici yükler altında çalıştığını ortaya koymaktadır. Bu eşitsizlik, yalnızca piyasa düzeyinde değil, aynı zamanda kurumsal aktörler arasındaki ilişkilerde de kendini göstermektedir. Nitekim aynı katılımcı, belediyelerin süreçteki rolüne ilişkin olarak şu değerlendirmede bulunmaktadır:

"Belediye de çok büyük yük altında değil, cebinden para harcamıyor, devletten desteğini alıyor. İhale veriyor, tüm süreci lisanslı şirket yürütüyor… bu süreçte belediye en son sırada geliyor benim gözümde…. Belediye bu konunun üzerine yeterince düşmüyor. 3-4 senedir bir lisanslı firmayla bile çalışmıyor. Belediye ihtiyaç duyunca, benim şirketim gönüllü hizmet veriyor para kazanamasam da..." F1

Katılımcıların değerlendirmeleri, yerel yönetimlerin bu alandaki rolünün çoğu zaman sınırlı kaldığını ve atık toplama faaliyetlerine yönelik kurumsal sahiplenmenin zayıf olduğunu göstermektedir. Bu durum, formel düzenleme çabaları ile saha pratikleri arasındaki boşluğu derinleştirmekte ve enformel işleyişin sürekliliğini pekiştirmektedir.

Öte yandan, formel ve enformel sistemler arasında yalnızca bir çatışma değil, aynı zamanda güçlü bir karşılıklı bağımlılık ilişkisi de söz konusudur. Lisanslı firmalar, geri dönüşüm süreçlerinin önemli bir kısmının atık toplayıcılar tarafından sağlandığını açıkça ifade etmekte ve bu aktörleri sistemin "en büyük emekçileri" olarak tanımlamakta ve topladıkları atıkların önemli bir kısmının bu aktörler tarafından sağlandığını ifade etmektedir. Bu durum, enformel işgücünün sistemin dışında değil, aksine sistemin işleyişinde merkezi bir rol oynadığını göstermektedir. Dolayısıyla bulgular, atık toplama faaliyetlerinin ne tamamen formel ne de tamamen enformel bir yapı içinde gerçekleştiğini; aksine bu iki alan arasında gerilimli ancak karşılıklı bağımlılık içeren hibrit bir sistem olarak işlediğini göstermektedir.

TARTIŞMA

Yalova'da atık toplama faaliyetlerinin enformel olmakla birlikte belirli bir düzen içinde işlemesi, enformel döngüselliğin düzensizlikten ziyade sosyal ilişkiler, örtük kurallar ve yerleşik saha pratikleri üzerinden örgütlendiğini vurgulayan yaklaşımlarla örtüşmektedir (Dzhengiz vd., 2026). Bu sistemde çalışma alanlarının paylaşımı, sisteme giriş biçimleri ve gündelik işleyiş çoğu zaman yazılı kurallar aracılığıyla değil; sosyal ağlar, karşılıklı tanıma ilişkileri ve sahada oluşmuş örtük normlar üzerinden düzenlenmektedir (Dinler, 2016; Yiğit, 2015). Dolayısıyla Yalova örneği, enformel atık toplama faaliyetlerinin tamamen dağınık veya rastlantısal bir pratik olmadığını; aksine kendi iç mantığı, aktörleri ve işleyiş kuralları olan örgütlü bir alan niteliği taşıdığını göstermektedir.

Bu yapının sürekliliği, yalnızca enformel aktörlerin kendi aralarındaki ilişkilerle değil, aynı zamanda formel sistemin kapasite ve maliyet sınırlılıklarıyla da ilişkilidir. Belediyelerin geri dönüşüm sürecini doğrudan ve bütüncül biçimde yönetmesini sınırlayan teknik kapasite eksiklikleri, maliyet baskıları ve operasyonel kısıtlar, enformel atık toplayıcıların sistem içinde fiilen önemli bir işlev üstlenmesine yol açmaktadır. Bu durum, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için dışsal kaynaklara bağımlı olduğunu vurgulayan Kaynak Bağımlılığı Kuramı ile de açıklanabilir (Pfeffer & Salancik, 1978; Hillman vd., 2009). Yalova örneğinde geri dönüşüm sisteminin sürekliliği, formel kurumların tek başına sağlayamadığı hammadde akışının büyük ölçüde enformel atık toplayıcılar tarafından karşılanmasına dayanmaktadır.

Bu bağlamda atık toplayıcılar, geri dönüşüm sürecinin çevresinde yer alan ikincil aktörler değil; döngüsel ekonominin işleyişini fiilen mümkün kılan emek yoğun bir işlev üstlenmektedir. Belediyelerin ve geri dönüşüm firmalarının maliyet, kapasite ve erişim sınırlılıkları nedeniyle yeterince kapsayamadığı alanlarda atık toplayıcılar kritik bir boşluğu doldurmakta; geri kazanılabilir malzemelerin toplanması, ayrıştırılması ve piyasaya yeniden kazandırılması sürecinde merkezi bir rol oynamaktadır (Gutberlet, 2015; Korsunova vd., 2022; Kavuş vd., 2023; IPA, 2022; Zisopoulos vd., 2023). Bu bulgu, atık toplayıcıların literatürde yalnızca yoksulluk veya kayıt dışılık üzerinden değil; kentsel kaynakları geri kazandıran "kent madencileri", zorunluluktan doğan geçim stratejileri geliştiren "zorunluluk temelli girişimciler", güvencesiz biçimde kendi hesabına çalışan emekçiler ve çevresel sürdürülebilirliğe katkı sunan ekolojik aktörler olarak ele alınmasıyla da uyumludur (Gutberlet, 2015; Korsunova vd., 2022; Hartmann vd., 2022; Zisopoulos vd., 2023).

Bununla birlikte, atık toplayıcıların sistem içindeki merkezi işlevi kurumsal tanınma, sosyal güvence veya formel koruma mekanizmalarına erişimle sonuçlanmamaktadır. Atık toplama faaliyetinin "kirli iş" olarak algılanması, bu emeğin toplumsal olarak değersizleştirilmesine ve görünmezleştirilmesine neden olmaktadır (Florin, 2018; Wittmer, 2023; Hartmann vd., 2022). Bu nedenle Yalova örneği, atık toplayıcıların sistemin dışında bırakılan aktörler olmadığını; aksine sisteme dezavantajlı, güvencesiz ve düşük maliyetli emek sağlayıcıları olarak dahil edildiklerini göstermektedir. Bu ilişki, bireylerin sistemden tamamen dışlanmadığı, fakat eşitsiz koşullar altında sisteme eklemlendiği durumları ifade eden "aleyhte içerme" kavramı ile açıklanabilir (Hickey & du Toit, 2013). Aynı zamanda bu yapı, formel ve enformel aktörler arasında çelişkili bir karşılıklı bağımlılığa işaret etmektedir: geri dönüşüm sistemi enformel emeğin sağladığı hammadde akışına ihtiyaç duymakta, ancak bu emeği görünür, güvenceli ve kurumsal olarak tanınan bir konuma taşımamaktadır (Florin, 2018; Dzhengiz vd., 2026). Bu bağlamda

atık yönetimi alanı, formel ve enformel yapıların birbirinden ayrı değil, karşılıklı bağımlılık, gerilim ve eşitsizlik içinde işlediği hibrit bir sistem olarak ortaya çıkmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, Yalova örneğinde atık toplama faaliyetlerinin yalnızca kayıt dışı bir geçim pratiği olarak değil; sosyal ağlar, örtük kurallar ve piyasa ilişkileri üzerinden işleyen enformel bir organizasyonel yapı olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Veri toplama süreci devam ettiği için değerlendirmeler ön bulgulara dayanmaktadır. Ön bulgular, atık toplayıcıların formel bir işverene bağlı olmaksızın çalıştıklarını; ancak topladıkları atıkları büyük ölçüde lisanslı firmalara satmak zorunda olmaları nedeniyle piyasa ilişkileri içinde ekonomik olarak bağımlı bir konumda yer aldıklarını göstermektedir. Bu durum, atık toplayıcıların göreli bir çalışma özerkliğine sahip görünmelerine rağmen, gerçekte piyasa koşulları ve kurumsal düzenlemeler tarafından sınırlandırılan kırılgan bir emek konumunda bulunduklarını göstermektedir.

Çalışmanın temel bulgularından biri, atık toplama faaliyetlerinin çoğu zaman varsayıldığı gibi kaotik veya tamamen düzensiz olmadığıdır. Aksine, Yalova örneğinde bu faaliyetler, formel sistemin maliyet ve kapasite sınırlılıkları nedeniyle tam olarak ikame edemediği, yazılı olmayan kurallar ve saha pratikleri üzerinden sürdürülen özgün bir enformel organizasyon biçimi sergilemektedir. Bu açıdan atık toplama alanı, ne tamamen formel ne de tamamen enformel bir yapıdadır; formel kurumlar, geri dönüşüm firmaları ve enformel atık toplayıcılar arasında karşılıklı bağımlılık ve gerilim içeren hibrit bir sistem olarak işlemektedir.

Bu sonuç, formelleşmenin yalnızca hukuki düzenlemeler veya idari müdahaleler yoluyla sağlanamayacağını göstermesi bakımından önemlidir. Maliyet yapıları, belediyelerin kurumsal kapasitesi, lisanslı firmaların hammadde ihtiyacı ve atık toplayıcıların geçim stratejileri dikkate alınmadan geliştirilen politikalar sahada sınırlı etki yaratmaktadır. Bu nedenle enformel atık toplama faaliyetleri, sistemin dışında kalan geçici bir sapma olarak değil; mevcut geri dönüşüm sisteminin işleyişine içkin, ekonomik ve kurumsal ilişkiler aracılığıyla yeniden üretilen bir unsur olarak değerlendirilmelidir.

İnsan kaynakları perspektifinden bakıldığında, döngüsel ekonominin sürdürülebilirliği yalnızca teknik altyapının, verimlilik hedeflerinin ve süreç planlamasının güçlendirilmesine bağlı değildir. Aynı zamanda bu sistemi fiilen ayakta tutan görünmez ve güvencesiz emeğin nasıl tanındığı, korunduğu, yönetildiği ve hangi koşullarda sisteme dahil edildiğiyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle atık toplayıcıların döngüsel ekonomi içindeki rolünü görünür kılan, sosyal koruma mekanizmalarını güçlendiren ve formel-enformel aktörler arasındaki bağımlılık ilişkisini daha adil biçimde düzenleyen politikalara ihtiyaç vardır.

Çalışmanın temel kısıtlarından biri, döngüsel ekonominin önemli aktörlerinden biri olan tüketicileri kapsam dışı bırakmasıdır. Gelecek araştırmalarda tüketicilerin atık ayrıştırma davranışları, geri dönüşüm süreçlerine katılım biçimleri ve enformel atık toplama sistemiyle dolaylı ilişkileri de analize dahil edilebilir. Böylece döngüsel ekonominin yalnızca emek, piyasa ve kurumlar üzerinden değil; tüketim pratikleri ve toplumsal sorumluluk boyutuyla da daha bütüncül biçimde incelenmesi mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

Badalič, V. (2023). Trapped in the underground economy: Syrian refugees in the informel labour market in Turkey. *Third World Quarterly*, 44(5), 967–984.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, *3*(2), 77-101.

Coletto, D., & Bisschop, L. (2017). Waste pickers in the informel economy of the Global South: Included or excluded? *International Journal of Sociology and Social Policy*, 37(5/6), 280–294.

Dinler, D. (2016). New forms of wage labour and struggle in the informel sector: the case of waste pickers in Turkey (Version 1). University of Sussex. https://hdl.handle.net/10779/uos.23461844.v1

Dzhengiz, T., Li, L., Karabulut, V. T., & Kiptoo, M. (2026). Rethinking informel circularity through metanarratives: Tensions, insights and directions for management research. *International Journal of Management Reviews*, Special Issue Article, e70017.

Florin, B. (2018). When the waste-pickers get out the margin: Little battles and mobilization of Istanbul waste-pickers (Turkey). *Alternatif Politika*, Mayıs 2018, Özel Sayı: 115–134.

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The circular economy–A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768.

Gutberlet, J. (2015). Cooperative urban mining in Brazil: Collective practices in selective household waste collection and recycling. *Waste Management*, 45, 22–31.

Gutberlet, J. (2023). Global plastic pollution and informel waste pickers. *Cambridge Prisms: Plastics*, 1, e9, 1–16.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods, 18*(1), 59–82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903

Gutberlet, J., & Carenzo, S. (2020). Waste pickers at the heart of the circular economy: A perspective of inclusive recycling. *Worldwide Waste: Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(1), 1–14.

Hartmann, C., Hegel, C., & Boampong, O. (2022). The forgotten essential workers in the circular economy? Waste picker precarity and resilience amidst the COVID-19 pandemic. *Local Environment*, *27*(10-11), 1272-1286.

Hickey, S., & Du Toit, A. (2013). Adverse incorporation, social exclusion, and chronic poverty. In *Chronic poverty: Concepts, causes and policy* (pp. 134-159). London: Palgrave Macmillan UK.

Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of management*, *35*(6), 1404-1427.

Istanbul Planning Agency (IPA). (2022). Kentin Yükünü Sırtlananlar: İstanbul'un Katı Atık Toplayıcıları Sorunlar ve Talepler [Those Who Shoulder the Burden of the City: Waste Pickers in Istanbul, Issues and Claims]. İstanbul: Istanbul Planning Agency – Social Policy Office.

Karaman, P. G., & Şalgamcıoğlu, M. E. (2025). Hidden actors of urban sustainability: Waste pickers in Istanbul. *Sustainability*, 17(14), 6236.

Kavuş, H. K., Erköse, Y., & Eryar, D. (2023). Driving Green Job Opportunities in Sustainable Waste Management through Co-Production Strategies: Informel Recycling Workers, Municipalities, and the National Agenda—A Case Study of İzmir. *Social Sciences*, 12, 387.

Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221–232.

Korsunova, A., Halme, M., Kourula, A., Levänen, J., & Lima-Toivanen, M. (2022). Necessity-driven circular economy in low-income contexts: How informel sector practices retain value for circularity. *Global Environmental Change*, 76, 102573.

Ozdemir, S., Sever, M., & Agcasulu, H. (2025). "Talking to garbage": a photo elicitation study on Syrian and Afghan migrant waste collectors in Isparta Turkey. *Local Environment*, DOI: 10.1080/13549839.2025.2519377.

Porras Bulla, J., Rendon, M., & Espluga Trenc, J. (2021). Policing the stigma in our waste: what we know about informel waste pickers in the global north. *Local Environment*, 26(10), 1299–1312.

Wilson, D. C., Velis, C., & Cheeseman, C. (2006). Role of informel sector recycling in waste management in developing countries. *Habitat International*, 30, 797–808.

Wittmer, J. (2023). Dirty work in the clean city: An embodied urban political ecology of women informel recyclers' work in the 'clean city'. *Environment and Planning E: Nature and Space*, *6*(2), 1343-1365.

Yigit, I. (2015). Survival Tactics of Waste Paper Pickers in Istanbul. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 2(1), 1–14.

Yousafzai, M. T., Nawaz, M., Xin, C., Tsai, S. B., & Lee, C. H. (2020). Sustainability of waste picker sustainopreneurs in Pakistan's informel solid waste management system for cleaner production. *Journal of Cleaner Production*, 267, 121913.

Zisopoulos, F. K., Steuer, B., Abussafy, R., Toboso-Chavero, S., Liu, Z., Tong, X., & Schraven, D. (2023). Informel recyclers as stakeholders in a circular economy. *Journal of Cleaner Production*, *415*, 137894.

HRİSTO STAMBOLSKİ'NİN HEKİMLİK KARİYERİ İNŞAASINA BOURDIEUSYAN BİR BAKIŞ

Dr. Öğr. Üyesi Cemil Ozan SOYDEMİR

İstanbul Bilgi Üniversitesi,
ozan.soydemir@bilgi.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmamda, Osmanlı Devleti'nin Bulgar tebaasına mensup Hristo Stambolski'nin Mekteb-i Tıbbıye-i Şâhane'de hekimlik eğitimine başladığı 1858 ile yine aynı mektepte muallim muavini görevine atandığı 1869 arası dönemde inşa ettiği kariyerini, kendi hatıratına dayanarak, Bourdieusyan bir bakış açısıyla inceledim. Stambolski'nin kariyerinin bu erken döneminde sembolik ve sosyal sermaye repertuvarı oluşturma sürecini irdelemeye ve habitusu aracılığıyla biriktirdiği değişik sermaye tiplerini milliyetçi düşüncelerine hizmet edecek şekilde birbirlerine dönüştürme stratejisini göstermeye çalıştım. Çalışmanın bulguları Pierre Bourdieu'nun sermaye ve habitus kavramları üzerinden okunduğunda, kariyer inşasının salt ekonomik sermaye edinme amacına hizmet etmeyebileceği; aksine bireyin habitusu politik hedefleri doğrultusunda sembolik ve sosyal sermaye biriktirme/devşirme sürecinin bir aracı olabileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Hristo Stambolski, Sermaye, Habitus, Tanzimat Dönemi, Osmanlı Devleti, Pierre Bourdieu

GİRİŞ

Örgüt kuramı çalışmalarında Pierre Bourdieu'nun ortaya koyduğu kavramların yeterince ele alınmadığını vurgulayan ve bu kavramlara kuramsal dayanak olarak daha sık başvurulması gerektiğine yönelik çağrılar (Emirbayer ve Johnson, 2008) ile bu bütünleştirme önerilerinde tarihin alabileceği konumlandırmaya yapılan atıflar (Vaughan, 2008), yönetim ve örgüt tarihi alanında dikkate şayan bir yankı bulmuş görünmektedir (Maclean vd., 2017). Bu farkındalık, işletme tarihi araştırmacılarını *doxa* (Lyke, 2017), *habitus* (Maclean vd., 2022), sermaye birikimi ve dönüşümleri (Amdam, 2020; Cattani vd., 2022; Jones vd., 2022), toplumsal/soylu/iş dünyası elitleri (Jensen-Eriksen vd., 2022; Kipping vd., 2020; Tolaini, 2022) ile toplumsal alanlarda konumlanma ve güç mücadeleleri (Maclean, 2008; Reitmayer, 2019; Scott ve Walker, 2015; Weik, 2011) gibi Bourdiuesyan kavramlardan yararlanmaya yöneltmiştir.

Tarihsel anlatılar için kuramsal bir arka plan oluşturmadaki çok yönlülüğüne rağmen, Bourdieu'nün kavramsal çerçevesi dağınık bir yaklaşımla değil, bütüncül biçimde benimsendiğinde kendi içinde tutarlı ve zengin bir kuramsal zemin sunabilir. Oysaki titiz bir araştırmanın ön koşulu olan bu bütünlük, Bourdieu'nün örgüt kuramına aktarımı sürecinde çoğu zaman göz ardı edilmiş gibi görünmektedir. Bunun yerine örgüt kuramı çalışan akademisyenler, araştırma gündemlerine en uygun görünen kavramları Bourdieu'nun kuramsal repertuvarından faydacı biçimde seçme ve bu süreçte bazı bütüncül ve tamamlayıcı kavramları dışarıda bırakma eğiliminde olmuşlardır (Swartz, 2008). Son dönemde disiplinler arası araştırmalara yönelim (Leblebici, 2014) işletme tarihi çalışan araştırmacıları kuramsal çerçeveleri bir bütünlük içinde benimsemeye sevk etmiştir (MacLean vd., 2016). Kısaca ifade etmek gerekirse, Bourdieu'nun ortaya koyduğu kavramların çok katmanlı ve çok yönlü oluşu, kuram ve tarih bütünlüğü hedefiyle yola çıkan işletme tarihi çalışmalarına katkı sunma potansiyeli barındırmaktadır.

Bu çalışmada, Tanzimat Dönemi Osmanlı İmparatorluğu'nda Bulgar tebaasına mensup bir hekim olan Hristo Stambolski'nin çeşitli sermaye birikimlerini oluşturma/dönüştürme eylemlerini Bulgar milliyetçiliği ile şekillenen habitusu aracılığıyla hekimlik kariyeri inşasında nasıl kullandığını inceledim. Çalışmamda Bourdieu'nun sermaye ve habitus kavramlarına dayanmak suretiyle Stambolski'nin bir Osmanlı hekimi ve tıp muallimi olarak kariyer inşasını anlatısallaştırma yöntemini benimseyerek aktardım. Araştırmanın ana gayesi, Osmanlı tarihinde önemli bir yer edinmiş bir aktörün hayatını Bourdieusyan bir yaklaşımla gündeme getirerek işletme tarihi yazınına katkı sunmaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bourdieusyan Sermaye Tipleri ve Sermayenin Dönüştürülebilirliği

Bourdieu (1985, s. 734) toplumsal yapıyı her biri sürekli değişim halinde olan ve belirli bir anda aktörlerin alandaki konumlarına göre sermayenin dağılımıyla şekillenen farklı özgül alanların bileşimi olarak tanımlar. Sermayeyi maddi varlıkların ötesinde kuramsallaştıran Bourdieu, onu iktisadi, sembolik, kültürel ve sosyal sermaye gibi çeşitli kaynak ve donanımlar bütünü olarak ele almış; bu kaynakların aktörlerin sahip olduğu güç düzeyini belirlediğini ileri sürmüştür. Ayrıca sermaye sahipleri, bu kaynakları araçsallaştırarak alan düzeyindeki mücadelelerde bir silah ve tehdit unsuru olarak kullanabilmektedir (Swartz, 2008, s. 48).

Bourdieu'nün bilgi birikimi olarak formüle ettiği sembolik sermaye, sermaye sahiplerinin devlet ve kurumsal politikaları belirli bir yönde şekillendirme çabalarında güçlü bir kaynaktır. Bu nedenle, diğer bileşenlerin de etkili olduğu bir bağlamda toplumsal yaşamın şekillenmesinde işlevsel bir rol üstlenir (Dobbin, 2008, s. 61). Bilgi üzerinden yürütülen güç mücadelesinde sembolik sermaye sahipleri, hiyerarşik sınıflandırmalara dayanmak suretiyle kurumsal alandaki konumlarına atıfla belirli bir alanda güç konsolidasyonu ve otorite tesisi için meşruiyet devşirmeye çalışırlar (Bourdieu, 1985, s. 734). Bourdieu'nün ifadesiyle, birikmiş sembolik sermaye, sahibinin itibarı ve meşruiyeti ile yakından ilişkilidir:

"*Sağduyunun üretimine yönelik ya da daha kesin ifadeyle meşru adlandırma üzerindeki tekel için yürütülen sembolik mücadelede, aktörler önceki mücadelelerde edinmiş oldukları ve hukuki olarak güvence altına alınmış olabilecek sembolik sermayeyi harekete geçirirler. Bu nedenle soyluluk unvanları ya da eğitim diplomaları gibi belgeler, tanınmaya dayalı kazançlardan pay alma hakkı veren gerçek sembolik mülkiyet unvanlarını temsil eder*" (Bourdieu, 1989, s. 21).

Gerçekliğin öznelci bir okuması çerçevesinde aktörler sembolik sermayeyi bir irade ve temsil biçimi olarak kavrar ve geçmiş yaşam deneyimlerine (habitusun bir bileşeni olarak) dayanan zihinsel şemaları ve dünya görüşleri aracılığıyla toplumsal sınıfları inşa ederler. Bu bağlamda aktörler, çeşitli sınıfları prestij temelinde farklılaşmış olarak algılar ve bireyler kendilerini belirli sınıflarla özdeşleştirirler (Bourdieu ve Wacquant, 2013, s. 294).

Bir diğer sermaye tipi olarak sosyal sermaye kavramının ilk kez ortaya atan araştırmacılardan olan Bourdieu (1972), bu kavramı kalıcı sosyal ağlara erişim yoluyla elde edilebilecek kaynakları tanımlamak için kullanmıştır. Bourdieu, sosyal sermayeyi toplumsal konumun bir kaynağı olarak vurgular. Bu yaklaşımın örgüt kuramındaki yansımalarına baktığımızda sosyal sermaye, güçlü ya da zayıf bağları, kişilerarası ya da grup düzeyindeki ilişkileri ve doğrudan ya da dolaylı bağlantıları içerir. Ayrıca sosyal sermaye grup üyeliğinden doğan bağlayıcılığı (Coleman, 1988), zayıf bağlarla köprü kurma işlevini (Granovetter, 1973) ve yapısal boşlukları aşabilme kapasitesini (Burt, 1992) içerir.

Son olarak Bourdieu'nun kuramsal cephanesinde önemli bir yer tutan sermaye kavramı, birbirine dönüştürülebilir çeşitli kaynak biçimlerinden oluşan bir portföy hâlini almakta; ancak bu dönüşümler her zaman eşit bir değişim değeri üzerinden gerçekleşmemektedir. Belirli bir kurumsal alanda yürürlükte olan bu farklı sermaye türleri, o alandaki güç hiyerarşilerini/dengelerini belirleyen oyunun kurallarının inşasında ve çözülmesinde kaldıraç işlevi görür. Farklı sermaye bileşimlerine sahip olmak, aktörlere alanın bileşenleri üzerinde güç kullanma imkânı sağlamakta ve belirli bir kurumsal alan içinde varlığını sürdürme olasılığını artırmaktadır (Emirbayer ve Johnson, 2008, s. 11).

Habitus

Bourdieu'ye göre habitus, bir aktörün erken yaşam deneyimleri tarafından üretilen ve yaşamın ilerleyen dönemlerinde (küçük veya büyük ölçekte) modifiye edilebilen, görece kalıcı gerekçelendirme (justification) ve pratik ilkeleridir. Habitus, bireysel eylem ile eylemin gerçekleştiği makro-yapısal bağlamlar arasında bağlantı kuran güçlü ve temel bir mekanizmadır (Emirbayer ve Johnson, 2008, s. 4). Dolayısıyla habitus, tarihin bir ürünü olarak, yine tarih tarafından üretilmiş şemalara uygun biçimde bireysel ve kolektif pratikleri ve dolayısıyla tarihi üretir. Eğilimler sistemi, yani şimdide varlığını sürdüren ve kendi ilkelerine göre yapılandırılmış pratiklerde kendini yeniden üreterek geleceğe doğru uzanma eğiliminde olan bir geçmiş, dışsal zorunlulukların yasasının sürekli işleyişini aktaran bir iç yasadır (Bourdieu, 1977/2013, s. 82).

KARİYER İNŞASI VE SERMAYE DÖNÜŞÜMLERİ, 1858-1869

Bu araştırmaya konu olan Hristo Stambolski, Bulgaristan'ın Kazanlık kasabasında 1843 yılında dünyaya gelmiş, Mekteb-i Tıbbıye-i Şâhane'de (MTŞ) hekimlik eğitimi almış (1858-1868), üstün başarılarından dolayı göze girerek hem mezun olduğu okulda hem de sonradan açılan Mekteb-i Tıbbıye-i Mülkiye'de (MTM) anatomi muallimliği yapmış, 1873 yılında ilk Osmanlıca anatomi eserlerden birini yazmış (Miftah-ı Teşrih), yine Türkçe tıp terimlerinin ve terminolojisinin oluşturulmasına ciddi katkı sunmuş, önde gelen Osmanlı yöneticilerine hekimlik yapmış ve Bulgar milli hareketinin aktif olarak içinde yer almış nevi şahsına münhasır bir Tanzimat figürü olarak karşımıza çıkmaktadır (Stambolski, 1927/2018, çev. Mevsim). Bu çalışmada, Stambolski'nin kariyerinin MTŞ'de eğitime başladığı 1858 yılı ile resmi olarak MTŞ'de muallim olarak göreve başladığı 1869 yılı arasındaki dönemini ele aldım.

Hatıratın başında, Stambolski'nin İstanbul'da eğitim görme arzusu ile payitahtta sosyal bağlantıları güçlü olan İvan Naydenov'a bir mektupla talebini ilettiğini görüyoruz. Çocuk denebilecek bir yaşta Stambolski'nin sosyal ve sembolik sermayesinin belirli bir seviyede olmasının kariyer inşasında ilk adımını atarken bir kaldıraç etkisi yarattığı anlaşılıyor.

"…Naydenov'un teklifi İstanbul'un ileri gelenlerince uygun bulunmuş, kaldı ki aceleyle seçilen adaylar arasında, bendeniz gibi Fransızca, Türkçe, Yunanca ve Bulgarca, keza coğrafya, tarih, aritmetik, cebir geometri ve fizik gibi hazırlık bilimlerinde fevkalade donanımlı olanların sayısı azmış. Bunun üzerine kaydımın yapıldığı ve en geç 20 Eylül 1858'e kadar İstanbul'da olmam gerektiği söylenmiş" (Stambolski, 1927/2018, s. 26).

Bulgarların uğrak yeri olan Balkapan'a ve Bulgar Kilisesi'ne sıklıkla uğruyor oluşu ile zaman içinde "*Sadık Dostlar*" adını verdiği ve Bulgar milletinin bağımsızlığını arzulayan küçük bir grubun daimi bir parçası olması Stambolski'nin İstanbul'da eğitim hayatına başladığı ilk andan itibaren Bulgar cemaati içerisinde hem milliyetçilikle hâlihazırda yoğrulmuş olan habitusunun pekişmesinde hem de sosyal sermayesini artırmasında başat faktörler olmuştur.

"… [Her akşam] Bulgar talebeler Bulgar Kilisesi'nde gördüklerimle ve duyduklarımla ilgili hikâyelerimi dinlemek üzere hemen etrafıma toplanıyorlardı… benden milli davamızı anlatmamı istiyorlardı… Bazı Türk talebeler için ben Bulgarların lideriydim, keza nazır da beni Bulgarların lideri olarak görüyordu" (a.g.e., s. 48-49).

"… Her Pazar günü öğleden sonra Balkapan'a uğruyordum… Özellikle de millî işlerimizle ilgili genç ve hararetli fikir sahipleriyle, her ne kadar bunlar bazen gereğinden fazla cesur ve tehlikeli olsalar da daha sıkça buluşmayı seviyordum… Sekiz kişilik bu sohbet arkadaşları, bütün gençlik eğilimlerine yakınlık içinde olduğuma ve artık görüşlerini paylaştığıma kanaat getirdiklerinde … Bulgar milletinin uyanması ve bilinçlenmesi için tasarlanan planlarının bütün sırlarını benim yanımda açmaktan çekinmiyorlardı" (a.g.e., s. 53).

Hatıratı boyunca mükerrer Bulgar milliyetçiliğine bağlılık vurgusu Stambolski'nin habitusunun mihenk taşını oluşturmuş ve hatıratın ilerleyen bölümlerinde değinileceği üzere hem ekonomik, sembolik ve sosyal sermaye biriktirme gayretinin itici gücü hem de içsel çatışmaların mutlak kazananı olmuştur. Politik arenada pozisyon alabilmek adına giriştiği güç konsolidasyonu mücadelesi ise çeşitli sermaye tiplerini yeri ve zamanı geldiğinde diğer sermaye tiplerine dönüştürme girişimlerinde keskin bir rol oynamıştır.

Tıp eğitiminin ilk yılında (1858) sembolik sermaye repertuvarını zenginleştirme çabası göze çarpmaktadır:

"… Mektepte sadece talimatnamede belirlenmiş olan çalışma saatleriyle yetinmiyordum, çünkü yeni doğmakta olan Bulgar edebiyatıyla, keza Fransız edebiyatıyla tanışmak için de zamana ihtiyacım vardı. O yüzden gündüzleri istirahatten, geceleri de uykumdan zaman çalıyordum… Böyle yapmasaydım günden güne yenilenerek çeşitlenen, bollaşıp derinleşen bilgi hazinem açıklanamazdı; bu durum talebe arkadaşlarım, muallimlerim, mektep idarecilerinin, müfettişlerin ve nazırların gözünde bana belirgin bir ayrıcalık kazandırıyordu" (a.g.e., ss. 55-56).

Bununla birlikte, bu odaklanma sonucu milliyetçi düşüncelerini ve sosyal sermaye biriktirme çabalarını bir kenara bıraktığı anlamı da çıkarılmamalıdır:

… Ancak Noel Yortusu gelince, neredeyse her gün Bulgar Kilisesine ayine ve milli davamızla ilgili bir şeyler öğrenmeye gidiyordum" (a.g.e., s. 56).

Bu çabaların 1859 senesinde ilk meyvesini verdiğini anlıyoruz. Stambolski için sembolik sermayesini ekonomik ve sosyal sermayeye devşirme fırsatı bir tesadüf eseri ayağına gelmiştir:

"… bir gün Nazır Muavini Hüseyin Bey koridorda yürürken pencereden sınıf odasında, Bulgar talebelerle teneffüs sırasında günlük dersi Fransızcadan Türkçeye tercüme ettiğimi görmüş. Dinlemek için etrafımıza Türk, Rum, Ermeni vs. yabancı talebeler de yığılmışlardı. Hüseyin Bey odaya girince, talebeler telaşla ayağa kalktılar. Nazır muavini eliyle oturmalarını işaret ederek tercümeye devam etmemi istedi… Ertesi gün Nazır Hayrullah Efendi beni makamına çağırınca, önceki gün talebeleri etrafıma topladığımdan dolayı paylanacağım veya herhangi bir cezaya çarptırılacağım diye korktum. Tam tersine, nazır nezaketle, kendisine tavsiye edilen Nuri Hüseyin ve İbrahim Rami adlarındaki iki Türk çocuğa, her ikisi için aylık ikişer beyaz mecidiye ücret karşılığı Fransızca ders vermemi teklif etti. Teklifi seve seve kabul ettim, çünkü şehre çıktığımda artık rahatlıkla ufak tefek masraflarımı karşılayacak, biraz para da biriktirebilecektim. Ancak asıl kazancım, nazır ve muavininin güveni ve iyi niyeti oldu; öyle ki bu husus daha sonraki bazı girişimlerde başarılı olmama fevkalade katkı sağladı" (a.g.e., s. 69).

Bu durum Stambolski'nin okul yönetimi nezdinde talebe arkadaşları arasından sıyrılıp bilgi ve kabiliyet hiyerarşisinde ön plana çıktığını ve dolayısıyla sembolik sermayesinin de geliştiğini göstermektedir. Öyle ki hatırlı kişilerin çocuklarına ders verilmesi ihtiyacı olduğunda akla ilk gelen isim Stambolski'dir:

[Sene: 1860] *"… Aylık ikişer beyaz mecidiye ücret karşılığı Fransızca ders vermem için nazır bana, paşa oğulları olan iki Türk daha tavsiye etti – Halim Yahya ve [Keçecizade] Fuad Paşa'nın torunu İzzet Ali Bey… dört Türk talebeden 160 kuruş alıyordum… [bu gelirle] kendimi geliştirmem için gerekli olan Fransızca ve Rumca mecmualar ve kitaplar da alabiliyor, ayrıca kenara bir şeyler de koyabiliyordum"* (a.g.e., s. 86).

Sembolik sermaye birikiminde ufak görünen bu adımlar sosyal sermayesini nüfuzlu Türk idarecileri de dâhil edecek şekilde genişletmesi yolunda döşenen kilit taşları niteliğindedir:

"[1861] *… Ramazan boyunca… Fransızcadan Türkçeye tercüme dersleri vermem için [nazırın] tavsiye ettiği dört Türk oğlan sırasıyla beni iftara davet ediyordu; böylelikle pederleriyle de tanışıyordum ki bunlardan ikisi Babıâli'de muvazzaf paşalardı. Bu tanışmalardan ziyadesiyle memnun kalıyor ve gelecek amaçlar için bunları canlı tutmaya gayret ediyordum*" (a.g.e., s. 91).

Milliyetçi heyecanıyla dâhil olduğu birtakım eylemler zaman zaman sosyal ilişkilerinin yara almasına da sebep olacaktır. Henüz 1861 senesinde, kaldı ki bu ilk vukuatı değildir, nazır tarafından kilise meselelerine dahli yüzünden hapis cezası almıştır:

"*… Bir buçuk yıl önce, millet işlerinize karışmanı, gazetelere yazı yazmanı yasakladığımı, sadece derslerine bak dediğimi nasıl unutursun? O zaman seni uyarmıştım, şimdi bir ay sadece kuru ekmekle mektep hapsiyle cezalandırıyorum*" (a.g.e., s.101).

Ancak bu noktada sosyal sermayesi imdadına yetişmiştir:

"… Fransızca talebelerim olan dört çocuktan ikisinin nazır nezdinde gayet nüfuzlu olan babaları Hüseyin Paşa'nın ve Yahya Paşa'nın devreye girmeleriyle hapishaneden salıverileceğim iletildi bana." Hatıratın bu kısmında Stambolski nazıra toplumsal işlere bulaşmayacağına dair söz verdiğini söylüyor; ancak *"… vermiş olduğum sözün altında ezildim. Bütün hayal ve hülyalarımı kaybettim, ruhen çöktüm*" diye ekliyor (a.g.e., s.101). Bu iç muhasebe göstermektedir ki Bulgar milliyetçilik davası Stambolski'nin eylem ve düşüncelerinin çok önemli bir yerini işgal etmektedir. Burada belirttiğinin aksine, hatıratın ilerleyen bölümlerinde görüleceği üzere, bu hayalinden vazgeçmeyecek ve hekimlik kariyerini bu amacı uğrunda bir araç olarak kullanmaya devam edecektir. Zira talebesi olan İzzet Bey 1862 Ramazan'ında kendisini dedesi Keçecizade Fuad Paşa ile tanışması için iftara davet ettiğinde şöyle diyecektir:

"*… Fuad Paşa'yla görüşmemden dolayı göklerde uçan bendeniz, sağda solda ballandıra ballandıra anlatıyordum; gelecekte başka görüşmeler için yolun açıldığı ve milletim için himaye ve destek isteyebileceğim için seviniyordum. Hakikaten iki ay sonra İzzet Bey vasıtasıyla, MTŞ'ye iki Bulgar talebenin kabulünü temin ettim*" (a.g.e., s. 109).

Aynı ilişki ağını 1864 yılında Bulgar reayayı devlete karşı kışkırtma suçuyla dokuz yıl hapis cezasına çarptırılan Stoyan Buynov'un cezasının üç yıla düşürülmesi için de kullanacaktır (a.g.e., s. 124).

1862 yılında Stambolski'nin talebe arkadaşları ile kıyaslandığında artık *primus inter pares* bir statüyü resmi olarak da pekiştirdiği görülüyor; zira

"*... Tıbbi kimya dersinin ilk iki haftalık deneylerinde dersin muallimi Antoine Calleja çevikliğimi ve becerimi fark ederek beni mektep nazırına götürdü. 100 kuruş aylıkla yardımcı asistan olarak tayin edilmemi istiyordu…Nazır muallimin teklifini olumlu karşılayarak kabul etti*" (a.g.e., s. 111).

Yıllar ilerledikçe sembolik sermaye birikiminde istikrarlı bir artış dikkati çekmektedir:

"…[anatomi amfisinde] *yeni Nazır Salih Efendi etrafımda sıkça çeşitli sınıflardan 50-60 talebe, externes, hatta hekimler ve yabancı hekimler de görüyordu. Bunlara somut kadavralar üzerinde anatomi ve fizyoloji konularını anlatıyordum. Nazır beni herkesin önünde övüyor ve öteki muallimlere de becerilerimden ve gayretlerimden dolayı tavsiye ediyordu*" (a.g.e., s. 141).

Stambolski 1867 yılında iç çelişkilerini derinleştirecek emir niteliğinde bir teklif aldığında kariyer planı ve Türkçe dilinde tıp eğitimi ile ilgili görüşleri arasında sıkışmıştır. İçsel müzakerelerinin neticesinde ilkinin ikincisine galebe çaldığını anlıyoruz.

"*... bir gün beni makamına çağıran nazır, Maarif Nazırı Subhi Bey'in ve mektebin tedrisat müfettişinin yanında, Meclis-i Has'da önümüzdeki yıl bu sıralarda bir Mülkiye Tıbbiye Mektebi açılması kararı alındığını ve o zamana kadar İbni Sina ve Abdülkasi gibi eski Arap yazarların kullandığı tıbbi terminolojiyi incelemem ve yazılı Türkçeye uyarlamam gerektiğini söyledi. Tasarlanan mektepte eğitim Türkçe olacakmış ve anatomi muallimliğini de, Salih Efendi'nin tavsiyesi üzerine ben yapacakmışım, çünkü bizzat maarif nazırının değerlendirmesine göre, yazılı Türkçeyi fevkalade iyi biliyormuşum… böyle bir teklifi reddedemezdim; aksi halde muallim muavinliğiyle ilgili bütün umutlarım suya düşerdi*" (a.g.e., ss. 147-148). "*...Hükümetin ıslahatına hiç sempati duymuyordum, ancak yukardan dayatıldığından dolayı, istemeyerek de olsa, gelecekteki malum hedefler uğruna kabul ettim. Türkçe anatomi terminolojisi oluşturmaya girişerek dolaylı da olsa bu ölümcül ıslahatın tatbikinde benim de tuzum oldu*" (a.g.e., s. 151).

Hazırladığı Türkçe-Arapça anatomi terminolojisi çalışması heyet tarafından hiç tereddütsüz kabul edilen Stambolski, 6 Mart 1868 tarihinde MTM'de ders vermeye başlayacaktır (a.g.e., s. 155). Bu andan itibaren, kariyerinin yükselişe geçişini ve sembolik ve sosyal sermaye birikiminin hızla arttığını anlıyoruz:

"*... Popülerliğim artıyor, ehil olduğum söylentileri ve adım yayılıyordu; o derece ki Maarif Nazırı Saffet Paşa, Darülfünun Cemiyeti Başkanı ve yeni çıkan Terakki adındaki Türkçe gazetenin muharriri Ali Suavi'nin talebi üzerine, Ayasofya karşısındaki büyük binada antropoloji konulu bir konferans sunmamı istedi. Bu bana Türk toplumunun yüksek rütbeli idareci çevreleriyle tanışma fırsatı veriyor ve gelecekte önüme zengin müşteri portföyü perspektifi açıyordu. En fazla da nüfuzlu kişilerle daha yakın ilişki kurma imkanına seviniyordum; anılan kişilerin nüfuzuna, uygun olduğunda, millet işlerimizde kullanacaktım*" (a.g.e., s. 158).

Bu sözlerden Stambolski'nin kariyer inşasındaki esas saikin iktisadi sermaye biriktirmek olduğu sonucuna varmak onun hikâyesinin eksik anlaşılma tehlikesini barındırıyor:

"*... gerektiği anda Türk idarecileri nezdinde konumumdan ve hekimlik mesleğimden istifade ederek milletime yardım etmek için soydaşlarımın arasında kalmak samimi umudumdu. Zaten bunun için… bu mesleği kucaklamaya ve MTŞ'de talebe olmaya karar vermemiş miydim?*" (a.g.e., s. 164).

5 Ocak 1869 tarihinde resmen ve sol kolağası rütbesiyle MTŞ'ye anatomi muallimi muavini olarak atandığındaki düşünceleri kariyer inşası sürecinde ekonomik sermaye birikiminin salt hedefi olmadığını açıkça göstermektedir:

"*... Artık durumumu sağlamlaştırmıştım, İstanbul'a hiç kimsenin oynatamayacağı bir kazık çakıyordum. Böylelikle Bulgarlık ruhunun, Bulgar kültür ve ticaret hayatının odağında, Bulgar aydınlarının ve gençlerinin merkezinde kalmaya yönelik büyük hayalime kavuşuyordum*" (a.g.e., s. 179).

Aynı yıl içerisinde öğrencileri arasında asistanı olarak seçtiği Rasim Bey, padişah haremindeki birinci halayığın kardeşi olması hasebiyle, Stambolski'ye sarayla, bazı gizli siyasi gelişmelerle ve Jön Türklerle, ki başta Mithat Paşa olmak üzere Jön Türklerden bilhassa nefret etmekte ve onları milliyetçi düşünceleri bağlamında tehlikeli bulmaktadır, ilgili bilgi veriyordu. Türk, Bulgar ve diğer gayri-müslim elitler ağının bağlantı noktasında konumlanan Stambolski'nin çok önemli bir yapısal boşluğu doldurduğu ve kayda değer bir sosyal sermaye biriktirmiş olduğu sonucuna varmak yanlış olmayacaktır. Bu sosyal ağ öylesine genişleyecektir ki; tedavi ettiği Anadolu Kazaskeri Hayrullah Efendi, Stambolski'yi saraya alınması için padişaha önermek ister. Stambolski bu teklifi kibarca reddeder ve Kazasker'den padişaha "*... Bulgar-Rum kilise meselesi bağlamında bedbaht Bulgar milleti lehine iki güzel kelam eylemesi*" isteğinde bulunur (a.g.e., s. 186). Stambolski bu cömert teklifi reddetmesinin gerekçesine ise hatıratında şu sözlerle açıklık getirmektedir:

"*… Memleketimin bağımsızlığına dair daha çocukluğumdan itibaren düşündüğüm, mücadele ettiğim ve dertlendiğim hülyalarıma ebediyen elveda demem gerekecekti. Bu denli ahlaki ve yüce fedakârlığı ne uğruna yapacaktım? Büyük maddi kazanç, zenginlik, bahşiş veya mabeyin hekimi şanı için mi? Hayır, hayır, hiçbir şey pahasına böyle bir intihara kalkışamam*" (a.g.e., s. 188).

SONUÇ YERİNE

Bu çalışmamda Tanzimat Dönemi Osmanlı Devleti'nde kariyer gelişimine MTŞ'de hekimlik eğitimi alarak başlayan ve bu süreçte kariyerini milliyetçi eğilimleri ile şekillendirdiği habitusu etkisinde çeşitli sermaye tiplerini sosyal alanda konumlandırmak amacıyla bir manivela gibi kullanan Hristo Stambolski'nin İstanbul'da geçirdiği yirmi yılının ilk yarısını inceledim. Elbette, araştırmada incelenen hatıratın ancak bir bölümü yazının konusu olabilmiştir ki bu durumun bir eleştiri olarak sunulması olağandır. Bu haklı eleştirinin saklı tutulması ile birlikte, incelenen dönemin Stambolski'nin kariyer inşasında attığı adımların sergilenmesi anlamında yeterli bir kanıt hükmünde olduğunu düşünmekteyim.

Zira, Hristo Stambolski hekimlik eğitimi süresince Bourdieusyan sermaye biçimlerini Bulgar milliyetçiliği etkisinde geliştirip pekiştirdiği habitusu üzerinden ustalıkla bir diğerine devşirme konusunda oldukça mahir olduğunu göstermiştir. Stambolski'nin kariyer inşası boyunca sembolik, sosyal ve zaman zaman da ekonomik sermayesini milliyetçi habitusu aracılığıyla birbirine dönüştürmekteki ustalığı ve niyeti, kariyer yönetiminde ekonomik sermayenin yeksenak bir amaç olmayabileceğini; aksine bireyin habitusu ile çevrelendiği ve şekillendirildiğinde politik hedefler doğrultusunda araçsallaştırılabileceğini göstermektedir. Stambolski'nin zaman içerisinde biriktirdiği sermaye repertuvarı, kendisine toplumsal alanın siyasi çehresinde önemli ölçüde bir güç edinimi sağlamıştır. Bu sermaye birikimi ve güç konsolidasyonu ise Stambolski'nin milliyetçi habitusunun pratiklerinin şekillenmesinde başat etken olmuştur. Sonuç itibariyle, çalışmanın bir sonraki adımını toplumsal alan kavramını anlatıya dâhil ederek Türk/Osmanlı işletme tarihçiliğine ve örgütsel kuram yazınına kuramsal bütüncüllük ile katkı sunmak olacaktır.

KAYNAKÇA

Amdam, R. P. (2020). Creating the new executive: postwar executive education and socialization into the managerial elite. *Management and Organizational History*, *15*(2), 106–122. https://doi.org/10.1080/17449359.2020.1776134

Bourdieu, P. 1972. Les strat´egies matrimoniales dans le syst`eme de reproduction. In Annales. Histoire, Sciences Sociales, vol. 27(4–5): 1105–1127. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Bourdieu, P. (1977/2013). Outline of a Theory of Practice, Cambridge University Press: Cambridge

Bourdieu, P. (1985). The Social Space and the Genesis of Groups. *Theory and Society*, *14*(6), 723–744.

Bourdieu, P. (1989). Social Space and Symbolic Power. *Sociological Theory*, *7*(1), 14–25.

Bourdieu, P., & Wacquant, L. (2013). Symbolic capital and social classes. *Journal of Classical Sociology*, *13*(2), 292–302.

Burt, R. S. (1992). Structural holes . Routledge.

Cattani, G., Colucci, M., & Ferriani, S. (2022). From the Margins to the Core of Haute Couture: The Entrepreneurial Journey of Coco Chanel. *Enterprise and Society*, 1–43.

Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. American Journal of Sociology, 94, 95–120.

Dobbin, F. (2008). The poverty of organizational theory: Comment on: "bourdieu and organizational analysis." *Theory and Society*, *37*(1), 53–63. https://doi.org/10.1007/s11186-007-9051-z

Emirbayer, M., & Johnson, V. (2008). Bourdieu and organizational analysis. *Theory and Society*, *37*(1), 1–44.

Granovetter, M. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. Sociological Theory, 1, 201–233.

Jensen-Eriksen, N., Hilpinen, S., & Forsén, A. (2022). Nordic noblemen in business: The Ehrnrooth family and the modernisation of the Finnish economy during the late 19th century. *Business History*, *64*(2), 385–404.

Jones, I. G., Wong, N. D., Herrero, M., & Smith, A. (2022). Bourdieusian capital conversion during crises of socio-political legitimacy: Sponsorship of the arts by Barclays Bank, 1972 to 1987. *Business History*, *0*(0), 1–28.

Kipping, M., Amdam, R. P., & McGlade, J. (2020). Making managers: a fresh look. *Management and Organizational History*, *15*(2), 91–114.

Kipping, M., & Üsdiken, B. (2014). History in Organization and Management Theory: More Than Meets the Eye. *Academy of Management Annals*, *8*(1), 535–588.

Leblebici, H. (2014). History and organization theory: Potential for a transdisciplinary convergence. *Organizations in time: History, theory, methods*, 56-99.

Lyke, A. (2017). Habitus, doxa, and saga: applications of Bourdieu's theory of practice to organizational history. *Management and Organizational History*, *12*(2), 163–173.

Maclean, M. (2008). New rules - Old games? Social capital and privatisation in France, 1986-1998. *Business History*, *50*(6), 795–810.

Maclean, M., Harvey, C., & Clegg, S. R. (2017). Organization Theory in Business and Management History: Present Status and Future Prospects. *Business History Review*, *91*(3), 457–481.

MacLean, M., Harvey, C., & Clegg, S. R. (2016). Conceptualizing historical organization studies. *Academy of Management Review*, *41*(4), 609–632.

Maclean, M., Harvey, C., & Suddaby, R. (2022). Institutional biography and the institutionalization of a new organizational template: Building the global branded hotel chain. *Business History*, *0*(0), 1–29.

Reitmayer, M. (2019). The concept of social fields and the productive models: Two examples from the European automobile industry. *Business History*, *61*(5), 785–809.

Scott, P., & Walker, J. T. (2015). Demonstrating distinction at 'the lowest edge of the black-coated class': The family expenditures of Edwardian railway clerks. *Business History*, *57*(4), 564–588.

Stambolski, H. (1927/2018). Bir Osmanlı hekiminin anılarıyla: İmparatorluğun zor yılları: 1858-1878 (1. Baskı). Kitap Yayınevi: İstanbul

Swartz, D. L. (2008). Bringing Bourdieu's master concepts into organizational analysis. *Theory and Society*, *37*(1), 45–52.

Tolaini, R. (2022). The Genoese nobility: Land, finance and business from restoration to the First World War. *Business History*, *64*(2), 297–326.

Vaughan, D. (2008). Bourdieu and organizations: The empirical challenge. *Theory and Society*, *37*(1), 65–81.

Weik, E. (2011). The emergence of the university: A case study of the founding of the university of paris from a neo-institutionalist perspective. *Management and Organizational History*, *6*(3), 287–310.

KOKU, BELLEK VE KİMLİK: TÜRK KOLONYA MARKALARINDA GEÇMİŞİN İNŞASI VE ÖRGÜTSEL KİMLİK

Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR

Türk Alman Üniversitesi,
dilek.nayir@tau.edu.tr

ÖZET

Örgütsel bellek konusu (ÖB), örgüt çalışmaları ve yönetim yazınında giderek önem kazanan bir kavram haline gelmiştir. ÖB yalnızca geçmişin arşivlenmesi değil; örgütsel kimliği şekillendiren, stratejik kararları yönlendiren ve kültürel değerleri sürdüren dinamik bir kaynak olarak görülmektedir. Araştırmalar, yöneticilerin geçmişten nasıl yararlandığını, belleğin örgütsel kimlik değişimlerini nasıl tetiklediğini ve çalışanlar ile diğer paydaşların belleği nasıl şekillendirdiğini incelemektedir. Özellikle miras markaları, hem somut tarihsel unsurlar, hem de özlem ve özgünlük gibi simgesel anlatılar aracılığıyla kimliklerini kurmaktadır. Bu çalışma, Pereja ve Eyüp Sabri Tuncer kolonya markalarını karşılaştırarak örgütsel bellek ile örgütsel kimlik arasındaki ilişkiyi işlevsel, yorumlayıcı, eleştirel ve edimsel boyutlarda analiz etmeyi amaçlamaktadır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Bellek, Örgütsel Kimlik, Kurumsal Miras, Bellek Stratejileri, Nitel Vaka Analizi

GİRİŞ

Örgütsel bellek konusu (ÖB), son yıllarda yönetim ve organizasyon alanında önem kazanan bir araştırma konusu haline gelmiştir (Kalkan, 2006; Akgün vd., 2005). Bu ilginin temelinde, geçmişin örgütsel yaşamın asli bir unsuru olduğu yönündeki kabulün giderek yaygınlaşması yatmaktadır. Günümüzde örgütsel bellek yalnızca geçmişin arşivlerde depolanması olarak değil; örgütlerin kimliğini şekillendiren, stratejik karar alma süreçlerini yönlendiren ve kültürel değerlerin sürekliliğini sağlayan dinamik bir kaynak olarak ele alınmaktadır (Rowlinson, Booth, Clark, Delahaye & Procter, 2010; Özer, 2004). Bu bağlamda ÖB, örgütsel karar alma, strateji geliştirme ve kimlik inşasında etkin rol oynayan devingen bir kaynak olarak değerlendirilmektedir.

Literatürdeki çalışmalar, yöneticilerin geçmişten nasıl yararlandığını ve geçmişin örgütsel kimlik dönüşümlerini nasıl tetiklediğini incelemiştir (Wadhwani, Suddaby, Mordhorst & Popp, 2018; Foster, Suddaby, Minkus & Wiebe, 2020; Hatch & Schultz, 2017). Ayrıca çalışanlar, müşteriler ve yatırımcılar gibi farklı paydaş gruplarının örgütsel belleğin oluşumuna nasıl katkıda bulunduğu (Ybema, 2014; Bell & Taylor, 2016; Foroughi, 2020) ve bellek siyasetinin altında yatan güç ilişkileri ve çatışmalar da araştırılmıştır (Foroughi & Al-Amoudi, 2020; Mena & Rintamaki, 2020). Bu çalışmalar, geçmişin hem yöneticilerin karar alma süreçlerinde hem de paydaşların örgüte ilişkin algılarında giderek daha belirleyici hale geldiğini göstermektedir (Wadhwani vd., 2018; Hatch & Schultz, 2017). Özellikle miras markaları, orijinal ürün bileşimleri, tarihi mekânlar ve lisans anlaşmaları gibi somut bellek kaynaklarının yanı sıra özlem, özgünlük ve toplumsal miras gibi simgesel anlatılar aracılığıyla kimliklerini kurmakta ve sürdürmektedir (Çifçi, Velioğlu & Umut,). Türk kolonya sektörünün köklü markalarından Pereja ve Eyüp Sabri Tuncer bu bağlamda örgütsel bellek ve kimlik inşasının pratikte nasıl işlediğini göstermesi açısından önemli örnekler sunmaktadır.

Örgütsel bellek literatüründe dört temel çözümleyici perspektif öne çıkmaktadır: işlevsel, yorumlayıcı, eleştirel ve edimsel yaklaşımlar. İşlevsel perspektif belleği örgütsel öğrenme ve rekabet avantajı sağlayan bir kaynak olarak görürken (de Holan & Phillips, 2004; Şanlı ve Arabacı, 2016; Yılmaz & Kabadayı, 2016), yorumlayıcı yaklaşım geçmişin örgütsel aktörler tarafından sürekli yeniden anlamlandırıldığını vurgulamaktadır (Şengüler, 2019). Eleştirel perspektif bellek siyasetini ve güç ilişkilerini analiz ederken (Foroughi & Al-Amoudi, 2020), edimsel perspektif ise belleğin ritüeller ve deneyimler aracılığıyla pratiklerde yeniden üretildiğini savunmaktadır (Gioia, Schultz, & Corley, 2000).

Bugüne kadar örgütsel bellek çalışmaları, büyük ölçüde marka inşası ve pazarlama perspektifinden ele alınmış; özellikle miras markaları bağlamında geçmişin anlatılar, semboller ve nostalji aracılığıyla nasıl ticarileştirildiği üzerine yoğunlaşılmıştır. Bununla birlikte, örgütsel bellek ile örgütsel kimlik arasındaki

ilişkinin yönetim ve organizasyon yazını açısından sağlayabileceği teorik katkılar görece sınırlı biçimde incelenmiştir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, söz konusu boşluğu ele alarak örgütsel bellek kuramının farklı perspektiflerini bütünleştirmekte ve Pereja ile Eyüp Sabri Tuncer markalarının tarihsel mirasını karşılaştırmalı olarak incelemektedir. Araştırma yöntemi olarak nitel karşılaştırmalı vaka analizi ve doküman incelemesi kullanılmakta; marka anlatıları, kurumsal tarih metinleri ve görsel materyaller söylem analizi yoluyla değerlendirilmektedir. Çalışmanın temel katkısı, miras markaları bağlamında örgütsel belleğin farklı kuramsal perspektifler aracılığıyla nasıl harekete geçiridiğini göstererek örgütsel kimlik oluşumuna dair daha bütüncül bir açıklama sunmasıdır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel Kimlik Kuramı ile Örgütsel Bellek Çalışmaları ilişkisi

Örgütsel kimlik kuramı, Albert ve Whetten'in (1985) öne sürdüğü üç temel soru etrafında şekillenmektedir: Bir örgüt için merkezi, ayırt edici ve sürekliliği olan özellikler nelerdir? Bu çerçevede örgütsel kimlik, örgüt üyelerinin kim olduklarına dair ortak inançlarını ve genel anlamıyla toplu bir iddiayı temsil etmektedir (Çelebi, 2020; Taşdan, 2013). Gioia, Schultz ve Corley (2000), kimliğin istikrarlı bir kavram olduğu düşünülse de, aslında devingen ve değişken bir nitelik taşıdığını savunmaktadır. Örgütsel bellek ise, bu dinamik süreçlerde kritik bir kaynak olarak ön plana çıkmaktadır; yani örgütler, geçmişi yeniden yorumlayarak kim olduklarına dair iddialarına tutarlılık ve özgünlük kazandırmaktadır. Miras markaları, bellek ile kimlik arasındaki bu ilişkinin en net gözlemlendiği alanlardan birini oluşturmaktadır. Miras markaları için bellek, aktif bir kimlik inşasının aracına dönüşmekte ve tarihsel süreklilik iddiaları; özgünlük, güvenilirlik ve kurumsal meşruiyet talepleri anlamına gelmektedir. Bu durum hem iç, hem dış kitlelere yönelik bir kimlik yansıması yaratan, geri döndürülemez bir bellek-kimlik döngüsü oluşturmaktadır.

Pereja: Simgesel Miras Olarak Bellek ve Özlem Kimlik Stratejisi

Kökeni bir asrı aşan Pereja markası, önce Bomonti'de, daha sonra E-5 karayolu üzerindeki Bahçelievler fabrikasında büyüyerek Türkiye'nin en tanınan kolonya markalarından biri haline gelmiştir (Üngür, 2019). Markanın adı, kurucu ailenin bireyleri olan Pepo, Rene ve Jak'a yapılan göndermelerden oluşmakta; bu ayrıntı markanın aile kökenli bir hikâyeye dayandığını simgelemektedir (Şahne, Yumrukay, Yeğenoğlu, 2021). Bu özellik Pereja'nın marka kimliğinde güçlü bir duygusal bağ ve özlem anlatısının merkezi rol oynadığını göstermektedir. Bu nedenle Pereja, örgütsel bellek literatüründe "yorumlayıcı bellek" yaklaşımına yakın bir örnek olarak değerlendirilebilir.

1960'lı yıllarda Pereja modern sanayi üretimine geçerek Atatürk'ün mimarı Seyfi Arkan'a yeni bir fabrika tasarlatmıştır. Temeli 4 Mart 1966'da sembolik olarak su yerine kolonya dökülerek atılan fabrika, dönemin Başbakanı Süleyman Demirel tarafından açılmıştır. 1968'de Cumhuriyet gazetesi bu yapıyı "lüks bir dağ villası"na benzeyen bir sanat eseri olarak nitelendirmiştir (Üngür, 2019). Fabrika yalnızca bir üretim tesisi değil, aynı zamanda markanın modernist ve kurumsal kimliğinin mimari bir ifadesi olarak görülmektedir. 2000'li yıllarda üretimin Edirne Organize Sanayi Bölgesi'ne taşınmasıyla birlikte bu yapı ortadan kalkmış, ancak bellekteki simgesel değeri yaşamaya devam etmiştir. Pereja'nın özellikle 1980'li yıllarda Türkiye'de geniş bir tüketici kitlesi tarafından tanınan bir marka olduğu görülmektedir. Dönemin karakteristik altıgen şişesi ve belirgin kokusu, markanın tüketicilerin günlük yaşamında güçlü bir yer edinmesini sağlamıştır. Nitekim popüler kültürde Pereja, çocukluk ve aile ortamını çağrıştıran bir koku olarak hatırlanmaktadır.

Örgütsel Bellek Perspektifleri Açısından Pereja

Pereja'nın **işlevsel bellek** uygulamaları, özellikle ürün formülasyonunun ve ambalaj tasarımının büyük ölçüde korunmasıyla ortaya çıkmaktadır. Ürün bileşiminin uzun yıllar boyunca büyük değişikliklere uğramadan sürdürülmesi, tüketici açısından güven ve süreklilik sağlayan bir bellek stratejisidir. Bununla birlikte bu uygulamaların kurumsal düzeyde sistematik biçimde belgelenmiş ya da kurumsallaştırılmış olduğu sınırlı ölçüde görülmektedir. Pereja'nın en güçlü yönü **yorumlayıcı bellek** boyutudur. Marka iletişiminde sıkça kullanılan nesiller arası aktarım teması, tüketicilerde güçlü bir özlem duygusu

yaratmaktadır. Reklam ve ambalajlarda baba-oğul ilişkisi gibi ailevi imgelerin kullanılması, markanın yalnızca bir ürün değil, aynı zamanda kolektif bir hatıra nesnesi olarak algılanmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda Pereja, örgütsel kimliğini duygusal süreklilik ve geçmişe bağlılık üzerinden kurmaktadır (Çifçi vd., 2014; Şengüler, 2019). **Eleştirel perspektif** açısından bakıldığında, Pereja'nın miras anlatısında bazı unsurların öne çıkarıldığı, bazı unsurların ise geri planda bırakıldığı görülmektedir. Marka iletişiminde üretim süreçleri ya da sanayi geçmişi yerine daha çok aile, nostalji ve kişisel hatıralar vurgulanmaktadır. Bu durum, örgütsel belleğin seçici biçimde inşa edildiğini göstermektedir. Pereja'nın **edimsel belleği** büyük ölçüde koku deneyimi üzerinden ortaya çıkmaktadır. Tüketicilerin çocukluk dönemlerinden hatırladıkları Pereja kokusu, belleği tetikleyen güçlü bir duyusal unsur olarak işlev görmektedir. Ancak bu deneyim, kurumsal ritüeller ya da sistematik uygulamalardan ziyade bireysel hatırlama süreçleri üzerinden gerçekleşmektedir. Genel olarak Pereja, yüksek düzeyde duygusal özlem üreten ancak bellek stratejisini kurumsal olarak sistematik biçimde kodlamayan bir miras markası olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle marka, örgütsel belleğin yorumlayıcı boyutunun öne çıktığı simgesel miras kategorisinde konumlanmaktadır.

Eyüp Sabri Tuncer: Yaşayan Gelenek Olarak Bellek ve Edimsel Kimlik

1923 yılında kurulan Eyüp Sabri Tuncer, Türk parfümeri ve kişisel bakım sektörünün en köklü markalarından biridir. Kurucusu Eyüp Sabri Tuncer'in Saraybosna'dan İnegöl'e, ardından Ankara'ya uzanan göç hikâyesi markanın kuruluş anlatısının merkezini oluşturmaktadır (https://www.eyupsabrituncer.com/tarihcemiz, 2023). Bu göç deneyimi, markanın tarihsel belleğinde önemli bir referans noktasıdır. 1927'de Ankara Anafartalar Caddesi'nde açılan mağaza yalnızca bir satış noktası değil, aynı zamanda markanın değerlerini temsil eden bir sosyal mekân haline gelmiştir. Aile üyeleri tarafından aktarılan ticaret anlayışı; dürüstlük, müşteri memnuniyeti ve kurumsal sorumluluk ilkelerine dayanmaktadır. 1930'lu yıllardan itibaren kolonya üretimine başlayan marka, ürünlerini tanıtmak için dönemin alışılmadık pazarlama yöntemlerini kullanmıştır. Mesire alanlarında ücretsiz kolonya dağıtılması ve tren garlarında yolculara ikram edilmesi gibi uygulamalar, tüketicilerin günlük yaşamında kolonya kullanımını yaygınlaştırmıştır. Bu uygulamalar aynı zamanda markanın edimsel belleğinin erken örnekleri olarak değerlendirilebilir.

1950'li yıllarda Sabahattin Tuncer'in girişimleriyle yerli esans üretimine geçilmesi önemli bir dönüm noktasıdır. Avrupa'daki esans üreticileriyle kurulan ilişkiler sonucunda 1969'dan itibaren markanın kendi formülasyonlarını geliştirdiği görülmektedir. Bu gelişme, markanın teknolojik kapasitesini ve üretim bağımsızlığını güçlendirmiştir. 2020'de pandemi döneminde kolonya ve dezenfektan ürünlerine yönelik talebin artması, Eyüp Sabri Tuncer markasının yeniden geniş bir kamuoyu görünürlüğü kazanmasına yol açmıştır. Bu süreçte markanın uzun geçmişi ve güvenilirliği tüketici davranışında belirleyici bir unsur olmuştur.

Örgütsel Bellek Perspektifleri Açısından Eyüp Sabri Tuncer

Eyüp Sabri Tuncer'in işlevsel bellek stratejisi, ürün formülasyonlarının korunması ve geleneksel ürün kategorilerinin sürdürülebilir biçimde yönetilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Belirli ürünlerin yeniden piyasaya sunulması, geçmişin kurumsal bir kaynak olarak kullanılmasına olanak sağlamaktadır. **Yorumlayıcı boyut itibariyle m**arka anlatılarında Türk kültürü ve ulusal miras temaları önemli yer tutmaktadır. Eyüp Sabri Tuncer kolonyası yalnızca bir kişisel bakım ürünü değil, aynı zamanda kültürel bir sembol olarak sunulmaktadır. Bu yaklaşım, markanın bireysel nostaljiyi aşarak daha geniş bir kültürel kimlik anlatısı oluşturmasına olanak tanımaktadır (Yıldız & Koç, 2017). Eleştirel perspektif, markanın "Türk mirası" söyleminin nasıl inşa edildiğini sorgulamaya imkân verir. Markanın iletişiminde bazı tarihsel unsurlar öne çıkarılırken üretim süreçlerinin dönüşümü ya da küresel tedarik zincirleri gibi konular daha az görünür hale getirilmektedir. Eyüp Sabri Tuncer'in en güçlü yönü edimsel bellek boyutudur. Kolonya kullanımına eşlik eden gündelik ritüeller ve mağaza deneyimleri, markanın belleğinin somut olarak yaşanmasını sağlamaktadır. Bu uygulamalar, örgütsel belleğin pratikler aracılığıyla yeniden üretildiğini savunan edimsel yaklaşım ile uyumludur (Gioia et al., 2000). Eyüp Sabri Tuncer, hem nostalji hem de edimsel deneyim boyutlarını bir arada kullanan bir miras markasıdır. Bellek yalnızca anlatı düzeyinde değil, günlük kullanım pratikleri aracılığıyla da yaşatılmaktadır.

Karşılaştırmalı Analiz

Pereja ve Eyüp Sabri Tuncer markaları karşılaştırıldığında, örgütsel belleğin marka kimliği ile farklı biçimlerde ilişkilendirildiği görülmektedir. Pereja'da yorumlayıcı bellek baskın olup nostalji ve aile hatıraları merkezde yer alırken, Eyüp Sabri Tuncer'de yorumlayıcı ve edimsel boyutlar birlikte güçlüdür. Pereja'da bellek daha çok bireysel hatırlama üzerinden sürdürülürken, Eyüp Sabri Tuncer'de kurumsal uygulamalar ve ritüeller aracılığıyla canlı tutulmaktadır. Her iki marka da belleğin seçici biçimde inşa edildiğini göstermektedir. Belirli tarihsel unsurlar öne çıkarılırken bazı yönler geri planda bırakılmaktadır. Bu seçici hatırlama süreçleri, markaların sürekliliğini ve piyasa konumlanmasını destekleyen stratejik araçlar olarak işlev görmektedir. Tablo 1'de her iki markanın ÖB Perspektifleri ile Örgütsel Kimlik Kuramı açısından karşılaştırmalı analizi sunulmaktadır.

Tablo 1: Pereja ve Eyup Sabri Tuncer'in ÖB Perspektiflerii ile Örgütsel Kimlik Kuramı Çerçevesinde Karşılaştırmalı Analizi

ÖB Perspektifi / Kimlik Boyutu	PEREJA	EYUP SABRI TUNCER
İşlevsel Perspektif - *Bellek = Kurumsal Kaynak - Düşük Özlem / Yüksek İşlevsellik*	DÜŞÜK : Ambalaj ve koku tutarlılığına dayalı sınırlı kodlanmış bellek. Orijinal bileşim korunmakla birlikte sistematik olarak standartlaştırılmamış. Marka mirası yazılı belgelerden çok, aktarım yoluyla yaşatılmaktadır.	ORTA: 270 derece ve gül yağı gibi korunan özgün bileşimler, tarihi ürün kategorilerinin yeniden piyasaya sürülmesi ve tutarlı ambalaj dili. Bellek; uygulamalar ve ürün portföyü aracılığıyla kısmen kodlanmıştır.
Yorumlayıcı Perspektif *Bellek = Anlam İnşası - Yüksek Özlem / Düşük İşlevsellik*	ÇOK YÜKSEK (Ana Strateji): Baba-oğul nesil aktarımı teması; çocukluk ve aile bağları üzerine bina edilmiş bireysel özlem. Kimlik; "kuşaklar boyu gelen güvence" anlatısından beslenmektedir. Bellek birincil olarak duygusal ve simgesel alanda işlemektedir.	YÜKSEK (Çok Katmanlı): Bireysel özlemin ötesine geçerek ulusal ve kültürel kimlik anlatılarıyla bütünleşme. Türk zekası, Anadolu geleneğinin sürdürülebilirliği ve Batı etkisine karşı kültürel direniş temalı kimlik. Anlam topluluk ve kamusal alanda şekillenmektedir.
Eleştirel Perspektif - *Bellek = Siyaset ve Seçimsellik Ne Hatırlanır / Ne Unutulur?*	DUYGUSAL SÜREKLILIK ÖN PLANDA: Ön plana çıkarılan, aile bağları, nesiller arası aktarım, duygusal özgünlük. Arka plana itilen: Üretim koşulları, sınai geçmiş, tedarik zinciri uygulamaları. Bellek siyaseti duygusal ve estetik alanlarda şekillenmektedir.	ULUSAL ANLATI: Ön plana çıkarılan, kültürel özgünlük, ulusal miras, Anadolu geleneğinin devamlılığı. Arka plana itilen, global üretim uygulamaları, bileşim değişimleri, ticari büyüme stratejileri. Kültürel özgünlük iddiaları ekonomik çıkarları örten bir söyleme dönüşmektedir.
Edimsel Perspektif - *Bellek = Uygulama Aracılığıyla Canlanma- Bedensel / Tören Bellek*	ORTA (Kullanıcı Bedeninde): Koku deneyiminin özlem tetikleyici etkisi güçlü bir organik edimsel mekanizma oluşturmakta; ancak bu bedensel bellek kurumsal uygulamalarla sistematize edilmemektedir. Edimsel boyut ürün deneyiminde değil, kullanıcının bireysel hafızasında konumlanmıştır.	YÜKSEK (Ana Strateji). Bayram törenleri, gündelik kullanım uygulamaları ve mevsimsel seremoni üzerinden bedensel ve toplu bellek. Koku deneyimi tarihsel sürekliliği doğrudan cisimleştirmektedir. Bellek, kullanım uygulamalarının içinde yeniden üretilmekte ve yaşatılmaktadır.
Örgütsel Kimlik Stratejisi - *Albert & Whetten (1985); Gioia ve diğerleri (2000)*	DUYGUSAL SÜREKLİLİK KİMLİK INŞASI: Kimlik; "duygusal özlem" üzerine kurulu. Merkezi özellik: Aile ve nesil bağlantısı. Ayırt edici özellik: kişisel hatıra tetikleyici. Sürekliliği olan özellik: Nesil aktarımı uygulaması. Kimlik devingen olmakla beraber duygusal çerçevede istikrara kavuşmaktadır (Gioia ve diğerleri, 2000).	KÜLTÜREL KORUYUCU KİMLİK İNŞASI: Kimlik; "ulusal mirasın koruyucusu" çerçevesinde inşa edilmiş. Merkezi özellik: Türk koku geleneğinin sürekliliği. Ayırt edici özellik: özgün Anadolu üretimi. Sürekliliği olan özellik: 1923'ten bu yana kesintisiz kültürel temsil.

ÖB Genel Konumlanma - *Özlem / İşlevsellik Ekseni*	YÜKSEK NOSTALJİ / DÜŞÜK İŞLEVSELLİK. Bellek Tipi: Simgesel Miras - yorumlayıcı perspektif baskındır. Kimlik anlatısı duygusal ve bireysel temelli. Bellek bir anlam üretim uygulaması olarak işlemekte.	YÜKSEK NOSTALJI / ORTA İŞLEVSELLiK: Bellek Tipi: Yaşayan Gelenek. Edimsel ve yorumlayıcı perspektifler birlikte baskındır. Kimlik anlatısı ulusal/kültürel topluluk temelli. Bellek bedensel uygulamalar aracılığıyla yeniden üretilmektedir.

Kaynak: Yazarlar tarafından ÖB perspektifleri (Rowlinson ve digerleri, 2010) ve Örgütsel Kimlik Kuramı (Albert ve Whetten, 1985; Gioia ve diğerleri, 2000) çerçevesinde derlenmiştir.

Her iki marka da bellek ile kimliğin, örgüt kimliğini insan temelli bir tablo olarak ele alan kuramsal yaklaşımlarla uyumlu şekilde ortak şekilde inşa ettiklerini ortaya koymaktadır (Albert ve Whetten, 1985; Gioia ve digerleri, 2000). Gioia ve çalışma arkadaşlarına (2000) göre kimlik, görünürde istikrarlı olsa da temelde devingen ve uyarlanabilir bir yapıya sahiptir. Hem Pereja, hem de Eyüp Sabri Tuncer, marka kimliklerini devam ettirirken bunu gerçekleştirmektedir. Bütün belirsizliklerin önüne geçmek adına, "neyi hatırlayıp neyi unutmayı" seçtiklerine göre bu süreç kimlik iddialarını gelecekte de yeniden biçimlendirmektedir. Miras markaları, süreklilik duygusu yaratmak adına işlevsellikten de uyarlamalar yapmaktadırlar. Her iki vakada da marka kimliğinin, işlevsel, yorumlayıcı ve edimsel boyutları tarafından desteklediğini, bunu yaparken eleştirel perspektifin sorgulayıcılığının nispeten devre dışı kaldığı görülmektedir. Kimlik-bellek döngüsü; geçmişin hangi unsurlarının "merkezi, ayırt edici ve sürekli" (Albert ve Whetten, 1985) olarak anlamlandırıldığı üzerinden şekillenmektedir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışma, örgütsel belleğin çok boyutlu ve devingen bir süreç olduğunu ortaya koyarak, örgütsel bellek ile örgütsel kimlik arasındaki ilişkiye yönetim ve organizasyon yazını açısından katkı sunmaktadır. Analiz sonuçları, örgütsel belleğin yalnızca geçmişe ilişkin bilgilerin depolandığı pasif bir yapı olmadığını; aksine örgütlerin kimlik iddialarını şekillendiren ve sürdüren aktif bir kurumsal mekanizma olarak işlediğini göstermektedir. Pereja örneğinde bireysel ve ailesel özleme dayalı bir bellek stratejisi öne çıkarken, Eyüp Sabri Tuncer örneğinde bellek ritüeller, kurumsal uygulamalar ve topluluk temelli anlatılar aracılığıyla yeniden üretilmektedir. Bu farklılaşma, örgütsel belleğin örgütlerin kimlik inşa süreçlerinde farklı biçimlerde mobilize edilebildiğini ortaya koymaktadır.

Kuramsal açıdan çalışma, örgütsel bellek ve örgütsel kimlik literatürleri arasındaki etkileşimi görünür kılarak bu iki alanın bütünleştirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Bellek ve kimlik arasındaki ilişki, yalnızca örgütlerin geçmişlerini nasıl hatırladıklarıyla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda örgütlerin gelecekte nasıl bir kimlik iddiasında bulunmak istediklerini de şekillendirmektedir (Zeren & Kalkan, 2019). Bu bağlamda örgütsel bellek, örgütsel kimliğin sürekliliğini sağlayan ve aynı zamanda değişim süreçlerinde kimliğin yeniden yorumlanmasına imkân tanıyan bir kurumsal kaynak olarak değerlendirilebilir. Araştırmanın bulguları, benzer kültürel bağlamda faaliyet gösteren iki örgütün örgütsel belleği farklı biçimlerde yapılandırabildiğini göstermektedir. Pereja'da bireysel deneyimlere ve duygusal özleme dayalı bir bellek kurgusu baskınken, Eyüp Sabri Tuncer'de edimsel uygulamalar ve kolektif ritüeller aracılığıyla yeniden üretilen bir bellek yapısı görülmektedir. Bu durum, örgütsel belleğin homojen bir yapı olmadığını, farklı örgütsel pratikler ve tarihsel anlatılar aracılığıyla çeşitlenen bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışma, örgütsel bellek araştırmalarında tek boyutlu yaklaşımların sınırlı kaldığını ve çok katmanlı analitik çerçevelerin gerekliliğini göstermektedir. Özellikle örgütsel belleğin yorumlayıcı, işlevsel, edimsel ve eleştirel boyutlarını birlikte ele alan bir yaklaşım, örgütlerin kimlik oluşum süreçlerinin daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına olanak tanımaktadır. Bu çerçevede Pereja ve Eyüp Sabri Tuncer örnekleri, örgütsel belleğin farklı uygulama biçimlerinin örgütsel kimlik inşasıyla nasıl ilişkilendiğini ortaya koyan değerli ampirik vakalar sunmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın teorik katkıları üç temel eksende değerlendirilebilir. İlk olarak araştırma, örgütsel bellek teorileri ile örgütsel kimlik literatürünü ilişkilendirerek bu iki alan arasında kavramsal bir köprü kurmaktadır. Özellikle yorumlayıcı ve edimsel bellek biçimlerinin örgütsel kimlik ve örgüt kültürü

üzerindeki etkileri daha ayrıntılı biçimde ortaya konmaktadır. İkinci olarak çalışma, karşılaştırmalı vaka analizi yöntemi aracılığıyla örgütsel belleğin farklı örgütsel bağlamlarda nasıl kurumsallaştığını göstermekte ve literatürde görece sınırlı olan karşılaştırmalı analizlere katkı sunmaktadır. Üçüncü olarak ise araştırma, örgütsel kimliğin statik bir yapıdan ziyade bellek temelli uygulamalar aracılığıyla sürekli yeniden üretilen dinamik bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda örgütsel kimlik iddialarının yalnızca söylemsel anlatılara değil, aynı zamanda gündelik pratikler ve kurumsal deneyimlere dayandığı görülmektedir.

Araştırmanın uygulamaya yönelik çıkarımları da bulunmaktadır. Bulgular, örgütsel belleğin stratejik biçimde yönetilmesinin örgütlerin kimlik sürekliliğini ve kurumsal öğrenme süreçlerini destekleyebileceğini göstermektedir. Örgütlerin yorumlayıcı, edimsel ve eleştirel bellek biçimlerini birlikte kullanabilmeleri, hem kurumsal sürekliliğin korunmasına hem de değişen çevresel koşullara uyum sağlanmasına katkı sunabilir. Bu açıdan örgütsel belleğin yalnızca geçmişin korunması değil, aynı zamanda kurumsal dönüşüm süreçlerinin yönetilmesinde de önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Çalışma bazı sınırlılıklar içermektedir. İlk olarak araştırma iki vaka ile sınırlıdır ve farklı sektörlerden daha geniş örneklemlerle yapılacak çalışmalar bulguların genellenebilirliğini artırabilir. İkinci olarak araştırma nitel veri analizine dayanmaktadır; nicel yöntemlerle desteklenecek çalışmalar örgütsel bellek türlerinin örgütsel kimlik üzerindeki etkilerini daha ölçülebilir biçimde ortaya koyabilir. Son olarak araştırma Türkiye bağlamına odaklanmaktadır. Farklı kültürel bağlamlarda gerçekleştirilecek karşılaştırmalı çalışmalar, örgütsel bellek ve örgütsel kimlik ilişkisini daha geniş bir kuramsal çerçevede değerlendirme imkânı sağlayacaktır. Gelecek araştırmaların özellikle dijitalleşme ve küreselleşme süreçlerinin örgütsel bellek ve kimlik oluşumu üzerindeki etkilerini incelemesi literatüre önemli katkılar sunabilir.

KAYNAKÇA

Akgün, A. E., Keskin, H., & Günsel, A. (2005). Örgütsel Hafıza ile Enformasyon Teknolojileri (IT) Arasındaki İlişkiler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *12*(2). 1-16

Albert, S. ve Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.

Bell, E. ve Taylor, S. (2016). Vernacular mourning and corporate memorialization in framing the death of Steve Jobs. *Organization*, 23(1), 114-132.

Çelebi M.A. (2020). Örgütsel kimlik kavramı üzerine işletme dalında hazırlanan lisansüstü tezlere yönelik bir inceleme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 94-113.

Çifci S., Velioğlu M.N. & Umut M.Ö. Marka Mirası Kavramı ve Hizmetlerde Marka Mirasına Yönelik Bir Ölçek Değerlendirmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 14 (1). 105 – 113.

de Holan, P. M. ve Phillips, N. (2004). Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting. *Management Science*, 50(11), 1603-1613.

Foroughi H. & Al-Amoudi I. (2020). Collective Forgetting in a Changing Organization: When memories become unusable and uprooted. *Organization Studies* 41 (4). 449-470

Foroughi, H. (2020). Nostalgic narratives and collective memory in organizational identity claims. *Journal of Management Inquiry,* 29(3), 303-317..

Foster, W. M., Suddaby, R., Minkus, A. ve Wiebe, E. (2011). History as social memory assets: The example of Tim Hortons. *Management & Organizational History*, 6(1), 101-120.

Gioia, D. A., Schultz, M. ve Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.

Hatch, M. J. ve Schultz, M. (2017). Toward a theory of using history authentically: Historicizing in the Carlsberg Group. *Administrative Science Quarterly*, 62(4), 657-697.

Kalkan, V. D. (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16). 22-36.

Küçüker, G. & Özdemir, T.Y. (2022). Örgütsel Yapı, Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Değişim İlişkisinin İncelenmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(4), 1717-1736.

Mena, S. ve Rintamaki, J. (2020). Controversies and the politics of organizational memory: The case of Shell's contested narratives of responsibility. *Organization Studies*, 41(11), 1563-1582.

Özer P.S., Özmen Ö. & Saatçioğlu, Ö. (2004). Bilgi Yönetiminin Etkinliğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi işçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri. *SBE Dergi*, 6 (1). 254-275.

Rowlinson, M., Booth, C., Clark, P., Delahaye, A. ve Procter, S. (2010). Social remembering and organizational memory. Organization Studies, 31(1), 69-87.

Şahne B.S., Yumrukay L. & Yeğenoğlu S. (2021). Kolonyanın İşlevi: Dünü ve Bugünü. *Lokman Hekim Dergisi,* 11 (2): 195-203

Şanlı, Ö., & Arabacı, İ. B. (2016). Lise öğretmenlerinin örgütsel kimlik algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 5(2), 443-458.

Ömer Şengüler (2019). *Marka Ol E Mi?.* Mediacat Yayınları. İstanbul

Taşdan, M., (2013). İlköğretim Okullarında Örgütsel Kimlik Algısı Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 46(2), 1-24.

Üngür E. (2019). Bölüm Başlığı: Pe-Re-Ja Kolonya Fabrikası: İstanbul'da Sanayinin Desantralizasyonu ve Emek Gücünün Örgütlenmesi. İçinde *Ulus Devlet, Türkiye Modernleşmesi, Kentleşme: İstanbul Kent Tarihi.* 60-75. Editörler: Erkal N., Gümüş E.K. & Bilsel C.. İBB Yayınları (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kültür A.Ş.)

Wadhwani, R. D., Suddaby, R., Mordhorst, M. ve Popp, A. (2018). History as organizing: Uses of the past in organization theory. *Organization Theory*, 43(1), 54-68.

Ybema, S. (2014). The invention of transitions: History as a symbolic site for discursive struggles over organizational change. *Organization*, 21(4), 495-513.

Yıldız e. & Koç M.E. (2017). Marka mirası ve marka güveninin satın alma niyeti, müşteri tatmini ve marka sadakati üzerindeki etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Pazarlama Kongresi Özel Sayısı* 86 - 104,

Yılmaz, C. ve Kabadayı, E. T. (2016). Örgütsel özgeçmiş, kurumsallaşma ve edim arasındaki ilişkide topluluk belleğinin rolü: Yaş ve miras üzerine Türk şirketleri penceresinden deneysel bir bakış. *Ege Akademik Bakış,* 16(4), 655-672.

Zeren, D. & Kalkan, A. (2019), Marka Mirasının Satın Alma Niyeti, Marka İmajı, Markaya Güven, Marka Sadakati Ve Müşteri Tatmini Üzerine Etkisi, *Business and Management Studies*, 7(5): 2891-2909

https://www.eyupsabrituncer.com/tarihcemiz - Erişim: 01.03.2026

BİR ASRI AŞMAK: YÜZYILLIK İŞLETMELERİN KURUMSAL HAFIZALARINDA ÖRGÜTSEL UZUN ÖMÜRLÜLÜK DİNAMİKLERİ

Dr. Öğr. Üyesi Murat BAŞTUĞ

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi,
murat.bastug@nisantasi.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren asırlık işletmelerin web sayfalarındaki tarihçeleri üzerinden örgütsel uzun ömürlülük dinamiklerini incelemeyi amaçlamaktadır. Stratejik yönetim ve girişimcilik literatüründe nadir bir başarı olarak değerlendirilen yüzyılı aşma olgusu, işletmelerin sadece ekonomik rasyonaliteleriyle değil, makro-çevresel şoklara karşı geliştirdikleri adaptasyon yeteneğiyle de ilişkilidir. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi tekniği benimsenmiş; amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılarak Yüzyıllık Markalar Derneği'ne üye 43 işletmenin web sayfalarındaki tarihçeleri incelenmiştir. Verilerin analizinde dört temel tema tespit edilmiştir: "Kurucu Bağlam ve Sosyo-Tarihsel Arka Plan", "Aile İşletmesi Dinamikleri ve Organizasyonel Yapılanma", "Değer Önerisi: Gelenek, İnovasyon ve Kalite" ve "Kurumsal İtibar, Sürdürülebilirlik ve Küreselleşme". Sonuç olarak, asırlık işletmelerin nesiller arası bilgi aktarımını sağlayıp inovasyonu süreçlerine entegre ettikleri ve kuruluş hikayelerini ulusal tarihle bütünleştirerek birer "ulusal kurum" konumuna yükselttikleri ortaya konmuştur. Ayrıca, verilerin halkla ilişkiler amacıyla kurgulanan anlatılardan elde edilmesi sebebiyle bir kurumsal söylem yanlılığı taşıyabileceği değerlendirilmiş; gelecek araştırmalar için birincil arşiv belgelerinin incelenmesi önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Uzun Ömürlülük, Asırlık İşletmeler, Kurumsal Hafıza, İşletme Tarihi

GİRİŞ

Stratejik yönetim ve örgüt kuramı literatüründe, işletmelerin en temel varoluşsal amacı dinamik ve belirsiz çevre koşullarında hayatta kalmak olarak tanımlanmaktadır. Ancak bir işletmenin kuruluşundan itibaren yüz yılı aşan bir yaşam döngüsüne ulaşabilmesi, salt ekonomik rasyonalite ile açıklanamayacak kadar karmaşık, nadir ve stratejik bir başarı öyküsüdür. "Örgütsel uzun ömürlülük" olarak kavramsallaştırılan bu olgu; işletmelerin tarihsel süreçte maruz kaldıkları makro-çevresel şoklara, savaşlara, ekonomik krizlere ve yıkımlara karşı geliştirdikleri adaptasyon yeteneğini ve tarihsel patika bağımlılığını yansıtır. Bu bağlamda, asırlık organizasyonların kendi geçmişlerini nasıl anlamlandırdıkları ve bu mirası kamuoyuna nasıl sundukları, basit birer kronolojik anlatı olmanın çok ötesindedir.

Türkiye işletme tarihi perspektifinden bakıldığında, günümüzde faaliyet yürüten yüzyıllık işletmelerin ekseriyeti; bir imparatorluğun çöküşüne, modern bir cumhuriyetin inşasına, dünya savaşlarının yarattığı hammadde krizlerine, nüfus mübadelelerine ve köklü kentsel dönüşümlere tanıklık etmiş eşsiz vakalardır. İşte bu tarihsel laboratuvar niteliğindeki bağlamdan yola çıkarak, bu çalışmada uzun ömürlü işletmelerin web sayfalarında yer alan tarihçeleri üzerinden vurguladıkları ortak temalar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışma, asırlık işletmelerin resmi söylemlerini ve kurumsal hafıza metinlerini tahlil etmektedir. Böylelikle, zorlu sosyo-tarihsel koşullarda kök salmanın, nesiller arası kesintisiz liderlik devrinin, gelenek ile inovasyonu eşzamanlı yürütebilme becerisinin ve toplumsal itibar inşasının, örgütsel uzun ömürlülüğün dinamiğini nasıl oluşturduğu ortaya konulması amaçlanmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşletme disiplini literatüründe baskın yaklaşım, işletmelerin ortalamanın üzerinde performans göstermeleri durumunda varlıklarını sürdürebileceklerini öne sürmektedir; ancak pratikte ve piyasa koşullarında uzun süre ayakta kalabilen işletmelerin sayısının oldukça sınırlı olduğu gözlemlenmektedir (Dil, 2014). Bu bağlamda, işletmelerin yaşam sürelerine yönelik kavramsal yaklaşımlar çeşitlilik göstermektedir; nitekim bir işletmenin yaşam süresi, belirli bir projeye ya da başka bir amaca uyum sağlayacak biçimde kurgulanmış toplumsal bir yapı ve bilinçli olarak oluşturulmuş anlatının bir unsuru olarak da değerlendirilmektedir (Akin, 2000). Bu durum biyolojik bir bakış açısıyla da temellendirilebilir; zira tüm canlı organizmalar gibi, bu işletmeler de öncelikle varlığını sürdürmek ve

gelişimini sağlamak, diğer bir ifadeyle potansiyelini hayata geçirmek ve ulaşabileceği en yüksek ölçeğe erişmek amacıyla varlık göstermektedir (De Geus, 1999). Performans odaklı yaklaşımlar ele alındığında, ortalamanın üzerindeki performansın işletmenin uzun ömürlü olmasını garanti etmediği; başka bir ifadeyle performansın uzun ömürlülük için gerekli ancak tek başına yeterli bir koşul olmadığı ileri sürülmektedir (Dil, 2014).

İşletmelerin demografik özellikleri değerlendirildiğinde, uzun ömürlülüğün güçlüğü ve nadirliği istatistiksel verilerde açıkça görülmektedir; bu bağlamda De Geus (1999), çok uluslu işletmelerin ortalama yaşam süresinin 40 ila 50 yıl arasında değiştiğini ileri sürmektedir. Dünyadaki bilinen en uzun ömürlü işletme Japonya'da 578 yılında kurulan Kongo Gumi (Kolluru & Uecker, 2024) iken, Türkiye'de kurulan en uzun ömürlü işletme, halen faaliyetlerini İstanbul'da devam ettiren ve 1777 yılında kurulan Ali Muhiddin Hacı Bekir'dir (Mumcu vd., 2023).

Yüzyılları aşarak ayakta kalmayı başaran işletmelere bakıldığında dört temel ortak özellik öne çıkmaktadır; (1) uzun ömürlü işletmeler çevrelerine karşı duyarlıdır, (2) güçlü bir kimlik duygusuyla birbirine bağlıdır, (3) hoşgörülüdür ve (4) finansmanda muhafazakardır (De Geus, 1999). Türkiye bağlamında bu faktörler, çoğunluğu oluşturan aile işletmeleri ekseninde daha net gözlemlenebilmektedir. Akduru'ya (2023) göre, erken Cumhuriyet döneminden günümüze ulaşmayı başaran özel girişimlerin temel karakteristikleri şu şekilde sıralanabilmektedir: Aile işletmesi yapısına sahip olma, dönemin ihtiyaç duyduğu alanlara yatırım yapma, zamanın koşullarına kıyasla sağlam bir mali yapı kurma, değişen şartlara uyum sağlama, faaliyet ve ürün çeşitlendirmesine gitme, büyüme odaklı stratejiler benimseme ve sosyal sorumluluk konularında hassas davranma. Stratejik yönetim biçimleri de asırlık işletmeleri farklı kılan temel unsurlar arasındadır. Nitekim Dil & Barca (2018) tarafından Türkiye'de 1807-1893 yılları arasında kurulan dokuz köklü işletme üzerinde yürütülen araştırma, bu tür uzun ömürlü organizasyonların stratejik açıdan ağırlıklı olarak "Süreçsel" bir perspektif benimsediklerini ortaya koymuştur.

Kurumlar, nesiller arası aktarıma konu olan yerleşik bir belleğe sahiptir. Bu doğrultuda temel işleyiş rutinleri, davranış ve giyim kodları, ofis düzenlemeleri ve bürokratik standartlar gibi araçlar kullanılarak kurumun geçmişten getirdiği kültürel doku, kimlik ve temel amaçlar geleceğe yansıtılmaktadır (Güldöşüren, 2021). Uzun ömürlü işletmelerin kimlik inşasında kurumsal hafızanın korunması, misyon beyanları ve paylaşılan ortak değerler oldukça kritik bir yer tutmaktadır. Uzun ömürlü işletmelerin misyon, vizyon ve temel değer bildirgeleri incelendiğinde stratejik önceliklerin zamanla değiştiği saptanmıştır. Erken dönemlerde kalite, yenilikçilik ve global ölçekte liderlik vizyonu baskınken; ilerleyen süreçte müşteri odaklılık, sürdürülebilir büyüme ve çevre bilinci gibi temaların daha fazla ön plana çıktığı anlaşılmaktadır (Çubukçu, 2023). Sürekliliğin sosyal bir inşa olması ve hikâyenin aktarım tarzının nesnenin yaşından bile daha önemli olabilmesi felsefesi (Akin, 2000), işletmelerin bu kurguyu neden bu kadar önemsediğini açıklamaktadır. Bu inşayı ve kurumsal imajı daha güçlü, sarsılmaz ve saygıdeğer kılmak isteyen asırlık işletmeler, kendi kuruluş hikayelerini ulusal tarihle bütünleştirmekte; savaş yılları, krizler veya Cumhuriyet'in kuruluşu gibi toplumsal dönüm noktaları ile kurumun gelişim evreleri arasında "retorik bir paralellik" kurarak kendilerini adeta bir "ulusal kurum" konumuna yükseltmektedirler (Güldöşüren, 2021).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, Türkiye'deki uzun ömürlü işletmelerin web sayfalarında yer alan tarihçe metinleri üzerinden vurguladıkları ortak temaların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi, elde edilen verilerin derinlemesine incelenmesini ve bu verileri açıklayan kavram ile temalara ulaşılmasını sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Dil (2016), Türkiye'deki uzun ömürlü işletmeleri tespit etmeye yönelik çalışmasında toplam 289 işletmenin yer aldığı kapsamlı bir liste oluşturmuştur. Ancak bu çalışmada hem zaman kısıtları hem de daha derinlemesine bir içgörü sağlayabilmek adına amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme (Patton, 1987) tercih edilmiştir. Belirlenen ölçüt doğrultusunda, kurumsal miraslarını ve köklü geçmişlerini bilinçli bir strateji olarak ön plana çıkardıkları ve dolayısıyla tarihçe metinleri bakımından zengin bir veri seti sunacakları varsayımıyla, yalnızca Yüzyıllık Markalar Derneği'ne üye olan işletmeler analize dahil edilmiştir.

27.03.2026 tarihi itibariyle Yüzyıllık Markalar Derneği'nin toplam 47 üyesi bulunmaktadır (Yüzyıllık Markalar Derneği, 2026). Söz konusu üyelerden Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu bir sivil toplum kuruluşu; Cumhuriyet Gazetesi de bir basın yayın organı olarak kurulup daha sonra Cumhuriyet Vakfı'na dönüştürüldüğü için kapsam dışı bırakılmıştır. Bununla birlikte, ilgili tarihte işletmelerden kaynaklı teknik sebeplerle web sayfalarına ulaşılamayan İlancılık ve Petek Saraciye de analize dahil edilememiştir. Araştırma kapsamında tarihçeleri incelenen işletmeler Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1. Analize Dahil Edilen İşletmeler

İşletme Adı	Kuruluş Yılı	Kuruluş Yeri	Sektör
Ali Muhiddin Hacı Bekir	1777	İstanbul	Gıda
Apikoğlu	1910	Kayseri	Gıda
Apraham Kuyumcusu	1882	İstanbul	Kuyumculuk
Ariş Pırlanta	1906	Mardin	Kuyumculuk
Arkas	1902	İzmir	Lojistik
Baylan	1923	İstanbul	Gıda
Beyaz Fırın	1836	İstanbul	Gıda
Bilol Tekstil	1911	İstanbul	Tekstil
Cemilzade	1883	İstanbul	Gıda
Çift Geyik Karaca	1924	Balıkesir	Tekstil
Davut Selim	1914	Mardin	Gıda
Deriş	1912	İstanbul	Hukuk Danışmanlığı
Emgen Optik	1909	İstanbul	Sağlık
Eyüp Sabri Tuncer	1923	Ankara	Kozmetik
Hafız Mustafa	1864	İstanbul	Gıda
Hamamcıoğlu Müesseseleri	1880	İstanbul	Endüstriyel Makine
Haver Farma	1917	İstanbul	Sağlık
Hayfene	1845	İstanbul - Malatya	Gıda
Karaköy Güllüoğlu	1843	Gaziantep - İstanbul	Gıda
Kebapçı İskender	1867	Bursa	Gıda
Kifidis	1919	İstanbul	Ayakkabıcılık
Komili	1878	Midilli - Balıkesir	Gıda
Konyalı Lokantası	1897	İstanbul	Gıda
Koska	1907	Denizli - İstanbul	Gıda
Koska Helvacısı	1907	Denizli	Gıda
Kozikoğlu Rulman	1917	Ankara	Endüstriyel Makine
Mecit Çetinkaya Denizcilik	1926	İstanbul	Denizcilik
Meyer Saat	1878	İstanbul	Saatçilik
Pandeli Lokantası	1901	İstanbul	Gıda
Sabuncugil Zeytinyağ	1928	Balıkesir	Gıda
Saffet Abdullah Güllaçları	1881	İstanbul	Gıda
Sarıönder	1890	Sivas	Gıda
Splendid Palas Otel	1908	İstanbul	Konaklama
Stock	1887	İstanbul	Hukuk Danışmanlığı
Sultanahmet Köftecisi	1920	İstanbul	Gıda
Tanınmış Helvacı	1875	Eskişehir	Gıda
Taş Kahve	1885	Balıkesir	Gıda
Tatko T.A.Ş.	1927	İstanbul	Otomotiv
Tevfik Aydın	1889	Trabzon - İstanbul	Saatçilik
Üç Yıldız Şekerleme	1926	İstanbul	Gıda
Vakıf Taşdelen	1582	İstanbul	Gıda
Vefa Bozacısı	1876	İstanbul	Gıda
Zaza	1917	İstanbul	Kozmetik

*İşletmeler alfabetik sıraya göre listelenmiştir.

Tablo 1'den anlaşılacağı üzere 43 işletmenin 24 tanesi gıda sektöründe faaliyet yürütmektedir. Bununla birlikte, 43 işletmenin 26 tanesi İstanbul'da kurulmuş; 3 tanesi İstanbul dışında kurulmuş fakat

faaliyetlerine İstanbul'da devam etmiş ve 1 tanesi de İstanbul'da kurulup daha sonra Malatya'ya taşınmıştır.

Analize dahil edilen 43 işletmenin her birinin web sayfası ziyaret edilerek işletmelerin web sayfalarında yer alan tarihçeleri Microsoft Word dosyalarına aktarılmıştır. Analize hazır hale getirilen veri kodlanmış, kodlardan kategoriler ve kategorilerden de temalar oluşturulmuştur. Elde edilen temalar raporlanmıştır. Verilerin analiz edilmesinde MAXQDA Analytics Pro (26.1.0) paket programı kullanılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Yüzyıllık işletmelerin kurumsal hafızalarına ve tarihsel stratejilerine yönelik yürütülen nitel analiz bulguları, dört tema etrafında şekillenmektedir. Bu doğrultuda elde edilen veriler ve işletmelerin kurumsal hafıza beyanları aşağıda sunulmaktadır.

Tema 1: Kurucu Bağlam ve Sosyo-Tarihsel Arka Plan

Yüzyıllık işletmelerin organizasyonel kökenleri incelendiğinde, kurucu aktörlerin yoğun bir mekânsal hareketlilik ve göç dinamiği içinden geldikleri görülmektedir. Kurumsal hafızalarda göçün yarattığı trajik kopuş ve yeniden kök salma çabasına dair Taş Kahve (2026) şu bilgileri sunmaktadır:

"19. yüzyıl sonlarında başlayan göç Türkiye-Yunanistan Nüfus Mübadelesi ile zorunlu hale gelmiştir. Baba Nuri Bey'in yüreği kökünden koparılmaya dayanamaz. Girit'ten ayrılamadan vefat eder. Hüseyin Bey annesi Adile Hanım babasının mezarını ve yüreklerini Girit'te bırakarak onları Türkiye'ye götürecek olan vapura binerler."

Demografik hareketliliğin nihayetinde işletmeler, hayatta kalma stratejisi olarak ticari cazibe merkezlerine yerleşmişlerdir. Kentsel merkeze tutunmanın organizasyonel kimlikteki yerine dair Apraham Kuyumcusu (2026) lokasyonunun kutsiyetini şöyle belirtmektedir:

"Sanıyoruz Kapalıçarşı'nın olduğu kadar Türkiye'nin de kuyumculuk mesleğinde de en eski kuruluşuyuz. 1882 yılından şimdiye kadar 6 metrekarelik bu işyerinde faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. Burası küçük olmasına rağmen tarihi anıları ile bize çok kutsal bir yerdir."

Uzun yaşam döngüleri boyunca işletmeler; Birinci Dünya Savaşı, İkinci Dünya Savaşı, Kurtuluş Savaşı gibi makro-tarihsel kırılmalara tanıklık etmiştir. İşletmelerin Millî Mücadele yıllarında devlete verdikleri desteğe ve adaptasyon sürecine dair Saffet Abdullah Güllaçları (2026) şu detayları paylaşmaktadır:

"1921'de "Tekâlif-i Milliye Emirleri" çerçevesinde, bu kararlara katılım için Abdullah Efendi değirmenini ve at arabasında kullandığı atlarını, at arabasını un ve gerekli malzemeyi Millî Mücadele'nin emrine vermiştir. Zor şartlar altında eşi Haşime Hanım ve en küçük oğlu Saffet ile ticari faaliyetini sürdürerek mücadeleye devam etmiştir."

Savaşların yanı sıra kentsel politikalar da işletmelerin lokasyon stratejilerini derinden sarsmıştır. Kentsel dönüşüm süreçlerinin fiziksel mekânlar üzerindeki zorunlu etkisini Saffet Abdullah Güllaçları (2026) kurumsal hafızasında şöyle anlatmaktadır:

"1956-57 yıllarında o bölgede Amerikan/Marshall yardımları olarak bilinen finansal destek sonucu başlatılan büyük istimlak hareketi nedeniyle iş yerleri istimlak edilir. Geçici bir süre için yakındaki henüz istimlak edilmemiş olan İplikçi Ferit Altıoğlu Hanı'na taşınan Saffet Arseven 1,5 yıl sonra yine istimlak nedeniyle buradan da ayrılmak zorunda kalır."

Kurumsal meşruiyetin inşasındaki en kilit faktörlerden biri siyasi otoritelerle kurulan bağlar olmuştur. Osmanlı Sarayı ile tesis edilen ilişkiler üzerinden sağlanan meşruiyete dair Vakıf Taşdelen (2026) şu tarihsel kanıtı sunmaktadır:

"1582 yılında Sultan II. Selim Han'ın eşi Afife Nurbanu Sultan tarafından vakfedilen, cam şişe ve cam damacanada suyu en doğal haliyle bize ulaştıran, eski adı ile Taşdelen memba suyu olan Vakıf Taşdelen'nin bilinirliği ve kullanımı çok daha eskilere dayanmaktadır. Sultan II. Abdülhamid Han'ın kullandığı ve tavsiye ettiği su Vakıf Taşdelen'dir. 27 Nisan 1909 da tahtan indirilip, Selanik'e gönderilirken Sirkeci Tren Garı'nda son dileği sorulduğunda, bir bardak Vakıf Taşdelen Su istemiştir."

Erken Cumhuriyet dönemi sanayileşme hamlelerinde devletin desteğini alan Kozikoğlu Rulman (2026) da resmi onayın gücünü şu ifadelerle vurgulamaktadır:

"Nuri Bey, Atatürk'ün yardım ve desteğiyle Cumhuriyet tarihinin ilk sanayi yatırımlarından biri olan Ankara Değirmencilik Un Sanayi T.A.Ş.'yi kurar."

Tema 2: Aile İşletmesi Dinamikleri ve Organizasyonel Yapılanma

Asırlık işletmelerin örgütsel sürekliliğinin kalbinde aile kapitalizmi ve kesintisiz kuşaklararası aktarım yer almaktadır. Yönetim erkinin nesiller boyu devredilmesine ilişkin Kebapçı İskender (2026) bu asırlık patika bağımlılığını şöyle vurgulamaktadır:

"153 yıllık tarihi boyunca 2 devlet, 5 padişah ve 12 cumhurbaşkanı gören bu müessese, bugün üç kardeş, onların çocukları ve torunlarıyla beşinci kuşakta dede mesleğini; aynı lezzet, aynı kalite, aynı terbiye ve ilk günkü aşkla, ateşi aynı ocakta ayakta tutmaya devam etmektedir."

Bürokratik yetki devrinin ötesinde, organizasyonel bilginin usta-çırak ilişkisiyle aktarılmasına dair Davut Selim (2026) kuruluş hikayesindeki zanaatkâr temelini şöyle anlatmaktadır:

"Henüz 6 yaşındayken Süryani leblebi ustası Stefan'ın yanına çırak olarak verilir. Ustasının yanında 8 yıl çalıştıktan sonra, 1904 yılında daha 14 yaşındayken babası Selim'i ikna edip, kendi namına iş yeri açar."

Bu mesleki eğitim modelinin temelini oluşturan Ahilik kültürünün iş ahlakına yansımasını Tanınmış Helvacı (2026) şu şekilde özetlemektedir:

"Yetiştiği ortam gereği 'Ahilik Geleneği' çerçevesinde temel düsturu 'Dürüst ve İlkeli Ticaret' olmuştur."

Operasyonel hacmin artmasıyla birlikte işletmeler hukuki kurumsallaşma süreçlerini hızlandırmışlardır. Şahıs işletmeciliğinden şirketleşmeye geçiş sürecine ilişkin Apikoğlu (2026) markalaşma adımlarını şöyle belirtmektedir:

"1934 yılında Apikoğlu markası, Resmi Sınai Mülkiyet Gazetesi'nde logosuyla birlikte tescil edildi."

Hukuki tescille eşgüdümlü olarak gerçekleştirilen fiziksel kapasite artışına dair Vakıf Taşdelen (2026) endüstriyel dönüşümünü şöyle belgelendirmektedir:

"Vakıf Taşdelen Doğal Kaynak Suyunun fabrika altyapısı ve modernizasyonu, 1 Mayıs 1932 tarihli "Reisicumhur Gazi Mustafa Kemal", Başbakan ve Bakanlar Kurulu imzalı kararname ile gerçekleştirilmiştir."

Tema 3: Değer Önerisi: Gelenek, İnovasyon ve Kalite

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajının temelinde gelenek ve yeniliğin eşzamanlı yürütülmesi yatmaktadır. Geleneksel ritüellerin ve otantikliğin bir marka konsepti olarak nesilden nesile aktarılmasını Kebapçı İskender (2026) ise şöyle açıklamaktadır:

"İskender'in bir lokantadan ziyade tarihsel ve kültürel önemini idrak eden İskenderoğlu ailesi, klasikleşmiş tarifinin yanı sıra Kayhan Çarşısı'nın ara sokağındaki ilk dükkânı tüm yeni dükkânlarına örnek almış; ona ait 19. yüzyıl Osmanlı dönemi Bursa mimarisinin bir parçası olan kündekârî dış kabartma piramitleri, o dönemde popüler papatya motifleri, yaygın mermer masaları ve peçete yerine kullanılan pembe dudak kâğıtları gibi bütün nüansları günümüzde de marka konseptinin bir parçası olarak yaşatmaya devam etmiştir."

Değişen çevre koşullarına teknolojik inovasyonla uyum sağlanmasına ilişkin Mecit Çetinkaya Denizcilik (2026) kendi sektöründeki operasyonel reformunu şöyle belirtmektedir:

"Mecit Çetinkaya, [...] iş hayatında gerçekleştirdiği en önemli yeniliklerden birini, römorkörlerin çektiği, o zamanlar makinesi olmayan mavnalara makineler taktırıp, bunların römorkörlere bağlılıklarını bitirerek sektöre sunmuştur. Gerçek ve büyük bir reform niteliği taşıyan bu girişim, zamanla ülkenin deniz taşımacılığının kaderini değiştirmiştir."

Medikal sektörde resmi bir ilk olma özelliğini kurumsal mirasının temeline yerleştiren Kifidis (2026) ise bu sektörel öncülüğünü şöyle belirtmektedir:

"Kifidis, 1919 yılında İstanbul Galatasaray'da kurulan 'Kifidis Ortopedi' adlı ilk ortez-protez kliniğiyle köklü bir geçmişe ve mirasa sahiptir. Kurucusu Tanaş Kifidis'in öncülüğünde başlayan bu yolculuk, Türkiye'nin ilk resmi diplomalı protez-ortez teknikeri olarak tıbbi alanda çığır açmıştır."

Yenilikçi üretim süreçlerinin küresel sertifikasyon sistemlerine entegrasyonunu Eyüp Sabri Tuncer (2026) şu sözlerle aktarır:

"2016 yılında Avrupa Vejetaryen Birliği tarafından onaylanan ve tüm dünyada en güvenilir vegan/vejetaryen ürün etiketi olarak kabul edilen V-LABEL sertifikası kapsamında Türkiye'nin Vegan Sertifikalı ilk kozmetik markası; Eyüp Sabri Tuncer olmuştur."

Tema 4: Kurumsal İtibar, Sürdürülebilirlik ve Küreselleşme

Yüzyıllık işletmelerin bazılarının örgütsel başarıları uluslararası fuarlarda ödüllendirilmiştir. Elde edilen bu başarılara dair Ali Muhiddin Hacı Bekir (2026) kazandığı madalyaları şöyle kayda geçirmektedir:

"1888 yılında [...] düzenlenen Köln fuarına katılan şekerleme ustası Mehmed Muhiddin Efendi, 2.gümüş madalyasını kazanarak bu madalyayı da markasına ilave etti. [...] Mehmet Muhiddin Efendi, sonrasında 1897 Brüksel fuarına katılarak, başarılarına altın madalyalar ekledi."

Asırlık işletmelerin edebi eserlere yansıyarak kültürel bellekte yer edinmesine dair Apikoğlu (2026) toplumsal bilişsel meşruiyetini şöyle örneklendirmektedir:

"[...] Birçok önemli yazar da "ille de Apikoğlu" diyordu. İstanbul'da Yaşama Sanatı'nda Haluk Dursun, adım adım Galata'yı anlatan İlhan Berk, Musa Anter, biraz nükteyle karışık 'Kayseri'den çıkan üç önemli adam' arasında Apikoğlu'nu sayıyor, Nobel Edebiyat Ödüllü Orhan Pamuk çocukluğunda zihnine kazınanları sıralarken Apikoğlu'nu atlamıyordu."

İşletmeler kurumsal vatandaşlık bilinciyle meslek örgütlerine liderlik etmiş toplum yararına faaliyetlerde bulunmuşlardır. Eğitim kurumlarına ve sivil toplum kuruluşlarına yönelik kurumsal sosyal sorumluluk desteklerini Tatko T.A.Ş. (2026) şu şekilde listelemektedir:

"Şişli'de Osman Tevfik Yalman İlköğretim Okulu ve Kağıthane'de Kemal Halil Tanır İlköğretim Okulu, Kasımpaşa'da Ahmet Emin Yalman İlköğretim Okulu, Sanayi Mahallesi'nde Mehmet Rıfat Yalman İlköğretim Okulu özellikle bu dezavantajlı semtlerin çocuklarını topluma kazandırıyor. Tatko'nun kuruluşuna iştirak ettiği Türk Eğitim Vakfı, Hisar Eğitim Vakfı, İstanbul Kültür Sanat Vakfı, Kemal Halil Tanır Vakfı ve TEMA Vakfı da birlikte kültür ve sanatın, doğanın korunmasına ve akademik gelişime katkıda bulunuyor."

Çok uluslu ticaret ağlarına erken dönem entegrasyonu ve kıtalararası şubeleşme atılımını Ali Muhiddin Hacı Bekir (2026) şu şekilde aktarmaktadır:

"Torun Ali Muhiddin Hacı Bekir dönemiyle beraber Hacı Bekir Müessesesi, devrimizde görülebilen türden uluslararası girişimlere imza atarak bir dünya firması halini aldı. Osmanlı'nın son yıllarına gelinirken 1911'de Ali Muhiddin Bey'e Mısır Sarayı tarafından da Şekercibaşı'lık unvanı hak görüldü, Mısır'ın büyük iki kenti Kahire ve İskenderiye'de, gönderilen usta ve personel ile Hacı Bekir şubeleri kuruldu."

Geleneksel lezzeti modern lojistik ve dijital sipariş ağlarıyla birleştiren Karaköy Güllüoğlu (2026) çok kanallı erişim stratejisini şu sözlerle ilan etmektedir:

"İsterseniz gelin üretim tesisimizi ziyaret edin, isterseniz bir bardak demli çay eşliğinde baklavalarımızdan tadın ya da online sipariş verin baklavanız evinize, iş yerinize gelsin!"

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, yüzyıllık işletmelerin kurumsal hafızaları tahlil edilerek örgütsel uzun ömürlülük dinamiklerinin sadece ekonomik rasyonaliteyle değil; işletmelerin makro-çevresel şoklara karşı geliştirdikleri adaptasyon yeteneği ve tarihsel patika bağımlılığı ile de yakından ilişkili olduğu ortaya konmaktadır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, örgütsel uzun ömürlülük dinamiklerinin dört temel

tema etrafında toplandığını göstermektedir. Bu işletmeler zorlu sosyo-tarihsel koşullarda kök salmayı başarmış, aile kapitalizmi ve usta-çırak ilişkisiyle nesiller arası kesintisiz bilgi aktarımını tesis etmiş, geleneksel ritüellerini korurken teknolojik inovasyonu süreçlerine entegre etmiş ve sosyal sorumluluk faaliyetleriyle güçlü bir kurumsal itibar inşa etmişlerdir. Asırlık işletmelerin bir kısmının, kendi mikro kuruluş hikayelerini ulusal tarihle bütünleştirerek kendilerini birer "ulusal kurum" konumuna yükselttikleri görülmüştür.

Bulguların literatüre önemli katkılar sunacağı beklentisiyle birlikte, araştırmanın dikkate alınması gereken metodolojik kısıtları bulunmaktadır. İlk olarak, incelenen işletmelerin web sitelerinde yer alan tarihçe metinlerinin derinlik, format ve akış açısından homojen olmaması standart bir karşılaştırma zeminini daraltmıştır. İkinci olarak, verilerin işletmelerin halkla ilişkiler ve marka imajı amacıyla oluşturdukları anlatılardan elde edilmesi nedeniyle veri setinde bir kurumsal söylem yanlılığı bulunma ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır; zira bu tür metinlerin örgütsel krizleri filtreleyerek idealize edilmiş bir vitrin sunma eğilimi taşıyabileceği değerlendirilmektedir. Üçüncü olarak, ilgili literatüre göre Türkiye'de 289 asırlık işletme tespit edilmesine karşın araştırmanın yalnızca Yüzyıllık Markalar Derneği üyesi 43 işletme ile sınırlandırılması, bulguların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır.

Gelecek araştırmalarda bu kısıtları aşmak adına, web tabanlı ikincil verilerin ötesine geçilerek, dönemin birincil arşiv belgelerinin incelenmesi önerilmektedir. Ayrıca, dernek üyesi olmayan işletmelerin örnekleme dahil edilmesinin, örgütsel uzun ömürlülük alanındaki çalışmalara farklı perspektifler kazandırabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Akduru, H. E. (2023). Yüzyıllık çınarlar: Erken cumhuriyet dönemi Türk girişimleri üzerine bir inceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *25*(2), 861-876.

Akin, G. (2000). How long do things last? *Journal of Organizational Change Management*, *13*(1), 30-31.

Ali Muhiddin Hacı Bekir. (2026). https://hacibekir.com/Kurumsal/4266/tarihcemiz (Erişim tarihi: 20 Mart 2026)

Apikoğlu. (2026). https://www.apikoglu.com.tr/tarihce (Erişim tarihi: 20 Mart 2026)

Apraham Kuyumcusu. (2026). https://www.apraham1882.com/hakkimizda.php (Erişim tarihi: 20 Mart 2026)

Çubukcu, M. (2023). Asırlık işletmelerin uzun ömürlülüğüne dair bir araştırma. *International Journal of Management and Administration*, *7*(13), 1-20.

Davut Selim. (2026). https://www.davutselim.com.tr/Tarihcemiz (Erişim tarihi: 20 Mart 2026)

De Geus, A. (1999). *The Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*. Nicholas Brealey Publishing. (Original work published 1997, Longview Publishing Limited)

Dil, E. (2014). Stratejik başarı göstergesi olarak örgütsel uzun ömürlülük: Kavramsal ve kuramsal bir tartışma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, *9*(2), 15-24.

Dil, E. (2016). Türkiye'de Uzun Ömürlü İşletmeler: Kim? Nerede? Ne Yapıyor? *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, *45*(Özel Sayı), 49-69.

Dil, E., & Barca, M. (2018). Uzun Ömürlü Türk İşletmelerinin Strateji Perspektiflerinin Çözümlenmesi. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, *3*(1), 27-58.

Eyüp Sabri Tuncer. (2026). https://www.eyupsabrituncer.com/tarihcemiz (Erişim tarihi: 20 Mart 2026)

Güldöşüren, A. (2021). Türkiye'de kurum tarihçiliği literatürü. *Türkiye Araştırmaları Literatür Dergisi*, *19*(37), 395-466.

Karaköy Güllüoğlu. (2026). https://www.karakoygulluoglu.com/hakkimizda (Erişim tarihi: 20 Mart 2026)

Kebapçı İskender. (2026). https://iskender.com/tarihce/ (Erişim tarihi: 20 Mart 2026)

Kifidis. (2026). https://www.kifidis.com.tr/hakkimizda (Erişim tarihi: 20 Mart 2026)

Kolluru, M., & Uecker, C. (2024). Lessons in Business Longevity from Kongo Gumi Co. Ltd.: The World's Oldest Family Business. 17th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business, 430-438.

Kozikoğlu Rulman. (2026). https://www.kozikoglu.com/tarihcemiz.html (Erişim tarihi: 20 Mart 2026)

Mecit Çetinkaya Denizcilik. (2026). https://www.mantaship.com/tr/mantaship/kurumsal (Erişim tarihi: 20 Mart 2026)

Mumcu, A., Anaç, A. S., & Toper, M. (2023). Yaşayan asırlık Türk işletmelerinin misyon ve vizyon bildirgeleri, temel değerler ile etik ilke ve politikalar yönüyle incelenmesi. *Yönetim ve Örgüt Tarihi Dergisi*, *2*(1), 29-43.

Patton, M. Q. (1987). *How to use Qualitative Methods in Evaluation* (Sayı 4). Sage.

Saffet Abdullah Güllaçları. (2026). https://www.saffetabdullah.com.tr/hakkimizda/tarihce/ (Erişim tarihi: 20 Mart 2026)

Tanınmış Helvacı. (2026). https://www.taninmishelvaci.com.tr/kurumsal/hikayemiz (Erişim tarihi: 20 Mart 2026)

Taş Kahve. (2026). https://www.taskahve.com.tr (Erişim tarihi: 20 Mart 2026)

Tatko T.A.Ş. (2026). https://www.tatkolastik.com/tarihce (Erişim tarihi: 20 Mart 2026)
Vakıf Taşdelen. (2026). https://vakiftasdelensu.com/tarihce/ (Erişim tarihi: 20 Mart 2026)
Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (11. bs). Seçkin Yayıncılık.
Yüzyıllık Markalar Derneği. (2026). https://yuzyillikmarkalar.org (Erişim tarihi: 20 Mart 2026)

BİR AİLE İŞLETMESİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK DİNAMİKLERİ

Prof. Dr. Meral ERDİRENÇELEBİ
Necmettin Erbakan Üniversitesi
merdirencelebi@erbakan.edu.tr

Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi,
bfilizoz@cumhuriyet.edu.tr

Doç. Dr. Mehmet Akif ÇİNİ
Selçuk Üniversitesi
mehmetakifcini@selcuk.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, bir vaka incelemesi aracılığıyla aile işletmelerinin sürdürülebilirlik dinamiklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Vaka olarak, 1967 yılında Konya'da kurulan ve tarım makineleri sektöründe yarım asrı aşkın süredir faaliyet gösteren bir işletme seçilmiştir. Veriler, işletme sahip ve yöneticileriyle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler, sektör raporları ve ikincil kaynaklar aracılığıyla toplanmış; MAXQDA 20 programıyla içerik analizine tabi tutulmuştur. Bulgular; kurumsallaşma, kuşaklar arası devir, duygusal sahiplik, zorlukları fırsata çevirme kapasitesi ve stratejik çevikliğin işletmenin sürdürülebilirliğini birlikte şekillendiren tamamlayıcı dinamikler olduğunu göstermektedir. Kurucunun zorunluluk temelli girişimciliği, ikinci kuşağın eğitimle desteklenen stratejik dönüşümü ve üçüncü kuşağın yeni iş alanlarına yönelimi, işletmenin uzun dönemli başarısını açıklayan temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmesi, Sürdürülebilirlik, Kuşaklar Arası Devir, Kurumsal Sahiplilik, Stratejik Çeviklik, Sosyal Sermaye

GİRİŞ

Aile işletmeleri, kültürel farklılıklara rağmen dünya ekonomilerinin ortak bir yapı taşını oluşturmakta ve rekabet avantajı yaratmada kendilerine özgü örgütsel yapıları nedeniyle öne çıkmaktadır (Miller ve Le Breton-Miller, 2005). Buna karşılık literatür, aile işletmelerinin çok azının ikinci kuşağa, çok daha azının ise üçüncü kuşağa ulaşabildiğini göstermekte; bu durum kuşaklar arası sürdürülebilirliği aile işletmesi araştırmalarının temel konularından biri hâline getirmektedir (Sharma vd., 2003). Kurumsallaşma, kuşaklar arası devir, örgüt kültürü, sosyal sermaye ve girişimcilik yönelimi gibi pek çok unsur sürdürülebilirliği etkileyen faktörler arasında sayılmakla birlikte, mevcut çalışmaların büyük bölümü bu değişkenleri birbirinden bağımsız biçimde ve çoğunlukla nicel yöntemlerle incelemektedir. Bu yaklaşım, sürdürülebilirliği oluşturan dinamiklerin bir işletme bağlamında nasıl etkileşime girdiğini açıklamada sınırlı kalmaktadır.

Nitel araştırmalar, özellikle vaka çalışmaları, aile işletmelerine özgü yönetim anlayışını, liderlik uygulamalarını ve aile-işletme etkileşimini gerçek yaşam bağlamında bütüncül biçimde incelemeye olanak tanımaktadır (Yin, 2018). Buna rağmen alanyazında nicel çalışmaların ağırlıkta olması, başarılı aile işletmelerinin sürdürülebilirlik dinamiklerini derinlemesine ele alan nitel araştırmaların sınırlı kalmasına yol açmaktadır. Bu araştırma, tarım makineleri sektöründe 1967 yılından bu yana faaliyet gösteren ve üç kuşağın bir arada yönetimde yer aldığı köklü bir aile işletmesini vaka çalışması deseniyle inceleyerek bu boşluğu gidermeyi amaçlamaktadır. Çalışmada işletmenin sürdürülebilirliğini sağlayan temel dinamikler; kurumsallaşma, kuşaklar arası devir, duygusal sahiplik, zorlukları fırsata çevirme kapasitesi ve stratejik çeviklik çerçevesinde bütüncül olarak değerlendirilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Aile İşletmeleri ve Temel Özellikleri

Aile işletmeleri, yalnızca ekonomik amaçlarla değil, aile değerlerinin korunması, kuşaklar arası devamlılığın sağlanması ve aile mirasının aktarılması gibi sosyo-duygusal hedeflerle de faaliyet gösteren özgün örgütsel yapılardır (Chua vd., 1999). Astrachan ve Shanker (2003), aile işletmelerinin tanımlanmasında sahiplik yapısını, stratejik kontrolün aile üyelerinde bulunmasını, yönetime birden

fazla kuşağın katılımını ve işletmenin aile mülkiyetinde kalması hedefini temel ölçütler olarak kabul etmektedir. Aile ve işletme sistemlerinin iç içe geçmiş yapısı; hızlı karar alma, güçlü örgüt kültürü ve yüksek düzeyde güven gibi avantajlar sağlarken, nepotizm, aile içi çatışmaların işletmeye yansıması ve kuşaklar arası devrin yeterince planlanamaması gibi yönetsel sorunları da beraberinde getirmektedir (Kets de Vries, 1993). Gersick vd. (1997) tarafından geliştirilen gelişim modeline göre aile işletmeleri; mülkiyet yapısında kurucu girişimcilikten kardeş ortaklığına, işletme boyutunda kuruluştan olgunluğa, aile yapısında ise genç aileden bayrağı devreden aileye doğru eş zamanlı bir gelişim göstermektedir. Bu üç sürecin birbirini etkilemesi, sürdürülebilirliğin yalnızca ekonomik performansla değil, aile-mülkiyet-işletme ilişkisinin etkin yönetimiyle mümkün olduğunu ortaya koymaktadır. Güleş vd. (2013) de aile değerleriyle işletme amaçlarının karşılıklı etkileşim içinde olmasının, işletmenin gelecek kuşaklara aktarılmasını destekleyen temel unsur olduğunu vurgulamaktadır.

Sürdürülebilirliği Belirleyen Temel Dinamikler

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, yaşam döngüsü boyunca birbirini besleyen beş temel dinamikle açıklanabilir. Kurumsallaşma, işletme faaliyetlerinin kişilere bağımlı olmaktan çıkarılıp belirli ilke ve standartlarla yürütülmesini ifade etmekte; özellikle kuşak değişimlerinde işletmenin sürekliliğini desteklemektedir (Miller ve Le Breton-Miller, 2005). Kuşaklar arası devir ise yalnızca mülkiyet ve yöneticiliğin aktarımı değil, aynı zamanda bilgi birikiminin, örgüt kültürünün ve liderlik anlayışının gelecek kuşaklara aktarılması sürecidir; yeni kuşağın erken dönemden itibaren işletmeye dâhil edilmesi devrin başarısını artırmaktadır (Cabrera-Suárez vd., 2001; Sharma vd., 2003). Nitekim güncel çalışmalar da kuşaklar arası bilgi transferinin uzun ömürlü aile işletmelerinin rekabet avantajını desteklediğini doğrulamaktadır (Nave vd., 2025).

Duygusal sahiplik, aile üyelerinin işletmeyi yalnızca ekonomik bir organizasyon değil, aile kimliğinin ve mirasının bir parçası olarak algılamasını ifade etmekte, stratejik kararların kısa dönemli kazançlar yerine uzun dönemli devamlılığı gözetmesine katkı sağlamaktadır (Pierce vd., 2001). Bu kavram literatürde çoğunlukla Sosyo-Duygusal Zenginlik (SEW) yaklaşımı çerçevesinde ele alınmakta; ailelerin finansal performansın yanında aile kimliğinin korunmasına ve aile itibarının sürdürülmesine önem verdiği belirtilmektedir (Gómez-Mejía vd., 2007). Berrone vd. (2012) bu zenginliği, aile üyelerinin işletme üzerindeki kontrolünden kaynaklanan duygusal değerlerin bütünü olarak tanımlamaktadır.

Zorlukları fırsata çevirme kapasitesi, işletmelerin ekonomik krizler ve çevresel belirsizlikler karşısında yalnızca ayakta kalmayı değil, bu süreçleri yeni fırsatlara dönüştürmeyi başarabilmesini ifade etmekte ve örgütsel dayanıklılık yaklaşımıyla ilişkilendirilmektedir (Duchek, 2020). Gelişmekte olan ülkelerde birçok aile işletmesinin ekonomik zorunluluklar nedeniyle kurulması, zorunluluk temelli girişimcilik kavramıyla açıklanmaktadır (Reynolds vd., 2005). Son olarak stratejik çeviklik, işletmenin çevresel değişimleri erken fark ederek kaynaklarını yeniden yapılandırabilme yeteneği olarak tanımlanmakta (Doz ve Kosonen, 2010) ve Dinamik Yetenekler Teorisi çerçevesinde sürdürülebilir rekabet avantajının temel kaynağı olarak görülmektedir (Teece vd., 1997; Teece, 2007). Aile işletmelerinde güçlü aile bağları ve kısa karar alma süreçleri çevikliği desteklerken, geleneksel yönetim anlayışına aşırı bağlılık bu kapasiteyi sınırlandırabilmektedir (Craig ve Moores, 2006).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Örneklemi

Bu araştırmanın amacı, yarım asrı aşkın süredir faaliyet gösteren bir aile işletmesinin sürdürülebilirliğini sağlayan temel dinamikleri belirlemek ve bu dinamiklerin kuşaklar arası yönetim sürecindeki yansımalarını ortaya koymaktır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden vaka analizi (örnek olay) yaklaşımı benimsenmiştir; bu yöntem güncel bir olgunun kendi gerçek yaşam bağlamında derinlemesine incelenmesine ve özellikle "nasıl" ile "neden" sorularına cevap aranmasına olanak tanımaktadır (Yin, 2018). Örnek işletme, amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir; bu yöntem araştırma problemine ilişkin en fazla bilgiyi sağlayabilecek durumların bilinçli olarak belirlenmesini esas almaktadır (Patton, 2015; Creswell ve Poth, 2018). İşletmenin uzun yıllara dayanan faaliyet geçmişi, ikinci ve üçüncü kuşağın birlikte yönetimde yer alması ve sektöründe öncü konumda bulunması temel seçim kriterleri olmuştur.

Veri Toplama ve Analiz

Veriler üç kaynaktan elde edilmiştir: işletme dokümanları ve arşiv kayıtları, sektör raporları ve işletmede yer alan beş aile üyesiyle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler. Görüşmeler 50-70 dakika sürmüş; katılımcılara işletmenin anlamı, kritik kararlar, stratejik karar alma süreçleri, meslek seçimi, kuşaklar arası geçiş ve rekabet avantajına ilişkin altı temel soru yöneltilmiştir. Elde edilen nitel veriler, sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan içerik analizi tekniğiyle (Yıldırım ve Şimşek, 2021) MAXQDA 20 programı aracılığıyla kodlanmış ve analiz edilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma kapsamında incelenen işletme 1967 yılında Konya'da kurulmuş, 130 çalışanı ile orta ölçekli bir yapıya sahip olup hem yurt içi hem de yurt dışı pazarlara üretim yapmaktadır. İşletme yönetiminde üç kuşak yer almaktadır: 82 yaşındaki kurucu onursal başkan olarak görüşleri hâlâ alınan bir konumda bulunmakta, ikinci kuşaktan iki kardeş genel müdür yardımcılığı görevini yürütmekte, üçüncü kuşaktan iki torun ise son birkaç yıldır üretim ve muhasebe birimlerinde etkin biçimde yer almaktadır.

Görüşmelerden elde edilen veriler yedi ana tema etrafında toplanmıştır: aile dinamiklerinin kuşaklar arası geçişi, zorlukları fırsata çevirebilme becerisi, stratejik çeviklik, duygusal sahiplik, kurumsallaşma çabaları, sosyal sermaye ve başarılı olma baskısı. Kurucunun anlatısına göre işletmenin temelleri, 1960'lı yıllarda Türk tarımında yaşanan mekanizasyon sürecinin yarattığı teknik servis boşluğunun fark edilmesiyle atılmış; girişimcilik, ekonomik zorunluluk ile fırsat sezgisinin kesişiminde şekillenmiştir. Bu bulgu, gelişmekte olan ülkelerde girişimciliğin çoğunlukla zorunluluk temelli olarak ortaya çıktığı görüşüyle örtüşmektedir (Reynolds vd., 2005). İkinci kuşak döneminde mühendislik eğitimi ve saha deneyiminin birleşmesi, işletmenin tarım aletlerinden kepçe ataşmanlarına yönelmesini ve ihracat kapasitesinin artmasını sağlamış; bu süreç literatürde vurgulanan kuşaklar arası yeterlilik aktarımıyla örtüşmektedir (Sharma vd., 2003). Üçüncü kuşağın yeni iş kollarına yönelmesi ise işletmenin teknoloji yoğun ve kurumsal bir yapıya evrilmesine katkı sağlamıştır.

Kurumsallaşma ihtiyacının, işletmenin büyüme sürecinde kişilere bağımlı yönetimin yetersiz kalmasıyla ortaya çıktığı görülmektedir; bu bulgu kurumsallaşmanın kritik büyüme aşamalarında ve kuşak geçişlerinde belirginleştiği yönündeki görüşleri desteklemektedir. Duygusal sahiplik boyutunda, aile üyelerinin işletmeyi aile adının ve itibarının bir parçası olarak gördükleri, bu algının onları normal çalışanlardan farklı bir özveriyle hareket etmeye yönelttiği anlaşılmaktadır. Üçüncü kuşakta belirginleşen "başarılı olma baskısı" teması ise kuşak ilerledikçe ekonomik hedeflerin yanı sıra sembolik ve sosyo-duygusal beklentilerin de arttığını göstermekte, literatürde tartışılan üçüncü kuşak paradoksuyla ilişkilendirilebilir. Bulgular bütüncül olarak değerlendirildiğinde, işletmenin sürdürülebilirliğinin zorlukları fırsata çevirme becerisi, duygusal sahiplik, kuşaklar arası aktarım, kurumsallaşma çabaları ve stratejik çeviklik dinamiklerinin birlikte işlemesiyle mümkün olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, yarım asrı aşan geçmişe sahip bir aile işletmesinin sürdürülebilirliğini sağlayan dinamikleri nitel vaka analizi yöntemiyle ortaya koymuştur. Kurucunun zorunluluk temelli girişimciliği, literatürde ifade edilen kurucu odaklı yönetim biçimiyle uyumlu bulunmuştur (Handler, 1994). İkinci kuşağın eğitim ve saha deneyimiyle güçlenen stratejik dönüşümü, kuşaklar arası yeterlilik aktarımının somut bir yansıması olarak değerlendirilebilir (Sharma vd., 2003). Üçüncü kuşağın yeni iş kollarına yönelmesi ise kuşaklar arası girişimcilik kavramını somutlaştırmaktadır (Zahra, 2005).

Çalışma, aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin tek bir faktörle açıklanamayacağını; kurumsallaşma, kuşaklar arası devir, duygusal sahiplik, zorlukları fırsata çevirme kapasitesi ve stratejik çevikliğin birbirini tamamlayan dinamikler olarak uzun dönemli başarıyı şekillendirdiğini göstermektedir. Elde edilen bulgular ışığında, kurumsallaşmanın erken dönemde başlatılması, kuşaklar arası bilgi aktarımının planlı yürütülmesi, duygusal sahipliğin profesyonel yönetimle dengelenmesi ve stratejik çevikliğin kurumsal öğrenmeyle desteklenmesi önerilmektedir. Araştırmanın temel sınırlılığı, tek bir işletme ile sınırlı olması ve üç kuşağın bir arada yer aldığı işletmelerin sektörde nadir bulunmasıdır. Gelecek çalışmalarda farklı sektörlerdeki aile işletmelerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi ve burada belirlenen beş dinamiğin nicel yöntemlerle test edilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. Family Business Review, 16(3), 211-219. https://doi.org/10.1177/08944865030160030601

Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. Family Business Review, 25(3), 258-279. https://doi.org/10.1177/0894486511435355

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. Family Business Review, 14(1), 37-46. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(4), 19-39. https://doi.org/10.1177/104225879902300402

Craig, J.B.L. & Moores, K. (2006). A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. Family Business Review, 19, 1-10. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00056.x

Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). Sage Publications.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. Long Range Planning, 43(2-3), 370-382. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research, 13, 215-246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life Cycles of the Family Business. Harvard Business School Press.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. Administrative Science Quarterly, 52(1), 106-137. https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106

Güleş, H., Arıcıoğlu, M.A. & Erdirençelebi, M. (2013). Ali Akkanat ile Aile İşletmeleri Üzerine Söyleşi: Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum. Gazi Kitabevi.

Handler, W.C. (1994). Succession in family business: A review of the research. Family Business Review, 7(2), 133-157. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x

Kets de Vries, M. F.R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. Organizational Dynamics, 21(3), 59-71. https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Managing for The Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses. Harvard Business School Press.

Nave, E., Ferreira, J.J., Fernandes, C.I., Paço, A. do, Alves, H., & Raposo, M. (2025). A review of succession strategies in family business: content analysis and future research directions. Journal of Management & Organization, 31(6), 3029-3053. http://doi.org/10.1017/jmo.2022.31

Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods (4th ed.). Sage Publications.

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. Academy of Management Review, 26(2), 298-310. https://doi.org/10.2307/259124

Reynolds, P. D., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., Lopez-Garcia, P., & Chin, N. (2005). Global entrepreneurship monitor: data collection design and implementation 1998-2003. Small Business Economics, 24(3), 205-231. https://doi.org/10.1007/s11187-005-1980-1

Sharma, P., Chrisman, J.J. & Chua, J.H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. Family Business Review, 16(1), 1-15. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (12. Baskı). Seçkin Yayıncılık.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications (6th ed.). Sage Publications.

Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. Family Business Review, 18(1), 23-40. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x

OSMANLI DEVLET BİRİMLERİNDE KARİYER SİCİLL-İ AHVÂL KAYITLARINDA TEMATİK BİR ANALİZ

Dr. Öğr. Üyesi Kemal DEMİR

Yalova Üniversitesi,
dr.kmldmr@gmail.com.

ÖZET

Osmanlı Devleti'nde modernleşme süreci, işletmecilik açısından geleneksel üretim biçimlerinden fabrikalaşmaya geçişini ve Kalemiye sınıfının modern sivil bürokrasiye dönüşümünü zorunlu kılmıştır (Bektaş, 2022, s. 345). Bu ikili dönüşüm, devletin insan kaynağını sistematik biçimde kayıt altına alma çabasının ilk kurumsal örneği olan Sicill-i Ahvâl Komisyonu'nun (1879) tuttuğu memur sicilleri sayesinde takip edilebilmektedir (Çetin, 2005, s. 89). Günümüzde bu defterler üzerine yapılan çalışmalar tematik ve prosopografik araştırmalara yönelmiştir (Yiğit ve Hoşol, 2026, s. XXXIII). Bununla birlikte, devlet işletmeleri ile ekonomi kurumlarında (Tophane, Güherçile Fabrikası, PTT, Demiryolları) görev yapan teknokratların kariyer çizgileri yeterince incelenmemiştir. Bu çalışma, sicil defterlerindeki verileri temel alarak Osmanlı sanayi ve ekonomi memurlarının prosopografik profilini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Yabancı dil bilgisi, liyakat ve dikey kariyer hareketlilikleri ışığında (Yiğit ve Hoşol, 2026, s. XXVIII), iktisadi altyapıyı yöneten aktörlerin devlet merkezli bürokratik yapıya entegrasyonu tartışılmaktadır. Böylece, bir İK tarihi örneği olarak, Osmanlı sanayi yönetiminin insan unsuruna dair literatüre katkı sunulması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sicill-i Ahval, Prosopografi, Osmanlı Ekonomisi, Bürokrasi, Teknokrat.

GİRİŞ

19. yüzyıl, Osmanlı Devleti için idari, askeri, iktisadi ve bürokratik yapıda köklü dönüşümlerin yaşandığı zorunlu bir modernleşme dönemidir. Sanayi Devrimi'nin yıkıcı etkileri ve Avrupa'nın rekabet üstünlüğü karşısında sarsılan Osmanlı ekonomisi, devleti sanayi altyapısını kurma ve yerli üretimi canlandırma girişimlerine yöneltmiştir (Güngör, 2025, s. 87). Fabrika-i Hümayunların (Feshane, Hereke, Beykoz vb.) kurulması ve telgraf ağlarının kamu mülkiyetinde "telgraf korumacılığı" ile işletilmesi, devletin iktisadi alana ve altyapıya doğrudan müdahalesini temsil eder (Güngör, 2025, s. 91; Üçer, 2021, s. 27).

Bu yatırımlar, yeni bir idari yapılanma ve personel rejimini beraberinde getirmiştir. Geleneksel gedik/lonca sistemlerinden modern üretime geçişte, devlet işletmelerindeki yönetici ve memurların seçim, eğitim ve idaresi, bürokratik modernleşmenin odağında olmuştur (Weiker, 1968, s. 451). Sivil bürokrasi, mutlak otorite altında liyakate dayalı rasyonel bir yapı kurmayı hedeflemişse de; elitist yapı ve siyasi engeller dönüşümü sınırlamıştır (Weiker, 1968, s. 458). Kamu personel yönetimi (işe alım, kontrol, disiplin, ücretlendirme vb.), Batı'daki "Personel İdaresi"nden "İK"ya geçiş gibi, örgütsel ihtiyaç ve krizlere yanıt olarak şekillenmiştir (Demir, 2020, s. 3163; Mahoney ve Deckop, 1986, s. 226). Devlet kapasitesini artırmayı hedefleyen bu personel sistemi yeniden yapılandırma çabaları, dönemin evrensel idari reform eğilimlerini yansıtır (Kellough ve Selden, 2003, s. 165).

Modern işletmecilik tarihi literatürü, kurumsal ve istihdam politikalarının tarihsel evrimini anlamak için teorik çerçeveler ve karşılaştırmalı analizleri vurgular (Gelderblom ve Trivellato, 2019, s. 225; Jones ve Friedman, 2011, s. 2; BHR, 2017, s. 443). Ortadoğu ve Türkiye'de personel yönetimi ve kurumsal gelişim, bu dönüşümün makroekonomik şartların yanı sıra bölgesel, kültürel ve kurumsal altyapıyla ilişkili olduğunu gösterir (Budhwar ve Mellahi, 2006, s. 2; Aycan, 2006, s. 160). Bu çerçevede, Osmanlı emek ve iktisat tarihinde uzun süre kabul gören "etnik işbölümü" argümanı yeni arşiv belgeleriyle eleştiriye açılmıştır. Örneğin, 19. yüzyıl başı İstanbul esnaf sayımları (Kırlı, 2001, s. 127) ve Feshane ücret defterleri gibi veriler, istihdamın salt dini/etnik aidiyetle değil; ağırlıklı olarak bölgesel göç ağları (hemşehrilik) ve stratejik devlet politikalarıyla şekillendiğini gösterir (Kabadayı, 2009, s. 73; Kırlı, 2001, s. 135).

Bu kuramsal ve tarihsel arka plan ışığında çalışma, Osmanlı modernleşmesinde kritik devlet işletmeleri ve ekonomi kurumlarında (fabrikalar, telgraf idaresi, gümrük vb.) görevli memurların kariyerlerini

incelemeyi amaçlamaktadır. Sicill-i Ahval defterlerindeki verilere dayanarak; sanayi ve ekonomi bürokrasisindeki memurların demografik profilleri, eğitim düzeyleri ve dikey hareketlilikleri prosopografik yaklaşımla analiz edilecektir. Böylece iktisadi altyapıyı ayakta tutan bürokratik aktörlerin geleneksel yapıdan modern devlet aygıtına geçiş sürecindeki dönüşümleri aydınlatılmaya çalışılacaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Gelişmekte Olan Piyasalarda İşletmecilik Tarihi ve Kurumsal Bağlam

Modern bürokrasi ve personel yönetimi incelenirken, gelişmekte olan ülkelerin kendine özgü tarihsel koşulları göz ardı edilmemelidir. İşletmecilik ve idare tarihi genellikle gelişmiş Batı ekonomilerinin kurumsal stratejileri ve M-formu yapıları üzerine kurulu olsa da; Batı dışı piyasalar "alternatif iş tarihi" perspektifiyle ele alınmalıdır. Bu alternatif modelde; devlet müdahaleleri, ekonomik türbülanslar ve kurumsal boşluklar nedeniyle modern sanayi örgütleri Batı'daki profesyonel hiyerarşiler yerine etnik ağlar, diaspora girişimciliği ve gayriresmi yapılar etrafında kümelenmiştir (Austin, Dávila ve Jones, 2017, s. 454).

Osmanlı'da kurumsal boşluklar ve devletin ekonomideki baskın rolü, Batı'daki gibi özerk ticari burjuvazi ve bağımsız sivil toplumun gelişimini engellemiştir (Mardin, 1969, s. 261, 268). Güç ve mülkiyetin merkezileştiği bu sistemde devlet, iktisadi alanı idari ve askeri önceliklerine göre şekillendiren, siyasi elitleri merkeze alan pragmatik bir adaptasyon stratejisi izlemiştir (Pamuk, 2004, s. 227). Bu nedenle, devlet işletmeleri ve ekonomi kurumlarındaki memur kariyerleri yalnızca evrensel liyakat veya rasyonel bürokrasi kurallarıyla açıklanamaz; aktörler, kurumsal eksiklikleri aşmak ve hareketlilik sağlamak için "kapı" bağlarına, himaye ilişkilerine ve bölgesel dayanışma ağlarına başvurmuştur (Faroqhi, 1985, s. 110). Osmanlı ekonomi bürokrasisindeki memur kariyerleri, devletin pragmatik refleksleri ile yerel dayanışma stratejilerinin iç içe geçtiği kurumsal bağlamın ürünü olarak değerlendirilmelidir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin ve Yönetsel Kapasitenin Evrimi

Devlet bürokrasisindeki memur profilleri ve sanayi tesislerindeki personel idaresinin rasyonelleşme süreci, günümüz perspektifiyle İKY disiplininin tarihsel evrimiyle yakından ilişkilidir. Çalışanların maliyet olarak görüldüğü geleneksel yapıdan modern İKY'ye geçiş, 19. yüzyıl sonlarında karmaşık işgücü sorunlarına çözüm arayışıyla başlamıştır (Kaufman, 2014, s. 198). Sanayi kuruluşları, teknolojik altyapılar ve devlet aygıtları devasa boyutlara ulaşınca geleneksel yöneticilerin bilgi işleme yetenekleri zorlanmış, Penrose'un "yönetsel kapasite" sınırları aşınmıştır; bu baskıları yönetmek için personel işleri özel bir idari birime devredilmiştir (Ford, Barringer ve Newman, 2026, s. 1).

Taylorizm ve Elton Mayo'nun Hawthorne çalışmalarından doğan İnsan İlişkileri Hareketi, çalışan motivasyon ve verimliliğini merkeze alarak personel idaresini derinleştirmiştir (Obedgiu, 2017, s. 986). Bu paradigma daha sonra salt idari işlev olmaktan çıkıp insan sermayesini örgüt stratejisiyle bütünleştiren Stratejik İK (SHRM) yaklaşımına evrilmiştir (Wright ve Ulrich, 2017, s. 46). Geç Osmanlı'da Sicill-i Ahvâl Komisyonu'nun kurulması, merkezi memur sicil sistemi ve fabrikalardaki modern personel yönetimi adımları, Batı'daki dönüşümlere benzer şekilde, devletin yönetsel kapasite sorunlarını çözme, kayıt dışılığı önleme ve personeli itaat unsuru olmaktan çıkarıp izlenebilir, değerlendirilebilir rasyonel bir kaynağa dönüştürme eğiliminin tarihsel yansımasıdır.

Patrimonyal Devlet Geleneği, Kurumsal Esneklik ve Sivil Toplum

Osmanlı'da bürokrasinin gelişimi, devletin mülkiyet ve toplum üzerindeki kurumsal yaklaşımının tarihsel perspektifle incelenmesini gerektirir. Klasik Osmanlı sistemi, siyasi ve iktisadi gücün merkezi otoritede toplandığı, bağımsız sivil toplum veya Batı tarzı özerk kurumsal yapıların oluşamadığı patrimonyal bir geleneğe dayanır (Mardin, 1969, s. 265). Devlet, ekonomiyi askeri ve idari ihtiyaçları (iaşe, güvenlik) doğrultusunda şekillendirmiş; bu durum ticari burjuvazi ve özel sermaye birikimini kısıtlayarak sivil bürokrasiyi güç odağı haline getirmiştir (Mardin, 1969, s. 267).

Pamuk (2004), devletin uzun ömürlülüğünü kurumsal değişime gösterdiği seçici ve pragmatik adaptasyon yeteneğine bağlar. Ancak merkez bürokrasisi kendi gücünü ve geleneksel düzeni korumaya odaklandığı için kapitalist sanayileşme ve sivil ekonomik örgütlenmelerin önünü uzun süre kapalı tutmuştur (Pamuk, 2004, s. 228). Bu sistemde siyasi ve ekonomik aktörlerin kariyerleri evrensel

liyakatten ziyade patronaj ve "kapı" (hanehalkı) bağlarıyla şekillenmiştir. Faroqhi (1985), Osmanlı bürokrasi ve üst düzey idareci kariyerlerini incelemede prosopografi yönteminin önemini vurgular. Bu yöntem, dikey yükselişte himaye ağları, coğrafi köken ve sosyal aidiyetlerin rolünü ortaya koyarak devletin idari kimliğini analizde kritik bir araçtır (Faroqhi, 1985, s. 111).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmanın metodolojik temeli prosopografidir. Tarih yazımında giderek yaygınlaşan bu yaklaşım, belirli topluluklardaki bireylerin benzer niteliklerini bularak ortak bir biyografi haritası oluşturur. İlk boyutu, benzer nitelikli öznelerin listesini tanımlar; bu özneler aynı makamı paylaşan, benzer iş kollarında çalışan, çağdaş olan veya merkezdeki bir aktörle bağlantılı figürler olabilir. Diğer boyutu ise bu listelerdeki aktörlerin ortak yönleri üzerinden analitik değerlendirmeler yapmayı içerir. Tarih disiplininde prosopografi, geçmişteki bir topluluğun hayat hikayelerini ve ortak yönlerini toplu olarak inceler; literatürde "ortaklaşa biyografi" veya "bütünleşik kariyer analizi" olarak da adlandırılır. Standart biyografi tekil ve tasviri yaklaşırken; prosopografi, bu öyküleri belirli sorular etrafında harmanlayarak benzer diğer öykülerle sayısal yöntemlerle birleştirir ve gizli ağları ortaya çıkarır. Osmanlı prosopografisinde Bouquet'nin (2016) *Sultanın Paşaları* ile Findley (1996)'in *Kalemiye'den Mülkiye'ye* adlı çalışmaları önde gelen örneklerdendir. Türkçe literatürde Eldem'in (2009) makalesi, Kuneralp'in (1999) kitabı ve sınırlı sayıdaki tez örnek gösterilebilir (Köse, 2023). Bu çalışmada ise Sicill-i Ahval defterlerindeki ekonomi kurum ve işletmelerinde çalışan memurların çoklu kariyer çizgileri ele alınmıştır.

Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak doküman analizi kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda doküman analizi, basılı veya elektronik belgelerin anlam çıkarmak ve ampirik bilgi geliştirmek amacıyla sistematik incelenmesidir (Bowen, 2009, s. 27). Araştırmacı müdahalesine kapalı, doğal ve tepkisel olmayan yapısıyla yüksek güvenilirlik ve tarihsel derinlik sunar (Bowen, 2009, s. 31). Birincil veri kaynağı, Osmanlı bürokratik modernleşmesinin ürünü olarak 1879'da kurulan Sicill-i Ahvâl Komisyonu'nca tutulan Sicill-i Ahvâl Defterleri'dir. Askeriye ve şer'iyye dışındaki sivil personelin eğitim, atanma, dil becerileri ve mesleki geçmişlerini ayrıntılı kaydeden bu defterler, zengin bir arşiv fonudur (Çetin, 2005, s. 89). Toplam 201 defterden oluşan külliyatın yalnızca ilki Yiğit ve Hoşol (2026) tarafından yayına hazırlanmış ve TTK tarafından basılmıştır. Bu çalışmada söz konusu birinci defterin transkripsiyonu ana veri kaynağıdır. 919 sayfa ve 528 devlet görevlisinin biyografisini içeren defterin sonundaki Dizin taranarak ekonomi birimleri, işletmeler ve fabrikalar tespit edilmiş, ilgili biyografi sayfalarına gidilerek amaçlı örneklem seçilmiş ve bu biyografilerden "Sicill-i Ahvâl Master Tablo" veri seti oluşturulmuştur.Bu yöntemle Tophane-i Âmire, Güherçile Fabrikası, PTT İdaresi, Demiryolları ve Ereğli Kömür Madeni gibi toplam 77 adet stratejik devlet işletmesi, ekonomi kurumu, kamu birimi gibi yerlerde görev yapmış olan ve aralarında teknokratların, mühendislerin ve tercümanların yer aldığı 46 kişilik amaçlı örneklemin kayıtları incelenmiştir.

Verilerin Analizi

Toplanan biyografik veriler, nitel araştırmalarda metinleri yönetmek, tanımlamak ve yorumlamak için sıklıkla birlikte kullanılan "nitel içerik analizi" ve "tematik analiz" ile incelenmiştir (Vaismoradi, Turunen ve Bondas, 2013, s. 400). Tematik analiz; esnek yapısıyla veri setlerindeki açık anlamların yanı sıra örtük fikirleri ve değişkenler arası bağları tanımlayan yorumlayıcı bir süreçtir (Alhojailan, 2012, s. 39; Castleberry ve Nolen, 2018, s. 808).

Çalışmada kod ve temalar önceden oluşturulmamış; önce biyografiler okunmuş, ardından sık geçen bilgiler kod, kodların işaret ettiği kavramlar tema olarak belirlenmiştir. İlk aşamada, somut ve yapılandırılmış bilgiler (maaş ilerlemeleri, bilinen diller, eğitim vb.) nitel içerik analiziyle kategorilere ayrılmış ve verinin görünür yapısı betimlenmiştir (Vaismoradi vd., 2013, s. 401). Bu süreçte kelime sıklığı ve ortak yönler gibi basit analizler Notebook LM platformu kullanılarak yapılmış ve kontrol edilerek düzenlenmiştir. İkinci aşamada ise, memurların kariyer hareketliliği, kriz dönemlerinde geliştirdikleri esneklikler ve liyakat profillerindeki ortak örüntüleri keşfetmek için tematik analiz uygulanmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Sicill-i Ahvâl Defteri'nden dizin taranarak örnekleme alınan 77 birim ve 46 idareci/teknokratın kayıtları doküman analiziyle incelenmiş; görünür yapı betimlendikten sonra ekonomik-bürokratik dönüşümü açıklayan örtük temalar tematik analizle ortaya konmuştur. Bulgular, Osmanlı devlet işletmeleri ve ekonomi kurumlarındaki personelin salt liyakat sistemiyle değil, geleneksel yapı ile modernleşme pratiklerinin harmanlandığı melez bir istihdam rejimiyle yönetildiğini göstermektedir.

Betimsel Bulgular

Memur Profillerinin Genel Görünümü: Nitel içerik analizine göre, örneklemdeki 46 kişinin tamamı 19. yüzyıl siyasi ve iktisadi türbülanslarında kamu istihdamına katılmıştır. Profillerin çoğu maliye, gümrük, telgraf-posta, devlet fabrikaları (Tophane-i Âmire, Güherçile, Hereke) ve altyapı (demiryolları, gazhaneler) gibi devletin yönetsel kapasite ve ekonomik gücünü belirleyen stratejik alanlarda görev yapmıştır (Yiğit ve Hoşol, 2026, 4;10;38;40;33;35). Kariyer basamaklarında maaş artışları ve dikey hareketlilikler göze çarpar. Örneğin; Maliye ve Tophane-i Âmire'de kitabete 50 kuruşla başlayan Mehmed Ârif Efendi 3500 kuruşa (Yiğit ve Hoşol, 2026, 4-5), Dîvân-ı Hümâyun ve Güherçile Fabrikası'nda 100 kuruşla başlayan İsmail Şemsi Efendi ise uzmanlaşarak 2500 kuruşa ulaşmıştır (Yiğit ve Hoşol, 2026, 9-10). Bu durum, modernleşme ve sanayileşmede devlet teşebbüslerinin nitelikli personele yüksek maddi teşvikler sunduğunu gösterir.

Tematik analizde ise bu yapısal verilerin altındaki kariyer örüntüleri üç ana tema etrafında yorumlanmıştır:

Tema 1: Liyakat, Teknik Uzmanlaşma ve Yönetsel Kapasitenin Artırılması

Teorik çerçevedeki "personel işlerinin rasyonelleşmesi ve uzmanlaşması" argümanı bulgularla örtüşmektedir. Devlet, geleneksel medrese ve Kalemiye eğitiminin ötesine geçerek sanayi ve ekonomi kurumlarının ihtiyaç duyduğu teknik personeli yurt içi modern okullarda ve yurt dışında yetiştirmiştir. Paris'te eğitim gören, uluslararası sergilerde devleti temsil eden Ermeni asıllı Kigork İsticarciyan Efendi (Yiğit ve Hoşol, 2026, 24-25) ile Avrupa fen okullarından yetişip altyapı projelerini yöneten İsviçreli Başmühendis Eugen Berrios Efendi (Yiğit ve Hoşol, 2026, 519-520), devlete teknoloji ve vizyon transfer eden "teknokrat" profillerdir. Aynı şekilde, tıp eğitimini yarıda bırakıp telgraf alanında uzmanlaşarak Bosna ihtilali krizinde stratejik haberleşmeyi sağlayan Süleyman Fevzi Efendi'nin kariyeri (Yiğit ve Hoşol, 2026, 52-53), devletin dış krizler karşısında yönetsel kapasitesini genişletmek için liyakatli insan sermayesini araçsallaştırdığını gösterir.

Tema 2: Kurumsal Boşluklar Karşısında Esneklik, Kriz Yönetimi ve Himaye Ağları

Gelişmekte olan piyasalar için belirtilen "kurumsal boşluklar" ve ekonomik türbülanslar (Colpan ve Jones, 2016), memurların kariyerlerinde sık karşılaşılan engeller olmuştur. Kurum lağvı, maaşlardaki zorunlu "tensikat" kesintileri ve siyasi krizler, personeli esnek yatay geçişlere mecbur bırakmıştır. Örneğin Tophane personeli Mustafa Atıf Efendi, kurum lağvı ve tensikata rağmen savunma ile maliye arasında yatay geçişlerle tutunmuş (Yiğit ve Hoşol, 2026, 10); İnhisar-ı Duhan Fabrikası'nda muhasebeci iken maaşı yarıya düşen Kadri Efendi'nin esnekliği (Yiğit ve Hoşol, 2026, 449-450), Osmanlı bürokrasisinde pragmatik kariyer adaptasyonlarıdır.

Diğer taraftan, patrimonyal geleneğin uzantısı olarak liyakat yanında "himaye" ağları da varlığını sürdürmüştür. Aristokrat kökenli Emin Bey (Yiğit ve Hoşol, 2026, 48), Ahmed Bahaeddin Bey (Yiğit ve Hoşol, 2026, 76-77) ve Mahmud Bey (Yiğit ve Hoşol, 2026, 307-308) gibi isimlerin, kurum içi krizlerde liyakat testlerine tabi tutularak üst düzey pozisyonlara taşınması, evrensel "başarı" ile geleneksel "aidiyet" kriterlerinin Osmanlı bürokrasisinde hibrit biçimde iç içe çalıştığını doğrular.

Tema 3: Etnik İş bölümünün Aşılması ve Çok Dillilik Stratejisi

Bulgular, önceki tarih yazımındaki katı "etnik işbölümü" varsayımlarını (Toprak, 1995) zayıflatmaktadır. İktisadi ve teknik kurumların (haberleşme, mühimmat) hassas noktalarında gayrimüslim ve çok dilli memurların sadakat ve liyakat ekseninde istihdam edildiği görülmüştür. 5 dil bilen Ermeni Murad Mikail Efendi'nin Seraskerlik ve Baruthâne çeviri merkezini yönetmesi (Yiğit ve Hoşol, 2026, 92-93); Londra Telgraf Konferansları'nda Osmanlı'yı "Murahhas-ı Evvel" temsil eden Ermeni Melkok Efendi (Yiğit ve Hoşol, 2026, 62-63) ile Protestan okulunu Fransızca öğrenmek için

kullanıp yargı başkanlığına yükselen 7 dil bilen Abdurrahman Efendi (Yiğit ve Hoşol, 2026, 682-683), devletin küresel kapitalizme entegrasyonda etnik/dini kökenden ziyade beşeri sermaye ve dilsel diplomasi gücüne dayalı bir personel stratejisi izlediğini gösterir.

Özetle sicil kayıtları; Osmanlı'nın 19. yüzyıl iktisadi ve altyapısal modernleşmesinde görev alan personelin, krizde esneklik gösteren, teknik donanımlı ve patrimonyal devlet aklı ile Batılı kurumsal rasyonaliteyi sentezleyen "alternatif" bir teknokratik sınıf inşa ettiğini ortaya koymaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, 19. yüzyıl Osmanlı bürokratik ve iktisadi modernleşmesinde devlet işletmeleri ve ekonomi kurumlarındaki memurların kariyer yollarını Sicill-i Ahvâl defterleri üzerinden incelemiştir. Bulgular, Batılı rasyonel-bürokratik öngörülerin Osmanlı pratiğinde birebir karşılık bulmadığını göstermektedir. Kurumsal boşluklar, lağv ve tensikat gibi krizler personeli esnek yatay geçişlere zorlamıştır (Yiğit ve Hoşol, 2026, 10, 34, 449-450). Devletin yönetsel kapasiteyi artırma hedefi, geleneksel himaye ile modern liyakatin harmanlandığı melez bir istihdam rejimi doğurmuştur (Yiğit ve Hoşol, 2026, s. 48, 76-77, 115-117).

Analizler, sanayi ve teknoloji bürokrasisinde katı etnik işbölümü yerine teknik uzmanlık ve çok dilliliğe dayalı rasyonel bir İK stratejisi benimsendiğini göstermektedir. Gayrimüslim ve teknik eğitimli aktörlerin kilit pozisyonlara liyakatle taşınması (Yiğit ve Hoşol, 2026, 24-25, 62-63, 92-93), Osmanlı'nın hayatta kalma ve uluslararası kapitalizme entegre olma refleksidir. Sonuçta devlet, bu kurumlarda kriz yönetiminde ustalaşmış, çok kültürlü ve esnek bir "teknokrat" sınıfı yaratmayı başarmıştır.

Araştırma sonuçları ışığında gelecek çalışmalar için öneriler:

- **Kapsamın Genişletilmesi:** Sicill-i Ahvâl defterlerindeki daha geniş veri setleri nicel yöntemlerle işlenerek makro düzeyde bir "Osmanlı Devleti İK Profili" haritası oluşturulabilir.
- **Karşılaştırmalı Analiz:** Devlet fabrikalarının yanı sıra Düyûn-ı Umûmiye ve yabancı sermayeli imtiyazlı şirketlerin (reji, yabancı demiryolları) personel rejimleri arşiv belgeleriyle incelenerek kamu-özel sektör arası emek geçişkenliği karşılaştırmalı olarak analiz edilebilir.
- **Alternatif İşletme Tarihine Katkı:** Osmanlı memurlarının kurumsal adaptasyon ve kriz yönetimi stratejileri, Rusya, Japonya ve Çin gibi eşzamanlı sanayileşen çevre imparatorlukların bürokratik pratikleriyle karşılaştırılarak "gelişmekte olan piyasalar" literatürüne küresel bir katkı sunulabilir.

KAYNAKÇA

Alhojailan, M. I. (2012). Thematic analysis: A critical review of its process and evaluation. *West East Journal of Social Sciences, 1*(1), 39-47.

Austin, G., Dávila, C., & Jones, G. (2017). The Alternative Business History: Business in Emerging Markets. Business History Review, 91(3), 537–569. doi:10.1017/S0007680517001052

Aycan, Z. (2006). Human resource management in Turkey. P. S. Budhwar ve K. Mellahi (Ed.), Managing human resources in the Middle East içinde (s. 160-177). Routledge.

Bektaş, A. (2022). Üç devirde mülkiyeli sefirler: Mesleki donanımın oluşumu. Belgi Dergisi, (24), 345-366. https://doi.org/10.33431/belgi.1117340

BHR. (2017). Debating methodology in business history. Business History Review, 91(Autumn), 443-455. https://doi.org/10.1017/S0007680517001088

Bouquet, O. (2016). Sultanın Paşaları (1839 – 1909) Osmanlı Devlet Ricali Hakkında Bir Deneme (Çev. Devrim Çetinkasap). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal, 9*(2), 27-40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

Budhwar, P. S. ve Mellahi, K. (2006). Introduction: Managing human resources in the Middle East. P. S. Budhwar ve K. Mellahi (Ed.), Managing human resources in the Middle East içinde (s. 1-19). Routledge.

Castleberry, A. ve Nolen, A. (2018). Thematic analysis of qualitative research data: Is it as easy as it sounds?. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning, 10*, 807-815. https://doi.org/10.1016/j.cptl.2018.03.019

Colpan, A. M., & Jones, G. (2016). Business groups, entrepreneurship and the growth of the Koç Group in Turkey. Business History, 58(1), 69–88. https://doi.org/10.1080/00076791.2015.1044521

Çetin, A. (2005). Sicill-i Ahvâl Defterleri ve Dosyaları Hakkında Bir Araştırma. Vakıflar Dergisi, 29, 87-104.

Demir, K. (2020). Tarihsel süreçte "personel yönetimi": Geç Osmanlı dönemine ilişkin bir arşiv araştırması. History Studies, 12(6), 3161-3182. https://doi.org/10.9737/hist.2020.960

Eldem, E. (2009). Olivier Bouquet'nin Kitabı Vesilesiyle Padişahın Paşaları ve Prozopografya Hakkında. Toplumsal Tarih, 190, 44-48.

Faroqhi, S. (1985). Civilian society and political power in the Ottoman Empire: A report on research in collective biography (1480-1830). International Journal of Middle East Studies, 17(1), 109-117.

Findley, C. V. (1996). Kalemiyeden mülkiyeye. (Çeviren: Gül Çağalı Güven). Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul.

Ford, R. C., Barringer, B. R. ve Newman, S. A. (2026). The early history of human resource management: Exploring the influence of contextual factors on managerial capacity. Journal of Management History. https://doi.org/10.1108/JMH-10-2025-0171

Gelderblom, O. ve Trivellato, F. (2019). The business history of the preindustrial world: Towards a comparative historical analysis. Business History, 61(2), 225-259. https://doi.org/10.1080/00076791.2018.1426750

Güngör, T. (2025). Ottoman industrialization in the 19th century: State and private initiatives, achievements, and limitations. Reforma, (102), 86-101.

Jones, G. ve Friedman, W. A. (2011). Business history: Time for debate. Business History Review, 85(1), 1-8.

Kabadayı, M. E. (2009). Working in a fez factory in Istanbul in the late nineteenth century: Division of labour and networks of migration formed along ethno-religious lines. International Review of Social History, 54(S17), 69-90.

Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. Human Resource Management Review, 24(3), 196-218. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.003

Kellough, J. E. ve Selden, S. C. (2003). The reinvention of public personnel administration: An analysis of the diffusion of personnel management reforms in the states. Public Administration Review, 63(2), 165-176.

Kırlı, C. (2001). A profile of the labor force in early nineteenth-century Istanbul. International Labor and Working-Class History, (60), 125-140.

Köse, F. B. (2023). Tarih Araştırmalarında Prosopografi Yaklaşımı. Mevzu: Sosyal Bilimler Dergisi, (10), 425-459. https://doi.org/10.56720/mevzu.1322279

Kuneralp, S. (1999). Son Dönem Osmanlı Erkân ve Ricali (1839-1922) Prosopografik Rehber, İsis Yayınları, İstanbul.

Mahoney, T. A. ve Deckop, J. R. (1986). Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management (PA/HRM). Journal of Management, 12(2), 223-241.

Mardin, Ş. (1969). Power, civil society and culture in the Ottoman Empire. Comparative Studies in Society and History, 11(3), 258-281.

Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. Journal of Management Development, 36(8), 986-990. https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267

Pamuk, Ş. (2004). Institutional change and the longevity of the Ottoman Empire, 1500-1800. Journal of Interdisciplinary History, 35(2), 225-247.

Toprak, Z. (1995). Türkiye'de Ekonomi ve Toplum (1908-1950) Milli İktisat - Milli Burjuvazi, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul. Giriş Bölümü.

Üçer, S. E. (2021). Telegraphic protectionism: Growth of Ottoman telegraph business as a public enterprise, 1854-1914. Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi, (21), 21-34.

Vaismoradi, M., Turunen, H. ve Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & Health Sciences, 15*(3), 398-405. https://doi.org/10.1111/nhs.12048

Weiker, W. F. (1968). The Ottoman bureaucracy: Modernization and reform. Administrative Science Quarterly, 13(3), 451-470. https://doi.org/10.2307/2391053

Wright, P. M. ve Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4(1), 45-65. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052

Yiğit, Y. ve Hoşol, N. Ö. (Haz.). (2026). Dâhiliye Nezareti sicill-i ahvâl defterleri (Cilt 1). Türk Tarih Kurumu, Ankara.

AKADEMİDE TERSİNE MOBBİNG: ÜSTLERİN ASTLARDAN ALGILADIĞI MOBBİNG

Doç. Dr. Canan YILMAZ

Sakarya Üniversitesi,
cananyilmaz@sakarya.edu.tr

ÖZET

Geleneksel olarak üstlerin astlara yönelik uyguladığı psikolojik baskı biçimlerini tanımlamak için kullanılan mobbing kavramı, günümüzde yönü tersine çevrilmiş yeni boyutlarıyla da tartışılmaktadır. Hiyerarşinin yatay bir hal aldığı ve iletişimin çeşitlendiği çağdaş kurumsal yapılarda, astların da üstlerine yönelik pasif-agresif tutumlar sergileyebildiği görülmektedir. Akademik kurumlar, belirgin statü farkları ve hiyerarşik yapıları nedeniyle bu tür güç ilişkilerinin özellikle dikkat çektiği ortamlardır. Bu bağlamda, bu çalışma, akademide astların üstlerine yönelik mobbing algılarını inceleyerek hem kavramın yön açısından çeşitliliğine dikkat çekmekte hem de akademik yapılarda güç ilişkilerinin çok boyutlu doğasını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Nitel araştırma yöntemiyle yürütülen çalışmada, 22 akademik personel örneklemi oluşturmaktadır. Katılımcıların deneyimlerinden hareketle tersine mobbingin yetki aşındırması, sosyal izolasyon, örgütsel sinizm, örgütsel muhalefet, bürokratik sabotaj ve duygusal yük temalarına ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular, yalnızca bireysel mağduriyetleri değil, örgütsel iklimi ve liderlik süreçlerini de değerlendirme imkânı sunarak, akademik kurumlarda sağlıklı iletişim ve güvenin yeniden inşasına yönelik öneriler geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Tersine Mobbing, Aşağıdan Yukarı Mobbing, Akademi, Astlar.

GİRİŞ

Kurumlarda güç ilişkileri, yalnızca yöneticilerin astlar üzerindeki etkisiyle sınırlı kalmayıp astların da üstler üzerinde çeşitli yollarla etkide bulunabildiği çok yönlü bir yapıyı içermektedir. Geleneksel olarak mobbing kavramı, çoğunlukla üstlerin astlara yönelik sistematik baskı, yıldırma ve dışlama davranışları üzerinden ele alınsa da yönü tersine çevrilmiş biçimlerinin de varlığı mevcuttur. Özellikle hiyerarşik ilişkilerin görece yatay bir hal aldığı, örgütsel sınırların esnediği, iletişim kanallarının çoğaldığı günümüz kurumlarında astların da üstler üzerinde dolaylı, örtük ya da pasif-agresif yollarla psikolojik baskı uygulayabildiği gözlemlenmektedir.

Akademik kurumlar, yapısal olarak belirgin hiyerarşilerin ve statü farklılıklarının bulunduğu ortamlardır. Bu kurumlarda güç ilişkileri genellikle öğretim elemanlarının akademik unvanları, yönetsel pozisyonları ve sosyal sermayeleri üzerinden şekillenir. Son yıllarda akademideki güç dinamikleri, yalnızca yukarıdan aşağıya değil, aynı zamanda aşağıdan yukarıya doğru da etkiler barındıran karmaşık bir yapıya dönüşmektedir. Bu çerçevede, akademide çalışan alt kademe personelin üst pozisyonlardaki kişilere yönelik örtük direnç, bilgi saklama, dışlama, güven zedeleme gibi davranışları anlamlı hale gelmektedir. Bu bağlamda, bu çalışma akademide astların üstlerine yönelik mobbing algılarını inceleyerek, hem mobbing kavramının yön açısından çeşitliliğine dikkat çekmekte hem de akademik yapılarda güç ilişkilerinin çok boyutlu doğasını ortaya koymaktadır. Bu çalışma, akademide astların üstlere yönelik mobbing algılarını ortaya koyarak, akademideki güç ilişkilerinin daha geniş bir perspektiften anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Bu çalışma, yalnızca mobbingin mağdurlarına değil, aynı zamanda örgütsel iklimin bütününe odaklanarak akademide sağlıklı iletişim, güven ve liderlik ilişkilerinin nasıl yeniden inşa edilebileceğine ilişkin ipuçları sunmaktadır. Elde edilen bulguların, üniversitelerde yönetsel farkındalığın artırılmasına ve örgüt içi iletişim politikalarının geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Mobbing kavramı, Leymann ile Gustavsson (1984) tarafından "işyerinde sağlığı tehdit eden sorunlu bir faktör" olarak tanımlanmaktadır. Tam anlamıyla psikolojik taciz biçimi olan mobbing, sözlükte "topluca saldırma, kuşatma veya sıkıntı verme" şeklinde açıklanmaktadır (TDK, 2025). Bu temel tanımlamalara ek olarak farklı tanımlamaları da mevcuttur. Örneğin, Baykal (2005) çalışanlara manevi baskı uygulayarak pozisyonunu güçlendirme ve rakipleri ortadan kaldırma amacı olarak tanımlarken; Tınaz

(2008) kuşatma, taciz ve sıkıntıya sokma eylemleriyle açıklamaktadır. Davenport ve arkadaşları (2003), mobbingi suçlama, küçük düşürme, taciz ve duygusal eziyet yoluyla hedefi dışlama amacı güden kötü niyetli faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Bu tanımların ortak sonucu olarak mobbing; çalışanların duygusal, ruhsal ve fiziksel sağlıklarını bozarak performanslarını düşüren bilinçli ve kasıtlı kötü davranışlar şeklinde ifade edilebilir.

Mobbing, kurum içinde dikey veya yatay biçimde ortaya çıkmaktadır. Dikey mobbing; yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya gerçekleşmektedir. Yukarıdan aşağıya mobbing, yöneticilerin astlara yönelik doğrudan saldırganlık, cezalandırma ve kısıtlama içeren tutumlarını içermektedir. Aşağıdan yukarıya mobbing, genellikle yöneticinin otoritesinin sorgulandığı durumlarda ortaya çıkmakta ve astların talimatlara uymaması, dedikodu yapması, bilgi saklaması gibi yöntemlerle yöneticiyi zor duruma sokmasını ifade etmektedir. Yönetsel hiyerarşide ters yönde yürütülen sistematik psikolojik taciz, "upward bullying" veya "aşağıdan yukarı mobbing" olarak adlandırılır (Uysal ve Yavuz, 2013). Bu tür mobbingde, astlar üstlerinde güç dengesizliğini manipüle ederek çeşitli olumsuz davranışlarla yöneticilerini hedef almaktadırlar. Astların bu davranışı sürdürebilmeleri, güç boşlukları, adil yönetilmediği algısı, yetki çatışmaları, örgütsel değişime tepki veya yöneticiye dair duygusal güvensizlik gibi örgütsel zeminlerden kaynaklanabilir (Branch, 2006; Greenberg ve Barling, 1999; Baron ve Neuman, 1998). Aşağıdan yukarı mobbing, astların yöneticilere yönelik sistematik, psikolojik saldırı biçimidir ve hiyerarşik otoriteyi hedef almaktadır. Ast kaynaklı mobbingin belirgin türleri arasında örgütsel sinizm, örgütsel muhalefet ve bürokratik sabotaj gibi bazı kavramlar öne çıkmaktadır.

Örgütsel sinizm; astın yöneticisine karşı güvensizlik, olumsuz tutumlar ve ideallere karşı negatif duygular beslemesini ifade etmektedir (Brandes vd., 2008; Dean vd., 1998; Anderson vd., 1992). Örgütsel muhalefet; astların üstleriyle görüş ayrılıklarını eyleme dökmesi, yani taleplerini açıkça dile getirme durumunu ifade etmektedir (Başaran, 1998). Bürokratik sabotaj ise; astların, bilgi saklayarak veya aşırı bilgi paylaşarak yöneticinin karar alma süreçlerini zorlaştırmasını ifade etmektedir (Dean, 1998). Bu davranışlar aşağıdan yukarı mobbing ile özdeşleşmiştir. Bu tür mobbing; astların yapıcı olmayan muhalefet davranışları, dedikodularla otoriteyi zor durumlara sokma, bilgi saklama, bilerek yanlış bilgi verme gibi taktikleri içermektedir (Yılmaz, 2020). Bunların yanında yetkilerin aşındırıldığı, sosyal anlamda izolasyon yapıldığı da ifade edilmektedir (Dean, 1998). İşlevsel olarak astlar, yöneticilerinin kararlarını engelleme veya itibarlarını sarsma amacı güdebilmektedir. Bu tür aşağıdan yukarı mobbingin de diğer mobbing türleri gibi bazı sonuçları mevcuttur.

Aşağıdan yukarı mobbingin sonuçları, klasik mobbing davranışlarına paralel biçimde; hedefin psikolojik sağlığında bozulma, performans düşüşü, işgücü devri, moral zayıflığı ve örgütsel güven kaybı gibi olumsuz etkilere neden olmaktadır (Hoel vd., 2001). Ek olarak, yöneticinin otorite zeminini kaybetmesi durumunda, örgütsel karar alma zayıflayıp kurumsal kültür zarar görebilir (Rayner ve Hoel, 2006). Yöneticilerde iş performans düşüşü, rol belirsizliği, tükenmişlik, moral bozulması, stres ve özsaygı kaybı yaygın bireysel sonuçlarıdır (Rayner ve Hoel, 2006). Örgütsel düzeyde ise verimlilik düşüşü, kurumsal sinizm, liderlik çatışmaları ve kariyer devamsızlığı gibi olumsuz etkiler ortaya çıkabilir (Hoel vd. 2001). Kısacası aşağıdan yukarı mobbing, yalnızca bireyler arası bir sorun değil, aynı zamanda örgütsel yapıyı, liderlik meşruiyetini ve kültürel bütünlüğü etkileyen karmaşık bir psikolojik şiddet türüdür. Bu nedenle, böyle davranış biçimlerinin nedenleri, süreçleri ve sonuçları üzerine yapılan araştırmalara ihtiyaç vardır.

Literatür incelendiğinde bu davranışlar ve sonucu olan aşağıdan yukarı mobbing türünün araştırmalarda göz ardı edildiği görülmektedir. Akademik çalışmalar, yukarıdan aşağı mobbing türünü sistemli biçimde incelemektedir. Ancak aşağıdan yukarı mobbing türünün göz ardı edildiği ya da sınırlı çalışmayla kaldığı görülmektedir. Konu ile ilgili araştırmalar çoğunlukla "zorbalık nedir?" gibi genel çerçeveler sunmuş; ancak, astların yöneticilere yönelik mobbing özelinde kavramsal netlik kazandırılmamıştır. Bu noktada bu çalışmada astların yöneticilere uyguladığı mobbing ya da yöneticilerin astlarından algıladıkları mobbing üzerine odaklanmayı amaçlamakta; literatürdeki bu önemli boşluğa dikkat çekmeyi hedeflemektedir. Bu kapsamda bu çalışmanın amacı; akademide astların üstlere yönelik mobbing algılarını ortaya koyarak, akademideki güç ilişkilerinin daha geniş bir perspektiften anlaşılmasına katkı sağlamaktır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada bireyin algısı derinlemesine inceleneceği ve keşifsel nitelikte olduğu için nitel araştırma yapılmıştır. Çalışma akademide karşılaşılan astların üstlere uyguladığı mobbingi tespit etmeyi amaçladığı için örnek olay deseninde süreç geliştirilmiştir. Çalışmada bireyin algı, anlam, tanım ve gerçeği inşa edişi anlaşılmaya çalışılacağından yarı-yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Mülakatlarda kullanılan 12 soru literatür taramasından elde edilmiştir. Sorular konunun uzmanı 2 profesör tarafından değerlendirilerek son haline ulaşmıştır.

Çalışmanın evrenini devlet üniversitesinde çalışan akademik personel oluşturmaktadır. Evren içerisinden kartopu örneklemeyle mesleki deneyimi olan, farklı üniversitelerde çalışan, farklı unvanlara sahip, idari görevi olan-olmayan ve astlarından mobbing mağduru olduğunu düşünen akademisyenler tercih edilmiştir. Böylece çalışmanın örneklemi veri doygunluğuna ulaşılan 22 katılımcı olarak belirlenmiştir. Örneklemden mülakatla elde edilen verilere yönlendirilmiş nitel içerik analizi yapılarak bulgulara ulaşılmıştır. Araştırıcı veri teyidi ve veri görselleştirmesi için MAXQDA kullanmıştır. Katılımcıların özellikleri Tablo 1'de özetlenmektedir.

Tablo 1: Katılımcı Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Deneyim	İdari Görev	Akademik Unvan
K1	Kadın	35	12	Var	Dr. Öğ.Ü.
K2	Erkek	48	25	Yok	Prof.
K3	Erkek	49	24	Var	Doç.
K4	Kadın	30	10	Var	Dr. Ö. Ü.
K5	Kadın	52	30	Yok	Prof
K6	Erkek	42	21	Var	Doç.
K7	Erkek	35	11	Yok	Arş. Gör. Dr.
K8	Kadın	51	28	Var	Prof
K9	Erkek	47	23	Yok	Prof.
K10	Kadın	34	12	Var	Doç.
K11	Kadın	30	7	Yok	Arş. Gör. Dr.
K12	Erkek	43	19	Var	Doç.
K13	Erkek	29	6	Yok	Arş. Gör. Dr.
K14	Kadın	38	8	Var	Dr. Ö. Ü.
K15	Erkek	48	22	Yok	Prof.
K16	Kadın	47	23	Var	Prof.
K17	Kadın	50	24	Yok	Prof.
K18	Erkek	32	7	Yok	Dr. Ö. Ü.
K19	Erkek	29	6	Var	Arş. Gör. Dr.
K20	Kadın	35	12	Yok	Doç.
K21	Erkek	33	10	Yok	Dr. Ö.Ü.
K22	Kadın	51	29	Var	Prof.

Katılımcıların kadın-erkek oranının eşit olduğu görülmektedir. Yaş, unvan ve deneyimleri özellikle farklı seçilmiştir. Unvanların en az araştırma görevlisi doktor olarak seçilerek astları olan tüm akademik unvanların temsil edilme hakkına riayet edilmiştir. Katılımcıların yarısının idari görevi olduğu kalan yarısınınsa idari görevi olmadığı görülmektedir. Böylece tüm unvan ve idari görevi olup olmamasına bakılmaksızın tüm kademelere söz hakkı verilmeye çalışılmıştır.

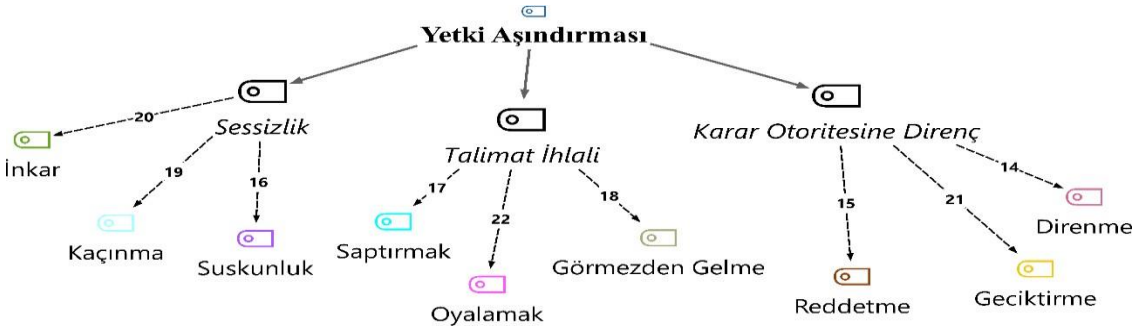
BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmada kavramsal çerçeveden hareketle 6 tema belirlenmiştir. Modellerde yer alan okların üzerinde görülen rakamlar katılımcıların konuyla ilgili toplam ifade sayısı anlamında kodlu bölümleri göstermektedir.

Yetki Aşındırması Temasına İlişkin Bulgular

Örgütlerde astların üstlere yönelik sergilediği otorite zayıflatıcı davranışları anlamında Yetki Aşındırması Temasına ait 9 kod ve 3 kategoriden oluşan model Şekil 1 ile gösterilmektedir.

Şekil 1: Yetki Aşındırması Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Bölümler Modeli



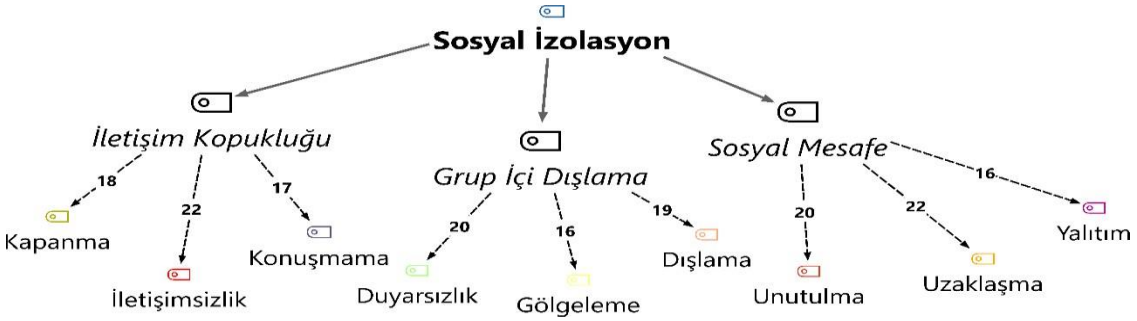
Şekil 1 incelendiğinde inkâr (20), kaçınma (19) ve suskunluk (16) kodlarından oluşan sessizlik, üstlerin otoritesini dolaylı yolla zayıflatan, pasif direnç veya iletişimsizlik stratejileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Saptırmak (17), görmezden gelme (18) ve oyalamak (22) kodlarından oluşan talimat ihlali kategorisi, aktif ancak örtük direnç biçimleriyle üstlerin kararlarını boşa düşürme davranışlarını kapsamaktadır. Reddetme (15), direnme (14) ve geciktirme (21) kodlarından oluşan karar otoritesine direnç kategorisinde daha açık bir otoriteye karşı çıkma ve kararların uygulanmasını engelleme eğilimi söz konusudur.

Oyalamak (22), inkâr (20) ve geciktirme (21) kodlarının sık kullanılması astların daha dolaylı, yüzleşmeden kaçınan stratejilere başvurduğunu göstermektedir. Direnme (14) ve reddetme (15), daha az tercih edilen doğrudan karşı koyma stratejileri olarak açık çatışmadan kaçındıklarını göstermektedir. Bu tür yetki aşındırma davranışları, iletişim kopukluğu, karar süreçlerinde gecikme ve otorite zayıflaması gibi sonuçlar doğurabilir. Yöneticiler açısından bu tema, özellikle hangi noktalarda liderlik ve iletişim stratejilerinin güçlendirilmesi gerektiğine işaret ettiği için önemlidir.

Sosyal İzolasyon Temasına İlişkin Bulgular

Astların, örgüt içi ilişkilerde sosyal bağlardan kopma ve dışlanma biçimleri anlamında Sosyal İzolasyon Temasına ait 9 kod ve 3 kategoriden oluşan model Şekil 2 ile gösterilmektedir.

Şekil 2: Sosyal İzolasyon Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Bölümler Modeli



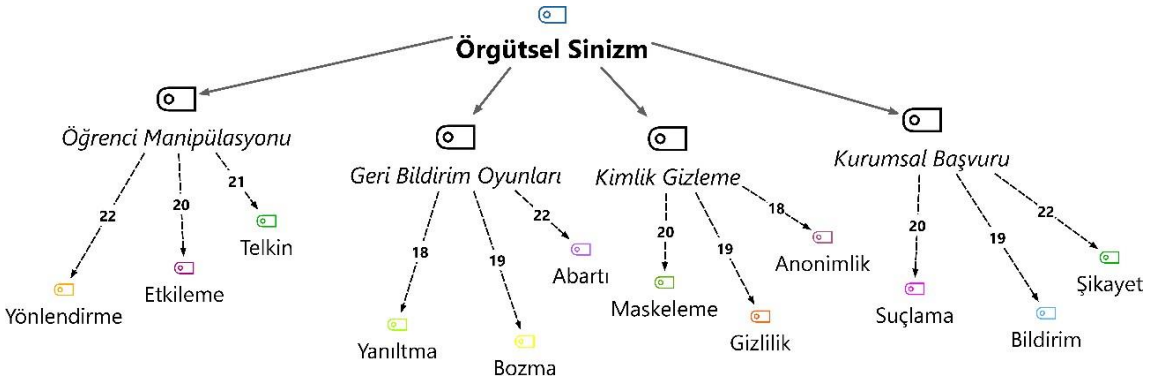
Kapanma (18), iletişimsizlik (22) ve konuşmama (17) kodlarından oluşan iletişim kopukluğu kategorisi sosyal izolasyonun iletişim boyutunu, özellikle pasif tepkiler ve iletişim kesintilerini yansıtmaktadır. Duyarsızlık (20) ve gölgeleme (16) kodlarından oluşan grup içi dışlama kategorisi grup üyelerinin birbirini görmezden gelmesi, dahil etmemesi ve pasif dışlama pratiklerini kapsamaktadır. Dışlama (19), unutulma (20), uzaklaşma (22) ve yalıtım (16) kodlarından oluşan sosyal mesafe kategorisi fiziksel veya duygusal uzaklaşma ve dışlanma, daha açık biçimde ortaya çıkmaktadır.

İletişimsizlik (22) ve uzaklaşma (22) sık dile getirilen kodlar olması, sosyal izolasyonun hem iletişim hem ilişki mesafesi boyutunda güçlü şekilde yaşandığını göstermektedir. Sessizlik, kapanma ve unutulma gibi davranışlar, açık çatışmadan çok dolaylı sosyal kopuş stratejilerine işaret ederek pasif davranışlar baskın olduğu izlenimi vermektedir. Sosyal izolasyon, ekip içi iletişimi zayıflatarak verimlilik, bağlılık ve iş birliğini azaltabileceği için önem arz etmektedir.

Örgütsel Sinizm Temasına İlişkin Bulgular

Güvensizlik oluşturma anlamında Örgütsel Sinizm Temasına ait 12 kod ve 4 kategoriden oluşan model Şekil 3 ile gösterilmektedir.

Şekil 3: Örgütsel Sinizm Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Bölümler Modeli



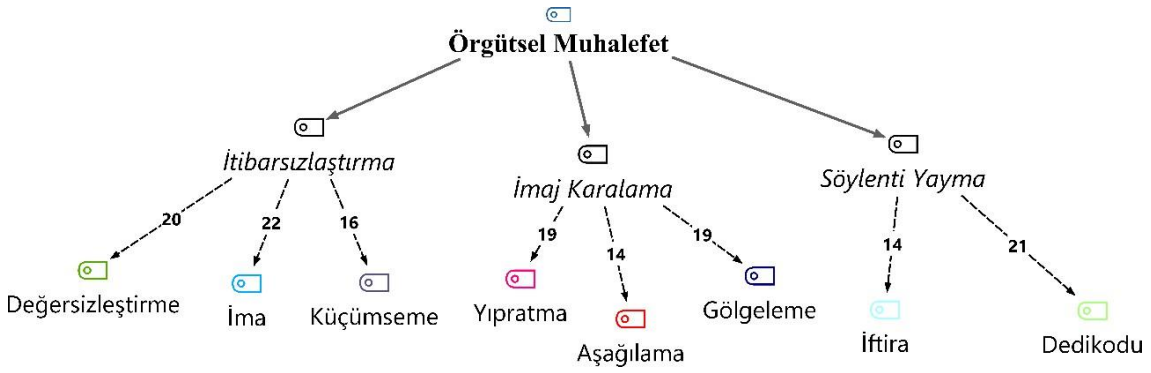
Yönlendirme (22), etkileme (20) ve telkin (21) kodlarından oluşan öğrenci manipülasyonu kategorisi, akademik ortamda öğrenciler üzerinden baskı, yönlendirme ve etki kurarak dolaylı şekilde otorite veya algı yönetimi yapılmasını ifade etmektedir. Yanıltma (18), bozma (19) ve abartı (22) kodlarından oluşan geri bildirim oyunları kategorisi, geri bildirim süreçlerinin manipüle edilerek bilgi çarpıtılması veya aşırı vurgulanması yoluyla güven ortamının bozulmasını ifade etmektedir. Maskeleme (20), gizlilik (19) ve anonimlik (18) kodlarından oluşan kimlik gizleme kategorisi açık iletişim yerine anonim, dolaylı ve saklı yollarla tepki veya bilgi paylaşımı söz konusu olduğu izlenimi vermektedir. Şikâyet (22), bildirim (19) ve suçlama (20) kodlarından oluşan kurumsal başvuru kategorisi, kurum içi mekanizmaların bazen güvenlik değil, karşılıklı güvensizlik ve suçlayıcı ortam yaratmak için kullanıldığını ortaya koymaktadır.

Yönlendirme (22), abartı (22) ve şikâyet (22) sık dile getirilen kodlar olması ve güvensizlik yaratmanın amaçlandığı ifade edilebilir. Kimlik gizleme ve manipülasyon, doğrudan çatışmadan çok dolaylı yollardan güven ortamının bozulduğunu göstermektedir. Örgütsel Sinizm, hem yatay hem dikey ilişkilerde iletişimi zayıflatıp iş birliğini ve kurumsal aidiyeti azaltacağı için önemlidir.

Örgütsel Muhalefet Temasına İlişkin Bulgular

Örgütsel Muhalefet, örneklemdeki katılımcıların olumsuz davranış örüntülerini kavramsallaştırmak anlamında 8 kod ve 3 kategoriden oluşan model Şekil 4 ile gösterilmektedir.

Şekil 4: Örgütsel Muhalefet Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Bölümler Modeli



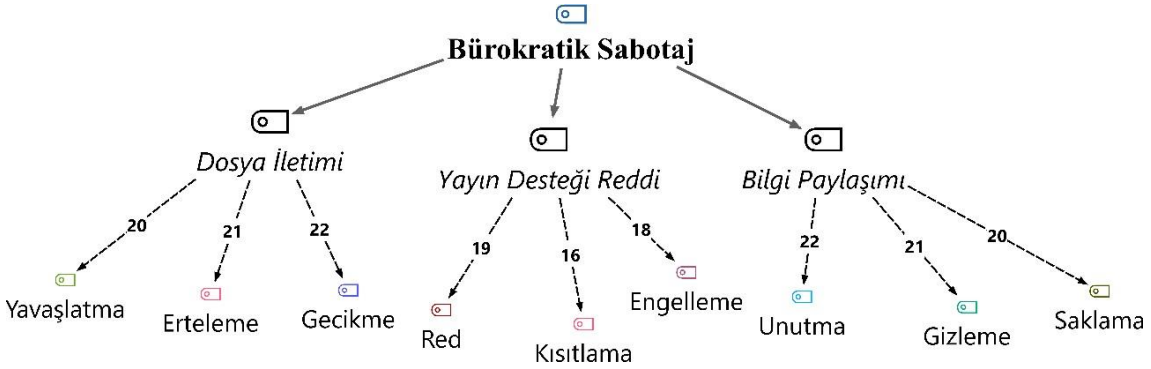
Değersizleştirme (20), ima (22) ve küçümseme (16) kodlarından oluşan itibarsızlaştırma kategorisi, bireyin sosyal sermayesinin hedef alınarak pasif agresif veya açık şekilde baltalandığını göstermektedir. Yıpratma (19), aşağılama (14) ve gölgeleme (19) kodlarından oluşan imaj karalama kategorisi, kişinin olumlu algısını bozmak amacıyla yapılan eylemlerden oluşmaktadır. İftira (14) ve dedikodu (21) kodlarından oluşan söylenti yayma kategorisi iletişim yoluyla kişinin güvenilirliğini hedef alan davranışları kapsamaktadır.

Değersizleştirme ve söylenti yayma davranışlarının yüksek olması, kurum içi güvenin zayıf olduğuna işaret ettiği için önemlidir. Bu tür davranışların varlığı, liderlik tarzlarının yeniden değerlendirilmesini ve insan kaynakları politikalarının güçlendirilmesini gerektirmektedir. Çalışanlar arasında güven ve açık iletişim ortamı eksikliği olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Bürokratik Sabotaj Temasına İlişkin Bulgular

Aşağıdan yukarı uygulanan mobbingle dosya iletimi, yayın desteği reddi ve bilgi paylaşımı anlamında Bürokratik Sabotaj Temasına ait 9 kod ve 3 kategoriden oluşan model Şekil 5 ile gösterilmektedir.

Şekil 5: Bürokratik Sabotaj Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Bölümler Modeli



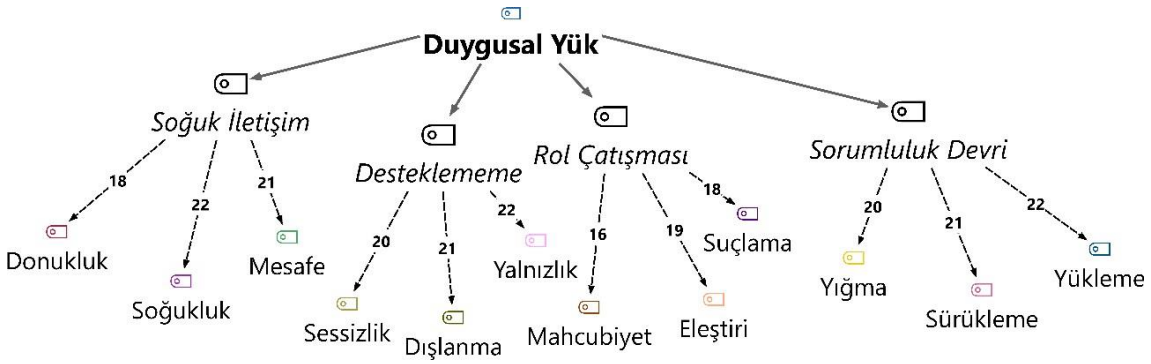
Yavaşlatma (20), erteleme (21) ve gecikme (22) kodlarından oluşan dosya iletimi kategorisi, belgelerin/dosyaların zamanında veya gerektiği şekilde paylaşılmaması durumlarını kapsamaktadır. Bu kategori, bilgi üretimi ve yayımı süreçlerinde başkalarına destek vermekten kaçınmayı tanımlamaktadır. Red (19), kısıtlama (16) ve engelleme (18) kodlarından oluşan yayın desteği reddi kategorisi özellikle bilgiye dayalı güç ilişkilerinde baskın rol oynamaktadır. Bilgiye erişimi kontrol etmek, örgüt içinde statü ve iktidar aracı olarak kullanılıyor olabilir. Unutma (22), gizleme (21) ve saklama (20) kodlarından oluşan bilgi paylaşımı kategorisi doğrudan/dolaylı yollarla bilgi paylaşımının sınırlanmasını ifade etmektedir.

Bu davranışlar bazen bireysel bir strateji gibi görünse de kurumsal kültürün "gizlilik", "rekabetçilik" veya "içten içe güvensizlik" gibi olumsuz yönlerini yansıtabilir. Bu davranışlar çoğu zaman pasif direnç, gizli çatışma veya bürokratik sabotaj biçiminde tezahür etmektedir.

Duygusal Yük Temasına İlişkin Bulgular

Aşağıdan yukarı uygulanan mobbingle soğuk iletişim, desteklememe, rol çatışması ve sorumluluk devri anlamında Duygusal Yük Temasına ait 12 kod ve 4 kategoriden oluşan model Şekil 6 ile gösterilmektedir.

Şekil 6: Duygusal Yük Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Bölümler Modeli



Donukluk (18), soğukluk (22) ve mesafe (21) kodlarından oluşan soğuk iletişim kategorisi bireyin örgüt içinde sosyal olarak dışlandığını veya iletişimde duygusal sıcaklıktan yoksun bırakıldığını ifade etmektedir. Sessizlik (20), dışlanma (21) ve yalnızlık (22) kodlarından oluşan desteklememe kategorisi kişinin kendisini yalnız, dışlanmış veya geri planda hissetmesine yol açan sosyal destek eksikliğini ifade

etmektedir. Mahcubiyet (16), eleştiri (19) ve suçlama (18) kodlarından oluşan rol çatışması kategorisi, çalışanın üstlendiği rollerin birbiriyle çatışması veya beklentilerin çelişkili olması durumunu ifade etmektedir. Yığma (20), sürükleme (21) ve yükleme (22) kodlarından oluşan sorumluluk devri kategorisi asimetrik biçimde yük devredilmesi yoluyla bireyin üzerinde duygusal baskı yaratılmasını ifade etmektedir.

Bu tür iletişim biçimleri bireyin örgüte aidiyetini zedeler ve psikolojik izolasyon yaratabilir. Çalışanların özellikle motivasyon, özgüven ve iş doyumu üzerinde ciddi olumsuz etkiler yaratabilir. Çalışanın üstlendiği rollerin birbiriyle çatışması veya beklentilerin çelişkili olması durumunu ifade ederek sıklıkla belirsiz görev tanımları veya kurumsal karmaşa yaratabilir. Bu davranış örüntüsü, tükenmişlik sendromu, işten ayrılma niyeti gibi ciddi sonuçlara neden olabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, kurumda katılımcıların deneyimlediği altı temel tema altında toplanmış davranış örüntüleri analiz edilmiştir. Bulgular, çalışanlar arasında doğrudan çatışmadan çok örtük, pasif ve dolaylı yollarla ifade edilen olumsuz örgütsel davranışların yaygın olduğunu göstermektedir. Katılımcı ifadelerinde sıkça yer alan gizlilik, iletişimsizlik, sorumluluk devri ve güven zedelenmesi, örgütsel iklimde psikolojik güvenlik açıklarına işaret etmektedir.

Yetki Aşındırması temasında katılımcılar, üstlerin otoritesini zayıflatmak için sıklıkla inkâr, geciktirme, oyalama gibi dolaylı direniş stratejilerine başvurmaktadır. Bu, açık çatışmadan kaçınıldığını; ancak karar alma süreçlerinin bilerek aksatıldığını göstermektedir. Liderlerin, astlarıyla açık iletişim kurması ve kararlarda katılımı artırması, otoritenin meşruiyetini güçlendirecektir. Bu noktada geri bildirim kültürü geliştirilerek karşı çıkışlar ifade edilebilecek güvenli alanlar oluşturulmalıdır.

Sosyal İzolasyon temasında iletişimsizlik, uzaklaşma ve dışlanma gibi kodlar, örgüt içindeki bireylerin psikolojik olarak ayrıştığını ve sosyal bağların zayıfladığını ortaya koymaktadır. Takım içi bağları kuvvetlendirecek sosyal etkinlikler, ortak proje yapıları ve mentorluk sistemleri teşvik edilmelidir. Yöneticiler, pasif kopuşları fark etmek için çalışan davranışlarını yakından izleyerek müdahale etmelidir.

Örgütsel Sinizm temasında geri bildirim süreçlerinin manipülasyonu, kimlik gizleme ve suçlayıcı bildirimler, kurum içinde açık ve şeffaf olmayan ilişkilerin hâkim olduğunu göstermektedir. Özellikle yönlendirme, abartı ve şikâyet gibi davranışlar hem akademik hem idari alanlarda güveni zayıflatabilir. Geri bildirim sistemleri yeniden yapılandırılmalı; şeffaflık ve nesnellik ilkesiyle izlenebilir hale getirilmelidir. Anonim süreçler kötüye kullanılmamalı; yapılandırılmış geri bildirim sistemleri ile desteklenmelidir. Güven artırıcı liderlik uygulamaları (açık kapı politikası, dürüstlük temelli yönetişim) hayata geçirilmelidir.

Örgütsel Muhalefet temasında itibarsızlaştırma, imaj karalama ve söylenti yayma yollarıyla bireylerin kurum içindeki statüleri kasıtlı olarak zayıflatılmaktadır. Bu davranışlar genellikle dolaylıdır ve pasif saldırganlık özellikleri taşır. Kurum içinde etik iletişim ilkeleri geliştirilmeli, itibar zedeleme davranışlarına karşı yaptırım mekanizmaları netleştirilmelidir. Kurumsal kültürde dedikodu ve ima gibi örtük iletişim yolları yerine açık geri bildirim ve çözüm odaklı iletişim teşvik edilmelidir.

Bürokratik Sabotaj temasında oyalama, gizleme ve unutma gibi davranışlar, bilgi akışını kasıtlı olarak yavaşlatmakta ve engellemektedir. Bu da kurumsal verimliliği düşürmekte, ekip içi güveni zedelemektedir. Bilgi paylaşım süreçleri dijitalleştirilip şeffaf hale getirilmeli; dosya takibi, belgelendirme sistemleri güçlendirilmelidir. Bilgiye erişim konusunda açık kurallar tanımlanmalı, kasıtlı bilgi saklama davranışlarına yönelik denetim mekanizmaları kurulmalıdır.

Duygusal Yük temasında soğuk iletişim, desteklememe, sorumluluk devri ve rol çatışması gibi davranışlar, bireylerin üzerinde sürekli bir duygusal baskı oluşturmakta, yalnızlık ve tükenmişlik hissini artırmaktadır. Psikolojik güvenlik artırılmalı, yöneticiler çalışanların duygusal durumlarını gözeten liderlik yaklaşımlarına yönelmelidir (duygusal zekâ temelli liderlik gibi). Kurum içi destek mekanizmaları (psikolojik danışmanlık, çalışan destek programları) yapılandırılmalıdır.

Bu altı tema üzerinden yapılan analizler, kurum kültüründe örtük çatışmaların, pasif direnişlerin ve güven eksikliklerinin yaygın olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel sürdürülebilirlik ve çalışan bağlılığı için şu üç temel alana odaklanılması önerilmektedir:

- Açık, şeffaf ve çift yönlü iletişim,
- Psikolojik güvenlik ve sosyal destek mekanizmaları,
- Liderlik ve bilgi yönetimi becerilerinin güçlendirilmesi

Bu bağlamda önerilen yapısal ve kültürel dönüşüm adımları hem bireysel iyilik halini hem örgütsel verimliliği doğrudan artıracaktır.

KAYNAKÇA

Anderson, C. A., et al. (1992). Negative attitudes toward authority. *Journal of Applied Psychology,* 77(2), 765–778.

Başaran, İ. E. (1998). Örgütsel yabancılaşma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* 28(1), 115–130.

Baykal, A.N. (2005). *Yutucu rekabet: Kanuni devrindeki mobbingden günümüze*. Sistem Yayıncılık: İstanbul.

Branch, S. (2006). *Upwards bullying: An exploratory study of power, dependency and the work environment for Australian managers* (Doctoral dissertation,). Griffith University, Avustralya.

Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (2008). Organizational cynicism and mobbing behaviours. *Journal of Management,* 75(1), 128-151.

Davenport, N., Schwartz, R. D., & Elliott, G. P. (2003). *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace.* USA: Civil Society Publishing.

Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review,* 23(2), 341–352.

Greenberg, J., & Barling, J. (1999). Workplace aggression: Social and personal determinants. *Aggressive Behavior,* 25(4), 281–296.

Hoel, H., Einarsen, S., & Cooper, C. (2001). *The European experience of workplace bullying: Definitions, prevalence and workplace outcomes*. Nottingham: ILO.

Leymann, H., & Gustavsson, B.-G. (1984). *Psychische Gewalt in der Arbeitswelt* (Explorative Interviews). Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen.

Rayner, C., & Hoel, H. (2006). *Handbook of workplace violence.* USA: SAGE.

Uysal, H. T., & Yavuz, K. (2013). The unseen face of mobbing in organizations: Reverse mobbing. *Turkish Studies,* 8(8), 2167–2183.

Yılmaz, C. (2020). Mobbing üzerine nitel bir araştırma: Astlardan üstlere uygulanan mobbing. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi,* 12(1), 19–33.

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YEŞİL İŞ ETİĞİNİN ARACI ROLÜ: ENERJİ SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Vildan BAYRAM

İstanbul Aydın Üniversitesi,
vildanbayram@aydin.edu.tr

Dr. Hasan ÖZKAN

University of Cambridge
ho320@cam.ac.uk

ÖZET

Çalışmanın temel amacı, yeşil insan kaynakları yönetiminin yeşil örgütsel davranış üzerindeki etkisinde yeşil iş etiğinin aracı bir rolünün olup olmadığını belirlemektir. Bu bağlamda İstanbul'daki enerji sektöründe çalışanların Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY), Yeşil Örgütsel Davranış (YÖD) ve Yeşil İş Etiği (YİE) arasındaki ilişkileri araştırılmıştır. Sosyal Kimlik Teorisi (SKT) ve Denge Teorisi (DT) kullanılarak yapılan çalışmada veriler, 434 çalışandan oluşan bir örneklemden dört ay boyunca nicel bir anket yöntemiyle toplanmıştır. Sonuçlar, YİKY'nin YÖD'ı önemli ölçüde etkilediğini ve YİE'nin organizasyonlarda yeşil davranışların geliştirilmesinde aracı rol oynadığını göstermiştir. Ayrıca, YİKY ile YİE arasındaki etkileşim, YÖD üzerinde önemli bir etki göstermekte; bu da YİKY uygulamalarının etik standartlarla uyumunun bu uygulamaların etkinliğini artırdığını göstermektedir. Araştırma bulguları, çevresel sürdürülebilirliğin insan kaynakları stratejilerine ve etik çerçevelere entegre edilmesinin önemini vurgulayarak literatüre katkı sunmaktadır. Çalışma, YİE'nin YÖD'yi geliştirmede kritik bir faktör olduğunu, çalışanları sürdürülebilir uygulamalara yönlendiren ahlaki bir pusula olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Yeşil Örgütsel Davranış, Yeşil İş Etiği, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Sürdürülebilirlik.

GİRİŞ

Sürdürülebilirlik, doğal kaynakların etkin ve verimli biçimde kullanılmasını, çevrenin korunmasını ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarının gözetilmesini esas alan bir yaklaşımdır (Schöggl ve ark., 2023). Bu kavram genellikle ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere üç temel boyut çerçevesinde ele alınmaktadır (Beck & Ferasso, 2023).

Ekonomik sürdürülebilirlik, ekonomik faaliyetlerin uzun vadede devamlılığını sağlayacak şekilde yürütülmesini ifade etmektedir. Bu kapsamda doğal kaynakların yeniden kullanımı ve geri dönüşümü, enerji verimliliğinin artırılması ve kaynakların etkin yönetimi önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte gelir dağılımında adaletin sağlanması, yoksulluğun azaltılması ve yaşam standartlarının yükseltilmesi de ekonomik sürdürülebilirliğin önemli unsurları arasında yer almaktadır. Sosyal sürdürülebilirlik, toplumun refahını artırmayı ve sosyal adaleti güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Eğitim, sağlık ve konut gibi temel hizmetlere herkesin eşit şekilde erişebilmesi bu boyutun temel hedefleri arasında bulunmaktadır (Klimovskikh ve ark., 2023). Ayrıca insan haklarına saygı gösterilmesi ve cinsiyet eşitliğinin sağlanması da sosyal sürdürülebilirliğin önemli bileşenlerindendir. Çevresel sürdürülebilirlik ise doğal kaynakların korunmasını ve ekosistemlerin dengede tutulmasını hedeflemektedir. Çevre kirliliğinin azaltılması, iklim değişikliğiyle mücadele edilmesi ve biyolojik çeşitliliğin korunması bu kapsamda büyük önem taşımaktadır (Khoo, 2023). Su ve diğer doğal kaynakların korunması, enerji tasarrufu sağlanması ve etkili atık yönetimi gibi uygulamalar sürdürülebilir yaşam biçimlerinin oluşturulmasına katkı sağlamaktadır.

Ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması ve uygulamaya geçirilmesi sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Yong ve ark., 2022). Bugün, Birleşmiş Milletler'in (BM) sürdürülebilir bir gelecek için gösterdiği çabalar özellikle dikkat çekicidir. BM Genel Sekreteri Kofi Annan tarafından 1999 yılında başlatılan ve 2000 yılında kurulan BM Küresel Anlaşması, şirket stratejilerini ve operasyonlarını evrensel olarak kabul gören on ilkeyle uyumlu hale getirmek için tasarlanmıştır. Bu on ilke, iş yerinde uyulması gereken iş standartları, insan hakları, çevre koruma ve yolsuzlukla mücadele önlemleri gibi temel konuları kapsamaktadır (Birleşmiş

Milletler Küresel Anlaşması Türkiye, 2017; Adams & Petrella, 2010). BM Küresel Anlaşması, kurumsal sürdürülebilirlik için geniş çapta tanınan bir standart olmayı hedeflemiştir (Rasche & Waddock, 2014). Eylül 2015'te, BM Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi'nde BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) belirlenmiş ve bu çerçevede gerçekleştirilmesi gereken 17 ana hedef ve 169 alt hedef belirlenmiştir. SKH'lere erişim düzeyini izlemek için 232 göstergeden oluşan küresel bir gösterge seti geliştirilmiştir (Krannich & Reiser, 2023).

Çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması ve doğal kaynakların korunması, kurum ve kuruluşların küresel ölçekte benimsediği yeşil stratejiler aracılığıyla mümkün olmaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilirliğe yönelik stratejilerin geliştirilmesi, izlenecek yolun belirlenmesi ve belirlenen hedeflerle uyumlu hareket edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu sürecin etkin şekilde yürütülebilmesi için kurumların iç ve dış çevre koşullarını analiz etmesi ve mevcut durumlarını değerlendirmesi gerekmektedir. Ayrıca gerekli stratejilerin oluşturulması, uygulanması ve düzenli olarak değerlendirilmesi sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır (Marrucci ve ark., 2021).

Bu noktada işletmelere önemli sorumluluklar düşmektedir. İşletmelerin stratejilerini belirlerken çevresel sürdürülebilirlik perspektifiyle uyumlu yöntemler benimsemeleri gerekmektedir. Bunun yanı sıra analitik yaklaşımların kullanılması ve planlama ile karar alma süreçlerinin sürdürülebilirlik odaklı yürütülmesi de önem taşımaktadır. Ayrıca yeşil iş etiğinin benimsendiği ve yeşil örgütsel davranışların desteklendiği esnek ve çevreye duyarlı organizasyon yapılarının, yeşil insan kaynakları yönetiminin uygulanabilmesi için gerekli olduğu düşünülmektedir (Ari ve ark., 2020).

İşletmelerin yeşil insan kaynakları uygulamalarına önem vermesi, çalışanların çevre dostu davranışlarını teşvik etmektedir. Bu durum, kuruluşların kurumsal imajını ve itibarını güçlendirmekte, aynı zamanda finansal performanslarına da olumlu katkı sağlamaktadır (Pham ve ark., 2019).

Sürdürülebilirliğin kurumsal stratejilere entegre edilmesi yalnızca etik bir sorumluluk değil, aynı zamanda stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde stratejik yönetim yaklaşımları, işletme uygulamalarının çevresel sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu hale getirilmesinin rekabet avantajı sağladığını ve marka itibarını güçlendirdiğini giderek daha fazla kabul etmektedir. Bunun yanı sıra, sürdürülebilirlik odaklı stratejilerin işletmelerin uzun vadeli başarısına katkı sağladığı da vurgulanmaktadır. Küresel pazarın giderek karmaşık hale geldiği günümüzde, işletmelerin sürdürülebilirliği temel stratejilerine entegre etmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu yaklaşım, organizasyonların değişen koşullara karşı daha dayanıklı olmalarını, uyum yeteneklerini artırmalarını ve geleceğe yönelik daha güçlü bir vizyon geliştirmelerini desteklemektedir.

Bu çalışma, yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY), yeşil örgütsel davranış (YÖD) ve yeşil iş etiği (YİE) kavramlarının stratejik yönetim bağlamındaki ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca söz konusu kavramların, örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında nasıl bir rol oynadığına dair değerlendirmeler sunulmaktadır. Bu kapsamda, İstanbul'da enerji sektöründe çalışan bireyler arasında YİKY, YÖD ve YİE arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Araştırmada, bu değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamak amacıyla Sosyal Kimlik Teorisi ve Denge Teorisi kuramsal çerçeve olarak kullanılmıştır. Ayrıca yeşil iş etiğinin bu ilişkiler üzerindeki potansiyel aracılık etkisi de değerlendirilmiştir. Böylece değişkenler arasındaki ilişkilerin temel mekanizmasının ortaya konulması amaçlanmıştır.

Ashforth ve Mael (1989) tarafından geliştirilen Sosyal Kimlik Teorisi (SKT), bireylerin benzer düşünce ve değerlere sahip kişilerle grup oluşturma eğiliminde olduklarını ve bu gruplar içerisinde benzer tutum ve davranışlar geliştirdiklerini ileri sürmektedir. Denge Teorisi (DT) ise ilk olarak Heider (1958) tarafından ortaya konmuş, daha sonra Cartwright ve Harary (1956) tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre, örgüt içerisindeki bireyler arasındaki ilişkiler dengeli olduğunda organizasyon yapısı da daha dengeli bir yapı göstermektedir (Hummon & Doreian, 2003). İkili, üçlü ya da grup düzeyinde etkileşim içinde bulunan çalışanlar, iş yerindeki davranışlarını şekillendiren bireysel tutum ve yargılar geliştirmektedir (Wang & Thorngate, 2003).

Araştırmanın uygulama kısmında İstanbul'da enerji sektöründe çalışan bireylerden veri toplanmıştır. Elde edilen bulguların, hem sektör yöneticilerine hem de ekonomik açıdan karar vericilere farklı bir bakış açısı sunması beklenmektedir. Analiz sürecinde nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket yöntemi kullanılmıştır. Veriler, pratik (kolayda) örnekleme yöntemiyle belirlenen 406 katılımcıdan elde

edilmiştir. Çalışmanın enerji sektöründe gerçekleştirilmiş olması, araştırmanın hem geçerliliğini hem de önemini artırmaktadır. Enerji sektörü, iklim değişikliğiyle mücadelede kritik bir rol üstlenmektedir. Sürdürülebilir enerji kaynaklarının geliştirilmesi, emisyonların azaltılması ve enerji verimliliğinin artırılması sektörün temel öncelikleri arasında yer almaktadır (Hafez ve ark., 2023).

Yeşil insan kaynakları yönetimi, yeşil iş etiği ve yeşil örgütsel davranış uygulamaları enerji sektörü üzerinde önemli etkiler yaratabilmektedir. Enerji üretimi ve tüketimi çevre üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bu nedenle sektörde sürdürülebilir uygulamaların benimsenmesi, doğal kaynakların korunması ve iklim değişikliğiyle mücadele açısından büyük önem taşımaktadır (Lu & Wang, 2023). Bu araştırmanın enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmelere uygulamaya yönelik önemli bilgiler sağlaması beklenmektedir. Çalışma, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sektörde karşılaşılan özgün zorluklar ve fırsatlarla nasıl ilişkilendirilebileceğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ayrıca enerji sektöründe yeşil iş etiği ve sürdürülebilirlik politikalarının uygulanmasına yönelik yol gösterici öneriler sunması da hedeflenmektedir. İklim değişikliği ve çevresel sürdürülebilirlik, günümüzde dünyanın karşı karşıya olduğu en önemli sorunlar arasında yer almaktadır. Enerji sektöründe sürdürülebilir uygulamalara odaklanılması, bu sorunların çözümüne önemli katkılar sağlayabilir (Ige ve ark., 2023). Bunun yanı sıra sürdürülebilirlik uygulamaları enerji sektöründe işletmelere rekabet avantajı kazandırabilir, yeni iş fırsatlarının ortaya çıkmasını destekleyebilir ve ekonomik büyümeye katkıda bulunabilir. Aynı zamanda çevresel kirliliğin azaltılması, halk sağlığının korunması ve yaşam kalitesinin artırılması gibi önemli sosyal faydalar da sağlayabilir.

Araştırmada ilk olarak, yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY), yeşil örgütsel davranış (YÖD) ve yeşil iş etiği (YİE) kavramlarına ilişkin teorik altyapı sunulmuş ve araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Ardından metodoloji bölümünde örneklem, araştırma modeli, veri toplama süreci ve kullanılan ölçüm araçları açıklanmıştır Daha sonra araştırma bulgularına yer verilmiş, elde edilen sonuçlar analiz edilerek tartışılmıştır. Çalışmanın temel amacı, yeşil insan kaynakları yönetiminin yeşil örgütsel davranış üzerindeki etkisinde yeşil iş etiğinin aracı bir rolünün olup olmadığını belirlemektir.

TEORİK ARKA PLAN VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

Wehrmeyer (2017), 1996'da yayımlanan "İnsanları Yeşilleştirme: İnsan Kaynakları ve Çevre Yönetimi*" adlı kitabıyla Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY) kavramını ilk kez tanıttı* . YİKY, geleneksel İnsan Kaynakları (İK) uygulamalarını çevresel olarak sürdürülebilir uygulamalara dönüştüren bir yaklaşımdır (Opatha, 2021). Özünde, YİKY geleneksel İK fonksiyonlarını yeşil bir bakış açısıyla yeniden yorumlar. Çevre dostu ve sürdürülebilir uygulamalar, işletmelere rekabet avantajı sağlar ve verimliliği artırır (Muisyo ve ark., 2022). Ayrıca, YİKY işletmenin sosyal itibarını da yükseltmektedir (Tang ve ark., 2018).

Bugün işletmeler, sürdürülebilir bir çevre yaratmaya yönelik stratejiler geliştirerek iklim değişikliği ve doğal kaynakların tükenmesi gibi konuları ele almaya giderek daha fazla odaklanmaktadır. Bunu yaparken, faaliyetlerini ve süreçlerini yeniden yapılandırıyorlar (Saeed ve ark., 2019). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY), bu hedefleri destekleyen stratejiler ve yeniden yapılandırma çabalarından biridir. YİKY kuruluşların çevreye zarar vermeyen ve iklim değişikliğini önlemeyi amaçlayan stratejiler geliştirmelerine yardımcı olur. YİKY beş boyuttan oluşur: yeşil iş tasarımı, yeşil işe alım ve seçim, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil performans yönetimi, yeşil ücretlendirme yönetimi ve yeşil iş sağlığı ve güvenliği (Shah, 2019):

- Yeşil İş Tasarımı: Bu, üst yönetim tarafından çevresel zarar vermeyecek ve sürdürülebilir özellikler içeren iş faaliyetlerinin tasarımını içerir (Kesen & Öselmiş, 2021).

- Yeşil İşe Alım ve Seçim: Bu, işletmelerin yeni çalışanları işe alırken benimsemesi gereken ilkeyi ifade eder; çevre ve sürdürülebilirlik perspektiivisine sahip adaylar seçilir (Pham ve ark., 2019). Bu seçilen çalışanların, iş faaliyetlerinin çevreye zarar vermemesini ve olumsuz e tkileri en az şekilde azaltmalarını sağlamaları beklenmektedir (Guerci ve ark., 2016).

- Yeşil Eğitim ve Gelişim: Yeşil eğitim, çalışanların yeşil becerilerini ve çevresel sorunları anlama yeteneklerini geliştirir. Bu yöntem, onları sürdürülebilir enerji kullanımı, enerji ve su tüketiminin

azaltılması ve atık en aza indirme gibi yeşil davranışsal yöntemler hakkında bilgi kazandırır (Jabbour ve ark., 2015).

- Yeşil Performans Yönetimi: Bu, çevresel ve sürdürülebilirlikle ilgili kriterlerin çalışan performans değerlendirmelerine entegre edilmesini içerir. Yeşil performans yönetimi, çalışanların faaliyetleriyle ilgili planlama, uygulama, değerlendirme, kontrol ve gerekirse düzenleyici eylemler alma süreçlerini kapsar; bu süreçler organizasyonun yeşil hedefleriyle uyumlu (Jabbour & Santos, 2008). Bu, yüksek yeşil performansa sahip çalışanların motive edilmesini, tanınmasını ve çabalarının takdir edilmesini sağlar.

- Yeşil Ücretlendirme Yönetimi: Bu, kuruluşun çevresel ve sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanmasına katkıda bulunan çalışanları finansal teşvikler (maaş artışları, bonuslar, nakit ödüller gibi) veya finansal olmayan ödüller (tanınma, övgü, terfi ve iş rotasyonları gibi) yoluyla desteklemeyi içerir (Jabbour & Santos, 2008). Yeşil ücretlendirme yönetimi, yeşil çalışanları motive etmek için kullanılan yöntemlerden biridir.

- Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği: Bu, yeşil iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin uygulanmasını, gerekli değişikliklerin yapılmasını ve çalışanların ihtiyaç duyabileceği tüm güvenlik i htiyaçlarını öngörmeyi içerir (Rizvi & Garg, 2020).

Stratejik yönetim açısından bakıldığında, YİKY bir kuruluşun iş gücünü uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirmek için kritik bir kaldıraç olarak hizmet eder (Jamil ve ark., 2023). Çevresel hususları işe alım, eğitim ve performans yönetimi gibi İK uygulamalarına entegre ederek, şirketler çalışanlarının sürdürülebilir uygulamaların farkında olmasının yanı sıra aktif olarak da dahil olmasını sağlayabilir. İK uygulamaları ile çevresel hedefler arasındaki bu uyum, organizasyonun stratejik konumunu güçlendirir ve çevresel zorluklara ve fırsatlara daha etkili yanıt vermesini sağlar (Khan & Liu, 2023). Bu nedenle YİKY sadece insan kaynaklarını yeşil bir bakış açısıyla yönetmekle ilgili değildir; Sürdürülebilirliği organizasyon kültürüne entegre etmekle ilgilidir; bu da şirketin rekabetçi avantajını, dayanıklılığını ve dinamik bir pazar ortamında yenilik kapasitesini artırır.

Yeşil Örgütsel Davranış (YÖD), çalışanların yeşil değerler, inançlar ve ilkelerle uyumlu davranışları olarak tanımlanır. Bir organizasyon içinde çevre dostu ve sürdürülebilir uygulamaların yaygınlaşması, çalışan davranışlarını dönüştürür ve yeşil örgütsel davranışları benimsemelerine yardımcı olur (Pelligrini ve ark., 2018). GOB, çevre dostu ve sürdürülebilir organizasyon uygulamalarını kapsar (Afum ve ark., 2020). Gerçek YÖD, iş liderleri ve tüm çalışanlar iş faaliyetlerini çevreyi olumsuz etkilemeyen veya zarar vermeyecek şekilde planladığında oluşturulacaktır.

İşletmelerde, YİKY ile YÖD arasındaki bağlantılar, organizasyonun insan kaynakları politikalarını önemli ölçüde etkiler ve şekillendirir (Ogiemwonyi ve ark., 2023). YİKY 'nin hem iç hem de dış çevredeki değişikliklerden etkilenen çalışanları etkilediği göz önüne alındığında, YİKY 'nin Denge Teorisi ile ilişkili olduğu varsayılabilir (Bhattarai ve ark., 2023). Çalışanların yeşil örgütsel davranışları üzerinde olumlu bir etki yaratmak için, İK departmanının iş tasarımı, işe alım, eğitim, ücretlendirme, terfi ve ödüller ile iş sağlığı ve güvenliği gibi işlevlerine yeşil stratejileri entegre etmesi hayati öneme sahiptir. Bu nedenle, aşağıdaki hipotez önerilir:

Hipotez 1: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY), Yeşil Örgütsel Davranışı (YÖD) pozitif ve anlamlı şekilde etkiler.

Yeşil yaklaşım, doğal çevreye zarar vermemekten, kirliliği önlemekten, doğal kaynakların korunmasından ve bu alanlarda sürdürülebilir çözümlerin uygulanmasından kaçınmayı kapsar (Munawar ve ark., 2022). İş yerinde bu davranışı sergileyen çalışanlar yeşil çalışan olarak kabul edilir (Tang ve ark., 2018). YİKY uygulamaları, yeşil becerilerin geliştirilmesi, yeşil çalışanları motive etmek ve yeşil fırsatlar sağlamak gibi temel unsurlar etrafında şekillenir (Jabbour ve ark., 2019). Çalışanların yeşil uygulamalarındaki artış, yeşil iş etiğinin oluşmasına katkıda bulunur. İş etiği ise, ekonomik faaliyetleri temel insan değerlerine göre şekillendirmek için ahlaki ilkelerin uygulanmasını içerir (Bayram, 2020). Yeşil İş Etiği (YİE), işletmelerde yeşil uygulamaların benimsenmesiyle ortaya çıkan ve yeşil etik ilkeleri ve fikirleri iş operasyonlarına entegre eden bir kavramdır (Dumont ve ark., 2017).

YİE, işletmelerin, çalışanların ve yöneticilerin yeşil etik standartlara uygun hareket etmesini sağlar; dürüstlük, adalet, çevre koruma, çalışma koşulları ve insan hakları gibi değerleri vurgular; (Beckley, 2024). YİE, şirketlerin sürdürülebilirliğini, büyümesini ve kârlılığını artırır, çalışanlar arasında yüksek verimlilik ve motivasyonu destekler ve güvenli çalışma ilişkileri oluşturur (Strine Jr, 2023). İşletmelerde, yeşil iş etiği sürdürülebilirlik yaklaşımının benimsenmesi, atıkların azaltılması ve çevreye zararlı faaliyetlerin en aza indirilmesi açısından değerlendirilir (Renwick ve ark., 2013). YİKY, yöneticiler ve çalışanlar tarafından çalışanlar, işletmeler, toplum ve doğal çevre yararına yeşil etik politikalar, stratejiler ve tekniklerin uygulanmasını içerir (De-Córdoba ve ark., 2022). Bu bağlamda, Denge teorisi tarafından desteklenen aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

Hipotez 2: YİKY, Yeşil İş Etiğini (YİE) pozitif ve anlamlı şekilde etkiler.

Yeşil Örgütsel Davranış

Bir organizasyon içindeki çalışanların sergilediği çevre dostu davranışlara YÖD denir (Zacher ve ark., 2023). İşletmenin çevresel performansını iyileştirmeye yönelik çalışanların düşünce ve eylemleri, sürdürülebilir bir çevre için hayati öneme sahiptir ve organizasyonun çevresel performansını artırmaya katkıda bulunur (Elshaer ve ark., 2023). Ayrıca, çalışanların sorumlulukları ve taahhütleri organizasyondaki yeşil odaklı davranışlarını da etkiler. Çevresel uygulamalara katılmak ve önerilerde bulunmak gibi eylemler, çalışanların çevre dostu tutumlarını gösterir (Aftab ve ark., 2023). Çalışanların çevre dostu davranışları, çevrenin kalitesi güçlü insan davranış kalıplarına güçlü şekilde bağlı olduğundan, meslektaşlarını etkileyebilir. Çalışanların çevreye olan tutkusu, gönüllülük ve olumlu duygularla ilişkilidir (Zafar & Suseno, 2024). Stratejik yönetim açısından bakıldığında, YÖD hayati öneme sahiptir çünkü bir organizasyonun sürdürülebilirlik hedeflerini şirketin tüm seviyelerinde uygulanabilir davranışlara dönüştürür. Bu davranışlar beş boyuta ayrılır: çevresel duyarlılık, çevresel katılım, ekonomik hassasiyet, yeşil satın alma ve teknolojik hassasiyet (Erbaşı, 2019; Erbaşı & Özalp, 2016):

- Çevresel Duyarlılık**:** Çevresel farkındalık, bireyleri "4R" ilkesi çerçevesinde çevre dostu davranışlar sergilemeye teşvik eder: yeniden düşünmek, yeniden kullanmak, azaltmak ve geri dönüştürmek. Çevresel duyarlılık, çevre bilincine sahip çalışanların yetiştirilmesinde hayati bir rol oynar ve şirketlerin çevresel performanslarını iyileştirme çabalarına katkıda bulunur. Hem bireylerin hem de kuruluşların çevresel sorunları anlamasına ve bunlara yönelik olumlu adımlar atmasına yardımcı olur. İnsanları çevre dostu davranışlar benimsemeye teşvik ederek, çevresel duyarlılık daha sürdürülebilir bir gelecek yaratmaya katkıda bulunur (Umar & Gana, 2022).

-Çevresel Katılım: Çevresel sorunlar, çeşitli bilgi ve değerleri benimseyen esnek ve şeffaf karar alma gerektirir. Sonuç olarak, çevresel karar alma süreçlerine paydaşların katılımı giderek daha fazla talep görmektedir (Reed, 2008). Çalışanlar, bu kilit paydaşlardan biri olarak, çevre dostu etkinliklere aktif katılarak ve çevresel farkındalıkla bireysel olarak hareket ederek yeşil örgütsel davranışın gelişimine ***katkıda bulunurlar.***

-Ekonomik Duyarlılık: Yeşil organizasyon davranışı, çalışanların yeşil uygulamaları faaliyetlerine ve bireysel davranışlarına dahil etmesiyle ortaya çıkar. İşletmeler, yeşil örgütlenme uygulamalarının uygulanmasından finansal fayda sağlar (Shah ve ark., 2024). Çalışanlar çevreye karşı ekonomik açıdan hassas davranışlar gösterdiğinde, bu kuruluşa önemli ekonomik faydalar sağlayabilir.

-Yeşil Satın Alma: İş yöneticileri ve çalışanların yeşil satın alma konusundaki tercihleri sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunur, şirket performansını artırır ve işletmeleri yeşil politika ve stratejiler geliştirmeye teşvik eder (Hazaea ve ark., 2022).

-Teknolojik Duyarlılık: Çalışanların sergilediği yeşil hassasiyet davranışlarından biri, işyerinde teknolojik cihazların zararlı ve gereksiz kullanımına dikkat etmektir (Zhang ve ark., 2023).

Çalışanlar bu davranışları uyguladığında, sadece organizasyonun çevresel performansını artırmakla kalmaz, aynı zamanda iş gücünü şirketin stratejik sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirirler. Bu uyum, organizasyonun operasyonlarının uzun vadeli sürdürülebilirliği destekleyen şekilde yürütülmesini sağlar ve böylece hızla gelişen küresel pazarda şirketin rekabetçi konumunu ve dayanıklılığını güvence altına alır. Dolayısıyla YÖD sadece bireysel eylemlerle ilgili değildir; Bu,

organizasyonun genel sürdürülebilirlik gündemini yönlendiren stratejik bir araçtır ve çevresel sorumluluğun organizasyon kültürü ve operasyonel uygulamalara entegre edilmesini sağlar.

Ayrıca, bu boyutlar nedeniyle YÖD, YİE'yi etkiler ve organizasyon içinde YİE politikalarının geliştirilmesini teşvik eder. Bu ilişkileri açıklamak için kullanılan Sosyal Kimlik Teorisi (SKT), bireyin kimliğinin hem sosyal hem de kişisel kimliğin bir bileşimi olduğunu vurgular (Ashforth & Mael, 1989). Bir bireyin başka bir kişi veya varlıkla ilişkisine verdiği değer, sosyal kimliğinin bir parçasıdır (Pratt, 2014). Bu değer seviyesi, birey ve çevresine özgü değerlerle örtüşebilir; örneğin yönetici, meslektaş, eş, sosyoekonomik sınıf, cinsel yönelim, milliyet, ırk, dini kurumlar veya organizasyonlar (Ashforth & Mael, 1989). Organizasyonel çerçeve içinde, bu teori YÖD'nin YİE politikalarının oluşumuna nasıl katkıda bulunduğunu açıklamaya yardımcı olur. Çalışanlar, çevreyi olumlu etkileyen faaliyetlere katıldıklarında—yeşil örgütsel davranışlar sergileyerek—YİE'nin gelişimine katkıda bulunurlar (May ve ark., 2021). Bu bağlamda, aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

Hipotez 3: YİE, YÖD'yi pozitif ve anlamlı şekilde etkiler.

Yeşil İş Etiği

İnsan davranışındaki ahlaki değerleri yansıtan etik, 2.500 yıllık bir tarihe sahiptir ve ahlaki ve felsefi yargılar oluşturarak bireysel ve toplumsal davranışların şekillenmesinde kritik bir rol oynar. Etik değerler, iş yerindeki işletme operasyonlarını yönlendirir ve etik ilkelere bağlı ortamlar bireylere mutluluk, özsaygı ve çatışmalardan koruma sağlar (Biermann ve ark., 2017).

Çalışan hakları ve çevresel sorunlar, hem yerel hem de uluslararası düzeyde önemli zorluklar haline gelmiş ve ortak çözümler arayışına yol açmıştır (Bartley, 2007). Daha sürdürülebilir bir ekonomik ve sosyal yaşam, tüm ülkelerin hedeflediği bir hedeftir ve her ülke bu hedefe ulaşmak için farklı seviyelerde katkıda bulunur (Hariram ve ark., 2023). Bu eşitsizlikleri ortadan kaldırmak ve tüm ülkelerde aynı hassasiyet seviyesini sağlamak için, insan hakları ve çevre sorunlarını ele almak için küresel ölçekte uluslararası iş birliği girişimleri yürütülmektedir (Pizzi ve ark., 2020).

Sürdürülebilirliği benimseyen "yeşil iş etiği kavramı", çevre bilincine sahip üretim, yenilenebilir enerji kullanımı ve atık geri dönüşümü gibi uygulamalarla ilişkilendirilir (Pervez, 2020). Bu nedenle, YİE stratejik yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır çünkü sürdürülebilir iş uygulamalarının üzerine inşa edildiği etik temeli sağlar. Yeşil etik stratejik karar alma süreçlerinin merkezine yerleştirilerek, organizasyonlar stratejilerinin sadece ekonomik olarak uygulanabilir değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel olarak da sorumlu olmasını sağlayabilir. YİE, kuruluşu kârlılık ile sürdürülebilirlik arasındaki karmaşık dengelerde yönlendirerek, marka değerini ve paydaş güvenini artırabilecek dürüstlük ve sorumluluk itibarı inşa etmeye yardımcı olur. Stratejik yönetim bağlamında, YİE organizasyonun uzun vadeli vizyonunu destekleyen kritik bir çerçeve olarak işlev görür; etik davranışlar daha geniş sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu ve böylece organizasyonun genel stratejik başarısına katkıda bulunur. Ayrıca, YİE uygulamaları, işletmelere çevresel sorumlulukları yerine getirerek ve maliyet tasarrufu sağlayarak rekabet avantajı sağlar (Le, 2022). Sonuç olarak, şirketler kârlılıklarını artırabilirken, tüketiciler ve çalışanlar arasında olumlu bir imaj oluşturabilir ve böylece sürdürülebilir bir geleceğe katkıda bulunabilir (Khuong ve ark., 2021). İşletmeler için YİE, iki temel faktör altında incelenir: çevresel etik ve iş ahlakı (Bayram & Öztırak, 2023):

-Çevre Etiği: Çevre etiği işletmelerin çevre konularındaki kültürü, zihniyetini ve politikalarını kapsar. YİE yaklaşımında, işletmelerin çevre dostu ve sürdürülebilir faaliyetleri çevre etiği boyutu kapsamında değerlendirilir. İşletmelerde çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının uygulanması büyük ölçüde çalışanların çevre dostu davranışlarına bağlıdır (Afshar Jahanshahi ve ark., 2021). Çalışanların işyerindeki çevre bilincine sahip davranışları, hem organizasyona hem de topluma önemli faydalar sağlayabilir. Çevre etiğine bağlı olan işletmeler, kirlilik ve ekolojik koruma gibi konulara duyarlıdır (Pan ve ark., 2022). Çevre etiğine uygun faaliyetleri yürütmek için işletmeler çevresel farkındalıkla karar vermeli ve yeşil çevre politikaları geliştirmelidir (Guo ve ark., 2020). İşletmelerdeki çevre etiğiyle uyumlu çevresel süreçler ve politikalar, YİE üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Aftab ve ark., 2022).

-İş Ahlakı: İş ahlakı, iş faaliyetlerini, kararlarını ve süreçlerini insan haklarına uygun şekilde organize etmeyi, evrensel etik standartlara uymayı ve onurlu çalışma kavramını benimsemeyi içerir. İş ahlakı, adil ücret ve adil çalışma koşullarından ayrımcılıktan ve uygun çalışma saatlerine kadar geniş bir çalışma

politikası yelpazesini kapsar (Bayram & Öztırak, 2023). YİE ile uyumlu hareket etmek için işletmeler, çevre koruma ilkelerini ve sosyal sorumluluğu genel stratejik planlarına entegre etmelidir (Govindan ve ark., 2020). Etik açıdan sorumlu çevresel uygulamalara katılmak, çevre korumasında proaktif yönetimin önemini vurgular (Song ve ark., 2023).

YİE, çevresel sürdürülebilirliğin insan kaynakları politikalarına entegrasyonunu kolaylaştırır. Bu entegrasyon, YİE 'nin YİKY'yi etkilemesine ve çevre koruma ile ekolojik dengenin korunmasına odaklanan uygulamaları uygulayan kuruluşların ortaya çıkmasına yol açar (Saeed ve ark., 2019). Yeşil İK uygulamalarının (yeşil işe alım ve seçim, yeşil eğitim ve gelişim, yeşil performans yönetimi ve değerlendirme, yeşil ödül ve ücretlendirme, yeşil güçlendirme gibi) çalışanların yeşil örgütsel davranışlarıyla ilgili olduğu ve yeşil iş etiğinin bu ilişki üzerinde ılımlayıcı bir etkisi olduğu varsayılır.

Denge Teorisi, ikili ilişkilerdeki değişikliklerin sosyal grup veya organizasyonun dengesinde değişimlere yol açabileceğini öne sürüyor. Bu teoriye göre, üç değişken arasındaki ilişkiler "pox üçlüsü" olarak adlandırıldığında, genel ilişki genellikle pozitiftir, yani değişkenler birbirini olumlu etkiler (Jeffrey, 2016). Bu çalışmada, moderatör olarak kabul edilen YİE'nin YİKY ile YÖD arasındaki ilişkiyi etkilediği varsayılır. DT'ye göre, "p" YİE'yi, "o" YİKY'yi, "x" ise YÖD'u temsil edebilir. Bu bilgiler göz önüne alınarak aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

Hipotez 4: YİKY ile YÖD arasındaki ilişkide YİE'nin aracılık rolü vardır.

METODOLOJİ

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY) uygulamalarının çalışanların yeşil örgütsel davranışları (YÖD) üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide yeşil iş etiğinin (YİE) aracı rolünü ortaya koymaktır. Günümüzde işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmeleri, yalnızca çevre dostu politikalar geliştirmeleriyle değil, aynı zamanda bu politikaların çalışan davranışlarına yansıtılmasıyla mümkündür. Bu bağlamda YİKY, çevre odaklı işe alım, eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri aracılığıyla çalışanların çevresel farkındalıklarını artırmayı hedeflemektedir. Ancak bu uygulamaların doğrudan davranışa dönüşmesi çoğu zaman çalışanların sahip olduğu etik değerler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu nedenle YİKY ile YÖD arasındaki ilişkide ***YİE*** kritik bir aracı mekanizma olarak ele alınmaktadır.

Araştırma modeli, teorik olarak Sosyal Kimlik Teorisi ve Denge Teorisi çerçevesinde temellendirilmektedir. Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre bireyler, ait oldukları örgütlerin değer ve normlarını benimseyerek kendi kimliklerini şekillendirmektedir. Bu doğrultuda, çevre dostu uygulamaları benimseyen bir örgütte çalışan bireyler, örgütün bu "yeşil" kimliğini içselleştirerek kendilerini çevreye duyarlı bireyler olarak tanımlamaya başlamaktadır. Bu içselleştirme süreci, çalışanların çevresel konulara ilişkin etik sorumluluk geliştirmelerine, yani yeşil iş etiğinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Böylece çalışanlar, örgütün değerleriyle uyumlu olacak şekilde yeşil örgütsel davranışlar sergilemektedir.

Denge Teorisi ise bireylerin tutum, inanç ve davranışları arasında bilişsel tutarlılık sağlama eğiliminde olduklarını ileri sürmektedir. Bu kapsamda, örgütün YİKY uygulamaları aracılığıyla çevreci bir duruş sergilemesi, çalışanlar üzerinde bu değerlerle uyumlu olma yönünde bir baskı oluşturmaktadır. Eğer çalışanların mevcut tutumları bu değerlerle örtüşmüyorsa, bireyde bir bilişsel dengesizlik meydana gelmektedir. Bu dengesizliği gidermek isteyen çalışanlar, ya çevreye yönelik tutumlarını değiştirerek yeşil iş etiğini benimsemekte ya da doğrudan davranışlarını değiştirerek çevre dostu uygulamalara yönelmektedir. Dolayısıyla yeşil iş etiği, örgütsel uygulamalar ile bireysel davranışlar arasındaki tutarlılığı sağlayan önemli bir aracı unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

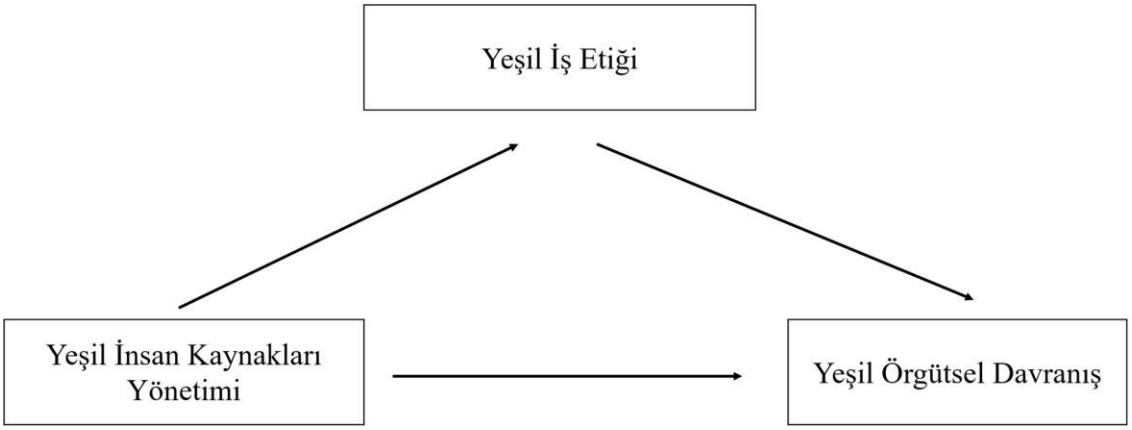
Bu araştırmanın enerji sektörü özelinde ele alınmasının temel nedeni, söz konusu sektörün çevresel etkilerinin oldukça yüksek olmasıdır. Enerji üretim ve tüketim süreçleri, karbon emisyonları ve doğal kaynak kullanımı açısından çevre üzerinde doğrudan ve önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bununla birlikte, yenilenebilir enerji kaynaklarına geçiş süreci, enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri sürdürülebilirlik odaklı dönüşümler gerçekleştirmeye zorlamaktadır. Bu dönüşüm sürecinde çalışanların çevreye duyarlı davranışlar sergilemesi kritik bir öneme sahiptir. Ayrıca

enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, artan yasal düzenlemeler, toplumsal beklentiler ve kurumsal itibar kaygıları nedeniyle çevre dostu uygulamalara daha fazla önem vermektedir. Bu bağlamda, YİKY uygulamalarının çalışan davranışlarına nasıl yansıdığını ve bu süreçte YİE'nin nasıl bir rol oynadığını incelemek, hem teorik hem de uygulamalı açıdan önemli katkılar sunmaktadır.

Araştırma modeli, YİKY uygulamalarının çalışanların YÖD'sini doğrudan etkilediği, YİE aracılığıyla da dolaylı olarak etkilediği düşüncesi temelinde oluşturulmuştur. Sosyal Kimlik Teorisi bu süreci bireylerin örgütsel kimliği içselleştirmesi üzerinden açıklarken, Denge Teorisi bireylerin bilişsel tutarlılık arayışı üzerinden açıklamaktadır. Bu iki teorik yaklaşım birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların çevre dostu davranışlar sergilemesinde kimlik temelli davranışların ve bilişsel süreçlerin etkili olduğu varsayımlar araştırılmıştır.

Araştırma Modeli

Yeşil insan kaynakları yönetiminin yeşil örgütsel davranış üzerindeki etkisinde yeşil iş etiğinin aracı rolünü belirlemek için geliştirilen model, Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma hedefine uygun olarak tasarlanan model, açıklayıcı gücünü değerlendirmek için daha önce belirtilen dört ana hipotezle test edilmektedir. Model, yeşil insan kaynakları yönetiminin (YİKY) yeşil örgütsel davranışı (YÖD) etkilediğini ve yeşil iş etiğinin (YİE) bu ilişkide aracı bir rol oynadığını öne sürmektedir. Ayrıca, çalışma YİKY ve YİE'nin YÖD üzerindeki doğrudan etkilerini ayrı ayrı araştırmış ve netleştirmiştir.

Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Veri Toplama Araçları

İstanbul'da enerji sektörüne ilişkin İŞKUR verilerine göre elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtımı sektöründe 8.353 kişinin istihdam edildiği görülmektedir. YİKY ile YÖD arasındaki ilişkide YİE'nin aracı rolünü belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmanın evreni İstanbul'da enerji sektöründe çalışan 8.353 kişidir. Katılımcılarından elde edilen verilerin geçerli olan 406 tanesi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırma için İstanbul Aydın Üniversitesi kurumsal inceleme kurulundan 21.12.2023 tarihinde 2023/10 onay numarasıyla etik onay alınmıştır. Tüm katılımcılar, internet ve basılı kopyadan yapılan ankete katılmak için bilgilendirilmiş ve onay vermişlerdir. Anket, nicel bir araştırma yöntemi olup, 5 puanlık Likert içeren ifadelerden oluşmaktadır.

Araştırmada YİE değişkeni için Bayram ve Öztırak'ın (2023) geliştirdiği Yeşil İş Etiği Ölçeği kullanılmıştır. Yeşil iş etiği ölçeği 2 boyuttan (20 ifade) oluşmaktadır. YÖD değişkeni için Erbaşı'nın (2019) geliştirdiği Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği kullanılmıştır. Yeşil örgütsel davranış ölçeği 5 boyuttan (27 ifade) oluşmaktadır. YİKY değişkeni için Kesen ve Öselmiş'in (2021) Türkçeye uyarladığı Yeşil İnsan Kaynakları Yönetim Ölçeği kullanılmıştır. Yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeği 7 boyuttan

(26 ifade) oluşmaktadır. Ayrıca, katılımcılar için demografik bulguların forma dahil edilmesi için 4 ifade hazırlanmıştır.

Veri Analizi

İlk olarak, istisnaları tespit etmek ve kaldırmak için standartlaştırılmış değerler belirlenmiş ve veri setindeki örneklem büyüklüğü 434'ten 406'ya düşürülmüştür. Daha sonra bu araştırmada elde edilen verilerin yapısal geçerliliğini test etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Kaiser Meyer Olkin katsayısı ve Bartlett's Kürelik Testi incelenmiştir. Daha sonra, veri dağılımı normallik testi ile değerlendirilmiş ve parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Terazilerin güvenilirliği, güvenilirlik testiyle kontrol edilmiştir. Üç değişken arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon analizi yapılmış, araştırma modeli yapısal eşitlik modeli kullanılarak incelenip test edilmiştir. Araştırmanın bulguları ve sonuçları bu analiz sonuçları değerlendirilerek ortaya konmuştur.

Aracılık Testi

Aracı rol testi, iki değişken arasındaki ilişkinin aracı olarak bilinen üçüncü bir değişken tarafından etkilenip etkilenmediğini incelemek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Baron & Kenny, 1986). Bu yaklaşım, psikoloji, yönetim ve sosyal bilimler dahil olmak üzere çeşitli alanlardaki ilişkilerin karmaşıklığını anlamak için hayati öneme sahiptir. Aracı değişkenler, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi güçlendirebilir veya zayıflatabilir, böylece ilgili değişkenlerin dinamiklerine daha derin içgörüler sağlayabilirler. Aracılığın test yöntemi genellikle regresyon analizini içermektedir. Aracı değişken, regresyon modeline bağımsız değişken ve bağımlı değişken ile birlikte dahil edilir. Etkileşim terimi (Bağımsız değişken × Moderator) daha sonra anlamlılığı belirlemek için değerlendirilir (Hayes, 2022).

Analiz Sonuçları

Ölçeklerin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Ölçeklerin yapısal geçerliliğini değerlendirmek için bir doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu, Kaiser Meyer Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett's Küresellik Testi (BKT) kullanılarak doğrulanmıştır. Ölçek verilerinin analizi, tüm maddeler için faktör yüklemelerinin 0.375 eşiğini aştığını ortaya koymuştur. 0.30'dan fazla topluluk değerleri doğrulayıcı faktör analizi için kabul edilebilir değerlerdir (Yaşlıoğlu, 2017).

Ölçeklerin yapı geçerliliği, ilgili KMO değerleri ve Bartlett's Küresellik Testi üzerinden değerlendirilmiştir. YİKY ölçeği için KMO değeri 0.955, BKT değeri ise 7058.34 ($p < 0.05$) olarak bulundu. YÖD ölçeğinde KMO 0.912, BKT ise 3442.63 ($p < 0.05$) idi. YİE ölçeğinin KMO değeri 0.936, BKT ise 4074.69 ($p < 0.05$) idi. KMO değerleri, Field (2000) tarafından önerilen 0.50 eşiğini aştığı göz önüne alındığında, örnek veriler analiz için uygun kabul edildi. Anlamlı p-değerleri ($p < 0.05$), öğeler arasındaki ilişkilerin faktör analiziyle incelenebileceğini gösterir.

Toplanan verilerin analizine dayanarak, YİKY ölçeğinin orijinal yapısıyla uyumlu olduğu tespit edildi ve toplam varyansın %72,32'sini oluşturan yedi faktör ortaya çıktı. Benzer şekilde, YÖD ölçeği orijinal beş faktörlü yapısını koruyarak varyansın %49,63'ünü açıkladı. Son olarak, YİE ölçeği orijinal iki faktörlü modeliyle tutarlıydı ve varyansın %51,61'ini oluşturuyordu.

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek için Cronbach's Alpha katsayıları hesaplandı. Aşağıda Tablo 1'de geçerlilik analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Table 1. Geçerlilik Analizi sonuçları

	Maddeler	**Cronbach's Alpha**	**Ort.**	**St. Sapma**	**Min.-Maks.**
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	26	0.960	3.69	0.73	1-5
Yeşil Örgütsel Davranış	27	0.903	3.95	0.54	1-5
Yeşil İş Etiği	20	0.933	3.97	0.66	1-5

Tablo 1'de görüldüğü üzere, YİKY değişkeninin (Cronbach's Alpha α) güvenilirlik değeri 0.960, YÖD değişkeni 0.903 ve YİE değişkeni 0.933 olarak verilmiştir. Bu ölçeklerdeki maddelerin iç tutarlılık

değerlerinin, genel olarak kabul edilen 0.70 değerinden önemli ölçüde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Verilerin normallik varsayımına uyup uymadığını belirlemek amacıyla toplanan veriler normallik testlerine tabi tutulmuştur. Özellikle, Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri verilerin dağılımını değerlendirmek için uygulanmıştır. Veri dağılımının şeklini daha iyi değerlendirmek ve normallikten sapmaları tespit etmek için çarpıklık ve basıklık değerleri bulunmuştur. Bu adım, sonraki analizlerin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak için hayati öneme sahiptir. Analiz için parametrik veya parametrik olmayan testlerin kullanılıp kullanılmayacağına karar verilirken, örneklem büyüklüğü 300'ü geçtiğinde, z-değerleri dikkate alınmadan çarpıklık ve basıklığın mutlak değerlerine odaklanılmaktadır (Özkan & Salepçioğlu, 2022). Lorcu'ya (2015) göre, çarpıklık ve basıklık değerleri +1 ile -1 aralığında olmalıdır. Tablo 2'de normallik testi sonuçları görülmektedir.

Tablo 2. Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk			Çarpıklık	Basıklık
	İstatistik	df	Sig.	İstatistik	df	Sig.	İstatistik	İstatistik
YİKY	0.055	406	0.005	0.981	406	0.001	-0.138	-0.357
YÖD	0.070	406	0.001	0.982	406	0.001	0.054	-0.383
YİE	0.091	406	0.001	0.968	406	0.001	-0.317	-0.485

Tablo 2'de görüldüğü gibi, her iki testin p-değerleri 0.05'ten az bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre YİKY, YÖD ve YİE ölçekleri için çarpıklık ve basıklık mutlak değerlerinin 1'den az olduğu ortaya çıkmıştır. Veri dağılımının normal olduğu anlaşılmış, analizlerde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Demografik Özelliklerin Analizi

Enerji sektöründe çalışan katılımcılardan toplanan verilerin demografik özellikleri Tablo 3 ve Tablo 4'te ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 3. Demografik Özelliklere Göre Ölçeklerin Karşılaştırılması – 1

		YİKY				YÖD				YİE			
Gruplar	**N**	**x̄**	**Ss**	**t**	**p**	**x̄**	**Ss**	**t**	**p**	**x̄**	**Ss**	**t**	**p**
Cinsiyet													
Kadın	271	3.70	0.72	0.677	0.489	4.00	0.53	2.500	0.013*	3.96	0.66	0.420	0.675
Erkek	135	3.65	0.77			3.86	0.56			3.99	0.66		
Toplumsal Statü													
Evli	47	3.89	0.72	2.031	0.047 *	4.17	0.67	2.913	0.004*	3.97	0.78	0.02	0.984
Bekar	359	3.66	0.73			3.93	0.52			3.97	0.64		
*t: Bağımsız Örnek T Testi, *:p<0.05 (Anlamlı)*													

Tablo 3 incelendiğinde, erkek ve kadın katılımcılar arasında YÖD ölçeğinin ortalama puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmektedir ($p < 0.05$). Kadın katılımcıların YÖD puan ortalaması erkek katılımcılardan daha yüksektir. Bu sonuca göre, cinsiyetin yeşil örgütsel davranış üzerinde etkisi olduğu belirtilebilir.

YİKY ve YÖD ölçekleri açısından evli ve bekar bireyler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0.05$). Araştırmaya katılan evli çalışanların YİKY ve YÖD puanlarının bekarlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, medeni durumun YİKY ve YÖD üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

Tablo 4. Demografik Özelliklere Göre Ölçeklerin Karşılaştırılması – 2

		YİKY				YÖD				YİE			
Gruplar	**N**	**x̄**	**Ss**	**F**	**p**	**x̄**	**Ss**	**F**	**p**	**x̄**	**Ss**	**F**	**p**
Eğitim seviyesi													
1) Lise	23	4.02	0.79	3.317	0.20* Cp: 1-4	4.12	0.66	0.993	0.396	4.11	0.82	1.921	0.126
2) Ön Lisans	291	3.70	0.71			3.95	0.52			3.99	0.64		
3) Lisans	78	3.58	0.75			3.90	0.55			3.89	0.69		
4) Lisansüstü	14	3.34	0.84			3.91	0.64			3.66	0.59		
Yaş													
1) 18 -24 yaş	337	3.67	0.72	0.676	0.567	3.92	0.52	3.464	0.016* Cp: 1-3	3.99	0.64	0.434	0.729
2) 25 - 34 yaş	31	3.85	0.65			4.06	0.61			3.88	0.70		
3) 35 - 44 yaş	27	3.62	0.94			4.18	0.63			3.89	0.87		
4) 45+ yaş	11	3.75	0.73			4.22	0.67			3.94	0.63		
*F.Tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Karşılaştırma (CP): Bonferroni, *:p<0.05 (Anlamlı)*													

Tablo 4 incelendiğinde, katılımcıların eğitim seviyeleri açısından YİKY ortalama puanında istatistiksel olarak anlamlı bir fark mevcuttur (p <0.05). Lise diploması olan katılımcıların YİKY puan ortalaması, lisansüstü seviyedekilere göre çok daha yüksektir. Bu sonuca göre, eğitim seviyesinin YİKY üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

Yaş açısından, YÖD ortalama puanında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (p <0.05). 18-24 yaş arası katılımcıların ortalama puanı, 35-44 yaş arasındakilere göre önemli ölçüde daha düşüktür. Bu sonuçlara göre, yaşın YÖD üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Yapısal eşitlik modelinin araştırma çerçevesine uygunluğunu değerlendirmek ve incelenen değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular, değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymakta olup Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5: Değişkenler arasındaki korelasyon istatistikleri

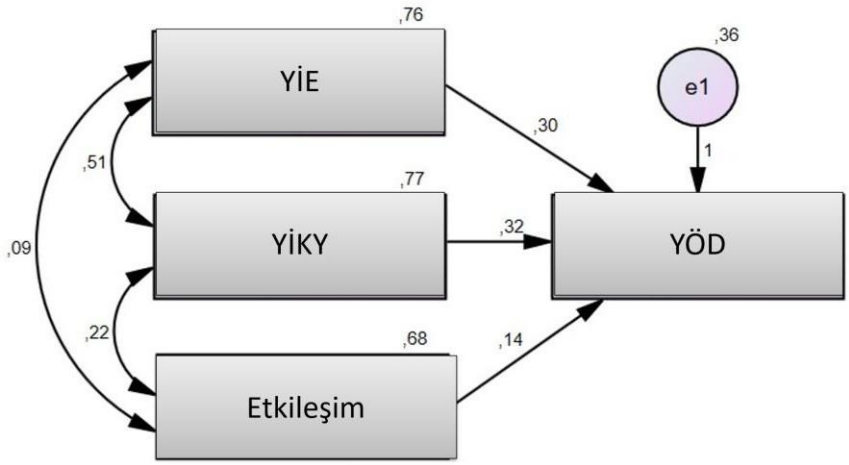
Değişkenler	N	r	p
Yeşil İnsan kaynakları Yönetimi	406	0.611**	0.000
Yeşil Örgütsel Davranış			
Yeşil İnsan kaynakları Yönetimi	406	0.663**	0.000
Yeşil İş Etiği			
Yeşil Örgütsel Davranış	406	0.578**	0.000
Yeşil iş Etiği			
**:p<0.01 r: Pearson Korelasyon Katsayısı			
	r	*İlişki Düzeyi*	*İlişki Yönü*
	0.00	*Yok*	*r= - (negatif ilişki)*
	0.01 – 0.29	*Düşük*	
	0.30 – 0.69	*Orta*	*r= + (pozitif ilişki)*
	0.70 – 0.99	*Yüksek*	
	1.00	*Mükemmel*	

Tablo 3 incelendiğinde, YİKY ve YÖD puanları arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (r = 0.611; p <0.05). YİKY ile YİE puanları arasında orta düzeyde pozitif korelasyon mevcuttur (r = 0.663; p <0.05). YÖD ve YİE puanları arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon olduğu ***anlaşılmaktadır*** (r = 0.578; p <0.05).

Aracılık Rolü Analizi

Aracı değişken, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü etkileyebilen bir faktör olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018). Bu çalışmada YİE, aracı değişken olarak belirlenmiştir. YİKY'nin YÖD üzerindeki etkisinde YİE'nin aracılık rolünün olup olmadığını incelemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca, modele aracılık etkisini

değerlendirmek üzere YİE ile YİKY arasındaki 'etkileşim' terimi de dahil edilmiştir. Bu analiz, değişkenlerin YÖD üzerindeki etkilerini ve aralarındaki ilişkileri anlamak açısından kritik öneme sahiptir. Aracılık rolünü incelemek üzere geliştirilen model Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Çalışmanın Aracılık Rolü Test Modeli

Bu model kapsamında gerçekleştirilen analiz sonucunda elde edilen regresyon katsayıları Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6. Regresyon Katsayıları

			Tahmin	**Standart sapma**	**P**
YÖD	**<---**	**YİKY**	0.323	0,047	***
YÖD	**<---**	**YİE**	0.301	0,046	***
YÖD	**<---**	**Etkileşim**	0.136	0,038	***

Tablo 6'da gösterilen çoklu doğrusal regresyon analizinin sonuçlarına göre, YİKY, YÖD üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($p < 0.05$). Bu bulgu, YİKY'nin bu bağlamda YÖD'yi etkilemede kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca, YİE, YÖD üzerinde de önemli ve olumlu bir etki göstermektedir ($p < 0.05$), bu durum YİE'nin YÖD'yi etkileyen kilit bir faktör olduğunu göstermektedir. YİKY ve YİE'nin birleşik etkisini temsil eden 'etkileşim' terimi, benzer şekilde YÖD üzerinde anlamlı bir etki göstermektedir ($p < 0.05$). Ayrıca her iki bağımsız değişkenin birleşik etkisinin YÖD üzerinde anlamlı bir aracılık rolü oynadığı anlaşılmaktadır. Bu analiz sonuçları hem YİKY'nin hem de YİE'nin YÖD'ya katkı sağlayıcılar olarak önemini vurgularken, etkileşimlerinin önemli ve aracı rolünü de ortaya koymaktadır. Bu bulgular, YÖD ile ilgili literatüre katkıda bulunabilir ve ilgili alanlarda daha ayrıntılı araştırmalar için bir temel sağlayabilir.

Sonuç ve Tartışma

Mevcut çalışma, İstanbul'da enerji sektöründe çalışanların Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY), Yeşil Örgütsel Davranış (YÖD) ve Yeşil İş Etiği (YİE) ilişkileri incelemiştir. Bulgular, YİKY'nin çalışanlar arasında yeşil davranışların teşvik edilmesinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. İşe alım, eğitim ve performans yönetimi gibi İK uygulamalarına yeşil ilkelerin entegre edilmesi, sadece organizasyon içinde çevresel değerleri aşılamakla kalmamakta, aynı zamanda çalışanları bu değerlerle uyumlu davranışlar benimsemeye teşvik etmektedir. Çalışma, YİE'nin YÖD'yi geliştirmede kritik bir faktör olduğunu, çalışanları sürdürülebilir uygulamalara yönlendiren ahlaki bir pusula olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır.

YİKY ile YÖD arasındaki olumlu korelasyon, İK uygulamalarının çevresel sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumunun önemini ortaya koymaktadır. Çalışanlar, yeşil kriterlere göre işe

alındığında, eğitildiğinde ve değerlendirildiğinde, organizasyonun sürdürülebilirlik hedeflerini destekleyen davranışlara daha yatkın hale gelmektedir. Ayrıca, YİE'nin YÖD üzerindeki anlamlı etkisi, çevresel sorumluluk kültürünün geliştirilmesinde etik unsurların kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Yeşil etik önceliğine önem veren kuruluşlar, sürdürülebilir uygulamaların yalnızca teşvik edilmediği, aynı zamanda beklendiği bir çalışma ortamı yaratmaktadır.

Ayrıca, YİKY ve YİE arasındaki etkileşimin YÖD üzerindeki etkisi, bu değişkenler arasındaki sinerjik ilişkiyi vurgulamaktadır. Güçlü etik standartların varlığı, YİKY'nin YÖD üzerindeki etkisini artırmakta ve etik çerçevelerin YİKY uygulamalarının etkinliğini maksimize etmek için vazgeçilmez olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, bir organizasyon içindeki değerlerin ve faaliyetlerin uyumunun dengeli ve uyumlu bir ortama katkıda bulunduğunu öne süren Denge Teorisi ilkeleriyle örtüşmektedir.

Bu çalışmanın bulgularını daha da bağlamlandırmak için, alandaki ilgili araştırmaları değerlendirmek önem taşımaktadır. Shah ve Soomro (2023), yeşil çalışan katılımı, yeşil tazminat ve ödüller, yeşil performans yönetimi, yeşil eğitim ve gelişim ile yeşil işe alım ve seçimin görevle ilgili yeşil davranışlar, gönüllü yeşil davranışlar ve yeşil inovasyon üzerinde olumlu ve anlamlı etkiler yarattığını bulmuştur. Bu bulgular, mevcut araştırma sonuçlarıyla örtüşmekte ve çalışanlar arasında hem zorunlu hem de gönüllü yeşil davranışları teşvik etmek için YİKY uygulamalarının entegrasyonunun önemini pekiştirmektedir.

Benzer şekilde, Song ve ark. (2023), kurumsal çevre etiğinin kademeli ve radikal yeşil yaratıcılığı olumlu etkilediğini belirlemiştir. Ayrıca, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin, kurumsal çevre etiği ile çevresel taahhüt arasındaki aracı rolünü incelemişledir. Bu araştırma sonuçları, YİE'nin ve YİKY'nin YÖD üzerindeki etkisini artırmada kritik bir rol oynadığını ve etik standartların sadece davranışı yönlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda organizasyonlarda yaratıcı ve yenilikçi sürdürülebilirlik yaklaşımları teşvik ettiğini göstermektedir.

Pham (2019) ayrıca YİKY'nin çevre için örgütsel vatandaşlık davranışına önemli katkısını vurgulamıştır. Pham, yeşil performans yönetimi, yeşil çalışan katılımı ve yeşil eğitimin, gönüllü yeşil davranışları geliştiren temel YİKY uygulamaları olduğunu saptamıştır. Pham'ın (2019) araştırma sonuçları, bu araştırmanın sonuçlarını güçlendirmektedir. Yeşil eğitimin gönüllü yeşil davranışları güçlendirmek için kritik bir mekanizma olduğu ve bunun da genel yeşil organizasyon davranışını güçlendirdiği söylenebilir.

Pervez (2020), yeşil iş etiği uygulamalarının benimsenmesinin önemine dikkat çekmiş, bu uygulamaların yalnızca şirketin uluslararası itibarını çevresel ve sosyal hassasiyet göstererek artırmakla kalmayıp, aynı zamanda çevresel yükümlülüklerin etkin yönetimine ve ekolojik düzenlemelerin güçlendirilmesine de katkı sağladığını ortaya koymuştur. Bu bulgular doğrultusunda, YİE'nin YÖD'yi şekillendirdiği ve teşvik ettiği, özellikle sürdürülebilirlik ve etik sorumluluğu öncelikli tutan bir kültürün geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Marrucci ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan çalışma, YİKY'nin genel organizasyon performansını olumlu yönde etkilediğini ve piyasa talebi veya teknolojik destek gibi dış faktörlerden bağımsız olarak döngüsel ekonomiye geçişe katkıda bulunduğunu göstermiştir. Ayrıca, YİKY uygulamalarının organizasyonlarda sürdürülebilir performansı artırmak için gerekli olduğunu vurgulamış ve bu uygulamaların çevresel sonuçların ötesinde daha geniş organizasyonel faydalar sağlayabileceğini ortaya koymuştur.

Stratejik yönetim açısından bu bulgular, kuruluşların sürdürülebilirliği temel iş stratejilerine entegre etmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. YİKY ve YİE sadece operasyonel araçlar olarak değil, rekabet avantajını, marka itibarını ve uzun vadeli başarıyı artıran stratejik unsurlar olarak görülmelidir. Sürdürülebilirliği İK uygulamalarına ve etik çerçevelere entegre ederek, kuruluşlar hızla değişen küresel ortamda başarılı olabilecek dayanıklı, uyum sağlayıcı yapılar oluşturab ilir. Sürdürülebilirlik hedefleri ile iş uygulamaları arasındaki bu stratejik uyum, kuruluşların ileriye dönük kalmasını ve ekonomik hedeflerine ulaşırken gelecek nesillerin taleplerini karşılayabilmelerini sağlayabilir.

Bu çalışma YİKY ve YİE'nin stratejik yönetim çerçevesinde YÖD'yi nasıl etkilediğinin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Bulgular, sürdürülebilirliği teşvik etmek isteyen kuruluşların yeşil uygulamaları İK stratejilerine entegre ederken aynı zamanda güçlü etik yönergeler oluşturmaya odaklanması gerektiğini göstermektedir. Bu çift yaklaşım, yeşil girişimlerin etkinliğini artırmakla kalmayarak, aynı zamanda organizasyon içinde sürdürülebilirlik kültürünü teşvik ederek ve ***nihayetinde uzun vadeli stratejik başarıya katkıda bulunabilir.***

Teorik Katkılar

Bu çalışma, yeşil örgütsel davranış üzerine mevcut literatüre teorik katkı sağlamaktadır. Ayrıca YİKY ile YÖD arasındaki doğrudan ilişkiye dair ampirik kanıtlar sunarak YİK uygulamalarının organizasyonlarda sürdürülebilir davranışların teşvik edilmesindeki rolünü vurgulamaktadır. Bu bulgu, İK uygulamalarının çevresel sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumunun önemini vurgulayan araştırmalara katkıda bulunmaktadır.

Çalışma YİE'nin YÖD'yi etkilemedeki rolünün kavranmasını sağlamaktadır. YİE'nin YÖD üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstererek, çevresel sürdürülebilirlik bağlamında iş etiğine katkıda bulunmaktadır. Çalışma, etik hususların sadece bireysel davranışları yönlendirmek için değil, aynı zamanda organizasyon kültürü ve uygulamalarını şekillendirmek için de önemli olduğunu göstermektedir.

YİKY ile YİE arasındaki etkileşimi incelemesi, bu değişkenlerin YÖD'yi nasıl etkilediğine dair yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Bu etkileşim, etik çerçevelerin YİK uygulamalarının etkinliğini artırabileceğini ve sürdürülebilir organizasyonel davranışa katkıda bulunan faktörlerin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlayabileceğini öne sürmektedir. Bu teorik içgörü, İK uygulamaları, etik ve organizasyon içindeki sürdürülebilirlik arasındaki dinamik ilişkileri keşfeden gelecekteki araştırmalar için bir temel oluşturabilir.

Pratik Sonuçlar

Bu çalışmanın bulguları, özellikle enerji sektörü gibi çevre açısından hassas sektörlerde faaliyet gösteren kuruluşlar için pratik etkiye sahiptir. Şirketlerin yeşil ilkeleri İK uygulamalarına entegre etmesi gerekmektedir. Organizasyonlar yeşil işe alım, eğitim ve performans yönetimi stratejilerini benimseyerek, iş gücünün çevresel hedefleriyle uyumlu olmasını sağlayabilirler. Bu uyum, sadece organizasyonun çevresel performansını artırmakla kalmayacak, aynı zamanda genel sürdürülebilirlik stratejisini de güçlendirecektir.

Çalışma çevresel sorumluluğu vurgulayan güçlü etik standartların oluşturulması ve sürdürülmesinin önemini vurgulamaktadır. Organizasyonlar, sürdürülebilirliği önceliklendiren etik yönergeler geliştirebilir ve bu konuda organizasyonda çalışanları bilgilendirebilirler. Bu yönergeler organizasyon kültürüne entegre edilerek ve her seviyede karar alma süreçlerine dahil edilebilir. Çalışanlar bu etik standartları anladıklarında ve içselleştirdiklerinde, organizasyonun sürdürülebilirlik hedeflerini destekleyen davranışları gösterme olasılıkları daha yüksek olacaktır.

Çalışma, kuruluşların sürdürülebilirlik girişimlerini tasarlarken YİKY ve YİE arasındaki etkileşimi dikkate alması gerektiğini öne sürmektedir. Organizasyonlar İK uygulamalarının sadece yeşil değil, aynı zamanda etik standartlarla uyumlu olmasını sağlayarak, yeşil davranışların gelişmesi için daha destekleyici bir ortam yaratabilirler. İK uygulamalarını etik kaygılarla birleştiren bu bütüncül sürdürülebilirlik yaklaşımı, organizasyon davranışında daha önemli ve kalıcı değişikliklere yol açması muhtemeldir.

Sınırlamalar ve Gelecek Yönler

Bu çalışma, YİKY, YÖD ve YİE arasındaki ilişkiler hakkında önemli bilgiler sunmakla birlikte bazı sınırlılıklar da içermektedir. Farklı katılımcılardan dört ay boyunca sadece İstanbul'da enerji sektöründen veri toplanmış olsa da çalışmanın kesitsel yapısı bu ilişkilerin uzun vadeli gelişimini tam olarak anlamayı sınırlamaktadır. Gelecek araştırmalar, YİKY, YÖD ve YİE'nin uzun vadede nasıl etkileşime girdiğine dair daha kapsamlı bir anlayış elde etmek için zaman içinde değişimleri izleyen boylamsal çalışmalarla desteklenebilir. Türkiye genelinde farklı bölgelerden veri toplanabilir. Araştırma sonuçları birbiriylr karşılaştırılabilir.

Ayrıca, bu çalışmada rastgele örnekleme yönteminin kullanılmış olmasının bulguların genellenebilirliğini sınırlayabileceğini kabul etmek önemlidir. Gelecekteki çalışmalar, daha büyük, daha çeşitli örnekler kullanarak bulguların farklı bağlamlarda geçerliliğini ve uygulanabilirliğini daha da artırmayı hedefleyebilir. Kültürlerarası bir çalışma da literatüre önemli katkı sağlayacaktır.

Fonlama

Bu araştırma dışarıdan herhangi bir fon veya destek görmemiştir.

Yazarların katkıları

Tüm yazarlar çalışmanın hazırlanmasında eşit katkı sağlamışlardır.

Çıkar çatışması

Yazarlar, makale ile ilgili herhangi bir çıkar çatışması olmadığını onaylamışlardır.

KAYNAKÇA

Adams, C., & Petrella, L. (2010). Collaboration, connections and change: the UN global compact, the global reporting initiative, principles for responsible management education and the globally responsible leadership initiative. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, *1*(2), 292-296. https://doi.org/10.1108/20408021011089284

Afshar Jahanshahi, A., Maghsoudi, T., & Shafighi, N. (2021). Employees' environmentally responsible behavior: the critical role of environmental justice perception. *Sustainability: Science, Practice and Policy,* 17(1), 1-14. https://doi.org/10.1080/15487733.2020.1820701

Aftab, J., Abid, N., Sarwar, H., & Veneziani, M. (2022). Environmental ethics, green innovation, and sustainable performance: Exploring the role of environmental leadership and environmental strategy. *Journal of Cleaner Production*, 378, 134639. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134639

Aftab, J., Abid, N., Cucari, N., & Savastano, M. (2023). Green human resource management and environmental performance: The role of green innovation and environmental strategy in a developing country. *Business Strategy and the Environment*, *32*(4), 1782-1798. https://doi.org/10.1002/bse.3219

Afum, E., Mensah, Y.A., & Owusu, J.A. (2020). Translating environmental management practices into improved environmental performance via green organizational culture: insights from Ghanian manufacturing SMEs. *Journal of Supply Chain Management System*, 9(1), BIJ 30,7 2368 pp. 31-49. http://publishingindia.com/jscms/

Ari, E., Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Avci, T. (2020). A conceptual model for green human resource management: Indicators, differential pathways, and multiple pro-environmental outcomes. *Sustainability*, *12*(17), 7089. https://doi.org/10.3390/su12177089

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, *14*(1), 20-39. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, *51*(6), 1173.

Bartley, T. (2007). Institutional emergence in an era of globalization: The rise of transnational private regulation of labor and environmental conditions. American journal of sociology, 113(2), 297-351. https://doi.org/10.1086/518871

Bayram, V. & Öztırak, M. (2023). Yeşil iş etiği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy,* 8(2), 124-135.

Bayram, V. (2020). Sosyal medyada etik sorunlar: Bir literatür taraması, *International Journal of Social Sciences Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi IJSS*, 2020, 4(19), 125-139.

Beck, D., & Ferasso, M. (2023). Bridging 'stakeholder value creation'and 'urban sustainability': the need for better integrating the environmental dimension. *Sustainable Cities and Society*, 89, 104316. https://doi.org/10.1016/j.scs.2022.104316

Beckley, A. (2024). *Police ethics brought up to date. ın special topics in policing: critical ıssues and global perspectives*, Volume 1 (pp. 87-112). Cham: Springer Nature Switzerland.

Bhattarai, U., Lopatka, A., Devkota, N., Paudel, U. R., & Németh, P. (2023). Influence of green human resource management on employees' behavior through mediation of environmental knowledge of managers. *Journal of International Studies* (2071-8330), 16(3). https://doi.org/10.14254/2071-8330.2023/16-3/3

Biermann, F., Kanie, N., & Kim, R. E. (2017). Global governance by goal-setting: the novel approach of the UN Sustainable Development Goals. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, *26*, 26-31. https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.01.010

Cartwright, D., & Harary, F. (1956). A generalization of Heider's theory. *Psychological Review* 63, 277-292. https://doi.org/10.1037/h0046049

De-Córdoba, G.F., & Molinari, B. (2022). Sankey diagrams for macroeconomics: A teaching complement bridging undergraduate and graduate Macro. Heliyon, 8, e10717. https://doi.org/10.1016/j.heliyon. 2022.e10717

Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological green climate and employee green values. *Hum. Resour. Manag.* 56, 613–627. https://doi.org/10.1002/hrm.21792

Elshaer, I. A., Azazz, A. M., & Fayyad, S. (2023). Green management and sustainable performance of small-and medium-sized hospitality businesses: moderating the role of an employee's pro-environmental behaviour. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *20*(3), 2244. https://doi.org/10.3390/ijerph20032244

Erbaşı, A. (2019). Yeşil örgütsel davranış ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Istanbul Management Journal*, (86), 1-23. https://doi.org/10.26650/imj.2019.86.0001

Erbaşı, A., & Özalp, Ö. (2016). The effect of environmental passion and green organizational behavior on organisational commitment. *Eurasian Business & Economics Journal*, *2*, 297-306. https://doi.org/10.26650/ibr.2023.52.1008617

Field, A. P. (2000). Discovering statistics using spss for windows. London: Sage Publications.

Govindan, K., Shankar, K. M., & Kannan, D. (2020). Achieving sustainable development goals through identifying and analyzing barriers to industrial sharing economy: A framework development. *International Journal of Production Economics*, 227, 107575. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107575

Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance–the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, *27*(2), 262-289. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1065431

Guo, Y., Wang, L.F., & Chen, Y. (2020). Green entrepreneurial orientation and green ınnovation: the mediating effect of supply chain learning, *SAGE Open,* 10. https://doi.org/10.1177/2158244019898798.

Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 5. Baskı

Hafez, F. S., Sa'di, B., Safa-Gamal, M., Taufiq-Yap, Y. H., Alrifaey, M., Seyedmahmoudian, M., ... & Mekhilef, S. (2023). Energy efficiency in sustainable buildings: a systematic review with taxonomy, challenges, motivations, methodological aspects, recommendations, and pathways for future research. *Energy Strategy Reviews*, *45*, 101013. https://doi.org/10.1016/j.esr.2022.101013

Hariram, N. P., Mekha, K. B., Suganthan, V., & Sudhakar, K. (2023). Sustainalism: An integrated socio-economic-environmental model to address sustainable development and sustainability. *Sustainability,* 15(13), 10682. https://doi.org/10.3390/su151310682

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Publications.

Hazaea, S. A., Al-Matari, E. M., Zedan, K., Khatib, S. F., Zhu, J., & Al Amosh, H. (2022). Green purchasing: Past, present and future. *Sustainability*, 14(9), 5008. https://doi.org/10.3390/su14095008

Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations.*

Hummon, N. P., & Doreian, P. (2003). Some dynamics of social balance processes: bringing Heider back into balance theory. *Social networks,* 25(1), 17-49. https://doi.org/10.1016/S0378-8733(02)00019-9

Ige, A. B., Kupa, E., & Ilori, O. (2024). Analyzing defense strategies against cyber risks in the energy sector: Enhancing the security of renewable energy sources. *International Journal of Science and Research Archive*, *12*(1), 2978-2995.

Jabbour, C.J.C., & Santos, F.C.A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154. https://doi.org/10.1080/09585190802479389

Jabbour, C.J.C., Jugend, D., Jabbour, A.B.L., Gunasekaran, A., & Latan, H. (2015). Green product development and performance of Brazilian firms: measuring the role of human and technical aspects. *Journal of Cleaner Production,* 87(15), 442-451. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.036

Jabbour, C.J.C.; Sarkis, J.; Jabbour, A.B.L.D.S.; Renwick, D.W.S.; Singh, S.K.; Grebinevych, O.; Kruglianskas, I., & Filho, M.G. (2019). Who is in charge? A review and a research agenda on the 'human side' of the circular economy. *J. Clean. Prod*. 222, 793–801. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.038

Jamil, S., Zaman, S. I., Kayikci, Y., & Khan, S. A. (2023). The role of green recruitment on organizational sustainability performance: A study within the context of green human resource management. *Sustainability*, *15*(21), 15567. https://doi.org/10.3390/su152115567

Jeffrey, A. M. (2016). *Yönetim ve Organizasyon Kuramları*, Nobel Yayınevi, Ankara.

Kesen, M., & Öselmiş, M. (2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeği (yikyö): türkçe'ye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, *17*(4), 1231-1256. https://doi.org/10.17130/ijmeb.812158

Khan, U., & Liu, W. (2023). Does environmental responsible effect human resources management practice on firm effectiveness and green technology innovation?. *Environmental Science and Pollution Research*, *30*(13), 36160-36175. https://doi.org/10.1007/s11356-022-24845-1

Khoo, S. M. (2023). Humane security: Solidarity in policy and practice. *Journal of Human Development and Capabilities,* 24(2), 284-293. https://doi.org/10.1080/19452829.2023.2200241

Khuong, M. N., Truong An, N. K., & Thanh Hang, T. T. (2021). Stakeholders and Corporate Social Responsibility (CSR) programme as key sustainable development strategies to promote corporate reputation—evidence from Vietnam. *Cogent Business & Management*, *8*(1), 1917333. https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1917333

Klimovskikh, N., Sekerin, V., Makushkin, S., Kuzmicheva, A., Leontev, M., & Kochetkov, E. (2023). Impact of human resource management on improving the innovation potential of an enterprise to achieve the principles of sustainable development. *Journal of Law and Sustainable Development,* 11(1), e0274-e0274. https://doi.org/10.37497/sdgs.v11i1.274

Krannich, A. L., & Reiser, D. (2023). *United Nations Sustainable Development Goals 2030* , The. In Encyclopedia of sustainable management (pp. 3862-3867). Cham: Springer International Publishing.

Le, T. T. (2022). How do corporate social responsibility and green innovation transform corporate green strategy into sustainable firm performance?. *Journal of Cleaner Production*, *362*, 132228. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132228

Lorcu, F. (2015). Örneklerle veri analizi spss uygulamalı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Lu, C., & Wang, K. (2023). Natural resource conservation outpaces and climate change: Roles of reforestation, mineral extraction, and natural resources depletion. *Resources Policy*, *86*, 104159. https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104159

Marrucci, L., Daddi, T., & Iraldo, F. (2021). The contribution of green human resource management to the circular economy and performance of environmental certified organisations. *Journal of Cleaner Production*, *319*, 128859. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128859

May, A. Y. C., Hao, G. S., & Carter, S. (2021). Intertwining corporate social responsibility, employee green behavior, and environmental sustainability: The mediation effect of organizational trust and organizational identity. *Economics, Management and Financial Markets*, *16*(2), 32-61.

Muisyo, P. K., Qin, S., Ho, T. H., Julius, M. M., & Barisoava Andriamandresy, T. (2022). Implications of GHRM on organisational citizenship behaviour: the mediating role of enablers of green culture. *International Journal of Manpower*, *43*(3), 719-741. https://doi.org/10.1108/IJM-05-2020-0245

Munawar, S., Yousaf, H.Q., Ahmed, M., & Rehman, S. (2022). Effects of green human resource management on green innovation through green human capital, environmental knowledge, and managerial environmental concern. J. *Hosp. Tour. Manag*. 52, 141–150. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.06.009

Ogiemwonyi, O., Alam, M. N., & Alotaibi, H. S. (2023). Pathways toward environmental performance: Link between green human resource management, green innovation, and green behavior at work in manufacturing companies. *Journal of Cleaner Production*, 425, 138949. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138949

Opatha, H. H. D. N. P. (2021). Towards a Generic Model of Human Resource Management. *International Business Research*, *14*(7), 58-68. https://doi.org/10.5539/ibr.v14n7p58

Özkan, H., & Salepçioğlu, M. A. (2022). Does Organizational Agility Affect Sustainable Quality Perception? The Mediating Role of Innovation Orientation. *International Journal of Business*, *27*(4), 1-20.

Pan, C., Abbas, J., Álvarez-Otero, S., Khan, H., & Cai, C. (2022). Interplay between corporate social responsibility and organizational green culture and their role in employees' responsible behavior towards the environment and society. *Journal of Cleaner Production*, *366*, 132878. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132878

Pelligrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1221-1232, https://doi.org/10.1002/bse.2064.

Pervez, S. (2020). Defining Green Business Ethics and Exploring Its Adoption within the Textile Industry of Pakistan. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, *13*(1). https://doi.org/10.34091/AJSS.13.1.08

Pham, N.T., Tuckova, Z., & Jabbour, C.J.C. (2019). Greening the hospitality industry: how do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed - methods study. *Tourism Management*, 72, 386-399. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.008

Pizzi, M., Romanoff, M., & Engelhardt, T. (2020). AI for humanitarian action: Human rights and ethics. *International Review of the Red Cross*, *102*(913), 145-180. https://doi.org/10.1017/S1816383121000011

Pratt, M. G. (2014). *Social identity dynamics in modern organizations: An organizational psychology/organizational behavior perspective*. In Social identity processes in organizational contexts (pp. 13-30). Psychology Press.

Rasche, A., & Waddock, S. (2014). Global sustainability governance and the UN Global Compact: A rejoinder to critics. *Journal of business ethics*, *122*, 209-216. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2216-6.

Reed, M. S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: a literature review. Biological conservation, 141(10), 2417-2431. https://doi.org/10.1016/j.biocon.2008.07.014

Renwick, D.W.S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *Int. J. Manag. Rev*, 15, 1–14. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x

Rizvi, Y.S., & Garg, R. (2020). The simultaneous effect of green ability- motivation- opportunity and transformational leadership in environmental management: the mediating role of green culture. *Benchmarking: An International Journal*, 28(3), 830-856, https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2020-0400.

Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424-438. https://doi.org/10.1002/csr.1694

Schöggl, J. P., Rusch, M., Stumpf, L., & Baumgartner, R. J. (2023). Implementation of digital technologies for a circular economy and sustainability management in the manufacturing sector. Sustainable Production and Consumption, 35, 401-420. https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.11.012

Shah, M. (2019). Green human resource management: development of a valid measurement scale. *Business Strategy and the Environment*, 28, 771-785. https://doi.org/10.1002/bse.2279

Shah, N., & Soomro, B. A. (2023). Effects of green human resource management practices on green innovation and behavior. *Management Decision*, *61*(1), 290-312.

Shah, P., Singh Dubey, R., Rai, S., Renwick, D. W., & Misra, S. (2024). Green human resource management: A comprehensive investigation using bibliometric analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *31*(1), 31-53. https://doi.org/10.1002/csr.2589.

Song, W., Ma, Y., Fan, X., & Peng, X. (2023). Corporate environmental ethics and employee's green creativity? The perspective of environmental commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(4), 1856-1868. https://doi.org/10.1002/csr.2459

Strine Jr, L. E. (2023). *329 Good Corporate Citizenship We Can All Get Behind? Toward a Principe*, Non-Ideological Approach to Making Money the Right Way.

Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pac. J. Hum. Resour*, 56, 31–55. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147

Umar, T. R., & Gana, H. U. (2022). Effects of organisational factors on employee green behaviour: a moderating role of environmental awareness. *Journal of Investment and Management*, 11(2), 40-50. https://doi.org/10.11648/j.jim.20221102.12

United Nations Global Compact Türkiye, (2017). Faaliyet Raporu, https://www.globalcompactturkiye.org/globalcompact-turkiye-faaliyetraporu-2017/ (18.08.2024).

Wang, Z., & Thorngate, W. (2003). Sentiment and social mitosis: Implications of Heider's Balance Theory. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*, 6.3. https://www.jasss.org/6/3/2.html

Wehrmeyer, W. (Ed.). (2017). *Greening people: Human resources and environmental management.* Routledge.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, *46*, 74-85.

Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Farooq, K., & Tanveer, M. I. (2022). Accentuating the interconnection between green intellectual capital, green human resource management and sustainability. *Benchmarking: An International Journal*, (ahead-of-print). https://doi.org/10.1007/s10551-014-2216-6.

Zacher, H., Rudolph, C. W., & Katz, I. M. (2023). Employee green behavior as the core of environmentally sustainable organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *10*(1), 465-494. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050421

Zhang, W., Zhang, W., & Daim, T. U. (2023). The voluntary green behavior in green technology innovation: The dual effects of green human resource management system and leader green traits. *Journal of Business Research*, 165, 114049. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114049

Zafar, H., & Suseno, Y. (2024). Examining the Effects of Green Human Resource Management Practices, Green Psychological Climate, and Organizational Pride on Employees' Voluntary Pro-Environmental Behavior. *Organization & Environment*, https://doi.org/10.1177/10860266241241532

MÜŞTERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN İŞE BAĞLILIĞA ETKİSİNDE UYKUSUZLUĞUN ARACILIK ROLÜ VE CİNSİYETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Eda TELLİ

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi,
edatelli@mehmetakif.edu.tr

Dr. Benan GÖK

Bağımsız Araştırmacı,
benangok@gmail.com

Öğr. Gör. Dr. Mustafa Cihan YARALI

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi,
cihanyarali@nevsehir.edu.tr

ÖZET

Kaynakların korunması teorisi (COR) temel alınarak yürütülen bu çalışmanın amacı, müşteri nezaketsizliğinin işe bağlılık üzerindeki etkisinde uykusuzluğun aracılık rolünü ortaya koymaktır. Ayrıca cinsiyetin müşteri nezaketsizliği ve uykusuzluk ilişkisinde düzenleyici rolünü tespit etmektir. Bu amaçla, hizmet sektöründe çalışan 261 gönüllü katılımcıdan çevrimiçi anket tekniğiyle veri toplanmış ve müşteri nezaketsizliği, uykusuzluk ile işe bağlılık arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Bulgular, müşteri nezaketsizliğinin işe bağlılık üzerindeki etkisinde uykusuzluğun aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur. Bu sonuç, müşteri nezaketsizliğinin uykusuzluk vasıtasıyla çalışanların işe bağlılıklarını azaltabilecek dolaylı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, cinsiyetin müşteri nezaketsizliği ile uykusuzluk arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyici role sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre, müşteri nezaketsizliğinin uykusuzluk üzerindeki etkisi cinsiyete bağlı olarak değişmektedir. Çalışmanın bulguları, müşterilerin nezaketsiz davranışlarının olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik stratejik adımların atılması ve çalışanların duygusal dayanıklılıklarının güçlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Müşteri Nezaketsizliği, İşe Bağlılık, Uykusuzluk, Hizmet Sektörü

GİRİŞ

Hizmet sektörü, çalışanların müşterilerle belirgin etkileşim içinde olduğu ve duygusal emek gerektiren çalışma ortamlarından biridir. Bu ortamlarda, çalışanlar hem görevlerini yerine getirmekte hem de psikolojik kaynaklarını da sürekli kullanmaktadır. Buna karşın, müşteri etkileşimleri her zaman olumlu şekilde ilerlememektedir; çalışanlar, zaman içinde küçümseyici, kaba ve saygısız davranışlara maruz kalmaktadırlar. Mevcut literatürde, müşteri nezaketsizliği olarak tanımlanan bu davranışlar, çalışanların psikolojik iyi oluşunu olumsuz etkileyen önemli bir iş stresi kaynağı olarak ele alınmaktadır (Sliter vd., 2010; Porath ve Erez, 2007).

Son yıllarda yapılan çalışmalar, müşteri nezaketsizliğinin hizmet sektörü çalışanları açısından sıklıkla görülen bir deneyim olduğunu ve çalışanların psikolojik iyi oluşunu doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır (Cheng vd., 2020). Özellikle bu tür olumsuz deneyimlerin duygusal tükenmişliği artırdığı, stres düzeyini yükselttiği ve işten ayrılma niyetini tetiklediği gösterilmektedir (Han vd., 2022; Lages vd., 2023). Paralel olarak, müşteri kaynaklı olumsuz davranışların çalışan performansı ve iş doyumu üzerinde de azaltıcı etkiler oluşturduğu belirtilmiştir (Dormann ve Zapf, 2004; Grandey vd., 2004). Bununla beraber, işe bağlılık, çalışanların enerji, adanmışlık ve işe yoğunlaşma düzeyini yansıtan önemli bir pozitif örgütsel davranış değişkenidir (Schaufeli vd., 2002) ve örgütsel başarı açısından öneme sahiptir (Bakker ve Demerouti, 2008). Bu öneme rağmen, müşteri nezaketsizliği ile işe bağlılık arasındaki ilişki geniş ölçüde doğrudan etkiler üzerinden ele alınmış; bu ilişkinin uykusuzluk gibi psikolojik mekanizmalar ve cinsiyet gibi bağlamsal değişkenler çerçevesinde incelenen çalışmalar ise sınırlı kalmıştır (Hwang vd., 2022).

Son dönemde yapılan çalışmalar, müşteri nezaketsizliğinin etkilerinin sadece iş ortamıyla sınırlı olmadığını ve çalışanların iş dışındaki iyilik hâlini de etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Jeong vd. (2024), müşterilerin nezaketsiz davranışlarının çalışanların uyku düzeninin işlevselliğini azaltarak iş davranışlarını etkileyebildiğini göstermiştir. Buna karşın mevcut literatürde, uykusuzluk çoğunlukla bir

sonuç değişkeni olarak incelenmiş, müşteri nezaketsizliği ile işe bağlılık arasındaki ilişkide aracı mekanizma olarak yeterince irdelenmemiştir (Barnes, 2012; Hülsheger vd., 2014).

Bu çalışma, kaynakların korunması teorisi (COR) temelinde müşteri nezaketsizliğinin işe bağlılık üzerindeki dolaylı etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. İlgili çerçevede, uykusuzluğun aracılık, cinsiyetin ise düzenleyici rolü araştırılmaktadır. Dolayısıyla çalışma, müşteri kaynaklı stresin çalışanların psikolojik kaynaklarını tüketerek iş davranışlarını nasıl biçimlendirdiğini ortaya koyarak literatürdeki boşluğu doldurmayı amaç edinmektedir.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Kuramsal Temel: Kaynakların Korunması Teorisi (COR)

Kaynakların korunması teorisine (COR) göre bireyler, sahip oldukları psikolojik ve fiziksel kaynakları korumaya çalışmakta; bu kaynakların kaybı ya da kayıp tehdidi stres ve olumsuz davranışsal sonuçlara neden olmaktadır (Hobfoll, 1989). Hizmet sektöründe müşteri nezaketsizliği, çalışanların duygusal kaynaklarını tüketen önemli bir stres kaynağı olarak görülmektedir. Bu sebeple, çalışanlar iş sırasında ve iş sonrasında da bu olumsuz deneyimlerin etkisini sürdürebilmekte ve yeterli toparlanma sağlayamamaktadır. Önceki çalışmalar, müşteri nezaketsizliğinin çalışanların duygusal durumlarını olumsuz etkilediğini ve iş performansını düşürdüğünü ortaya koymaktadır (Cheng vd., 2020; Han vd., 2022). Aynı zamanda, bu tür deneyimlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını azalttığı ve hizmet kalitesini zayıflattığı ifade edilmektedir (Hwang vd., 2022).

COR teorisine göre bireyler kaynak kaybı deneyimlediklerinde, bu kaybı giderebilmek için daha fazla bilişsel ve duygusal çaba göstermektedir (Hobfoll, 1989). Kaynak kaybının süreklilik göstermesi, çalışanların psikolojik olarak iyileşmesini güçleştirerek dinlenme süreçlerini olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, müşteri nezaketsizliğinin çalışanlarda uykusuzluğu açıklayan önemli bir psikolojik mekanizma olabilmektedir. COR teorisi temelinde incelendiğinde, kaliteli uyku, tükenen psikolojik kaynakların yeniden elde edilmesini sağlayan temel iyileşme süreçlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Buna karşılık uykusuzluk, çalışanların enerji ve özdenetim kaynaklarını azaltarak işe fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak tam katılım göstermelerini zorlaştırabilir. Bu doğrultuda, uyku yoksunluğunun iş performansını düşürdüğü, özdenetimi zayıflattığı ve tükenmişliği artırdığı tespit edilmiştir (Barnes, 2012; Pilcher ve Huffcutt, 1996). Ayrıca Hülsheger vd. (2014), uyku kalitesinin çalışanların iş tutumları üzerinde belirleyici bir rol oynadığını saptamıştır. Buna göre, müşteri nezaketsizliğinin işe bağlılık üzerindeki etkisinin uykusuzluk aracılığıyla gerçekleşeceği öngörülmektedir:

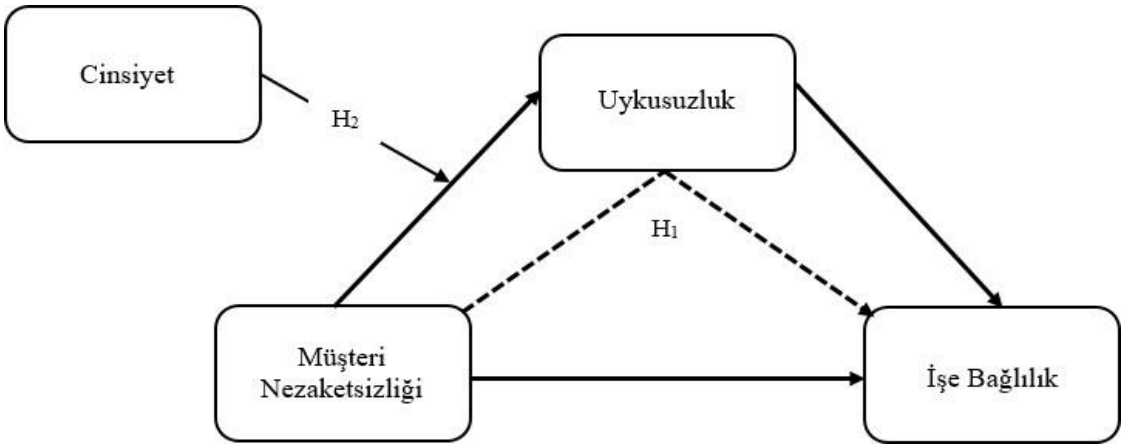
H_1: Müşteri nezaketsizliğinin işe bağlılık üzerindeki etkisinde uykusuzluğun aracılık rolü vardır.

Bunun yanı sıra, COR teorisi bireylerin aynı stres kaynağından aynı düzeyde etkilenmeyeceğini de belirtmektedir. Bu farklılıkların açıklanmasında demografik özellikler önemli bir bağlamsal unsur olarak görülmektedir. Bu bağlamda, cinsiyetin iş yaşamındaki stres süreçlerinde düzenleyici rol oynayabileceği ifade edilmektedir (Kim vd., 2009; Lai, 2025). Dolayısıyla, müşteri nezaketsizliğinin meydana getirdiği kaynak kaybının uykusuzluğa dönüşmesinde cinsiyete bağlı olarak farklılaşabileceği ele alınmaktadır:

H_2: Müşteri nezaketsizliğinin uykusuzluk üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.

Şekil 1

Araştırma Modeli



ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem

Çalışmanın örneklemini tam zamanlı hizmet sektöründe çalışan 261 katılımcı oluşturmaktadır. Çalışmada yer alacak katılımcıların belirlenmesinde kolayda örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırma öncesinde katılımcılara çevrimiçi anketin ilk sayfasında çevrimiçi bilgilendirilmiş onam formu sunulmuş olup, çalışmaya katılım gönüllülük esasına bağlı kalınarak yürütülmüştür. Veriler ise çalışmaya katılmayı kabul eden çalışanlardan çevrimiçi anket tekniği ile toplanmıştır. Çevrimiçi anket formu üç bölüm olarak kurgulanmıştır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgilerinin yer aldığı sorular yer almaktadır. İkinci bölümde müşteri nezaketsizliğine ilişkin sorular ile katılımcıların uykusuzluk düzeylerini ve işe bağlılıklarını değerlendirmeye yönelik ölçek maddeleri yer almaktadır.

Veri Toplama Araçları

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemek amacıyla katılımcılara cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma yılı ve çalışma alanını içeren sorular ile müşteri nezaketsizliği, uykusuzluk ve işe bağlılığa ilişkin verilerin elde edilmesinde ise ölçeklere ait sorular yöneltilmiştir. *Müşteri nezaketsizliği ölçeği*, araştırmada Arıcı vd. (2016) tarafından Türkçe' ye uyarlanan, Başer Hüner (2019) tarafından ise tez çalışmasında kullandığı 7 maddeden ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Mevcut tez çalışmasında, Cronbach's alpha katsayısının 0,879 olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada ise 0,832 olarak hesaplanmış ve ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Jenkins uyku değerlendirme ölçeği (JSS-TR), Duruöz vd. (2018) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenirliliği yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 4 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte cevaplara 5'li likert ölçeğine göre derecelendirme yapılmıştır. Ölçeğin alındığı çalışmada iç tutarlılığı 0,80 olduğu ve güvenilir olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada da tüm ölçeğin Cronbach's alpha katsayısı 0,804 olarak belirlenmiştir.

Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği, Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 17 madde ve üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin tümü için hesaplanan Cronbach's alpha güvenirlik katsayısının 0,94 olduğu ve güvenirliliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada da tüm ölçeğin iç tutarlılık katsayısı faktör analizi sonrası 0,940 olarak hesaplanmış ve ölçeğin uyarlandığı çalışma ile benzer değerde yüksek düzeyde güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde IBM SPSS Statistic Versiyon 26, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) için Jamovi 2.6.44, aracılık ve düzenleyicilik testi için Hayes tarafından geliştirilen PROCESS Macro v4.2 kullanılmıştır. Ayrıca AVE ve CR değerlerinin hesaplanması için Microsoft Excel kullanılmıştır. Bununla birlikte ölçeklerin güvenirliği Cronbach's alpha iç tutarlılık katsayısı ile test edilmiş ve ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör

Analizi (DFA) yapılmıştır. Modelde yer alan aracılık ve düzenleyicilik ilişkilerini incelemek için bootstrap tekniği kullanılarak 5.000 yeniden örneklem ve 95% güven aralığı seçenekleri ile PROCESS Macro Model 7 tercih edilmiştir (Hayes, 2018).

Tablo 1
Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Faktör Analizi Öncesi		Faktör Analizi Sonrası			
	Cronbach's Alpha	N	Cronbach's Alpha	N	AVE	CR
Müşteri Nezaketsizliği Ölçeği	,832	7	,832	7	,686	,863
Jenkins Uyku Değerlendirme Ölçeği	,804	4	,804	4	,765	,759
Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği	,943	17	,940	16	,801	,967

Tablo 1'de çalışmanın uygulamasına dair güvenirlik değerlerinin tüm ölçeklerde (müşteri nezaketsizliği, uyku değerlendirme ve işe bağlılık) yüksek güvenirlikte ($0,80<\alpha<1,00$) olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan modifikasyonlar sonucunda tekrar yapılan güvenirliklerin de yüksek ($0,80<\alpha<1,00$) olduğu görülmektedir (Chan ve Idris, 2017).

Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonucunda müşteri nezaketsizliği ölçeğinin (KMO=0,860; χ^2=537,786; Kümülatif %=49,219) tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve örneklem yeterliliğinin iyi düzeyde olduğunu göstermektedir. Jenkins uyku değerlendirme ölçeğinin (KMO=0,763; χ^2 =400,270; Kümülatif %=63,876) orta düzeyde ve tek faktörlü yapıda olduğu tespit edilmiştir. Utrecht işe bağlılık ölçeğinin (KMO=0,936; χ^2=3022,895; Kümülatif %=67,096) ise KMO değeri mükemmel ($0,90<KMO\leq1,00$) düzeyde olduğu belirlenmiştir (Sürücü vd., 2024). İşe bağlılık ölçeğinde birden fazla faktörde 0,10'dan daha az farkla binişik maddeler olması sebebi ile (Karagöz, 2021) ölçekten 1. madde çıkarılmıştır. Son olarak ise benzeşim geçerliğini ölçmek amacıyla AVE ve CR değerleri kontrol edilmiştir. Benzeşim geçerliği için AVE değerinin 0,5'ten büyük olması gerekmektedir (Kılıç Kırılmaz vd., 2022). Müşteri nezaketsizliği, uyku değerlendirme ve işe bağlılık ölçekleri için yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde, kabul edilebilir ve iyi düzeyde uyum gösterdiği belirlenmiştir. Nitekim χ^2/df değerlerinin 2'nin altında olması (1,569; 0,515; 1,445), RMSEA (0,047; 0,000; 0,041) ve SRMR (0,042; 0,016; 0,043) değerlerinin kabul edilen sınırlar içerisinde yer alması, ölçüm modelinin iyi düzeyde uyum değerlerine sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca NFI (0,990; 1,000; 0,996), CFI (0,996; 1,000; 0,999) ve TLI (0,994; 1,000; 0,998) değerlerinin 0,95'in üzerinde olması, değerlerin mükemmel uyum düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Hu ve Bentler, 1998; Lena ve Nikolov, 2026). Elde edilen bulgular, araştırmada kullanılan ölçeklerin kabul edilebilir düzeyde geçerli ve güvenilir ölçüm araçları olduğunu desteklemektedir.

BULGULAR

Çalışmaya katılanlardan 149'u (%57,1) kadın, 112'si (%42,9) erkektir. 120'si (%46) 18-25, 43'ü (%16,5) 26-34, 75'i (%28,7) 35-44, 22'si (%8,4) 45-59 yaş aralığındayken 1'i (%0,4) ise 60 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların 2'si (%0,8) ilköğretim, 18'i (%6,9) lise, 110'u (%42,1) ön lisans, 81'i (%31) lisans, 25'i (%9,6) yüksek lisans ve 25'i (%9,6) doktora mezuniyet derecesine sahiptir. Kurumdaki çalışma yılı incelendiğinde 92'si (%35,2) 1 yıldan az, 72'si (%27,6) 1-5 yıl, 42'si (%16,1) 6-10 yıl, 32'si (%12,3) 11-15 yıl, 14'ü (%5,4) 16-20 yılları arasında çalışma tecrübesine sahipken, 9'u (%3,4) 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahiptir. Çalışılan alan incelendiğinde 82'si (%31,4) eğitim hizmetleri (okul, kurs, özel eğitim vb.), 22'si (%8,4) yiyecek/içecek (restoran, kafe, bar, catering vb.), 16'sı (%6,1) ulaştırma/taşımacılık hizmetleri (havayolu, toplu taşıma, taksi vb.), 44'ü (%16,9) perakende (mağaza satış, kasa, market vb.), 33'ü (%12,6) finans/sigorta hizmetleri (banka, sigorta, çağrı merkezi-finans vb.), 22'si (%8,4) müşteri hizmetleri/çağrı merkezi, 23'ü (%8,8) sağlık hizmetleri (hastane, klinik, bakım hizmetleri vb.), 10'u (%3,8) telekom/iletişim/dijital hizmetler (internet sağlayıcı, teknik destek vb.) ve 9'u (%3,4) konaklama/turizm (otel, acente, rehberlik vb.) alanlarında çalışmaktadır.

Bununla birlikte araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla Andrew F. Hayes tarafından önerilen regresyon temelli yaklaşım doğrultusunda analizler, SPSS Process Macro v4.2 programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Modele göre, bootstrap yöntemi ile elde edilen alt ve üst güven aralıklarının (LLCI ve ULCI) sıfır değerini içermemesi, dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, düzenleyici etkilerin değerlendirilmesinde de etkileşim etkinin anlamlılığı (p değeri) ve

güven aralıkları temel alınmaktadır (Bozkurt, 2023). Bu doğrultuda, çalışmada aracılık ve düzenleyicilik ilişkilerini test edebilmek amacıyla Hayes (2018) tarafından geliştirilen Model 7 tercih edilmiştir (Tablo 2). Ayrıca Hayes'in (2015) önerisi doğrultusunda, bootstrap güven aralığı kullanılarak bir "düzenleyici aracılık indeksi" (index of moderated mediation) hesaplanmıştır. Düzenleyici aracılık etkisinin anlamlı olduğu, indeksin yanlılık düzeltilmiş %95 bootstrap güven aralığının sıfırı içermemesi durumunda kabul edilmiştir. Ayrıca, PROCESS makrosu etkileşimleri görselleştirebildiğinden, anlamlı etkileşimler basit eğim (simple slopes) analizi ile incelenmiştir (Şekil 2).

Tablo 2

PROCESS Macro Model 7 ile Test Edilen Düzenleyici Aracılık Analizi Sonuçları

Kontrol Değişkenleri		**Standardize Edilmemiş Beta**	**LLCI-ULCI**	**t**	**p**
Yaş		,002	-,171/,176	,026	,979
Eğitim Durumu		-,026	-,153/,101	-,400	,689
Çalışma Yılı		,004	-,127/,135	,061	,951
Çalışma Alanı		-,005	-,057/,048	-,171	,865
Cinsiyetin Düzenleyici Etkisi		**Standardize Edilmemiş Beta**	**LLCI-ULCI**	**t**	**p**
	Sabit	4,098	2,858/5,338	6,507	,000
R²=,152; **F=**15,363; **p=**,000	**MN→U**	-,160	-,669/,348	-,621	,535
	Cinsiyet→U	-1,466	-2,305/-,626	-3,438	,001
	MN*Cinsiyet→U	,444	,104/,784	2,570	,011
Aracılık Etkisi		**Standardize Edilmemiş Beta**	**LLCI-ULCI**	**t**	**p**
	Sabit	4,451	4,081/4,820	23,710	,000
R²=,100; **F=**14,383; **p=**,000	**MN→İB**	-,223	-,358/-,087	-3,241	,001
	U→İB	-,144	-,236/-,052	-3,096	,002
Dolaylı Etki	**MN→U→İB (sh=0,069)**	-,064	-,122/-,018	-3,241	,001
Şartlı Dolaylı Etkiler	**Beta**	**sh**	**LLCI-ULCI**		
Dolaylı Etki (Kadın)	-,041	,021	-,090/-,005		
Dolaylı Etki (Erkek)	-,105	,045	-,206/-,027		
Düzenleyici Aracılık İndeksi	-,064	,038	-,152/-,005		

MN**:** müşteri nezaketsizliği, U: uykusuzluk, İB: işe bağlılık

Hayes'in PROCESS Macro Model 7 kullanılarak gerçekleştirilen düzenleyici aracılık analizinde, cinsiyetin müşteri nezaketsizliği ile uykusuzluk arasındaki ilişkideki düzenleyici rolü ve müşteri nezaketsizliğinin işe bağlılık üzerindeki etkisinde uykusuzluğun aracılık rolü incelenmiştir. Analizde yaş, eğitim durumu, çalışma yılı ve sektör değişkenleri kontrol değişkenleri olarak modele dahil edilmiştir. Tablo 2'ye göre, kontrol değişkenleri olarak modele dahil edilen yaş, eğitim durumu, çalışma yılı ve çalışma alanı değişkenlerinin model üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ($p>0,05$) sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu nedenle cinsiyetin müşteri nezaketsizliğinin uykusuzluk üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü araştırılmıştır.

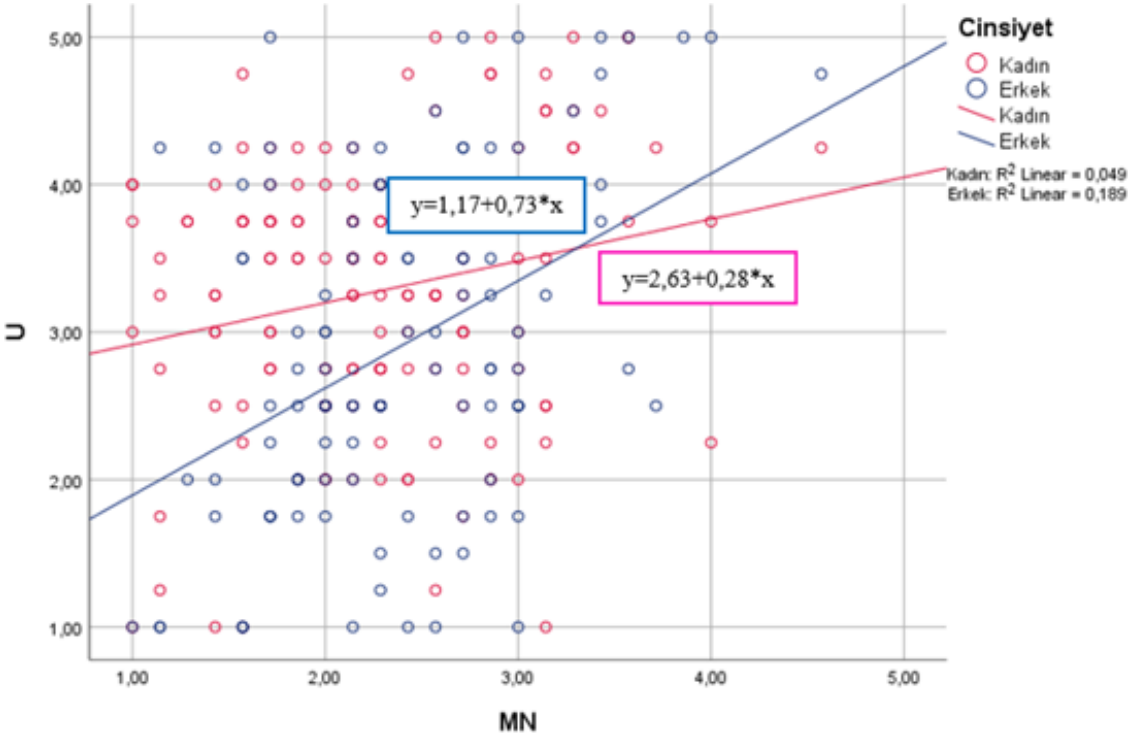
Aracılık analizleri kapsamında, müşteri nezaketsizliğinin işe bağlılığa etkisinde uykusuzluğun aracılık rolü test edilmiştir. Bootstrap güven aralığına göre, müşteri nezaketsizliğinin uykusuzluk aracılığıyla işe bağlılık üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı bulunmuştur [β= -0,64, GA=(-0,122/-0,018), $p<0,05$]. Güven aralığının sıfır değerini içermemesi, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuç doğrultusunda H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Cinsiyetin modele dâhil edilmesiyle birlikte, müşteri nezaketsizliğinin etkisi tüm örneklem için tek bir değer olarak değil, cinsiyetin düzeylerine göre farklılaşan bir yapı olarak ele alındığı analiz sonuçlarında ise, müşteri nezaketsizliği ile cinsiyet etkileşiminin anlamlı olduğu [β=0,444, GA=(0,104/0,784), $p<0,05$] görülmektedir. Bu durum, cinsiyetin müşteri nezaketsizliği ile uykusuzluk arasındaki ilişkide

düzenleyici bir role sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda H_2 hipotezi desteklenmiştir. Şartlı dolaylı etkiler incelendiğinde, aracılık etkisinin hem kadınlarda hem erkeklerde anlamlı olduğu, ancak erkeklerde daha güçlü gerçekleştiği ortaya çıkmıştır. Nitekim bulgulara göre, hem kadın [β= -0,041, GA=(-0,090/-0,005)] hem de erkek katılımcılar için [β= -0,105, GA=(-0,206/-0,027)] güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir. Bu bağlamda dolaylı etkinin erkeklerde daha güçlü olması, cinsiyete bağlı olarak farklılaştığını göstermektedir. Nitekim düzenleyici aracılık indeksinin bootstrap güven aralığının sıfırı içermemesi [β= -0,064, GA=(-0,152/-0,005)], düzenleyici aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, müşteri nezaketsizliğinin uykusuzluk aracılığıyla işe bağlılık üzerindeki dolaylı etkisinin cinsiyete bağlı olarak değiştiğine ve söz konusu ilişkinin koşullu bir yapı sergilediğine işaret etmektedir.

Şekil 2

Müşteri Nezaketsizliği ile Uykusuzluk Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Düzenleyici Etkisi



Şekil 2, müşteri nezaketsizliğinin uykusuzluk üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolünü göstermektedir. Yatay eksen müşteri nezaketsizliğini, dikey eksen ise uykusuzluk düzeyini temsil etmektedir. Grafikte yer alan eğrilerin eğimleri incelendiğinde, müşteri nezaketsizliği ile uykusuzluk arasındaki ilişkinin cinsiyete göre farklılaştığı görülmektedir. Kadın katılımcılar için çizilen eğrinin (pembe çizgi) eğimi daha düşük olup (y=2,63+0,28*x) müşteri nezaketsizliğinin uykusuzluk üzerindeki etkisinin daha sınırlı olduğu anlaşılmaktadır. Erkek katılımcılar içinse çizilen eğrinin (mavi çizgi) eğimi daha dik olup (y=1,17+0,73*x) olup, müşteri nezaketsizliğinin uykusuzluk üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğu görülmektedir. Bu bulgu, müşteri nezaketsizliği düzeyi arttıkça uykusuzluk düzeyindeki artışın erkek çalışanlarda kadın çalışanlara kıyasla daha belirgin olduğunu göstermektedir. Nitekim bu sonuç, müşteri nezaketsizliği ile cinsiyet etkileşim teriminin anlamlı olmasıyla (β=0,444, p<0,05) da desteklenmektedir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Kaynakların korunması teorisi (COR) temelinde açıklanan bu çalışma, müşteri nezaketsizliğinin (MN) işe bağlılık (İB) üzerindeki etkisini uykusuzluk (U) aracılığıyla araştırmaktadır. Ayrıca, müşteri nezaketsizliğinin uykusuzluk üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolünü ortaya koymaktadır. Bulgular, müşteri nezaketsizliğinin işe bağlılık üzerindeki etkisinde uykusuzluğun aracılık rolü olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda, araştırmanın birinci hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuç müşteri nezaketsizliği ile işe bağlılık arasındaki ilişkinin bir bölümünün uykusuzluk üzerinden

açıklandığını göstermektedir. Ayrıca uykusuzluğun artması çalışanların işe bağlılık düzeylerinin azalmasıyla ilişkili olduğu söylenebilir. Buradan hareketle çalışmanın bulgularının literatürle (Jeong vd., 2024; Zhang vd., 2021) paralellik gösterdiği söylenebilir. Nitekim, önceki çalışmalarda müşteri nezaketsizliği, uykusuzluk ve işe bağlılık gibi çalışan çıktıları arasındaki ilişkilerin farklı bağlamlarda ele alındığı ve bu değişkenlerin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin incelendiği görülmektedir (Ahmed vd., 2021; Bamfo vd., 2018; Chen, 2021; Chen vd., 2025; Poddar ve Madupalli, 2012; Opoku vd., 2023; Wu vd., 2023; Yang ve Lau, 2019; Yang vd., 2024). Buna karşın, bu ilişkilerin uykusuzluğun aracılık ve cinsiyetin düzenleyici rolleri birlikte irdelenerek açıklanması nispeten sınırlı ölçüde kalmıştır. Elde edilen bulgular, müşteri nezaketsizliğinin uykusuzluk üzerindeki etkisinin cinsiyet tarafından düzenlendiğini ortaya koymuştur. Bu durumda cinsiyetin düzenleyici etkisinin anlamlı olması, müşteri nezaketsizliğinin uykusuzluk üzerindeki etkisinin kadın ve erkek çalışanlarda aynı düzeyde gerçekleşmediğini göstermektedir. Basit eğim analizi sonuçlarına göre, müşteri nezaketsizliğine maruz kalma düzeyindeki artışın erkek çalışanlarda uykusuzluk düzeyini kadın çalışanlara kıyasla daha fazla artırdığını göstermiştir. Bu sonuç, uyku sorunları ya da işle ilgili psikolojik süreçlerde cinsiyete bağlı farklılaşmaların ortaya çıkabileceğini gösteren önceki çalışmalarla (Chen vd., 2021; Etindele-Sosso, 2020) benzer doğrultuda olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla müşteri nezaketsizliğinin neden olduğu stresin erkek çalışanlarda uyku sorunlarıyla daha güçlü biçimde ilişkili olabileceği söylenebilir. Son olarak cinsiyet gruplarına göre koşullu dolaylı etkiler değerlendirildiğinde, müşteri nezaketsizliğinin uykusuzluk aracılığıyla işe bağlılık üzerindeki dolaylı etkisi her iki grupta da anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca düzenleyici aracılık indeksinin güven aralığının sıfırı içermemesi, cinsiyetin MN → U → İB arasındaki dolaylı ilişkiyi anlamlı biçimde düzenlediğini göstermektedir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerinin desteklendiği söylenebilir. Buradan hareketle müşteri nezaketsizliğinin çalışanların işe bağlılığı üzerindeki etkisinde uykusuzluğun önemli bir aracı mekanizma olduğu görülmektedir. Özellikle uykusuzluk düzeyinin işe bağlılık üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olması, müşteri nezaketsizliğine maruz kalmanın çalışanların işe yönelik tutumları üzerinde uykusuzluğun aracı bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışma teoriye ve uygulamaya iki açıdan katkı sunmaktadır. İlk olarak, kaynakların korunması teorisi (COR) kapsamında müşteri nezaketsizliğinin işe bağlılık üzerindeki etkisini uykusuzluğun aracılık ve cinsiyetin düzenleyici rolleri üzerinden ele alarak literatüre teorik katkı sağlamaktadır. İkincisi öncelikle hizmet sektörü gibi emek yoğun sektörlerde çalışanların etkinliği ve operasyonel verimliliği sürdürebilmesi için müşteri nezaketsizliğini yönetebilecekleri uygulamaların geliştirilmesi tavsiye edilmektedir. Ayrıca yöneticiler, etkili müşteri iletişimini destekleyen uygulamalar geliştirmeli, çalışan refahını güçlendirecek destek mekanizmaları oluşturmalı ve çatışma yönetimine yönelik stratejiler benimseyerek daha sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamalıdır. Bununla birlikte, uykusuzluğa neden olan etkilerin azaltılması konusunda çalışanların iş ve özel yaşam dengesini kurabilecekleri programlar oluşturulmalıdır. Ayrıca, hizmet sektörü müşterilerle sürekli ve doğrudan etkileşim gerektiren bir çalışma alanıdır. Bu sebeple, müşteri nezaketsizliğinin kadın ve erkek çalışanlar üzerindeki farklı etkileri dikkate alınarak, cinsiyete duyarlı destek uygulamaları ve olumsuz müşteri davranışlarıyla başa çıkmayı güçlendiren kurumsal mekanizmalar oluşturulmalıdır. Bu çalışmanın en önemli sınırlılığı, zaman ve kaynak kısıtları sebebiyle sınırlı sayıda katılımcıdan veri toplanmış olmasıdır. Gelecek çalışmalarda, daha geniş örneklemlerle yapılacak araştırmalar bulguların genellenebilirliğini artırabilir. Bununla birlikte, kesitsel araştırma tasarımının kullanılması nedensellik çıkarımını sınırlandırmakta ve tüm değişkenlerin öz bildirime dayalı olarak ölçülmesi, bulguların değerlendirilmesinde önemli bir sınırlılık oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

Ahmed, I., Ali, M., Usman, M., Syed, K. H. ve Rashid, H. A. (2021). Customer mistreatment and insomnia in employees—a study in context of COVID-19. *Journal of Behavioural Sciences, 31*(1), 248-271.

Arıcı, H. E., Araslı, H. & Namin, B. H. (2016). Polikronisite ile iş performansı arasındaki ilişki üzerine müşteri ve çalışan kaba davranışlarının düzenleyici (moderator) etkisi var mıdır? KKTC otelcilik sektörü üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 18*(2), 594-605.

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*(3), 209–223. https://doi.org/10.1108/13620430810870476

Bamfo, B.A., Dogbe, C.S.K. & Mingle, H. (2018). Abusive customer behaviour and frontline employee turnover intentions in the banking industry: The mediating role of employee satisfaction. *Cogent Business and Management, 5*(1), 1522753.https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1522753

Barnes, C. M. (2012). Working in our sleep: Sleep and self-regulation in organizations. *Organizational Psychology Review, 2*(3), 234–257. https://doi.org/10.1177/2041386612450181

Başer Hüner, B. (2019). *Customer incivility and turnover intention of bank employees: The moderating role of perceived organizational support and big five personality traits* [Master's thesis, Middle East Technical University]. OpenMETU. https://open.metu.edu.tr/handle/11511/44376

Bozkurt, S. (2023). *Process makro ile aracılık, düzenleyicilik ve durumsal aracılık etki analizleri: SPSS uygulamalı.* Ekin Basım Yayın.

Chan, L. L., & Idris, N. (2017). Validity and reliability of the instrument using exploratory factor analysis and Cronbach's alpha. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *7*(10), 400-410. http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v7-i10/3387

Chen, H. C., Wu, C. Y., Lee, M. B., Liao, S. C., Chan, C. T. & Chen, C. Y. (2021). Sex-specific moderation effect of age on the associations between insomnia symptoms and various psychological distresses. *Nature and Science of Sleep, 13,* 93-102. https://doi.org/10.2147/nss.s277530

Chen, J. (2021). *A motivation pathway between customer mistreatment and its impact on employees: A self-determination theory perspective* [Doctoral dissertation, RMIT University]. https://doi.org/10.25439/rmt.27598914

Chen, X., Kim, M., Huang, Y., Yu, H. & Zhang, Z. (2025). Sleepless after sabotage: The hidden costs of coping with customer incivility. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37(12), 4197–4215. https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2025-0524

Cheng, B., Dong, Y., Zhou, X., Guo, G. & Peng, Y. (2020). Does customer incivility undermine employees' service performance? Exploring the mediating roles of emotional exhaustion and surface acting. *International Journal of Hospitality Management, 89*, 102544. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102544

Dormann, C. & Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(1), 61–82. https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.61

Duruöz, M. T., Ünal, Ç., Ulutatar, F., Sanal Toprak, C. & Gündüz, O. H. (2018). The validity and reliability of Turkish version of the Jenkins Sleep Evaluation Scale in rheumatoid arthritis. *Archives of Rheumatology, 33*(2), 160–167. https://doi.org/10.5606/ArchRheumatol.2018.6376

Eryılmaz, A. & Doğan, T. (2012). İş yaşamında öznel iyi oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin psikometrik özelliklerinin incelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi, 15*(1), 49-55.

Etindele-Sosso, F. A. (2020). Insomnia, excessive daytime sleepiness, anxiety, depression and socioeconomic status among customer service employees in Canada. *Sleep Science*, *13*(01), 54-64. https://doi.org/10.5935/1984-0063.20190133

Grandey, A. A., Dickter, D. N. & Sin, H. P. (2004). The customer is not always right: Customer incivility and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(3), 213–226. https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.3.213

Han, S., Harold, C. M., Oh, I.-S., Kim, J. K. ve Agolli, A. (2022). A meta-analysis integrating 20 years of workplace incivility research: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Journal of Organizational Behavior, 43*(3), 497–523. https://doi.org/10.1002/job.2568

Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, *50*(1), 1–22. https://doi.org/10.1080/00273171.2014.962683

Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs, 85*(1), 4–40. https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological methods, 3*(4), 424–453. https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424

Hülsheger, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A. ve Lang, J. W. B. (2014). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 99*(2), 310–325. https://doi.org/10.1037/a0031313

Hwang, H., Hur, W. M., Shin, Y. ve Kim, Y. (2022). Customer incivility and employee outcomes in the new service marketplace. *Journal of Services Marketing, 36*(4), 612–625. https://doi.org/10.1108/JSM-04-2021-0117

Jeong, J., Lee, J. H., ve Karau, S. J. (2024). Sleepless nights at work: examining the mediating role of insomnia in customer mistreatment. *Baltic Journal of Management*, *19*(3), 308-326. https://doi.org/10.1108/BJM-11-2023-0426

Karagöz, Y. (2021). *SPSS-AMOS-META uygulamalı nicel-nitel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği* (3. baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.

Kılıç Kırılmaz, S., Saygılı, M., Boztaş, A. ve Ateş, Ç. (2022). Z kuşağının dijital teknolojiye yönelik tutumunun bireysel inovasyon yetkinliklerine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 14*(1), 702–716. https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1405

Kim, B. P., Murrmann, S. K. ve Lee, G. (2009). Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, *28*(4), 612-619. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.04.001

Lages, C. R., Perez-Vega, R., Kadic-Maglajlic, S. ve Borghei-Razavi, N. (2023). The dark side of customer behavior: An integrative customer incivility framework. *Journal of Business Research, 161*, 113779. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113779

Lai, S. (2025). Do gender and school type disparities influence the relationship between sleep quality and aggressive behavior? A moderation analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*, *12*, 1003. https://doi.org/10.1057/s41599-025-05173-4

Lena, M. S. & Nikolov, M. (2026). A validation study on EFL teachers' roles in Indonesian students' motivation and task engagement. *Social Scien ces & Humanities Open*, *13*, 102542. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102542

Opoku, M.A., Kang, S-W. ve Choi, S.B. (2023). The influence of sleep on job satisfaction: Examining a serial mediation model of psychological capital and burnout. *Frontiers in Public Health, 11,* 1149367. https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1149367

Pilcher, J. J. & Huffcutt, A. I. (1996). Effects of sleep deprivation on performance: A meta-analysis. *Sleep, 19*(4), 318–326. https://doi.org/10.1093/sleep/19.4.318

Poddar, A. & Madupalli, R. (2012). Problematic customers and turnover intentions of customer service employees. *Journal of Services Marketing, 26*(7), 551–559. https://doi.org/10.1108/08876041211266512

Porath, C. L. & Erez, A. (2007). Does rudeness really matter? The effects of rudeness on task performance and helpfulness. *Academy of Management Journal, 50*(5), 1181–1197. https://doi.org/10.5465/amj.2007.27199089

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Sliter, M., Jex, S., Wolford, K. ve McInnerney, J. (2010). How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(4), 468–481. https://doi.org/10.1037/a0020723

Sürücü, L., Maslakçı, A. ve Yıkılmaz, İ. (2024). Exploratory factor analysis (EFA) in quantitative researches and practical considerations. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 13*(2), 947-965. https://doi.org/10.37989/gumussagbil.1183271

Wu, Y., Groth, M., Zhang, K. ve Minbashian, A. (2023). A meta-analysis of the impact of customer mistreatment on service employees' affective, attitudinal and behavioral outcomes. *Journal of Service Management, 34*(5), 896–940. https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2022-0262

Yang, F., Zhou, Z. & Huang, X. (2024). A Lagged Experience Sampling Methodology Study on Spillover Effects of Customer Mistreatment. *Journal of Service Research*, *27*(3), 450-469. https://doi.org/10.1177/10946705231190872

Yang, F.X. & Lau, V.M.-C. (2019). Evil customers, an angel boss and coopetitive coworkers: Burnout of frontline employees. *International Journal of Hospitality Management, 83,* 1. 10. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.004

Zhang, X., Zhao, C., Niu, Z., Xu, S. ve Wang, D. (2021). Job insecurity and safety behaviour: The mediating role of insomnia and work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(2), 581. https://doi.org/10.3390/ijerph18020581

KADIN ÇALIŞANLARDA DUYGUSAL EMEK ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE TÜKENMİŞLİK PSİKOLOJİK MEKANİZMANIN TEST EDİLMESİ

Öğr. Gör. Dr. Havva DEĞİRMENCİ TARAKCI

Hitit Üniversitesi,
havvatarakci@hitit.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, kadın çalışanlarda duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisini ve bu ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık rolünü incelemektedir. Duygusal emek kuramı, çalışanların örgütsel beklentiler doğrultusunda duygularını düzenlemelerinin psikolojik maliyetler doğurabileceğini öne sürmektedir. Örgütsel sessizlik literatürü ise çalışanların düşünce ve duygularını bastırmalarının olumsuz sonuçlara yol açabileceğini vurgulamaktadır. Bu kuramsal çerçeveden hareketle 621 kadın çalışandan elde edilen veriler PROCESS Model 4 ile analiz edilmiştir. Bulgular, duygusal emeğin örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilediğini ($\beta = .757$, $p < .001$), örgütsel sessizliğin tükenmişliği artırdığını ($\beta = .469$, $p < .001$) göstermektedir. Duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki dolaylı etkisi anlamlıdır ($\beta = .355$, %95 GA [.265, .449]) ve kısmi aracılık söz konusudur. Sonuçlar, duygusal emeğin tükenmişliği yalnızca doğrudan değil, örgütsel sessizlik üzerinden de güçlendirdiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik, Aracılık Analizi, Kadın Çalışanlar

GİRİŞ

Modern örgütlerde çalışanlardan yalnızca teknik yeterlilik değil, aynı zamanda belirli duygusal normlara uygun davranmaları da beklenmektedir. Duygusal emek kuramı, çalışanların örgütsel beklentiler doğrultusunda duygularını düzenlemelerinin bilişsel ve duygusal kaynak tüketimine yol açabileceğini ileri sürmektedir (Wang, 2025). Özellikle hizmet etkileşiminin yoğun olduğu işlerde gerçek duyguların bastırılması ve örgütsel olarak uygun görülen duyguların sergilenmesi uzun vadede psikolojik yıpranmaya zemin hazırlamaktadır (Xu vd., 2025). Kaynakların Korunumu Kuramı'na göre bireyler sahip oldukları duygusal ve sosyal kaynakları koruma eğilimindedir (Hobfoll, 2011) ve bu kaynakların sürekli biçimde tüketilmesi tükenmişlikle sonuçlanır. Duygusal emek, özellikle yüzeysel duygu düzenleme süreçlerinde, bireyin içsel kaynaklarını aşındırarak tükenmişlik riskini artırabilir. Bu süreçte, çalışanlar gerçek duygularını bastırıp sahte duygular sergilemek zorunda kaldıklarında, duygusal emek yoğunlaşmakta ve bu durum stres ile tükenmişlik arasında güçlü bir ilişki yaratmaktadır (Jeung vd., 2018; Kariou vd., 2021). Özellikle yüzeysel duygu düzenlemenin tükenmişliğin bireysel ve kişilerarası bileşenleriyle pozitif ilişkili olduğu, derin duygu düzenlemenin ise daha olumlu etkiler gösterebildiği bulunmuştur (Yin vd., 2019).

Mevcut literatürde duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki doğrudan ilişki sıklıkla incelenmiş olmakla birlikte (Yıldız ve Sazkaya, 2021) bu ilişkinin hangi örgütsel süreçler üzerinden şekillendiği sınırlı düzeyde ele alınmıştır. Özellikle çalışanların kendilerini ifade etme biçimleri ve örgütsel iletişim dinamikleri bu mekanizmanın anlaşılmasında yeterince tartışılmamıştır. Bu noktada örgütsel sessizlik kritik bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik, çalışanların görüş ve endişelerini dile getirmemesi durumudur ve bu durum kaynak kaybını derinleştirebilir. Çalışan sessizliği, özellikle savunmacı ve boyun eğici sessizlik türleri, iş performansını düşürmekte ve tükenmişlik gibi olumsuz psikolojik sonuçlara yol açarak işten ayrılma niyetini artırarak örgütsel kaynakların azalmasına neden olmaktadır (Shaukat ve Khurshid, 2022). Ayrıca çatışmadan kaçınma ve uyum sağlama yönündeki normatif baskılar kadın çalışanların sessizlik eğilimini güçlendirebilir. Buna rağmen, duygusal emek, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri kadın çalışanlar özelinde bütüncül biçimde inceleyen çalışmalar sınırlıdır.

Bu çalışma, kadın çalışanlar bağlamında duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisini örgütsel sessizlik aracılığıyla açıklayarak literatürdeki bu kuramsal boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Böylece duygusal emeğin yalnızca bireysel bir yük değil, örgütsel iletişim süreçleri üzerinden işleyen bir kaynak kaybı mekanizması olduğu ortaya konulmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Teorik Arka Plan

Duygusal emek, işe veya örgüte yönelik duygusal davranış kurallarının gereğini yerine getirmek amacıyla duygusal ifadeleri değiştirmek için rol yapmak, duyguları arttırmak ve bastırmak olarak tanımlanmaktadır (Grandey, 2000). Kavramı ilk ortaya atan Hochschild (1983) duyguların emek piyasasında alınıp-satılarak emtialaştırıldığını öne sürerek bu kavramı "Bir ücret karşılığında duyguların yönetilmesi" olarak tanımlamaktadır. Morris ve Feldman (1996) ise duygusal emeği, çalışanın içinde bulunduğu duruma uygun duyguları sergileyebilmesi için gereken planlama, kontrol ve beceri düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda özellikle kadın çalışanlar, toplumsal cinsiyet rolleri ve örgütsel beklentiler doğrultusunda, empati kurma, anlayış gösterme, çatışma yumuşatma ve olumlu duygular gösterme gibi görünmeyen fakat devamlı bir çaba gerektiren duygusal emek rollerini daha yoğun bir biçimde üstlenmektedir.

Bu yoğun duygusal emek yükü, zaman içerisinde bireylerin psikolojik ve duygusal kaynaklarının tükenmesine yol açabilmekte ve tükenmişlik sendromu ile sonuçlanabilmektedir. Tükenmişlik, bireyin işinden dolayı duygusal olarak kendini aşırı yüklenmiş ve tükenmiş hissetmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981) ve bu durum hem örgüt hem çalışanlar için olumsuz sonuçlar meydana getirmektedir. Mevcut literatür tükenmişliği daha çok işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirirken (Gümüşsoy ve Yıldırım, 2014), özellikle kadın çalışanlar açısından tükenmişliğin her zaman örgütten kopuşla sonuçlanmadığı, bunun yerine daha örtük ve pasif davranış biçimlerine yol açtığı gözlenmektedir (Abdulah vd., 2022).

Örgütsel davranış literatüründe sessizlik, tükenmişliğin önemli bir davranışsal çıktısı olarak görülmektedir. İletişimin bir türü olarak görülen örgütsel sessizlik (Pinder ve Harlos, 2001), bireylerin örgütle ilgili konuşmalara ya da tartışmalara serbestçe katılmadıklarında ortaya çıkmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003). Morrison ve Milliken (2000) tarafından; çalışanların örgüte ilişkin sorunlar, eleştiriler veya geliştirme önerileri hakkında bilinçli olarak görüş ve düşüncelerini dile getirmekten kaçınmaları şeklinde tanımlanan bu davranış, bireyin örgütten tamamen kopmasından ziyade, psikolojik olarak geri çekilmesini ve pasif bir uyum geliştirmesini ifade etmektedir.

Hipotez Geliştirme

Duygusal emek, çalışanların örgütsel beklentiler doğrultusunda duygularını düzenlemelerini ve çoğu zaman gerçek duygularını bastırmalarını gerektirmektedir. Özellikle yüzeysel duygu düzenleme süreçlerinde çalışanlar, içsel hisleri ile sergiledikleri duygular arasında bir uyumsuzluk yaşamakta ve bu durum duyguların bilinçli biçimde kontrol edilmesini zorunlu kılmaktadır (Karaman, 2017). Bu tür sürekli bastırma süreçleri, zamanla çalışanların düşünce ve duygularını ifade etme eğilimlerini zayıflatabilir. Örgütsel sessizlik kuramı, çalışanların görüş ve endişelerini bilinçli olarak dile getirmemelerini açıklamaktadır. Duygusal emeğin yoğun olduğu ortamlarda çalışanların çatışmadan kaçınma ve örgütsel uyumu sürdürme amacıyla kendilerini ifade etmekten geri durmaları olasıdır (Yavuz, 2020). Toplumsal Rol Kuramı, kadınların toplumsal olarak daha "ilişkisel" özelliklerle özdeşleştirildiğini ve empati, uyum ve ilişki sürdürme gibi davranışların kadınlara normatif olarak atfedildiğini ileri sürmektedir (Eagly ve Karau, 2002). Bu beklentiler örgütsel bağlamda da sürmekte; özellikle hizmet ve etkileşim yoğun işlerde kadın çalışanlardan daha fazla duygusal uyum ve duygu düzenleme performansı beklenmektedir (Hochschild, 1983; Grandey, 2000). Duygusal emeğin cinsiyet temelli dağılımına ilişkin çalışmalar, kadınların hem daha fazla duygusal emek talebiyle karşılaştığını hem de duygusal düzenleme baskısını daha yoğun deneyimlediğini göstermektedir (Wharton, 2009). Bu normatif baskı, kadın çalışanların olumsuz duygu ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınmalarına ve örgütsel sessizlik eğilimlerinin güçlenmesine zemin hazırlayabilmektedir (Yavuz, 2020). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Kadın çalışanlarda duygusal emek örgütsel sessizliği pozitif yönde etkiler.

Kaynakların Korunumu Kuramı'na göre bireyler sahip oldukları duygusal ve sosyal kaynakları korumaya çalışmakta; bu kaynakların kaybı ya da kayıp tehdidi stres ve tükenmişliğe yol açmaktadır (Hobfoll, 2011). Çalışanların düşünce ve duygularını ifade etmekten kaçınmaları, sosyal destek, geri bildirim ve problem çözme mekanizmalarına erişimi sınırlayarak kaynak kaybı sürecini hızlandırabilir.

Özellikle savunmacı ve boyun eğici sessizlik türlerinin psikolojik gerilimi artırdığı ve tükenmişlik düzeylerini yükselttiği gösterilmiştir (Shaukat ve Khurshid, 2022). Ayrıca duyguların ve sorunların bastırılmasının uzun vadede duygusal yorgunluk ve yabancılaşma ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Knoll ve Van Dick, 2013). Bu bağlamda örgütsel sessizlik, bireyin hem duygusal hem de sosyal kaynaklarını aşındırarak tükenmişlik riskini artıran bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Khakpour, 2024; Lainidi vd., 2025). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H2: Kadın çalışanlarda örgütsel sessizlik tükenmişliği pozitif yönde etkiler.

Duygusal emek, çalışanların örgütsel normlara uygun duyguları sergilemek amacıyla içsel duygularını düzenlemelerini gerektirmektedir (Hochschild, 1983). Özellikle yüzeysel duygu düzenleme süreçlerinde çalışanlar, hissettikleri duygular ile sergiledikleri duygular arasında bir uyumsuzluk yaşamakta ve bu durum duygusal çelişki yaratmaktadır (Grandey, 2000). Kaynakların Korunumu Kuramı'na göre bireyin duygusal ve bilişsel kaynaklarının sürekli biçimde tüketilmesi, uzun vadede tükenmişliğe yol açmaktadır (Hobfoll, 2011). Duygusal emeğin yoğun olduğu işlerde çalışanların sürekli olarak kendilerini kontrol etmeleri ve olumsuz duyguları bastırmaları, duygusal yorgunluğu artırmakta ve tükenmişlik riskini yükseltmektedir (Jeung vd., 2018; Kariou vd., 2021). Özellikle yüzeysel duygu düzenlemenin tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarıyla pozitif ilişkili olduğu gösterilmiştir (Yin vd., 2019). Bu bağlamda duygusal emeğin bireyin psikolojik kaynaklarını aşındırarak doğrudan tükenmişliği artırması beklenmektedir(Coşkun vd., 2025; Yılmaz vd., 2015). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H3: Kadın çalışanlarda duygusal emek tükenmişliği pozitif yönde etkiler.

Duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişki literatürde çoğunlukla doğrudan bir kaynak tüketimi süreci olarak ele alınmış olsa da, bu ilişkinin örgütsel bağlamda nasıl bir davranışsal süreç üzerinden işlediği yeterince açıklığa kavuşturulmamıştır. Kaynakların Korunumu Kuramı, bireylerin yalnızca içsel duygusal kaynaklarını değil, aynı zamanda sosyal ve ilişkisel kaynaklarını da korumaya çalıştıklarını vurgulamaktadır (Hobfoll, 2011). Duygusal emek sürecinde sürekli olarak duygularını bastıran ve örgütsel normlara uygun davranış sergilemek zorunda kalan çalışanlar, zamanla kendilerini ifade etmekten kaçınma eğilimi geliştirebilir. Bu durum, örgütsel sessizlik davranışını güçlendirerek sosyal destek, geri bildirim ve katılım gibi koruyucu kaynaklara erişimi sınırlayabilir. Özellikle kadın çalışanlar bağlamında, hem yoğun duygusal düzenleme beklentisi hem de çatışmadan kaçınmaya yönelik toplumsal rol baskısı, bu süreci daha belirgin hale getirebilir. Bu çerçevede duygusal emek, doğrudan tükenmişliğe yol açmanın ötesinde, örgütsel sessizlik üzerinden kaynak kaybını derinleştiren dolaylı bir mekanizma yaratmaktadır.

Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H4: Kadın çalışanlarda duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel sessizlik aracılık rolü üstlenir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma Deseni

Bu çalışma nicel araştırma yaklaşımı benimsenerek tasarlanmıştır. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin ve olası aracılık etkisinin incelenmesi amacıyla kesitsel (cross-sectional) tarama modeli kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini farklı sektörlerde çalışan 621 kadın çalışan oluşturmaktadır. Veriler toplanırken kolayda örnekleme yolu kullanılmıştır. Katılımcıların %50,2'si 18–25 yaş aralığında, %23,0'ı 26–35 yaş aralığında ve %19,8'i 36–45 yaş aralığındadır. Örneklemin %63,9'u 0–5 yıl arası kıdeme sahiptir. Katılımcıların %54,1'i bekar, %43,2'si evlidir. Eğitim düzeyi bakımından dağılım ön lisans (%32,9) ve lise (%31,7) mezunları üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Veriler online anket tekniği ile toplanmıştır. Anket maddelerinin ölçümü, kesinlikle katılmamaktan kesinlikle katılmaya kadar "1'den 5'e kadar 5 puanlık "Likert ölçeği" ile yapılmıştır.

Anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde tanımlayıcı demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde Brotheridge ve Lee (2003) tarafından geliştirilen Dursun ve arkadaşları (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Duygusal Emek ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde Knoll ve Dick (2012) tarafından geliştirilen, Çavuşoğlu ve Köse (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Dördüncü bölümde ise; Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen, Günay (2021) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Duygusal Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Tablo1: Değişkenlere İlişkin Normarlik ve Güvenirlik Değerleri

Değişken	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Çarpıklık	Basıklık
Duygusal Emek	7	,751	-0,157	-0,178
Örgütsel Sessizlik	16	,929	-0,049	-0,052
Tükenmişlik	6	,872	-0,071	-0,276

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre duygusal emek ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri .751, örgütsel sessizlik ölçeğinin .929 ve tükenmişlik ölçeğinin .872 olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçeklerin kabul edilebilir ve yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ±1 aralığında olduğu görülmüş olup verilerin normal dağılım varsayımını sağladığı kabul edilmiştir.

Tablo2: Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişken	Ort.	SS	1	2	3
1. Duygusal Emek	2,92	0,70	1		
2.Örgütsel Sessizlik	2,81	0,78	,531	1	
3.Tükenmişlik	3,19	0,89	,425	,523	1

N=621, P<.01

Araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon katsayıları Tablo 2'de sunulmuştur. Buna göre duygusal emeğin ortalaması 2.92 (SS = 0.70), örgütsel sessizliğin ortalaması 2.81 (SS = 0.78) ve tükenmişliğin ortalaması 3.19 (SS = 0.89) olarak bulunmuştur. Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre duygusal emek ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = .531$, $p < .01$). Benzer şekilde duygusal emek ile tükenmişlik arasında ($r = .425$, $p < .01$) ve örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasında ($r = .523$, $p < .01$) pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu bulgular araştırma modelinde yer alan değişkenler arasında beklenen yönde ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Tablo3: Hipotezlerin Test Edilmesi

Hipotez	Yol	β	p	Sonuç
H1	Duygusal Emek-Sessizlik	.757	<.001	Kabul
H2	Sessizlik-Tükenmişlik	.469	<.001	Kabul
H3	Duygusal Emek-Tükenmişlik	.332	<.001	Kabul
H4	Duygusal Emek-Sessizlik-Tükenmişlik	.335 (indirect)	CI [.265, .449]	Kısmi Aracılık-Kabul

Duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin aracılık rolünü test etmek amacıyla PROCESS Model 4 kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre duygusal emek örgütsel sessizliği pozitif ve anlamlı biçimde etkilemektedir ($\beta = .757$, $p < .001$). Örgütsel sessizlik tükenmişliği anlamlı düzeyde artırmaktadır ($\beta = .469$, $p < .001$). Duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki doğrudan etkisi de anlamlı bulunmuştur ($\beta = .332$, $p < .001$). Bootstrap yöntemi ile hesaplanan dolaylı etki anlamlıdır ($\beta = .355$, 95% CI [.265, .449]). Bulgular örgütsel sessizliğin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bulgular doğrultusunda tüm hipotezler kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, kadın çalışanlar bağlamında duygusal emek, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri bütüncül bir model çerçevesinde incelemiştir. Bulgular, duygusal emeğin örgütsel sessizliği ve

tükenmişliği anlamlı bir şekilde artırdığını göstermektedir. Literatürde araştırma bulgularını destekleyen çalışmalar mevcuttur (Durgut ve Kahya, 2015; Kariou vd., 2021). Çalışmanın bir diğer sonucu, örgütsel sessizliğin tükenmişliği anlamlı bir şekilde artırdığı yönündedir. Khakpour (2025) tarafından yapılan çalışma sonuçları bulguları desteklemektedir. Ayrıca örgütsel sessizliğin, duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Bu sonuç, duygusal emeğin yalnızca bireysel bir psikolojik yük değil, aynı zamanda örgütsel iletişim süreçleri üzerinden işleyen bir kaynak kaybı mekanizması olduğunu ortaya koymaktadır.

Kadın çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, toplumsal rol beklentilerinin duygusal düzenleme baskısını artırdığı; bu baskının zamanla ifade bastırma ve sessizlik davranışı üzerinden tükenmişliği derinleştirdiği görülmektedir. Bu bulgu, tükenmişliğin yalnızca iş yükü ya da rol çatışması gibi klasik değişkenlerle açıklanamayacağını; örgüt içi duygu politikalarının ve iletişim ikliminin de kritik rol oynadığını göstermektedir.

Örgütler açısından en önemli çıkarım, duygusal emeğin görünmeyen maliyetinin fark edilmesi gerekliliğidir. Çalışanların sürekli olarak "uyumlu" ve "olumlu" kalmasının beklenmesi, kısa vadede hizmet kalitesini artırsa da uzun vadede sessizleşmiş ve tükenmiş bir işgücü yaratabilir. Açık iletişim kanallarının güçlendirilmesi, psikolojik güvenlik ortamının sağlanması ve özellikle kadın çalışanların duygusal yükünün tanınması, tükenmişliğin önlenmesinde stratejik bir adım olacaktır.

Bu çalışma kesitsel veri ile sınırlıdır; gelecekte boylamsal ve deneysel tasarımlar kullanılarak modelin zamansal dinamikleri incelenebilir. Ayrıca farklı kültürel bağlamlarda yapılacak çalışmalar, toplumsal rol beklentilerinin etkisini daha derinlemesine ortaya koyabilir. Sonuç olarak bu araştırma, duygusal emeğin tükenmişliği yalnızca doğrudan bir psikolojik aşınma süreci olarak değil, örgütsel sessizlik üzerinden ilerleyen çok katmanlı bir mekanizma olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. Kadın çalışanlar bağlamında sessizlik, pasif bir geri çekilme değil; görünmeyen bir tükenmişlik göstergesi olarak değerlendirilmelidir. Örgütlerin sürdürülebilir performans hedefleri açısından bu görünmeyen süreci fark etmeleri kritik önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Abdulah, M. N., & Amin, S. E. M. (2022). The Relationship Between Organizational Silence and Job Burnout: An analytical study of the opinions of a sample of Administrators staff in the Colleges of Salahaddin University/Erbil. *Qalaaı Zanıst Scıentıfıc Journal*, *7*(3), 830-860.

Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, *40*(6), 1393-1417. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385

Brotheridge C. M. ve Lee R. T. (2003), Development and validation of the Emotional Labour Scale, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76, 365-379. https://doi.org/10.1348/096317903769647229

Coşkun, B., Katıtaş, S., & Eriçok, B. (2025). Emotional labor, job-related stress, and burnout in school leadership: insights from educational administrators. *BMC psychology*, *13*(1), 818. https://doi.org/10.1186/s40359-025-02987-4

Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2019). Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *19*(2), 365-387. https://doi.org/10.11616/basbed.v19i47045.485266

Durgut, M., & Kahya, C. (2015). Duygusal emek ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: kamu iç denetçileri üzerinde örnek bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, *13*(1), 348-364. https://doi.org/10.11611/JMER532

Dursun, S., Aytaç, S., & Bayram, N. (2014). Duygusal emek ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, *16*(2), 10-18. 10.4026/1303-2860.2014.0252.x

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573–598.

Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 95–110.

Gümüşsoy, Y., & Yıldırım, M. (2014). İlköğretim okulu öğretmenlerinde tükenmişliğin işten ayrılma niyetine etkileri: aksaray ili örneği. *EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR)*, *4*(7), 286-302.

Günay, A. (2021). İşe bağlı duygusal tükenmişlik: bir ölçek uyarlama çalışması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *30*(1), 142-149. https://doi.org/10.35379/cusosbil.828921

Hayes, A. F. (2022). Counterfactual/potential outcomes "causal mediation analysis" with treatment by mediator interaction using PROCESS. *Canadian Centre for research analysis and methods technical report*, 1-12.

Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. *The Oxford handbook of stress, health, and coping*, *127*, 147.

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.

Jeung, D. Y., Kim, C., & Chang, S. J. (2018). Emotional labor and burnout: A review of the literature. *Yonsei medical journal*, *59*(2), 187.

Karaman, N. (2017). Çalışma yaşamında duygusal emek. *İş ve Hayat*, *3*(5), 30-56.

Kariou, A., Koutsimani, P., Montgomery, A., & Lainidi, O. (2021). Emotional labor and burnout among teachers: A systematic review. *International journal of environmental research and public health*, *18*(23), 12760.

Khakpour, A. (2024). Role of organizational silence in predicting job burnout and its components: A case study of Malayer University employees. *Occupational Medicine*. https://doi.org/10.18502/tkj.v16i4.17558

Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle…? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of business ethics*, *113*(2), 349-362. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4

Lainidi, O., Johnson, J., Griffin, B., Koutsimani, P., Mouratidis, C., Keyworth, C., & O'Connor, D. B. (2025). Associations between burnout, employee silence and voice: a systematic review and meta-analysis. *Psychology & Health*, 1-21. https://doi.org/10.1080/08870446.2025.2509074

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, *2*(2), 99-113. https://doi.org/10.1002/job.4030020205

Morrison, E. F. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A barrier to change and development in a pluralistic academy of management. The Academy Of Management Review.25 (4), 706–725. https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697

Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, *21*(4), 986-1010. https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071861

Pinder, C.C. ve Harlos, K.P.(2001). Employee silence: Quiescenceandacquiescence as responses to perceived injustice. Research in Personnel and Human Resources Management, (20), 331–369. https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3

Shaukat, R., & Khurshid, A. (2022). Woes of silence: the role of burnout as a mediator between silence and employee outcomes. *Personnel Review*, *51*(5), 1570-1586.

Wang, M. (2025). The Impact of Emotional Labor on Occupational Burnout Among Bank Employees: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Journal of Business and Economic Research*, *1*(4).

Wharton, A. S. (2009). The sociology of emotional labor. *Annual Review of Sociology, 35*, 147–165. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-070308-115944

Yavuz, A. (2020). Duygusal emek ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine ampirik bir çalışma. *Pearson Journal*, *5*(8), 144-152. https://doi.org/10.46872/pj.156

Yıldız, H., & Sazkaya, M. K. (2021). Duygusal emek ile iş stresi ilişkisinin incelenmesi: Kamu çalışanlarına yönelik bir araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(1), 29-50.

Yılmaz, K., Altınkurt, Y., & Güner, M. (2015). The relationship between teachers' emotional labor and burnout level. *Eurasian Journal of Educational Research*, *15*(59), 75-90.

Yin, H., Huang, S., & Chen, G. (2019). The relationships between teachers' emotional labor and their burnout and satisfaction: A meta-analytic review. *Educational Research Review*, *28*, 100283.

Xu, Y., Zhang, G. Q., & Tsai, W. (2025). Longitudinal associations between expressive suppression and psychological health: The moderating role of authenticity and the ambivalence over emotion expression. *Journal of Counseling Psychology*.

KADIN GİRİŞİMCİLERDE GİRİŞİMCİ SÜREKLİLİĞİN KONFİGÜRASYONEL ANALİZİ

Dr. Dilek ÇINAR

İstanbul Topkapı Üniversitesi,
dilekcinar@topkapi.edu.tr

Dr. Murat GÜNEY

İstanbul Topkapı Üniversitesi,
muratguney@topkapi.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, kadın girişimcilerde girişimci sürekliliğin hangi koşul kombinasyonları altında ortaya çıktığını konfigürasyonel bir yaklaşımla incelemeyi amaçlamaktadır. Geleneksel girişimcilik araştırmalarının bireysel değişkenleri doğrusal ilişkiler üzerinden ele alması, karmaşık girişimcilik olgularının bütünsel anlaşılmasını sınırlamaktadır. Bu bağlamda çalışma, dijitalleşme düzeyi, girişimci sosyal sermaye, ekosistem desteği, girişimci öz-yeterlilik ve girişimci dayanıklılık koşullarının girişimci süreklilik üzerindeki etkileşimini fsQCA (Bulanık Küme Nitel Karşılaştırmalı Analiz) yöntemiyle analiz etmektedir. Veriler, Türkiye'de faaliyet gösteren kadın girişimcilerden online ve yüz yüze anket yöntemiyle toplanacaktır. Çalışmanın temel argümanı, girişimci sürekliliğin tekil faktörlerle değil, birden fazla koşulun birlikte oluşturduğu yapılandırmalar aracılığıyla gerçekleştiği ve bu yapılandırmaların eşsonuçlu (equifinal) nitelik taşıdığıdır. Bulguların, kadın girişimciliğine yönelik destekleyici politikaların tasarımına ve ekosistem geliştirme stratejilerine katkı sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: fsQCA, kadın girişimciliği, girişimci süreklilik, konfigürasyonel yaklaşım, dijitalleşme, girişimci dayanıklılık

GİRİŞ

Girişimcilik literatürü, bireysel özelliklere odaklanan erken dönem yaklaşımlardan süreç, bağlam ve ekosistem temelli daha bütüncül perspektiflere doğru önemli bir evrim geçirmiştir (Jalil vd., 2023; Madawala vd., 2023). Bu dönüşüm, girişimciliğin yalnızca işletme kurma eylemi değil, aynı zamanda işletmeyi sürdürebilme kapasitesiyle de değerlendirilmesini gerekli kılmıştır. Özellikle kadın girişimciler, finansmana erişim, sosyal ağlara katılım ve toplumsal normlar gibi çok katmanlı engeller nedeniyle bu sürekliliği sağlama sürecinde dezavantajlı bir konumda bulunmaktadır (Avnimelech & Rechter, 2023; OECD & Network, 2025).

Girişimci süreklilik (entrepreneurial continuity), işletmenin faaliyetlerini kesintisiz sürdürebilmesi, ekonomik istikrar sağlayabilmesi ve geleceğe yönelik büyüme niyetini koruması açısından kritik bir çıktı olarak öne çıkmaktadır. Bu kavram, girişimciliğin yalnızca başlangıç aşamasına değil, uzun vadeli sürdürülebilirliğine odaklanması açısından önem taşımaktadır. Mevcut çalışmalar bu faktörleri çoğunlukla doğrusal ilişkiler üzerinden analiz etmekte; ancak girişimcilik gibi karmaşık bir olgunun çoklu koşulların etkileşimiyle ortaya çıktığı göz ardı edilmektedir (Fiss, 2007; Wu vd., 2019).

Bu çalışma, kadın girişimcilerde girişimci sürekliliği konfigürasyonel bir perspektiften ele almaktadır. Konfigürasyonel yaklaşım, bir sonucun tek bir değişkenin etkisiyle değil, birden fazla koşulun birlikte oluşturduğu yapılandırmalarla ortaya çıktığını savunmaktadır (Fiss, 2007). Bu çerçevede çalışma, dijitalleşme düzeyi, girişimci sosyal sermaye, ekosistem desteği, girişimci öz-yeterlilik ve girişimci dayanıklılık koşullarının girişimci süreklilik üzerindeki etkileşimini incelemektedir. Çalışmanın temel araştırma sorusu şudur: Kadın girişimcilerde girişimci süreklilik, hangi koşul kombinasyonları altında ortaya çıkmaktadır?

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Girişimci Süreklilik Kavramı

Girişimcilik literatüründe sürdürülebilirlik kavramı çoğunlukla çevresel ve sosyal değer yaratımı çerçevesinde ele alınmakta olup, işletmelerin ekolojik uyum ve toplumsal katkı boyutlarına odaklanmaktadır (Santos vd., 2023). Bununla birlikte, bu yaklaşım özellikle küçük ölçekli ve erken aşama girişimler açısından işletmenin faaliyetlerini sürdürebilme kapasitesini doğrudan açıklamakta

sınırlı kalabilmektedir. Bu çalışmada sürdürülebilirlik kavramı yerine girişimci süreklilik kavramına odaklanılmaktadır.

Girişimci süreklilik; işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi, gelir istikrarı sağlaması ve gelecekte faaliyetlerini devam ettirme niyeti olarak tanımlanmaktadır (Jalil vd., 2023; Orobia vd., 2020). Bu kavram, girişimciliğin yalnızca başlangıç aşamasına değil, uzun vadeli sürdürülebilirliğine odaklanması açısından önemlidir. Girişimci süreklilik, işletme sürekliliği (business continuity) ve devam niyeti (continuance intention) gibi yakın kavramlarla ilişkilidir, ancak girişimcinin bireysel taahhüdü ve zihinsel hazırlığını daha öne çıkarmaktadır.

Kadın girişimciler için süreklilik özel bir önem taşımaktadır. Literatür, kadın işletmelerinin düşük kâr gibi iş odaklı nedenlerden ziyade iş-yaşam dengesi, ailevi sorumluluklar ve sosyo-kültürel normlar gibi işin dışındaki etkenler nedeniyle kapanma riskiyle daha sık karşılaştığını göstermektedir (Raman vd., 2022; Simmons vd., 2019). Bu nedenle girişimci süreklilik, kadın girişimciliği araştırmalarında ayrı bir odak alanı olarak ele alınmalıdır.

Araştırma Koşullarının Teorik Temelleri

Bu çalışmada girişimci sürekliliği açıklayan beş temel koşul ele alınmaktadır. Her bir koşul, köklü teorik çerçevelerle desteklenmektedir.

Dijitalleşme Düzeyi

Dijital dönüşüm, işletmelerin rekabet gücünü artıran ve kriz dönemlerinde adaptasyon kapasitesini güçlendiren kritik bir faktördür (Kraus vd., 2018; Santos vd., 2023). Dijital teknolojiler, girişimcilik süreçlerinde dışsal etkinleştirici (external enabler) rol oynayarak yeni fırsatların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Khurana vd., 2022). Nambisan'ın dijital girişimcilik çerçevesi, sosyomateryalite perspektifi ve Dinamik Yetenekler kuramı temelinde kavramsallaştırılan dijitalleşme, girişimcilik sürecinde sınırları akışkan kılan ve failliği dağıtan dışsal bir mekanizma işlevi görmektedir (Gregori vd., 2024).

Dijitalleşme, kadın girişimciler için hem özgürleştirici hem de dışlayıcı bir işlev üstlenmektedir. Özgürleştirici boyutu açısından dijital teknolojiler, yapısal engelleri aşmak için köklü fırsatlar sunmakta; internet ve dijital platformlar pazar giriş bariyerlerini düşürerek kadınların geleneksel olarak dışlandığı uluslararası pazarlara erişimini kolaylaştırmaktadır (Ughetto vd., 2020). Öte yandan dijital cinsiyet uçurumu, kadınların dijital okuryazarlık ve teknik beceriler konusunda erkeklerin gerisinde kalmasına yol açabilmektedir (*GEM Global Entrepreneurship Monitor*, t.y.).

Girişimci Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye, girişimcilerin bilgi, finansman ve fırsatlara erişimini sağlayan temel bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Proaño Sánchez & Bojica, 2024). Bourdieu ve Coleman'ın sosyal gömülülük yaklaşımı, Nahapiet ve Ghoshal'ın üç boyutlu modeli ile Granovetter'ın zayıf bağların gücü teorisi çerçevesinde ele alınan sosyal sermaye; yapısal, ilişkisel ve bilişsel olmak üzere üç alt boyut üzerinden operasyonelleştirilmektedir (Jalil vd., 2023).

Bağlayıcı (bonding) ve köprü kuran (bridging) sosyal sermaye ayrımı bu çalışma için kritik öneme sahiptir. Bağlayıcı sermaye, benzer özelliklere sahip bireyler arasındaki yoğun bağlarla oluşmakta; duygusal destek ve güven sağlarken aşırı bağlılık ağın dış dünyaya kapanmasına yol açabilmektedir. Köprü kuran sermaye ise farklı sosyal çevrelere sahip bireyler arasındaki zayıf bağlar üzerinden gelişmekte; yeni pazarlara, uzmanlık bilgisine ve çeşitlendirilmiş finansman kaynaklarına erişimi mümkün kılmaktadır (Stam vd., 2014). Araştırmalar, kadın girişimcilerin genellikle daha küçük, homojen ve akraba ağırlıklı bağlayıcı ağlara sahip olduğunu; erkeklerin ise daha geniş, heterojen ve profesyonel köprü kuran ağlar kurduğunu göstermektedir (Lucarelli vd., 2025).

Ekosistem Desteği

Girişimci ekosistemi; finansman, politika, kültür ve destek mekanizmalarının bütününden oluşmaktadır (Birdthistle vd., 2022). Isenberg'ın modeline göre bir ekosistem; elverişli kültür, destekleyici politikalar, uygun finansman, nitelikli beşeri sermaye, girişimci dostu pazarlar ve kurumsal destekler olmak üzere altı temel alan üzerinden şekillenmektedir (Lucarelli vd., 2025).

Kurumsal Teori çerçevesinde ekosistem desteği; düzenleyici (regulative), normatif (normative) ve kültürel-bilişsel (cultural-cognitive) boyutlar üzerinden analiz edilmektedir (Lopez vd., 2026). Kadın girişimciler için ekosistem desteği özellikle kritiktir; finansmana erişimde karşılaşılan cinsiyet temelli engeller, yatırımcı önyargıları ve erkek egemen ağlardan dışlanma sorunları, ekosistem desteğinin niteliğini belirlemektedir (Avnimelech & Rechter, 2023; OECD & Network, 2025).

Girişimci Öz-Yeterlilik

Bandura'nın Sosyal Bilişsel Teorisi çerçevesinde kavramsallaştırılan öz-yeterlilik, bireyin belirli görevleri başarıyla yerine getirme kapasitesine olan inancını ifade etmektedir (Ahmed vd., 2022). Girişimci öz-yeterlilik (Entrepreneurial Self-Efficacy - ESE), girişimcilik sürecindeki özgün görevlere odaklanan alana bağımlı bir psikolojik yapıdır (Newman vd., 2019).

ESE, girişimci davranışın en yakın öncülü olarak kabul edilen girişimci niyet üzerindeki en güçlü belirleyicilerden biridir. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi çerçevesinde ESE, algılanan davranışsal kontrole karşılık gelmekte ve bireyin bir iş kurma niyetini doğrudan biçimlendirmektedir (Alakaleek vd., 2025). Kaynaklar, kadınların girişimcilik görevlerinde genel olarak erkeklere kıyasla daha düşük öz-yeterlilik bildirdiğini; ancak mentörlük ve sosyal destek mekanizmalarıyla bu açığın kapatılabildiğini göstermektedir (Avnimelech & Rechter, 2023; Neumeyer, 2020).

Girişimci Dayanıklılık

Dayanıklılık, bireyin stresli ve belirsiz durumlar karşısında uyum sağlama ve işlevselliğini sürdürme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Ahmed vd., 2022). Dinamik bir süreç olarak ele alınan dayanıklılık; zorluklar öncesinde, sırasında ve sonrasında kaynakların ve yeteneklerin çevreyle etkileşim içinde oluşturulduğu ve kullanıldığı bütünsel bir yapıdır (Hartmann vd., 2022).

Fredrickson'ın Genişlet ve İnşa Et Teorisi, Hobfoll'un Kaynakların Korunması Teorisi ve Dinamik Yetenekler yaklaşımı çerçevesinde ele alınan dayanıklılık; sadece bir kişilik özelliği değil, çevresel baskılar altında kaynakları yeniden yapılandırarak ayakta kalmayı sağlayan geliştirilebilir bir yetenektir (Chadwick & Raver, 2020; Khurana vd., 2022). Connor-Davidson Dayanıklılık Ölçeği (CD-RISC) kapsamında metanet (hardiness), beceriklilik (resourcefulness) ve iyimserlik (optimism) boyutları üzerinden operasyonelleştirilmektedir (Ayala & Manzano, 2014).

Kavramlar Arası Etkileşimler

Literatür, incelenen beş koşulun birbirleriyle karmaşık etkileşimler içinde olduğunu göstermektedir. Dijitalleşme ve sosyal sermaye arasındaki ilişki açısından, dijital platformlar geleneksel hiyerarşileri aşındırarak kadınların uluslararası pazarlara ve alternatif finansman kaynaklarına erişimini kolaylaştırmaktadır (Santos vd., 2023). Özellikle çevrim içi köprü kuran sermaye, başlangıç aşamasındaki kadın girişimciler için fırsat tanıma sürecinde geleneksel güçlü bağlardan daha etkili olabilmektedir (Hammad & El Naggar, 2023).

Ekosistem desteği ve öz-yeterlilik arasında güçlü bir tamamlayıcılık ilişkisi bulunmaktadır. Kuluçka merkezleri, hızlandırıcılar ve mentorluk programları, girişimcinin işi başarabileceğine dair inancını doğrudan artırmakta; özellikle kadınlar için başarılı rol modellerle kurulan etkileşim dolaylı öğrenme yoluyla başarısızlık korkusunu azaltmaktadır (Avnimelech & Rechter, 2023; Birdthistle vd., 2022). Dayanıklılık ile öz-yeterlilik arasında ise karşılıklı besleme döngüsü işlemektedir; yüksek öz-yeterlilik zorlukları "aşılabilir engeller" olarak çerçeveleyerek dayanıklılığı beslerken, başarıyla üstesinden gelinen zorluklar ustalık deneyimi kazandırarak öz-yeterliliği güçlendirmektedir (Chadwick & Raver, 2020; Jyoti vd., 2025).

Sosyal sermaye ve dayanıklılık arasındaki ilişki de kritiktir. Sosyal destek, dayanıklılığın inşasında temel bir kaynak olarak işlev görmekte; iş ağları ve mentörlük ilişkileri kriz dönemlerinde psikolojik kaynakları koruyarak girişimcinin ayakta kalmasını sağlamaktadır (Gianiodis vd., 2022; Hartmann vd., 2022). Özellikle kadın girişimciler için aile desteği ve kadın odaklı ağlar, ekonomik ve duygusal anlamda hayati bir "yastık" görevi üstlenmektedir (Kuran & Khabbaz, 2026; Proaño Sánchez & Bojica, 2024).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma Deseni ve Yöntemi

Bu çalışma, kadın girişimcilerde girişimci sürekliliğin konfigürasyonel analizini amaçlayan nitel bir araştırmadır. Analizde fsQCA (fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis) yöntemi kullanılacaktır. fsQCA, küçük ve orta ölçekli örneklemlerle çalışabilmesi ve vakaları istatistiksel birer sayıya indirgemeksizin bütünlükleri içinde değerlendirmesi açısından bu araştırma için metodolojik açıdan uygun bir yaklaşımdır (Wu vd., 2019).

Konfigürasyonel Yaklaşım ve fsQCA'nın Avantajları

Konfigürasyonel yaklaşım, bir sonucun tek bir değişkenin etkisiyle değil, birden fazla koşulun birlikte oluşturduğu yapılandırmalarla ortaya çıktığını savunmaktadır (Fiss, 2007). Bu yaklaşımın en temel avantajı, konjonktürel nedenselliğe (conjunctural causality) olanak tanımasıdır. Doğrusal modeller değişkenlerin etkilerini birbirinden bağımsız ölçerken, konfigürasyonel yaklaşım bir değişkenin anlamını diğer faktörlerin varlığına veya yokluğuna bağlı olarak değerlendirmektedir (Gregori vd., 2024; Huang vd., 2025).

fsQCA'nın ikinci önemli avantajı eşsonuçluluk (equifinality) ilkesidir. Geleneksel regresyon analizlerinin tüm vakalar için tek bir en iyi yol aradığı noktada, fsQCA belirli bir sonuca ulaşmak için birbirinden tamamen farklı ancak eşit ölçüde etkili birden fazla nedensel yolun varlığını kabul etmektedir (Fiss, 2007; Mondal & Sinha, 2026). Üçüncü avantaj nedensel asimetri (causal asymmetry) ilkesidir; başarı ve başarısızlığın farklı özgün nedensel yapılara sahip olduğu kabul edilmektedir (Deng vd., 2024; Wu vd., 2019).

fsQCA yöntemi, geleneksel nicel yöntemler için çok küçük nitel yöntemler için ise çok büyük olan örneklemlerle çalışabilmesi ve vakaları istatistiksel birer sayıya indirgemeksizin bütünlükleri içinde değerlendirmesi açısından bu araştırma için özellikle uygun bir yöntemdir (Wu vd., 2019). Ayrıca fsQCA, korelasyona dayalı analizlerin belirleyemediği gerekli ve yeterli koşullar arasındaki ayrımı yaparak nedensellik hakkında daha derinlikli bilgiler sunmaktadır (Mondal & Sinha, 2026).

Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmanın örneklemini Türkiye'de faaliyet gösteren kadın girişimciler oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü fsQCA yönteminin gerektirdiği asgari koşulları karşılayacak şekilde belirlenmektedir. Veriler, online ve yüz yüze anket yöntemiyle toplanacaktır. Online veri toplama, coğrafi yayılımı genişletmekte; yüz yüze veri toplama ise derinlemesine etkileşimi ve yanıt kalitesini artırmaktadır.

Ölçüm Araçları

Bu çalışmada kullanılan ölçüm araçları, literatürdeki kavramsal tanımlardan ve kuramsal çerçevelerden hareketle araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. fsQCA yöntemi, özellikle araştırmacı tarafından geliştirilen ölçeklerle uyumlu bir analiz ortamı sunmaktadır. Geleneksel istatistiksel yöntemlerde olduğu gibi uzun geçmişe sahip, çok sayıda maddeden oluşan ve karmaşık faktör yapıları gerektiren ölçekler yerine, fsQCA'da kavramsal çekirdekleri yakalayan, geçerli ve güvenilir ölçekler tercih edilmektedir (Ragin, 2009). Bu yaklaşımda önemli olan, ölçeklerin kavramsal tanımları doğru şekilde yansıtması ve kalibrasyon sürecine uygun veri üretmesidir.

Girişimci süreklilik, işletme sürekliliği ve devam niyeti boyutlarını kapsayan araştırmacı tarafından geliştirilen çok boyutlu bir ölçekle ele alınacaktır. Dijitalleşme düzeyi; dijital teknoloji kullanımı, dijital yetkinlik ve dijital strateji boyutları üzerinden araştırmacı tarafından geliştirilen ölçekle ölçülecektir. Girişimci sosyal sermaye; Nahapiet ve Ghoshal'ın üç boyutlu modeli temelinde yapısal, ilişkisel ve bilişsel boyutlarla kavramsallaştırılarak araştırmacı tarafından geliştirilen ölçekle operasyonelleştirilecektir. Ekosistem desteği; finansal, kurumsal ve ağ temelli destek boyutlarını kapsayacak şekilde araştırmacı tarafından geliştirilen ölçekle ölçülecektir. Girişimci öz-yeterlilik, Chen ve diğerlerinin kuramsal çerçevesinden hareketle pazarlama, inovasyon, yönetim, risk alma ve finansal kontrol boyutları üzerinden araştırmacı tarafından geliştirilen ölçekle değerlendirilecektir.

Girişimci dayanıklılık ise Connor-Davidson Dayanıklılık Ölçeği'nin 10 maddelik kısa formu (CD-RISC-10) kullanılarak ölçülecektir (Hartmann vd., 2022; Minh-Uyen & Im, 2021). Bu ölçek, girişimci

örneklemlerinde yaygın olarak kullanılan ve psikometrik özellikleri kanıtlanmış tek standart ölçektir. CD-RISC-10; metanet, beceriklilik ve iyimserlik boyutlarını kapsamakta ve Türkçe formunun yetişkin örneklemlerinde geçerli ve güvenilir olduğu gösterilmiştir (Ayala & Manzano, 2014).

fsQCA Analiz Süreci

Analiz süreci üç temel aşamada gerçekleştirilecektir. Kalibrasyon aşamasında, ham veriler fsQCA'nın gerektirdiği bulanık kümeye (fuzzy-set) dönüştürülecektir. Tam üyelik (full membership), kesişim noktası (crossover point) ve tam dışlanma (full non-membership) eşikleri teorik ve ampirik gerekçelerle belirlenecektir. Truth table analizi aşamasında, frekans kesim değeri ve tutarlılık eşikleri uygulanarak gerekli ve yeterli koşul kombinasyonları belirlenecektir. Çözüm analizi aşamasında ise hem karmaşık (complex), hem arabulucu (intermediate) hem de sadeleştirilmiş (parsimonious) çözümler üretilerek karşılaştırılacaktır.

Gerekli koşul analizi (necessary condition analysis), belirli bir sonucun ortaya çıkması için zorunlu olan ancak tek başına yeterli olmayan koşulları belirlemeyi amaçlamaktadır. Tutarlılık skoru 0.90 ve üzerinde olan koşullar gerekli koşul olarak değerlendirilmektedir (Schneider & Wagemann, 2012).

BEKLENEN BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, literatür temelinde beklenen bulgular ve bunların teorik ve pratik anlamları tartışılmaktadır.

Beklenen Konfigürasyon Desenleri

Literatür temelinde, girişimci sürekliliğin farklı koşul kombinasyonları altında ortaya çıkabileceği öngörülmektedir. "Yüksek dijitalleşme-yüksek köprü kuran sermaye-yüksek öz-yeterlilik" konfigürasyonu, özellikle teknoloji odaklı sektörlerde faaliyet gösteren kadın girişimciler için etkili bir yol olabilir. Dijital platformlar, geleneksel ağ bariyerlerini aşarak kadınların uluslararası pazarlara erişimini kolaylaştırmakta; bu erişim de öz-yeterliliği pekiştirerek sürekliliği desteklemektedir (Hammad & El Naggar, 2023; Santos vd., 2023).

"Yüksek bağlayıcı sermaye-yüksek dayanıklılık-düşük ekosistem desteği" konfigürasyonu, kaynak kısıtlı ortamlarda hayatta kalma stratejisi olarak öne çıkabilir. Gelişmekte olan ülke bağlamlarında, aile desteği ve yakın çevre ile kurulan güçlü bağlar, resmi destek mekanizmalarının yetersiz kaldığı durumlarda kadın girişimciler için kritik bir dayanak oluşturmaktadır (Kuran & Khabbaz, 2026; Proaño Sánchez & Bojica, 2024). Bu konfigürasyon, "brikolaj" stratejisiyle kısıtlı kaynakların yaratıcı kullanımını içerebilir (Jyoti vd., 2025).

"Yüksek ekosistem desteği-yüksek öz-yeterlilik-orta düzeyde dijitalleşme" konfigürasyonu, kuluçka merkezleri ve hızlandırıcı programlara katılan kadın girişimciler için geçerli olabilir. Ekosistem desteği, mentörlük ve eğitim aracılığıyla öz-yeterliliği inşa etmekte; ancak aşırı dijitalleşme odaklılık yerine stratejik orkestrasyon gerektirmektedir (Avnimelech & Rechter, 2023; Tanaji vd., 2025).

Eşsonuçluluk ve Nedensel Asimetri Beklentileri

Çalışma, eşsonuçluluk ilkesi doğrultusunda girişimci sürekliliğe ulaşan birden fazla eşdeğer yolun varlığını beklemektedir. Örneğin, hem dijital yetkinlikleri yüksek olan kadın girişimciler hem de güçlü sosyal sermayeye sahip olanlar, farklı mekanizmalarla süreklilik sağlayabilirler. Bu bulgu, "tek doğru yol" anlayışının aksine, kadın girişimciliği destekleme politikalarının çeşitlendirilmesi gerektiğini ima etmektedir.

Nedensel asimetri bağlamında, girişimci sürekliliği sağlayan koşul kombinasyonlarının, sürekliliğin sağlanamadığı durumların ayna görüntüsü olmayacağı öngörülmektedir. Örneğin, yüksek dayanıklılık sürekliliği sağlayabilirken; düşük dayanıklılık tek başına sürekliliğin bozulmasına yol açmayabilir. Bu durum, dayanıklılığın "gerekli" ancak "yeterli" olmayan bir koşul olduğunu düşündürmektedir.

Gerekli Koşul Analizi Beklentileri

Gerekli koşul analizi, belirli bir sonucun ortaya çıkması için zorunlu olan ancak tek başına yeterli olmayan koşulları belirlemeyi amaçlamaktadır. Literatür temelinde, öz-yeterlilik ve dayanıklılığın girişimci süreklilik için gerekli koşullar olabileceği öngörülmektedir. Ancak bu koşulların tek başına

yeterli olmadığı, dijitalleşme veya sosyal sermaye gibi diğer koşullarla birlikte işlemesi gerektiği düşünülmektedir (Ahmed vd., 2022; Chadwick & Raver, 2020).

Türkiye Bağlamına Özgü Beklentiler

Türkiye bağlamında, ataerkil yapının kadınların girişimcilik alanındaki meşruiyetini kısıtlamaya devam ettiği göz önüne alındığında, "dijitalleşme-köprü kuran sermaye" kombinasyonunun geleneksel bariyerleri aşmada özellikle etkili olabileceği öngörülmektedir (Kutlu & Ngoasong, 2024; OECD & Network, 2025). Turizm gibi bakım ve ilişki odaklı sektörlerde ise "bağlayıcı sermaye-dayanıklılık" kombinasyonunun öne çıkması beklenmektedir. Kadınların yoğunlaştığı düşük giriş bariyerli sektörlerde, aile desteği ve duygusal dayanıklılık hayatta kalma için kritik olabilir (Kutlu & Ngoasong, 2024).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, kadın girişimcilerde girişimci sürekliliği konfigürasyonel bir perspektiften ele almaktadır. Geleneksel doğrusal analizlerin ötesine geçerek, dijitalleşme düzeyi, girişimci sosyal sermaye, ekosistem desteği, girişimci öz-yeterlilik ve girişimci dayanıklılık koşullarının etkileşimini incelemektedir.

Çalışmanın temel katkısı, girişimci sürekliliğin tekil faktörlerle değil, birden fazla koşulun birlikte oluşturduğu yapılandırmalar aracılığıyla gerçekleştiğini teorik ve metodolojik düzeyde ortaya koymasıdır. Eşsonuçluluk ve nedensel asimetri ilkeleri doğrultusunda, kadın girişimciliğine yönelik destekleyici politikaların "tek tip" değil, bağlamsal farklılıkları dikkate alan çeşitlendirilmiş stratejiler geliştirmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır.

Pratik düzeyde, politika yapıcılar için öneriler şunlardır: Birincisi, dijital yetkinlik programları kadın girişimciler için önceliklendirilmeli; ancak bu programlar yalnızca teknik beceri değil, aynı zamanda dijital ağ kurma kapasitesini de geliştirmelidir. İkincisi, mentorluk ve rol model programları, öz-yeterlilik inşasında kritik öneme sahiptir; özellikle başarılı kadın girişimcilerin deneyimlerinin paylaşıldığı platformlar desteklenmelidir. Üçüncüsü, kaynak kısıtlı ortamlarda aile desteğinin önemini göz ardı etmeden, kadınların köprü kuran ağlara erişimini genişletici mekanizmalar tasarlanmalıdır.

Çalışmanın sınırlılıkları ve gelecek araştırmalara yönelik öneriler şunlardır: fsQCA yöntemi, nedensellik hakkında derinlemesine bilgi sunmakla birlikte, zaman boyutunu dikkate almamaktadır. Gelecek çalışmalar, panel veri yapısıyla konfigürasyonel değişimleri inceleyebilir. Ayrıca, sektörel farklılıkların konfigürasyon desenleri üzerindeki etkisi ayrıntılı olarak analiz edilebilir.

KAYNAKÇA

Ahmed, A. E., Ucbasaran, D., Cacciotti, G., & Williams, T. A. (2022). Integrating Psychological Resilience, Stress, and Coping in Entrepreneurship: A Critical Review and Research Agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *46*(3), 497-538. https://doi.org/10.1177/10422587211046542

Alakaleek, W., Harb, A., & Alzyoud, S. (2025). Toward a sustainable entrepreneurship future: Exploring sustainable entrepreneurial attitudes and intention among young women in an emerging economy. *Social Enterprise Journal*, *21*(4), 668-688.

Avnimelech, G., & Rechter, E. (2023). How and why accelerators enhance female entrepreneurship. *Research Policy*, *52*(2), 104669.

Ayala, J.-C., & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of economic psychology*, *42*, 126-135.

Birdthistle, N., Eversole, R., & Walo, M. (2022). Creating an inclusive entrepreneurial ecosystem for women entrepreneurs in a rural region. *Journal of Business Venturing Insights*, *18*, e00341.

Chadwick, I. C., & Raver, J. L. (2020). Psychological Resilience and Its Downstream Effects for Business Survival in Nascent Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *44*(2), 233-255. https://doi.org/10.1177/1042258718801597

Deng, W., Orbes, I., & Ma, P. (2024). Necessity-and opportunity-based female entrepreneurship across countries: The configurational impact of country-level institutions. *Journal of International Management*, *30*(4), 101160.

Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, *32*(4), 1180-1198. https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586092

GEM Global Entrepreneurship Monitor. (t.y.). GEM Global Entrepreneurship Monitor. Geliş tarihi 16 Mart 2026, gönderen https://www.gemconsortium.org/report/gem-20222023-womens-entrepreneurship-challenging-bias-and-stereotypes-2

Gianiodis, P., Lee, S.-H., Zhao, H., Foo, M.-D., & Audretsch, D. (2022). Lessons on small business resilience. *Journal of Small Business Management*, *60*(5), 1029-1040. https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2084099

Gregori, P., Holzmann, P., & Audretsch, D. B. (2024). Sustainable entrepreneurship on digital platforms and the enactment of digital connectivity through business models. *Business Strategy and the Environment*, *33*(2), 1173-1190. https://doi.org/10.1002/bse.3551

Hammad, R., & El Naggar, R. (2023). The Role of Digital Platforms in Women's Entrepreneurial Opportunity Process: Does Online Social Capital Matter? *Human Behavior and Emerging Technologies*, *2023*, 1-15. https://doi.org/10.1155/2023/5357335

Hartmann, S., Backmann, J., Newman, A., Brykman, K. M., & Pidduck, R. J. (2022). Psychological resilience of entrepreneurs: A review and agenda for future research. *Journal of Small Business Management*, *60*(5), 1041-1079. https://doi.org/10.1080/00472778.2021.2024216

Huang, Y., Zhang, J., Xu, Y., Yuan, Y., Zhang, M., & Huang, L. (2025). Digital entrepreneurial ecosystem and female entrepreneurial activity. *Humanities and Social Sciences Communications*, *12*(1), 162.

Jalil, M. F., Ali, A., & Kamarulzaman, R. (2023). The influence of psychological capital and social capital on women entrepreneurs' intentions: The mediating role of attitude. *Humanities and Social Sciences Communications*, *10*(1), 393.

Jyoti, J., Dash, G., Rani, A., Kour, S., & Nasser, L. K. (2025). Self-efficacy and women sustainable entrepreneurship in an emerging economy: Role of bricolage and attitude in the era of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *11*(3), 100572.

Khurana, I., Dutta, D. K., & Ghura, A. S. (2022). SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic capability in an entrepreneurial ecosystem. *Journal of business research*, *150*, 623-641.

Kraus, S., Ribeiro-Soriano, D., & Schüssler, M. (2018). Fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) in entrepreneurship and innovation research – the rise of a method. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *14*(1), 15-33. https://doi.org/10.1007/s11365-017-0461-8

Kuran, O., & Khabbaz, L. (2026). Women entrepreneurs in challenging contexts: The role of purpose and coping strategies in building resilience. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *18*(1), 151-185.

Kutlu, G., & Ngoasong, M. Z. (2024). A framework for gender influences on sustainable business models in women's tourism entrepreneurship: Doing and re-doing gender. *Journal of Sustainable Tourism*, *32*(3), 500-518. https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2201878

Lopez, T., Alvarez, C., & Urbano, D. (2026). Understanding institutional dimensions in high-impact female entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, *20*(3), 825-867. https://doi.org/10.1007/s11846-025-00892-z

Lucarelli, C., Marinelli, N., Micozzi, A., Palazzo, M., Covucci, C., & Sica, G. (2025). Analysing the influence of gender and gender diversity in network-building behaviour and entrepreneurial ecosystem. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *21*(1), 78. https://doi.org/10.1007/s11365-025-01086-5

Madawala, K., Foroudi, P., & Palazzo, M. (2023). Exploring the role played by entrepreneurial self-efficacy among women entrepreneurs in tourism sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *74*, 103395.

Minh-Uyen, V. T., & Im, S. (2021). Psychometric examination of the Connor–Davidson resilience scale (CD-RISC-10) among Vietnamese students. *Journal of Applied Research in Higher Education*, *13*(1), 325-341.

Mondal, A., & Sinha, I. (2026). When women entrepreneurs prioritize sustainability over economic goals: A configurational analysis. *Journal of Work-Applied Management*, 1-15.

Neumeyer, X. (2020). Inclusive high-growth entrepreneurial ecosystems: Fostering female entrepreneurs' participation in incubator and accelerator programs. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *69*(4), 1728-1737.

Newman, A., Obschonka, M., Schwarz, S., Cohen, M., & Nielsen, I. (2019). Entrepreneurial self-efficacy: A systematic review of the literature on its theoretical foundations, measurement, antecedents, and outcomes, and an agenda for future research. *Journal of vocational behavior*, *110*, 403-419.

OECD, & Network, G. W. E. P. (2025). Bridging the Finance Gap for Women Entrepreneurs: Insights from Academic and Policy Research. *OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship*. https://doi.org/10.1787/75b52972-en

Orobia, L. A., Tusiime, I., Mwesigwa, R., & Ssekiziyivu, B. (2020). Entrepreneurial framework conditions and business sustainability among the youth and women entrepreneurs. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *14*(1), 60-75.

Proaño Sánchez, F. X., & Bojica, A. M. (2024). Gender Differences in the use of Social Capital for Entrepreneurial Activity Within Contexts of Poverty. *Entrepreneurship Research Journal*, *14*(4), 1857-1886. https://doi.org/10.1515/erj-2023-0124

Ragin, C. C. (2009). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. University of Chicago press. https://books.google.com/books?hl=tr&lr=&id=WUj9yT5zAiIC&oi=fnd&pg=PR5&dq=.+Redesigning+social+inquiry:+fuzzy+sets+and+beyond.&ots=WvKHMTMqUP&sig=SVKdvOk6csvLIcj8AhgUt2w4YS0

Raman, R., Subramaniam, N., Nair, V. K., Shivdas, A., Achuthan, K., & Nedungadi, P. (2022). Women entrepreneurship and sustainable development: Bibliometric analysis and emerging research trends. *Sustainability*, *14*(15), 9160.

Santos, S. C., Liguori, E. W., & Garvey, E. (2023). How digitalization reinvented entrepreneurial resilience during COVID-19. *Technological Forecasting and Social Change*, *189*, 122398.

Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2012). *Set-theoretic methods for the social sciences: A guide to qualitative comparative analysis*. Cambridge University Press. https://books.google.com/books?hl=tr&lr=&id=sokrhdIi72sC&oi=fnd&pg=PR12&dq=Set-theoretic+methods+for+the+social+sciences:+A+guide+to+qualitative+comparative+analysis.&ots=tQr_0DxprY&sig=wzu8zM0z7PGECozKDL8GiBXHSxI

Simmons, S. A., Wiklund, J., Levie, J., Bradley, S. W., & Sunny, S. A. (2019). Gender gaps and reentry into entrepreneurial ecosystems after business failure. *Small Business Economics*, *53*(2), 517-531.

Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of business venturing*, *29*(1), 152-173.

Tanaji, P. P., Alok, S., & Kumar, R. (2025). Enhancing women entrepreneurship through resource orchestration and digital technologies. *Women's Studies International Forum*, *113*, 103175. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0277539525001244

Ughetto, E., Rossi, M., Audretsch, D., & Lehmann, E. E. (2020). Female entrepreneurship in the digital era. *Small Business Economics*, *55*(2), 305-312. https://doi.org/10.1007/s11187-019-00298-8

Wu, J., Li, Y., & Zhang, D. (2019). Identifying women's entrepreneurial barriers and empowering female entrepreneurship worldwide: A fuzzy-set QCA approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *15*(3), 905-928. https://doi.org/10.1007/s11365-019-00570-z

HİBRİT ÇALIŞMA VE YALNIZLIK: ESNEKLİK, İŞ-YAŞAM ÇATIŞMASI, ALGILANAN PERFORMANS VE ÖRGÜTSEL GÜVEN PERSPEKTİFİNDEN BİR DEĞERLENDİRME

Prof. Dr. Özge TAYFUR EKMEKCİ

Hacettepe Üniversitesi,
otayfur@hacettepe.edu.tr

Amine ÖZPINAR

Hacettepe Üniversitesi,
amineozpinar32@gmail.com

ÖZET

Günümüzde yaygınlaşan hibrit çalışma modelleri çok farklı şekillerde uygulanmakta olup, bu farklı modellerin çalışanların algıları üzerindeki etkisini incelemek önemli konu haline gelmiştir. Bu çalışmada, ofis-öncelikli, uzaktan çalışma öncelikli, hafta-hafta modeli, haftada 4 gün modeli ve vardiyalı çalışma modellerinde, çalışanların hissettikleri güven, iş-yaşam çatışması, esneklik ve algıladıkları performans düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Ayrıca güven, iş-yaşam çatışması, esneklik ve performans algılarının, çalışanların hissettikleri yalnızlık üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmaktadır. 199 beyaz-yakalı çalışandan anket yoluyla veri toplanmıştır. Varyans analizi bulguları, hibrit çalışma modelinin türünün performans algısı, örgütsel güven, iş-yaşam çatışması ve esneklik üzerinde anlamlı farklılıklara yol açtığını ortaya koymaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, sadece örgütsel güvenin yalnızlığı tahmin ettiği, hibrit çalışmada yönetimin destek vereceğine duyulan güven arttıkça, hissedilen yalnızlığın azaldığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yalnızlık, Hibrit Çalışma, Esneklik, Örgütsel Güven, İş-Yaşam Çatışması

GİRİŞ

Gallup'un (2024) State of the Global Workplace raporuna göre, dünya genelinde çalışanların %20'si yalnızlık yaşadığını bildirmiştir. Aynı raporda, çalışma modelleri bakımından tam zamanlı uzaktan çalışanların yalnızlık oranının (%25), hibrit çalışanlara (%21) ve yalnızca ofiste çalışanlara (%16) kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Gallup, 2024). İş yerinde yalnızlık düzeylerinin giderek artması, farklı çalışma düzenlemelerinin—uzaktan, hibrit, esnek ve tam zamanlı ofis çalışmasının- yalnızlık üzerindeki özgül etkilerinin ayrıntılı biçimde incelenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu noktadan hareketle, bu çalışmada, farklı çalışma modelleriyle (ofis, uzaktan çalışma öncelikli, hafta-hafta modeli, haftada 4 gün çalışma modeli ve vardiyalı çalışma modeli) görev yapan beyaz-yakalı çalışanların, yalnızlık seviyelerinin karşılaştırılması amaçlanmaktadır. Ayrıca hibrit çalışma düzeninde algılanan performans/üretkenlik, esneklik, iş-yaşam çatışmasının ve örgütün/yöneticinin vereceği desteğe duyulan güvenin hissedilen yalnızlık düzeyine etkisi incelenmesi hedeflenmektedir. Yazında uzaktan çalışmanın yalnızlık üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar bulunmakla birlikte, yüz yüze iletişim imkânının korunduğu hibrit çalışmanın yalnızlık üzerindeki etkisini inceleyen çalışma oldukça azdır. Bu çalışmanın yazına bu eksikliği giderme noktasında katkı yapması beklenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İş Yeri Yalnızlığı

Russell (1996), yalnızlığı "bireyin mevcut sosyal ilişkileri ile arzu ettiği ilişkiler arasındaki algılanan uyumsuzluktan kaynaklanan, öznel nitelik taşıyan ve duygusal açıdan rahatsız edici bir deneyim" olarak tanımlamaktadır. Yalnızlık, bir bireyin özel yaşamında hissedebileceği bir deneyim olduğu gibi, iş hayatında da hissedebileceği öznel bir deneyimdir. İş yerinde yalnızlığı, çalışanın iş ortamındaki sosyal ilişkilerinden yeterli düzeyde kaliteli bağlantı hissedemediği durumlarda ortaya çıkan, öznel nitelik taşıyan ve duygusal açıdan olumsuz bir deneyim olarak tanımlamak mümkündür (Özçelik & Barsade, 2018). İş yerinde yalnızlığın, bireysel düzeyde çalışanların psikolojik iyi oluşu (Chen ve Feeley,2014), iş tatmini (Basit & Nauman, 2023) üzerinde olumsuz etkileri bulunmakta, örgütsel düzeyde iş performansını (Özçelik & Barsade, 2018), duygusal bağlılığı (Ertosun ve Erdil,2012) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Tian & Ren, 2021) azalttığı bilinmektedir.

Hibrit Çalışma

Hibrit çalışma, uzaktan ve ofis ortamında çalışmanın belirli bir düzen içinde bir arada uygulandığı; çalışanlara zaman ve mekân esnekliği sağlarken, kurumla bağlantıyı da koruyan karma bir çalışma modeli olarak kavramsallaştırılmaktadır (CIPD, 2021; Bloom vd., 2022). Hibrit çalışma uzaktan ve ofis ortamında çalışmanın belirli bir program dahilinde bir arada uygulandığı, uzaktan çalışma ya da ofis öncelikli modele kıyasla daha esnek bir modeli tanımlamaktadır (Bloom vd., 2022). Bu karma yapısı nedeniyle, hibrit çalışmanın bireysel ve örgütsel sonuçları üzerinde yapılan çalışmalarda çelişkili sonuçlar elde edilmektedir. Bir kısım araştırma, hibrit çalışmanın esneklik ve özerklik sağlaması aracılığıyla iş doyumu, iş-yaşam dengesi ve çalışan bağlılığı üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koyarken; diğer çalışmalar bu düzenlemenin sosyal izolasyonu derinleştirdiğini, ekip uyumunu zayıflattığını ve iletişim kalitesini olumsuz etkilediğini raporlamaktadır (Jonasson & Lauring, 2025).

Hibrit Çalışmaya İlişkin Tutumlar ve Yalnızlık Arasındaki İlişkiler

Esneklik, performans/verimlilik ve iş-yaşam çatışması kavramları hibrit çalışmayla ilgili yapılan çalışmalarda sıklıkla ele alınmaktadır. Hibrit çalışmada yönetimin/kurumun sağlayacağı desteğe ilişkin güven ise yazında daha az ele alınmıştır. Hibrit çalışmanın en belirgin özelliği olan esneklik, çalışanlara zaman ve mekân üzerinde özerklik tanıyarak iş-yaşam dengesini olumlu yönde etkileyebilmektedir; zira esnek çalışma saatleri ve konum özgürlüğü, bireylerin kişisel tercihlerine ve sorumluluklarına göre programlarını düzenlemelerine olanak tanımakta, bu durum da iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi güçlendirmektedir. Nitekim yapılan bazı çalışmalarda (Kalmanovich-Cohen ve Stanton, 2025), hibrit ve uzaktan çalışanların geleneksel ofis çalışanlarına kıyasla daha yüksek düzeyde iş-yaşam dengesi bildirdiği görülmektedir. Ancak esneklik her zaman olumlu sonuçlar doğurmamakta, ev ortamında çalışmanın rol sınırlarının belirsizleşmesiyle birlikte çatışmalara zemin hazırladığına işaret eden çalışmalar da bulunmaktadır (Yucel ve Laß, 2024). Bu çalışmada, çalışanlara esneklik sunmayan vardiyalı çalışmayla, yapısal öngörülebilirliği diğerlerine göre düşük olan ve bu yüzden rol belirsizliklerini arttırdığı varsayılan haftada 4-gün ve hafta-hafta rotasyonlu modellerinin daha fazla iş-yaşam çatışmasına neden olması beklenmektedir.

> *Hipotez 1: Vardiyalı çalışma ve haftalık olarak çalışma düzeninin belirlendiği çalışma modellerinde hissedilen İYÇ'nin, ofis veya uzaktan çalışma öncelikli modellere göre daha yüksek olması beklenmektedir.*

Verimlilik açısından değerlendirildiğinde, işverenlerin %41'i hibrit çalışmaya geçişin verimlilik ve etkinliği artırdığını bildirirken, %16'sı tam tersine verimliliğin düştüğünü ifade etmektedir (CIPD, 2025). İş Talepleri-Kaynakları Modeli (Bakker & Demerouti, 2007) çerçevesinden bakıldığında, uzaktan çalışma öncelikli modelin çalışanlara sağladığı özerklik, esneklik ve dikkat dağıtıcı unsurlardan arınmış çalışma ortamı gibi iş kaynaklarının, iş taleplerinin yarattığı baskıyı dengeleyerek bireylerin verimlilik algısını daha az esnek çalışma modellerine kıyasla daha yüksek düzeye taşıyabileceği öngörülmektedir.

> *Hipotez 2: Uzaktan çalışma öncelikli modelle çalışanların, diğer hibrit çalışma modelleriyle çalışanlara kıyasla algılanan performans düzeylerinin daha yüksek olması beklenmektedir.*

Hibrit çalışma, tek tip bir uygulama olmaktan ziyade geniş bir düzenleme yelpazesini kapsamakta; çalışanın ofis ve uzaktan çalışma günlerini kendisinin belirlediği çalışan odaklı hibrit model, bu kararın örgüt tarafından yapılandırıldığı örgüt odaklı hibrit model ve belirli günlerin zorunlu ofis günü olarak sabitlendiği karma yapılandırılmış model bu yelpazedeki başlıca biçimler olarak öne çıkmaktadır (Bloom vd., 2022). Bu modeller arasında algılanan esneklik düzeyi, çalışanların özerklik ve kontrol algılarındaki farklılıklar nedeniyle önemli ölçüde ayrışmaktadır. Nitekim öz-belirleme teorisi (Ryan ve Deci, 2000) çerçevesinde değerlendirildiğinde, zaman ve mekân tercihlerini bağımsız olarak yapılandırabilen çalışanların esnekliği çok daha güçlü biçimde deneyimlediği görülmekte; buna karşın önceden belirlenmiş ofis günleri gibi yapısal kısıtlamaların esneklik algısını zayıflatabileceği ileri sürülmektedir (Chung ve van der Lippe, 2020).

> *Hipotez 3: Uzaktan çalışma öncelikli modelle çalışanların, diğer hibrit çalışma modelleriyle çalışanlara kıyasla algılanan esnekliğin daha yüksek olması beklenmektedir.*

Araştırmalar, çalışanların hissettikleri güven düzeyinin hibrit düzenin kendisinden çok bu düzenin nasıl yönetildiğine bağlı olarak şekillendiğini göstermektedir. Şeffaf iletişim, adil politika tasarımı ve çalışan

özerkliğini destekleyen bir liderlik anlayışı örgütsel güveni pekiştirirken; belirsizlik, dışlanma hissi ve tutarsız uygulamalar güveni sistematik biçimde aşındırmaktadır (Mayer vd.,1995). Çalışanların hibrit düzenin kurallarının açık, tutarlı ve adil biçimde uygulandığını algıladıklarında kurumsal ve yöneticiye duydukları güvenin güçlendiği varsayılarak, kuralların belli olduğu ofis ve uzaktan çalışma öncelikli modellerde çalışanların, diğer hibrit çalışma modellerinde çalışanlara kıyasla hissettikleri güvenin yüksek olacağı varsayılmaktadır.

Hipotez 4: Uzaktan çalışma öncelikli modelle çalışanların, diğer hibrit çalışma modelleriyle çalışanlara kıyasla algılanan performans düzeylerinin daha yüksek olması beklenmektedir.

Hibrit çalışmada yüksek hissedilen üretkenlik, Öz Belirlenim Kuramı gereğince (Ryan ve Deci, 2000) çalışana öz-yeterlilik ve anlam duygusu sağlayarak sosyal izolasyonun yalnızlığa dönüşmesini kısmen engelleyebilir. Bu nedenle hibrit çalışmadaki verimlilik/performans algısının hissedilen yalnızlığı azaltacağı düşünülmektedir. Ayrıca, iş-yaşam çatışmasının artması ile birlikte, çalışma ve özel yaşam sınırlarının bulanıklaşması, bireyin her iki alanda da yeterince var olamadığı bir "arada kalmışlık" hissi yaratmakta; bu durum hem aile/sosyal çevreden hem de iş arkadaşlarından kopukluğu beraberinde getirmektedir. Rol çatışması ve sınır yönetimi güçlüğü zamanla sosyal geri çekilmeye yol açtığı (Senturan vd., 2017), bu durumun da yalnızlığını arttırdığı varsayılmaktadır (Cacioppo ve Hawkley, 2010). Sosyal Değişim Kuramı (Blau, 1964) gereğince, hibrit çalışma modelinde kurumunun destek vereceğine güvenen çalışanın, fiziksel mesafeye rağmen kendini sistemin bir parçası olarak hissedeceği; bu aidiyet duygusunu sosyal izolasyonun yalnızlığa dönüşmesini engelleyeceği düşünülmektedir. Son olarak, Sınır Kuramı (Clark, 2000), esnekliğin iş ve yaşam alanları arasındaki geçişleri kolaylaştırarak rol çatışmasını azalttığını ve bireyin her iki alanda daha nitelikli ilişkiler kurmasına zemin hazırladığını öne sürmektedir. Bu açıdan hissedilen esneklik, sosyal geri çekilmeyi önleyen koruyucu bir işlev üstlenmekte ve yalnızlığı azaltabilmektedir.

Hipotez 5: Hissedilen performans/verimlilik yalnızlık düzeyini negatif yönde tahmin eder.

Hipotez 6: İYÇ yalnızlık düzeyini pozitif yönde tahmin eder.

Hipotez 7: Hissedilen örgütsel güven yalnızlık düzeyini negatif yönde tahmin eder.

Hipotez 8: Hissedilen esneklik yalnızlık düzeyini negatif yönde tahmin eder.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Katılımcılar:

Kartopu örnekleme tekniği ile ulaşılan 250 katılımcıya çevrimiçi anket formu gönderilmiş ve 211 yanıt elde edilmiştir. Elde edilen veriler üzerinde yapılan ön kontrollerde 12 anket formunda eksik yanıtlar olduğu saptanmış, bu nedenle söz konusu veriler veri setinden çıkarılmış ve analizler 199 geçerli yanıt üzerinden gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların % 57'si kadın olup, %8'i 18-25; %51.8'i 26-44; %28.6'sı 45-54 yaşları arasında; %11.6'sı ise 55 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun (%90) lisans, yüksek lisans veya doktora mezunu olduğu, sadece %3 katılımcının lise, %7 katılımcının ise ön lisans mezunu olduğu saptanmıştır. Pozisyon açısından ise % 30.2 katılımcının çalışan olduğu, diğer katılımcıların (%69.8) ise ilk düzey (%20.1), orta düzey (%36.7) ya da üst düzey yönetici (%13.7) oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların kıdemlerine bakıldığında ise, sadece %5 katılımcının 1 yıldan az çalışma deneyimi olduğu, 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma deneyimi olanların %13.6, 11-15 yıl kıdemi olanların %22.1; 16-20 yıl kıdemi olanların %21.6 ve 20 yıldan fazla kıdemi olanların ise %24.1 olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %74'ünün hibrit çalışma deneyimi olduğu saptanmış olup, çalışma modelleri bakımından aşağıda görüldüğü gibi bir dağılım elde edilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Hibrit Çalışma Modellerinde Dağılımı

	Frekans	%
Uzaktan çalışma öncelikli model	39	19.6
Ofis öncelikli model	48	24.1
Bölünmüş haftalıklı model	30	15.1
Hafta-hafta modeli ve hafta 4 gün çalışma modeli	56	29.8
Vardiyalı çalışma	15	7.5
Eksik veri	11	5.5

Veri Toplama Araçları

Çevirim içi form kullanılarak uygulanan anketin ilk bölümünde, katılımcılardan demografik soruları (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, iş tecrübeleri, görev pozisyonları) yanıtlamaları, hibrit çalışma düzeninde çalışıp çalışmadıklarını belirtmeleri, çalışma modelleri ile ilgili 5 kutucuktan birini işaretlemeleri istenmiştir. Katılımcılar çalışma modelleri maddesi kapsamında, i) Uzaktan çalışma öncelikli model (Kurumun merkez ofisi mevcut ancak öncelik ofis dışında çalışılmasına endeksli model); ii) Ofis öncelikli model (Haftada bir ya da iki gün uzaktan çalışma seçeneği/zorunluluğu ile beraber ağırlıklı olarak ofis tabanlı çalışma modeli) iii) Bölünmüş hafta modeli (haftanın belirli günleri ofiste belirli günlerinde ise ofise gelmeden çalışma esasına dayalı model); iv) Hafta-hafta modeli (Bir hafta uzaktan çalışan ekibin müteakip hafta ofiste çalışmasına dayalı model) ve haftada 4 gün çalışma modeli (haftalık 40 saatlik çalışma süresinin 4 güne yayılması veya haftada 32 saat çalışılmasına dayalı model v) Vardiyalı çalışma (farklı gece ve gündüz saatlerinde çalışma zamanının düzenlenmesine dayalı model) seçeneklerinden birini seçmişlerdir. Anketin ikinci ve üçüncü bölümlerinde ise sırayla hibrit çalışma ve UCLA Yalnızlık ölçeği kullanılmıştır.

Hibrit Çalışma Ölçeği: Bu çalışmada Grant vd. (2019) tarafından geliştirilen uzaktan çalışma (E-Work Life) ölçeğinin hibrit çalışma kavramına uyumlu olacak şekilde uyarlanmış hali kullanılmıştır. Grant vd.nin geliştirdiği ölçek, uzaktan çalışmaya ilişkin tutumları etkinlik-verimlilik, iş-yaşam çatışması, örgütsel güven ve esneklik boyutu olmak üzere dört alt boyut üzerinden değerlendirmektedir Şahinoğlu (2024) yılında, hibrit çalışmanın uzaktan çalışmadan farklarını göz önünde bulundurarak, ölçeğin maddelerindeki bazı ifadeleri değiştirmiş, bazı ifadeleri ölçekten çıkarmış ve yeni maddeler eklemiştir. Oluşturulan yeni ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş olup, dört boyutlu faktör yapısına sahip olduğu saptanmıştır. Bu faktörler performans-verimlilik (PV), örgütsel güven (ÖG), esneklik (ES) ve iş-yaşam çatışması (İYÇ) olarak adlandırılmıştır. Bu çalışmada Şahinoğlu (2024) tarafından yeniden düzenlenen "Hibrit Çalışma Ölçeği" kullanılmış olup, ölçek 23 maddeden oluşmaktadır. PV, ÖG ve İY: boyutları yedi maddeyle ölçülürken, esneklik boyutu iki maddeyle ölçülmektedir. Katılımcılar değerlendirmelerini "kesinlikle katılmıyorum"'dan "kesinlikle katılıyorum"a uzanan 5'li Likert-tipi ölçekle yapmışlardır. Ölçeğin yapısı gereği yüksek puanlar, hibrit çalışanların performans, örgütsel güven, esneklik, iş yaşam çatışması algılamalarının yüksek olduğunu göstermektedir.

UCLA Yalnızlık Ölçeği: Bu çalışmada katılımcıların hissettikleri yalnızlık düzeyini ölçmek için UCLA Yalnızlık Ölçeği'nin Russell (1996) tarafından geliştirilen üçüncü versiyonu kullanılmıştır. Demir (1989) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan ölçek 20 maddeden oluşmakta olup, 10'u olumsuz ve 10'u olumlu ifadeler içermektedir. Katılımcıların, maddeleri 1=hiç yaşamam, 2=nadiren yaşarım, 3= bazen yaşarım, 4=sık sık yaşarım değerlendirme skalasını kullanarak yanıtladıkları ölçekte, yüksek puanlar katılımcıların yalnızlık hissettikleri şeklinde yorumlanmaktadır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Hibrit çalışma ölçeğine ilişkin tutumları ölçen maddelere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Ölçeği geliştiren Grant vd. (2019)'nin ve daha sonra ölçeği Türkçe'ye uyarlayıp hibrit çalışma modeline uygun hale getiren Şahinoğlu'nun (2024) çalışmasında ölçeğin 4 boyuttan oluştuğu belirtilmektedir. Önceki çalışmalardaki gibi, üretkenlik boyutunun 6, örgütsel güvenin 7, iş-yaşam çatışmasının 7, esneklik boyutunun 2 maddeden oluştuğu bir ölçüm modeli test edilmiştir. Yapılan ilk analizlerde modelin veri setine uyumunun yeterli düzeyde olmadığı tespit edilmiştir (χ^2(sd=224)=946.27,CFI=0.72,TLI=0.68,RMSEA=0.12). Ters kodlu olan üç maddenin faktör yüklerinin düşük olduğu tespit edildiğinden bu maddeler çıkarılmasına karar verilmiştir. Faktörlerin bağımsızlığı ilkesi göz önünde bulundurularak aynı boyutları ölçen maddelerin hata terimleri arasına kovaryans terimi konularak analiz tekrarlandığında modelin veri setine uyumu kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur (χ^2(sd=158)= 434.88, CFI=0.91,TLI =0.89, RMSEA =0.08). Madde-boyut ilişkileri incelendiğinde, bütün maddelerin ölçtükleri varsayılan boyutla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu, standardize edilmiş regresyon katsayılarının performans/verimlilik için 0.53-0-89; güven için 0.62-0.71; İYÇ için 0.55-0.75, esneklik için 0.72-0.81 arasında yer aldığı tespit edilmiştir. Boyutlar için güvenilirlik analizi yapıldığında, boyutların Cronbach alfa değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir (bkz. Tablo1) Analiz sonuçlarına göre, performans/verimlilik boyutunun

değişken puanı hesaplanması için 7, güven için 6, İYÇ için 5, esneklik için 2 maddenin ortalamaları hesaplanmıştır. Yalnızlık ölçeği için DFA yapıldığında modelin veri setine uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğu, bütün maddelerin tek boyut olan yalnızlık boyutuyla ilişkili olduğu saptanmıştır. Güvenilirlik analizi, maddelerin iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermiştir. Faktör ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, yalnızlığın değişken puanı 20 maddenin ortalaması alınarak bulunmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkilerin gücü ve yönü korelasyon analiziyle incelendiğinde, İYÇ'nin esneklik, performans/verimlilik ve güven ile negatif yönde orta güçte ilişkiye sahip olduğu, yalnızlığın ise beklenilen gibi üretkenlik, güven ve esneklikle negatif, İYÇ ile pozitif yönde ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. Değişkenler Arası Korelasyonlar

Variable	Ort	SS	1	2	3	4	5
1. Performans	3.97	.93	**.89**				
2. Ö.Güven	3.87	.76	.72*	**.82**			
3. İYÇ	2.63	.91	-.47*	-.43*	**.79**		
4. Esneklik	3.85	.92	.53*	.61*	-.37*	**.70**	
5. Yalnızlık	1.80	.51	-.25*	-.29*	.22*	-.29*	**.87**

Not: Koyu renkli sayılar, ölçeklerin Cronbach α değerleridir. *p < .01 (2-tailed).

Tek yönlü varyans analizi bulguları, hibrit çalışma modelinin performans, güven, İYÇ ve esneklik üzerinde anlamlı farklılıklara yol açtığını ortaya koymaktadır; ancak yalnızlık açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır ($F(4,183)=0.621, p = .648$). Ancak algılanan performans/verimlilik açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F(4,183)=2.754, p = .029$). En yüksek üretkenlik algısı uzaktan çalışma öncelikli modelde ($M = 4.26$, $SS = .62$) gözlemlenirken, en düşük ortalama vardiyalı çalışma modelinde ($M = 3.70$, $SS = .93$) elde edilmiştir. Güven değişkeni bakımından da gruplar arasında anlamlı farklılık saptanmıştır ($F(4,183)= 5.298$, $p < .001$). Uzaktan çalışma öncelikli modelde en yüksek güven düzeyi gözlemlenirken ($M= 4.29$, $SS = .47$), vardiyalı çalışma modelinde en düşük güven ortalaması elde edilmiştir ($M= 3.57$, $SS = .76$). İYÇ değişkeninde en güçlü grup farklılığı gözlemlenmiştir, $F(4, 183)= 8.413$, $p < .001$. Yüksek puanların daha yoğun çatışmaya işaret ettiği göz önüne alındığında, vardiyalı çalışma modelinin en yüksek çatışma ortalamasını ürettiği görülmektedir ($M=3.39$, $SS = .82$). Buna karşın uzaktan çalışma öncelikli model ($M = 2.17$, $SS = .85$) ve ofis öncelikli model ($M = 2.43$, $SS = .95$), görece düşük çatışma düzeyleriyle öne çıkmaktadır. Bu bulgu, haftalık-dört gün ve hafta-hafta rotasyonlu modellerin de çatışmayı artırdığını ($M = 2.92$, $SS = .83$) göstermekte; yapısal öngörülebilirliğin düşük olduğu modellerde iş-yaşam sınırlarının belirsizleştiğini düşündürmektedir. Son olarak, esneklik algısında da hibrit çalışma modeline bağlı anlamlı farklılıklar saptanmıştır, $F(4,183) = 4.076$, $p = .003$. Uzaktan çalışma öncelikli model en yüksek esneklik algısını beraberinde getirirken ($M= 4.33$,$SS = .59$), bölünmüş haftalık model ($M = 3.67$, $SS = 1.09$) ve vardiyalı çalışma modeli ($M= 3.60$, $SS = .99$) en düşük esneklik düzeylerine karşılık gelmektedir.

Hipotez testi kapsamında, cinsiyet, kıdem ve hibrit çalışma modellerinin etkisi kontrol altına alındıktan sonra, performans, esneklik, güven ve İYÇ'nin yalnızlık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sadece cinsiyet, kıdem ve hibrit çalışma modeli değişkenlerinin yer aldığı ilk regresyon modeli ($F(10,186)=2.62$; $p<.05$) ve bütün değişkenlerin yer aldığı ikinci regresyon modeli ($F(14,186)=4.26$; $p<.05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Değişkenler yalnızlıktaki varyansın yaklaşık %26'sını açıklamaktadır ($\chi^2= 0.257$). Hibrit çalışma modelinin etkisi anlamlı bulunmazken, hem birinci hem de ikinci aşamada cinsiyetin yalnızlık üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Erkek çalışanlar kadın çalışanlara kıyasla anlamlı biçimde daha yüksek yalnızlık bildirmektedir. Tüm kıdem grupları referans kategorisine (15+yıl) kıyasla daha yüksek yalnızlık bildirmektedir. İkinci aşamada, esneklik, üretkenlik, İYÇ ve örgütsel güvenin modele dâhil edilmesi modelin açıklama gücünü anlamlı bir şekilde artırmıştır ($\Delta R^2=0.13$). Ancak yalnızca örgütsel güvenin yalnızlık üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuş olup ($\beta = -.277$, $p =.007$), hibrit çalışma düzeni uygulanırken yönetimin ve kurumun destek vereceğine ilişkin güven arttıkça, yalnızlığın azaldığı tespit edilmiştir. Hibrit çalışma düzenindeki üretkenlik, iş-yaşam çatışması ve esnekliğe ilişkin değerlendirmelerin ise yalnızlık üzerindeki etkisi anlamlı bulunmamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Elde edilen bulgular, hibrit çalışma modelinin çalışan deneyimini şekillendiren belirleyici bir yapısal faktör olduğuna işaret etmektedir. Uzaktan çalışma öncelikli modelde, çalışanların daha yüksek performans, güven ve esneklik hissetmesi, bu modelin çalışanlara sağladığı özerklik ve öngörülebilirlik ile açıklanabilir. Nitekim iş özerkliğinin motivasyon ve üretkenliği artırdığı yazında desteklenen bir bulgudur (Hackman & Oldham, 1976).

En çarpıcı sonuç, iş-yaşam çatışması (İYÇ) değişkeninde elde edilmiştir. Vardiyalı çalışma modeli, hem en yüksek çatışma düzeyini hem de en düşük güven ve esneklik algısını üretmektedir. Vardiyalı çalışmada yapısal öngörülebilirliğin az olmasının, çalışanların sınır yönetimi konusunda güçlüklerle karşılaşmasına, bu durumun da güven ve esnekliği düşürmesine ve çatışması artırmasıyla sonuçlanabileceği düşünülmektedir. Hafta-hafta ve bölünmüş haftalık modellerin de görece yüksek çatışma üretmesi, modellerin içeriğinden bağımsız olarak düzensiz yapılarının, çalışanlar için başlı başına bir stres kaynağı oluşturduğunu göstermektedir. Bu bulgu, Ashforth vd'nin (2000) Sınır Geçiş teorisiyle örtüşmektedir; buna göre sınır geçişlerinin sıklığı ve öngörülemezliği, rol çatışmasını derinleştirmekte, hissedilen olumsuz tutumları artırmaktadır. Yalnızlık değişkeninde hibrit çalışma düzeni grupları arasında anlamlı fark saptanmaması ise dikkat çekici bir bulgudur. Bu sonuç, yalnızlığın yalnızca fiziksel mekândan değil, ilişkisel kalite ve örgütsel aidiyet gibi daha yapısal etkenlerden beslendiğini düşündürmektedir.

Örgütsel güvenin yalnızlığı negatif yönde tahmin etmesi, çalışanların yönetimden destek aldıklarını hissettikleri zaman kendilerini daha az yalıtılmış hissetmeleri le açıklanabilir. Erkek çalışanların ve düşük kıdemli grupların daha yüksek yalnızlık bildirmesi ise yalnızlığın örgütsel deneyimin türüne ve sosyalleşme süreçlerine göre farklılaştığını ortaya koymaktadır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, organizasyonlara öncelikle güven inşasına odaklanmaları önerilmektedir: yöneticilerin şeffaf iletişim, erişilebilirlik ve destek odaklı liderlik davranışları sergilemesi, hibrit ortamda yalnızlığı azaltmada etkili olabilir. Ayrıca hibrit çalışma modellerinin tasarımında tutarlılık ve öngörülebilirlik ön plana alınmalıdır; yapısal belirsizliği yüksek rotasyon modelleri (hafta-hafta modelleri), çalışanların iş-yaşam sınırlarını yönetme kapasitesini zayıflatmaktadır, bu nedenle bu modeller uygulanırken belirsizlikler ortadan kaldırılmalıdır. Ancak sonuçlar yorumlanırken, bu çalışmanın kesitsel araştırma deseninin nedensellik çıkarımlarına olanak tanımadığı, yalnızlığın işyerine özgü boyutlardan ziyade genel bir ölçek aracılığıyla ele alındığı ve verilerin öz-bildirime dayalı olması nedeniyle sosyal beğenirlik yanlılığı riskinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, *25*(3), 472-491.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22(*3), 309-328.

Basit, A. A., & Nauman, S. (2023). How workplace loneliness harms employee well-being: A moderated mediational model. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1086346.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: John Wiley

Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). How hybrid working from home works out (No. w30292). National Bureau of Economic Research.

Cacioppo, J. T., & Hawkley, L. C. (2010). Loneliness matters: A theoretical and empirical review of consequences and mechanisms. *Annals of Behavioral Medicine, 40*(2), 218–227.

Chartered Institute of Personnel and Development. (2021). *Flexible working: Lessons from the pandemic*. CIPD. https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/flexible-working-lessons-from-pandemic-report_tcm18-92644.pdf

Chen, Y., & Feeley, T. H. (2014). Social support, social strain, loneliness, and well-being among older adults: An analysis of the Health and Retirement Study. *Journal of Social and Personal Relationships, 31*(2), 141-161.

Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work–life balance, and gender equality: Introduction. *Social Indicators Research, 151*(2), 365–381

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations, 53*(6), 747–770.

Demir (1989). UCLA yalnızlık ölçeğinin geçerlik ve güvenirliği. *Türk Psikoloji Dergisi*, **7**(23)14-18.

Ertosun, Ö. G., & Erdil, O. (2012). The effects of loneliness on employees' commitment and intention to leave. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 41*, 469-476.

Gallup. (2024). *State of the global workplace: 2024 report*. Gallup, Inc. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Employee Relations, 41*(1), 16-33.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250-279.

Kalmanovich-Cohen H, Stanton SJ (2025), "When working from home leads to burnout: the role of work–family conflict, job stress and partner work practices". *International Journal of Manpower*, *46*(7), 1321–1336

Lauring, J., & Jonasson, C. (2025). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review, 35*(1), 1–22.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709-734.

Özcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal, 61*(6), 2343-2366.

Russell, D. W. (1996). UCLA Loneliness Scale (Version 3): Reliability, validity, and factor structure. *Journal of Personality Assessment, 66*(1), 20–40.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68-78

Senturan, S., Çetin, C., & Demiralay, T. (2017). An investigation of the relationship between role ambiguity, role conflict, workplace friendship, and loneliness at work. *International Journal of Business and Social Science, 8*(5), 60–68.

Şahinoğlu, Ö. (2024). Hibrit Çalışma Modeli İle İş Stresi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez Çalışması], Kocaeli Üniversitesi.

Tian, G., Pu, L., & Ren, H. (2021). Gender differences in the effect of workplace loneliness on organizational citizenship behaviors mediated by work engagement. *Psychology Research and Behavior Management*, *14,* 1389-1398.

Yucel, D., & Laß, I. (2024). Working from home and work–family conflict: The importance of role salience. *Social Indicators Research*, *172*(3), 947-983.

SORUMLU LİDERLİK LİTERATÜRÜNÜN YÜKSELİŞİ: NORMATİF EĞİLİM VE İKİLİ SÖYLEM YAPISININ ANALİZİ

Arş. Gör. Dr. Gülay TINMAZ KARAÇAY

İstanbul Üniversitesi,
gulaytinmaz@istanbul.edu.tr

Arş. Gör. İrem YUMAÇ

İstanbul Beykent Üniversitesi,
iremyumac@beykent.edu.tr

Arş. Gör. İsmail POLAT

İstanbul Üniversitesi,
ismail.polat@ogr.iu.edu.tr

Prof. Dr. Bora YILDIZ

İstanbul Üniversitesi,
borayildiz@istanbul.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, sorumlu liderlik yazını yayın dinamikleri ve akademik söylem yapısı açısından bütüncül bir yaklaşımla ikincil veriler analiz edilerek incelenmektedir. Her ne kadar ilgili yazındaki çalışma sayıları giderek artsa da sorumlu liderlik çalışmalarının söylemsel yapısını ve duygusal yönelimini sistematik ve bütüncül biçimde ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu boşluktan hareketle, 1970-2026 yılları arasını kapsayan bibliyometrik veri seti R programı aracılığıyla analiz edilmiş, akademik söylemin duygusal tonunu belirlemek amacıyla NRC ve AFINN duygu analizi yöntemleri kullanılmıştır. Bulgular, literatürün özellikle 2010 sonrası dönemde hızla büyüdüğünü ve 2024 yılında zirveye ulaştığını göstermektedir. Ayrıca alanın makro-kurumsal, mezo-örgütsel ve mikro-bireysel olmak üzere üç aşamalı bir evrim geçirdiği belirlenmiştir. Duygu analizi sonuçları, sorumlu liderlik literatürünün büyük ölçüde pozitif ve güven temelli bir söylem tarafından domine edildiğini, ancak etik sorunlar ve kriz bağlamında negatif temaların da eş zamanlı olarak varlık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, literatürde "ikili söylem yapısı" bulunduğunu ve alanın normatif olarak pozitif bir çerçeveye sıkışmış olabileceğini göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, sorumlu liderlik araştırmalarının söylemsel sınırlarına ve gelecekteki araştırmalar için eleştirel açılımlara önemli katkılar sunmaktadır.

Anahtar kelimeler: Sorumlu Liderlik, Duygu Analizi, Bibliyometrik Analiz.

GİRİŞ

Günümüzde örgütler yalnızca kar sağlamakla değil, aynı zamanda sosyal, etik ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmekle de değerlendirilmektedir. Bu bağlamda sorumlu liderlik, liderlerin karar ve eylemlerinde paydaşların çıkarlarını dikkate alması, etik değerlere dayalı ilişkiler kurması ve sürdürülebilir değer yaratmayı hedeflemesini ifade eden önemli bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır (Özkan, 2022; Pless ve Maak, 2011). Nitekim son yıllarda sorumlu liderlik alanında giderek artan sayıda çalışma yapılmış, bu durum literatürde belirgin bir büyüme eğilimine işaret etmiştir (Haider, 2024; Kyambade vd., 2024). Ancak bu çalışmaların büyük ölçüde belirli kavramsal ve ampirik boyutlara odaklandığı, literatürün genel gelişim dinamiklerinin ve söylemsel yapısının bütüncül bir perspektifle yeterince ele alınmadığı görülmektedir.

Akademik metinlerde kullanılan dilin duygusal tonunun incelenmesi, literatürün söylemsel yapısını anlamada önemli bir araç sunmaktadır. Bu bağlamda, sorumlu liderlik literatüründe hâkim olan normatif temaların akademik söyleme nasıl yansıdığı sorusu kritik hale gelmektedir.. Duygu analizi, yazılı metinlerde yer alan duygu, tutum ve değerlendirmelerin analiz edilmesini sağlayan (Birjali vd., 2021), metinleri olumlu veya olumsuz olarak sınıflandırmaya dayanan bir yöntemdir (Liu, 2012; Prabowo ve Thelwall, 2009: 143). Bu bağlamda duygu analizi, yalnızca duygusal yönelimleri belirlemekle kalmayıp, aynı zamanda literatürün normatif eğilimlerini ve söylemsel sınırlarını görünür kılan analitik bir araç olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmanın amacı,sorumlu liderlik literatürünü yayın dinamikleri ve akademik söylem yapısı açısından bütüncül bir çerçevede analiz etmektir. Bu doğrultuda 1970-2026 yılları arasını kapsayan bibliyometrik veri seti R programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Çalışmada literatürdeki akademik söylemin duygusal tonunu ortaya koyabilmek amacıyla NRC ve AFINN duygu analizi algoritmaları

kullanılmıştır. Bu kapsamda çalışma, literatürün yalnızca nasıl büyüdüğünü değil, aynı zamanda hangi söylemsel ve normatif kalıplar tarafından şekillendirildiğini ortaya koymayı hedeflemektedir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda bu çalışma aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aramaktadır:

AS1: Sorumlu liderlik literatürü, 1970-2026 yılları arasında yayın dinamikleri açısından nasıl bir gelişim göstermektedir?

AS2: Sorumlu liderlik literatüründe kullanılan akademik söylemin duygusal yapısı hangi yönelimler doğrultusunda şekillenmektedir?

AS3: Sorumlu liderlik literatüründe pozitif-güven temelli normatif söylem ile kriz–risk odaklı bağlamsal söylem arasındaki ilişki literatürün söylemsel yapısı hakkında neyi ortaya koymaktadır?

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bireysel, örgütsel ve kuramsal unsurları birbirine bağlayan ve çok boyutlu bir liderlik türü olan sorumlu liderlik, değerler, erdemler, etik, kurumsal sosyal sorumluluk ve paydaş kuramı gibi önemli konuları içermektedir (Quigley vd., 2005). Bu yönüyle sorumlu liderlik, yalnızca örgüt içi ilişkileri değil, aynı zamanda liderin farklı paydaşlarla kurduğu ilişkileri de kapsayan normatif bir liderlik anlayışı olarak değerlendirilmektedir (Pless ve Maak, 2011). Maak ve Pless (2006), sorumlu liderliği, "liderliği etkileyen veya liderlikten etkilenen ve liderlik ilişkisinin amacı ve vizyonunda pay sahibi olanlarla etkileşimin sosyal süreçlerinde ortaya çıkan ilişkisel ve etik bir olgu" şeklinde tanımlamıştır. Bu yaklaşım, liderliğin yalnızca hiyerarşik bir süreç olmadığını, aynı zamanda paydaşlarla kurulan karşılıklı ve sürdürülebilir ilişkiler ağı içerisinde şekillendiğini ortaya koymaktadır (Shi ve Ye, 2016).

Sorumlu liderliğin çalışan davranışları üzerindeki etkisi, büyük ölçüde lider ile çalışan arasındaki ilişkisel ve psikolojik süreçler üzerinden açıklanmaktadır (Stahl ve Sully de Luque, 2014). Bu bağlamda sosyal değişim teorisi (Blau, 1964), liderlerin etik ve sorumlu davranışlarının çalışanlar tarafından karşılıklılık ilkesi çerçevesinde olumlu tutum ve davranışlarla karşılandığını ileri sürmektedir (Pless, 2007). Buna ek olarak, liderle kurulan özdeşleşme ilişkisi çalışanların liderin değer ve vizyonlarını içselleştirmesine zemin hazırlamaktadır. Özetle liderine yönelik olumlu algılara sahip olan çalışanlar bu duruma cevaben olumlu tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir (Zhao ve Zhou, 2019).

YÖNTEM

Bu çalışma, sorumlu liderlik literatürünün zamansal gelişimini ve alandaki akademik söylemin duygusal yapısını bibliyometrik analiz ve duygu analizi yöntemleriyle incelemektedir.Veri seti, Web of Science veri tabanında "responsible leadership" anahtar kelimesi kullanılarak başlık, özet ve anahtar kelime alanlarında gerçekleştirilen tarama sonucunda elde edilmiştir. Arama sürecinde yalnızca İngilizce dilinde yayımlanan makaleler dikkate alınmış, kitap bölümleri, editöryal yazılar ve tekrar eden kayıtlar veri setinden çıkarılmıştır. Veri setinin oluşturulmasında ilgili çalışmaların başlıkları, özetleri ve anahtar kelimeleri dikkate alınmıştır. Analiz öncesinde metin verileri temizlenmiş; noktalama işaretleri, durak kelimeler (stopwords) ve anlamsal katkı sağlamayan terimler veri setinden çıkarılmıştır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilenanalizler R programlama dili kullanılarak yürütülmüş ve elde edilen bulgular grafikler aracılığıyla görselleştirilmiştir.

Araştırmanın ilk aşamasında, sorumlu liderlik literatürünün zaman içerisindeki gelişimini ortaya koymak amacıyla bibliyometrik analiz uygulanmıştır. Bibliyometrik analizler, belirli bir araştırma alanının gelişme eğilimlerini, bilgi üretimindeki artışları ve literatürdeki değişim dinamiklerini ortaya koymak amacıyla yaygın biçimde kullanılan yöntemler arasında yer almaktadır (Donthu vd., 2021). Bu kapsamda literatürde yer alan çalışmaların yıllara göre dağılımı ve yıllık büyüme oranları analiz edilerek sorumlu liderlik literatürünün zamansal gelişimi ortaya konmaktadır.

Araştırmanın ikinci aşamasında ise literatürde kullanılan akademik söylemin duygusal yapısını incelemek amacıyla duygu analizi (*sentiment analysis*) uygulanmıştır. Duygu analizi, yazılı metinlerde ifade edilen duygu, tutum ve değerlendirmelerin sistematik biçimde analiz edilmesine olanak sağlayan önemli bir metin madenciliği tekniği olarak kabul edilmektedir (Birjali vd., 2021). Bu yöntem, metinlerde ifade edilen görüşlerin tanımlanması ve sınıflandırılması süreci olarak tanımlanmakta ve

metinlerde yer alan tutumların olumlu, olumsuz veya nötr olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır (Pang ve Lee, 2008).

Duygu analizinde kullanılan temel yaklaşımlardan biri sözlük tabanlı yöntemlerdir. Bu yöntemler, metinlerde yer alan kelimeleri önceden tanımlanmış duygu sözlükleri ile eşleştirerek metnin duygusal yönelimini belirlemeyi amaçlamaktadır (Nanli vd., 2012). Bu çalışma kapsamında duygu analizinin iki farklı boyutunu ortaya koymak amacıyla NRC duygu sözlüğü (*NRC emotion lexicon*) ve AFINN duygu sözlüğü birlikte kullanılmıştır. NRC ve AFINN sözlüklerinin birlikte kullanılması, duygu kategorilerinin dağılımını (NRC) ve metinlerin genel duygu skorunu (AFINN) eş zamanlı olarak analiz etmeye olanak sağlamaktadır. NRC duygu sözlüğü, kelimeleri pozitif ve negatif yönelimlerin yanı sıra güven, beklenti, sevinç, korku, öfke, üzüntü, tiksinti ve şaşkınlık olmak üzere sekiz temel duygu kategorisi ile ilişkilendiren kapsamlı bir duygu sözlüğüdür (Mohammad ve Turney, 2013). Bu sözlük aracılığıyla literatürde yer alan metinlerdeki duygu kategorilerinin dağılımı ve bu kategorileri temsil eden kelimelerin kullanım sıklıkları analiz edilmiştir.Buna ek olarak literatürdeki duygusal tonun zaman içerisindeki değişimini incelemek amacıyla AFINN duygu sözlüğü kullanılmıştır. AFINN yöntemi, kelimelere atanmış pozitif ve negatif sayısal değerler aracılığıyla metnin genel duygu skorunu hesaplamaya olanak sağlayan bir duygu analizi yaklaşımıdır (Nielsen, 2011). Bu yöntem, metinlerdeki kelimelerin duygu değerlerinden genel bir duygu puanı üretmekte ve böylece metnin genel duygusal eğilimini sayısal olarak ortaya koymaktadır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

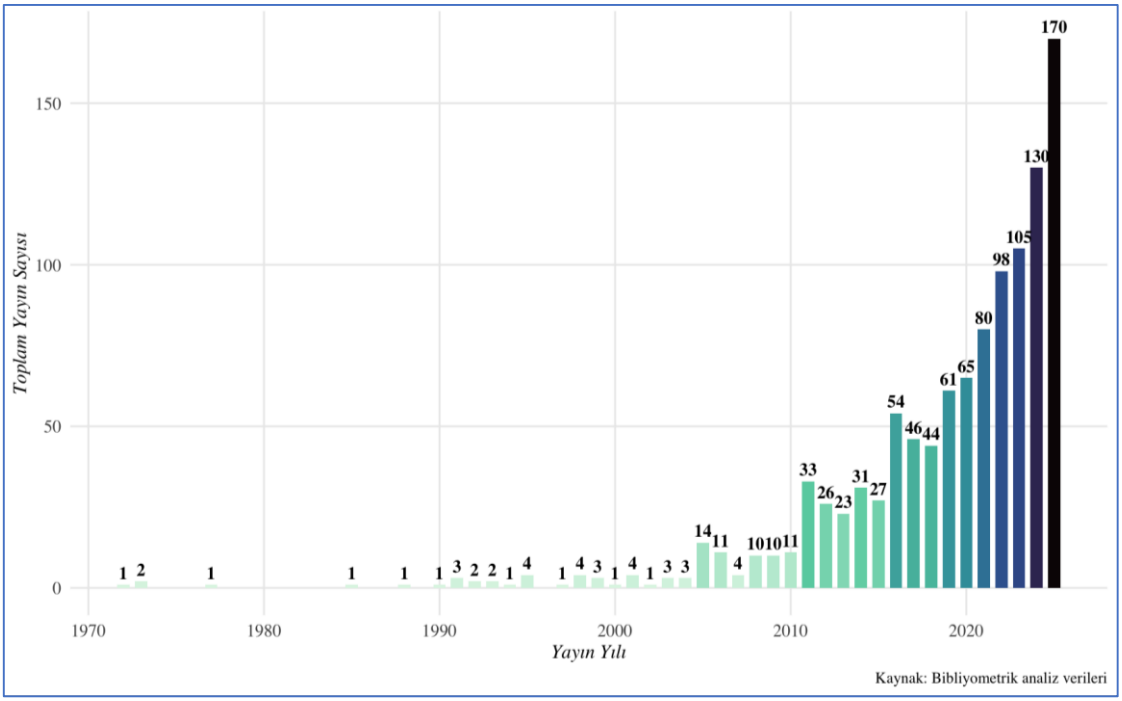
Sorumlu Liderlik Literatürünün Zamansal Gelişimi

Sorumlu liderlik literatürünün zamansal gelişimini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen bibliyometrik analiz, alanyazındaki çalışmaların 1970-2026 yılları arasında yayımlandığını göstermektedir. Şekil 1'de sunulan yıllara göre yayın dağılımı incelendiğinde, literatürde uzun bir dönem boyunca yayın üretiminin oldukça sınırlı kaldığı ve özellikle 2010 yılına kadar sorumlu liderlik konusuna doğrudan odaklanan çalışmaların düşük seviyelerde olduğu görülmektedir. Buna karşılık, 2010 yılı sonrasında literatürde belirgin bir artış eğilimi ortaya çıkmış ve özellikle 2015 yılından itibaren yayın sayılarında dikkat çekici bir yükseliş gözlenmiştir.

Bu kırılma noktası, kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik ve paydaş odaklı yönetim anlayışlarının küresel ölçekte önem kazanmasıyla paralel bir gelişim göstermektedir (Abraham, 2024; Ashurov vd., 2024). Özellikle 2015 sonrası dönemde Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SDGs) (United Nations, 2015) ve ESG odaklı yaklaşımların yaygınlaşması (Delgado-Ceballos vd., 2023; Gillan vd., 2021), sorumlu liderlik kavramının akademik ve uygulama alanında daha fazla ilgi görmesine zemin hazırlamış olabilir.

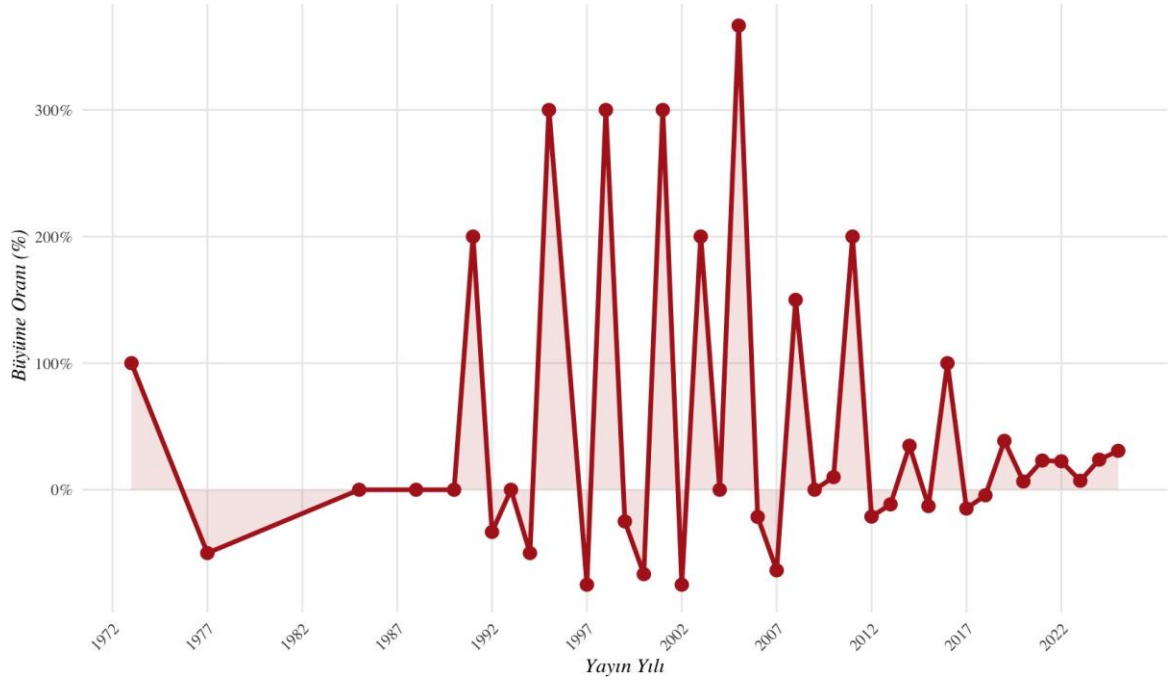
Analiz sonuçları, alanyazındaki büyümenin son yıllarda daha da hızlandığını ve en yüksek yayın sayısının 2024 yılında 170 çalışma ile gerçekleştiğini göstermektedir. Bu durum, sorumlu liderlik literatürünün geç ortaya çıkan ancak hızla ivme kazanan bir araştırma alanı olduğunu ve özellikle son yıllarda ana akım yönetim literatürü içerisinde daha merkezi bir konuma yerleşmeye başladığını göstermektedir.

Şekil 1. Sorumlu Liderlik Literatürünün Zamansal Gelişimi



Şekil 2'de gösterilen yıllık büyüme oranları incelendiğinde ise literatürdeki gelişimin dalgalı bir seyir izlediği görülmektedir. Erken dönemlerde yayın sayısının düşük olması nedeniyle büyüme oranlarında belirgin dalgalanmalar ortaya çıkarken, özellikle 1990'lı yılların ortalarından itibaren bazı yıllarda oldukça yüksek artış oranları gözlenmiştir. Bununla birlikte 2010 yılı sonrasında literatürde daha istikrarlı bir büyüme eğilimi dikkat çekmektedir. Bu bulgu, alanın başlangıçta parçalı ve sınırlı bir gelişim sergilediğini, ancak zaman içerisinde kuramsal olgunlaşma ve kavramsal bütünleşme sürecine girdiğini göstermektedir. Özellikle son yıllarda büyüme oranlarının genel olarak pozitif bir eğilim göstermesi, sorumlu liderlik alanındaki akademik ilginin giderek arttığını ortaya koymaktadır.

Şekil 2. Sorumlu Liderlik Literatürünün Yıllık Büyüme Hızı



Duygu Analizi

Sorumlu liderlik literatürünün duygusal yapısını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen duygu analizi sonuçları Şekil 3'te sunulmaktadır.

NRC duygu sözlüğüne dayalı analiz sonuçları incelendiğinde, literatürde kullanılan ifadelerin büyük ölçüde pozitif bir duygusal çerçeveye sahip olduğu görülmektedir. Toplam duygu kelimeleri içerisinde pozitif kategorisinin %41,96 ile en yüksek paya sahip olduğu, bunu güven duygusunun %23,97 oranıyla izlediği dikkat çekmektedir.

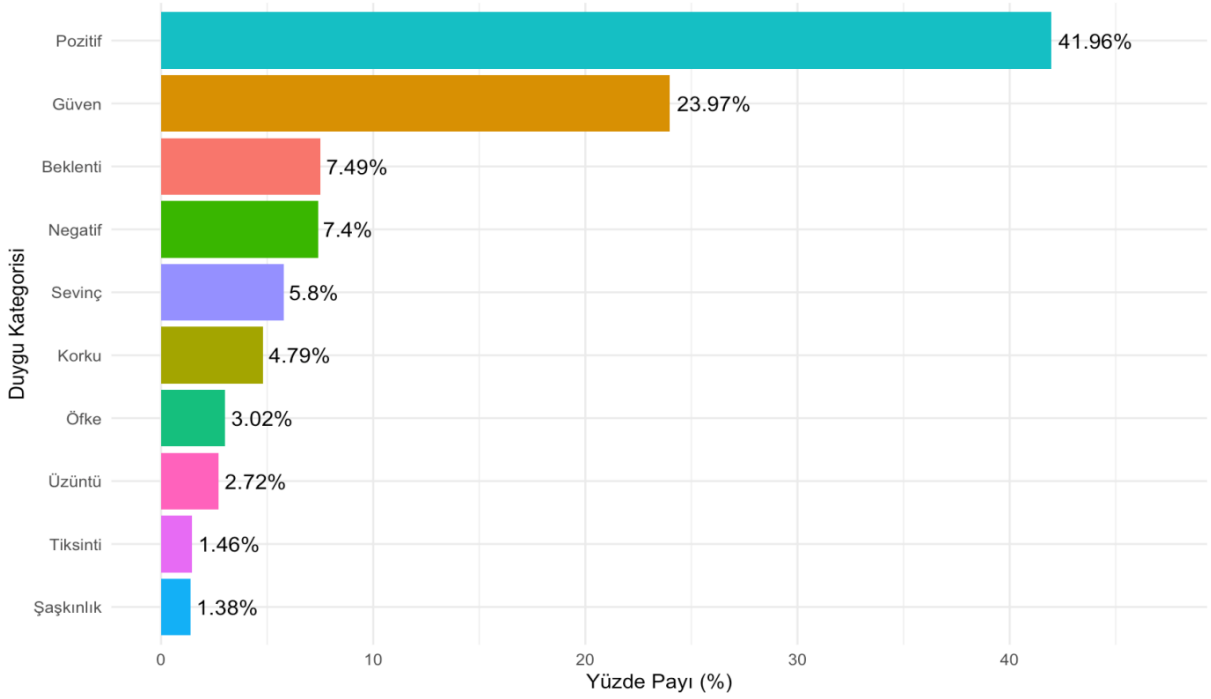
Bu bulgu, sorumlu liderlik literatürünün yalnızca olumlu bir söylem üretmekle kalmayıp, aynı zamanda güçlü bir normatif yönelim sergilediğini göstermektedir. Özellikle pozitif ve güven kategorilerinin toplamda baskın bir ağırlık oluşturması, alanın etik ve değer temelli bir çerçeve etrafında şekillendiğini ve alternatif eleştirel perspektiflerin sınırlı kaldığını düşündürmektedir.

Bunun yanı sıra beklenti (%7,49), negatif (%7,40) ve sevinç (%5,80) kategorilerinin literatürde orta düzeyde temsil edildiği görülmektedir. Buna karşılık korku (%4,79), öfke (%3.02), üzüntü (%2,72), tiksinti (%1,46) ve şaşkınlık (%1,38) gibi diğer duygu kategorilerinin görece daha düşük oranlarda yer aldığı anlaşılmaktadır.

Bu dağılım, sorumlu liderlik literatürünün büyük ölçüde pozitif–güven temelli bir normatif söylem tarafından domine edildiğini, ancak buna eşlik eden sınırlı bir negatif ve kriz odaklı söylem katmanının da bulunduğunu göstermektedir. Bu durum, literatürde "ikili söylem yapısı" (dual discourse structure) bulunduğuna işaret etmektedir.

Bu bulgular, sorumlu liderlik literatürünün genel olarak olumlu ve güven temelli bir duygusal söylem çerçevesinde şekillendiğini göstermektedir.Nitekim sorumlu liderlik yaklaşımı, liderlerin paydaşlara karşı sorumluluklarını, etik karar alma süreçlerini ve sürdürülebilir değer yaratmayı vurgulayan normatif bir liderlik anlayışına dayanmaktadır (Maak ve Pless, 2006). Ayrıca sorumlu liderlik çalışmalarının büyük ölçüde kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik ve paydaş yönetimi gibi olumlu örgütsel çıktılarla ilişkilendirilmesi (örn. Pless, 2007; Voegtlin vd., 2012), literatürde pozitif ve güven temelli söylemin baskın olmasını açıklayan önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Şekil 3. Sorumlu Liderlik Literatüründe Duygu Kategorilerinin Yüzdelik Dağılımı



Şekil 4, sorumlu liderlik literatüründe NRC duygu sözlüğü kapsamında yer alan on farklı duygu kategorisi ile ilişkilendirilen en sık kullanılan kelimeleri göstermektedir. Grafik incelendiğinde, literatürde özellikle pozitif ve güven kategorilerinin daha belirgin biçimde temsil edildiği görülmektedir.

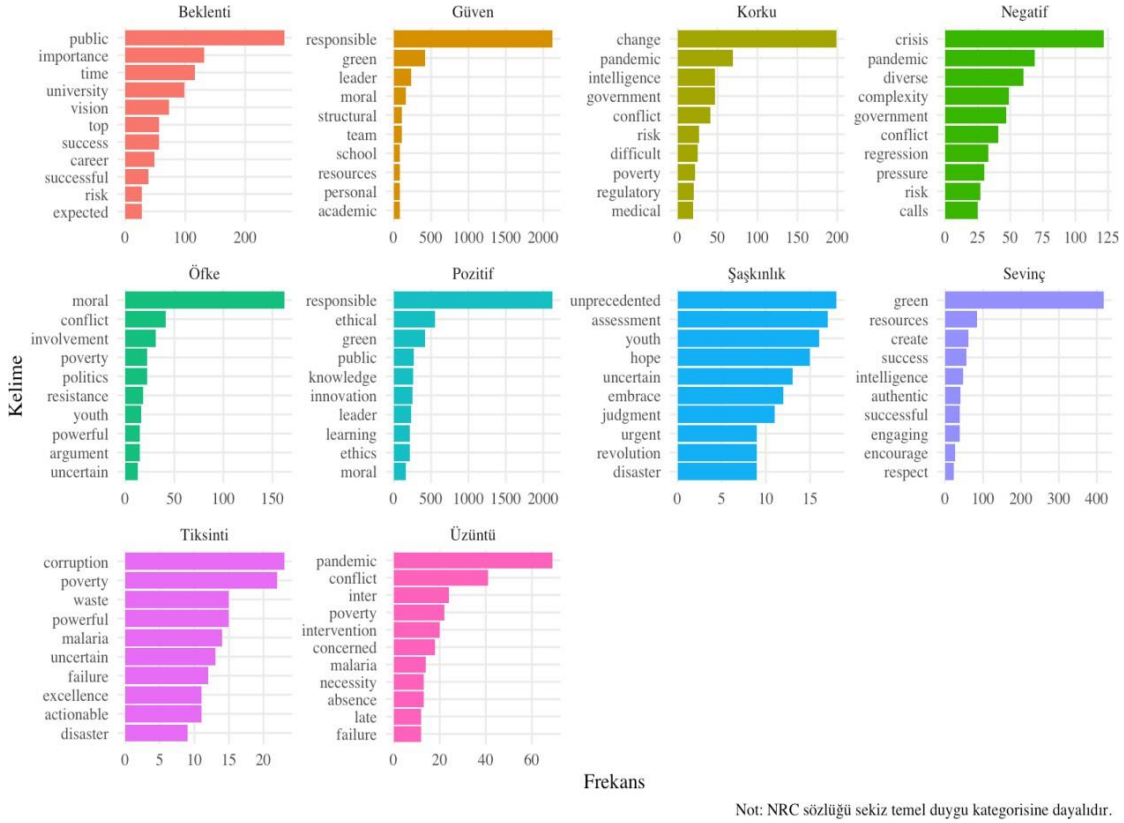
Pozitif duygu kategorisinde öne çıkan*responsible*, *ethical*, *green*, *public*, *knowledge*, *innovation* ve *learning* gibi kavramlar, sorumlu liderliğin etik sorumluluk, sürdürülebilirlik ve örgütsel öğrenme ile ilişkilendirilen yönlerini yansıtmaktadır. Özellikle *green* ve *innovation* gibi kavramların öne çıkması, sorumlu liderliğin çevresel inovasyon süreçleriyle ilişkilendirildiğini göstermektedir. Nitekim yapılan çalışmalar sorumlu liderliğin örgütlerde çevresel inovasyon faaliyetlerini teşvik ettiğini ve böylece firmanın çevresel performansını artırdığını ortaya koymaktadır (Huo vd., 2022; Liao ve Zhang, 2020). Benzer şekilde sorumlu liderlik yaklaşımının çalışanlar arasında bilgi paylaşımını teşvik ederek örgütsel öğrenme süreçlerini desteklediği ve çalışanların örgütsel katılımını artırdığı da literatürde vurgulanmaktadır (Ali vd., 2025; Lin vd., 2020). Bu durum, pozitif kategorisinde öne çıkan kavramların sorumlu liderliğin sürdürülebilir değer yaratma ve yenilik odaklı yönlerini yansıttığını göstermektedir.

Güven kategorisinde öne çıkan *leader, moral, structural* ve *team* gibi kavramlar, sorumlu liderliğin örgüt içindeki güven ilişkileri ve etik iklim ile yakından bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bu kavramlar, liderlerin çalışanlarla güvene dayalı ilişkiler kurması, örgütsel süreçlerde etik değerleri gözetmesi ve iş birliğine dayalı çalışma ortamlarını desteklemesi gibi sorumlu liderliğin temel özelliklerini yansıtmaktadır (Maak ve Pless, 2006; Maak, 2007; Voegtlin, 2011). Ayrıca sorumlu liderlik yaklaşımının paydaşlarla sürdürülebilir ve güvene dayalı ilişkiler kurmayı teşvik ettiği, bu sayede örgüt içinde iş birliği ve takım çalışmasını güçlendirdiği de ifade edilmektedir (Doh ve Quigley, 2014). Bu bağlamda güven kategorisinde öne çıkan kavramlar, sorumlu liderliğin ilişki temelli ve etik odaklı doğasını yansıtan önemli göstergeler olarak değerlendirilebilir.

Beklenti kategorisinde öne çıkan *public, importance, university* ve *vision* gibi kavramlar, sorumlu liderlik çalışmalarında liderlerin paydaş beklentilerini dikkate alan ve geleceğe yönelik yönelimleri içeren bir liderlik yaklaşımının ele alındığını göstermektedir. Bu durum, sorumlu liderliğin uzun vadeli paydaş ilişkileri ve geleceğe yönelik sorumlulukları gözeten bir liderlik perspektifiyle ilişkilendirildiği çalışmalar ile uyumludur (Miska ve Mendenhall, 2018). Sevinç kategorisinde öne çıkan *green, resources, create* ve *success* gibi kavramlar, sorumlu liderlik çalışmalarının sürdürülebilir değer yaratma ve olumlu örgütsel çıktılarla ilişkilendirildiğini göstermektedir. Literatürde de sorumlu liderliğin çalışanların çevresel davranışlarını ve örgütsel başarıyı destekleyen süreçlerle bağlantılı olduğuvurgulanmaktadır (Frangieh ve Yaacoub, 2017; Han vd., 2019).

Buna karşılık negatif ve korku kategorilerinde *crisis, pandemic, conflict, risk* ve *government* gibi kavramlar dikkat çekmektedir. Bu kavramlar, sorumlu liderlik çalışmalarının önemli bir bölümünün krizler, kurumsal riskler ve belirsizlik ortamlarında liderlik sorumluluğunu ele aldığını göstermektedir (örn. Frangieh ve Yaacoub, 2017; Irfan vd., 2023). Öfke ve üzüntü kategorilerinde yer alan *conflict, poverty* ve *pandemic* gibi kavramlar ise literatürde sorumlu liderliğin toplumsal sorunlar ve sosyal eşitsizlikler bağlamında da tartışıldığını ortaya koymaktadır (örn. Crichton vd., 2018). Benzer şekilde tiksinti kategorisinde öne çıkan *corruption* ve *waste* gibi kavramlar, sorumlu liderlik çalışmalarında etik ihlaller ve kurumsal sorumluluk konularının ele alındığını göstermektedir (Doh ve Quigley, 2014). Son olarak şaşkınlık kategorisinde yer alan *unprecedented, assessment, hope* ve *embrace* gibi kavramlar iseözellikle son yıllarda ortaya çıkan yeni ve beklenmedik örgütsel koşulların sorumlu liderlik araştırmalarında yeni çalışma bağlamları oluşturduğunu ortaya koymaktadır (Sargam ve Pandey, 2024).

Şekil 4. Sorumlu Liderlik Literatürünün Duygusal Temsili

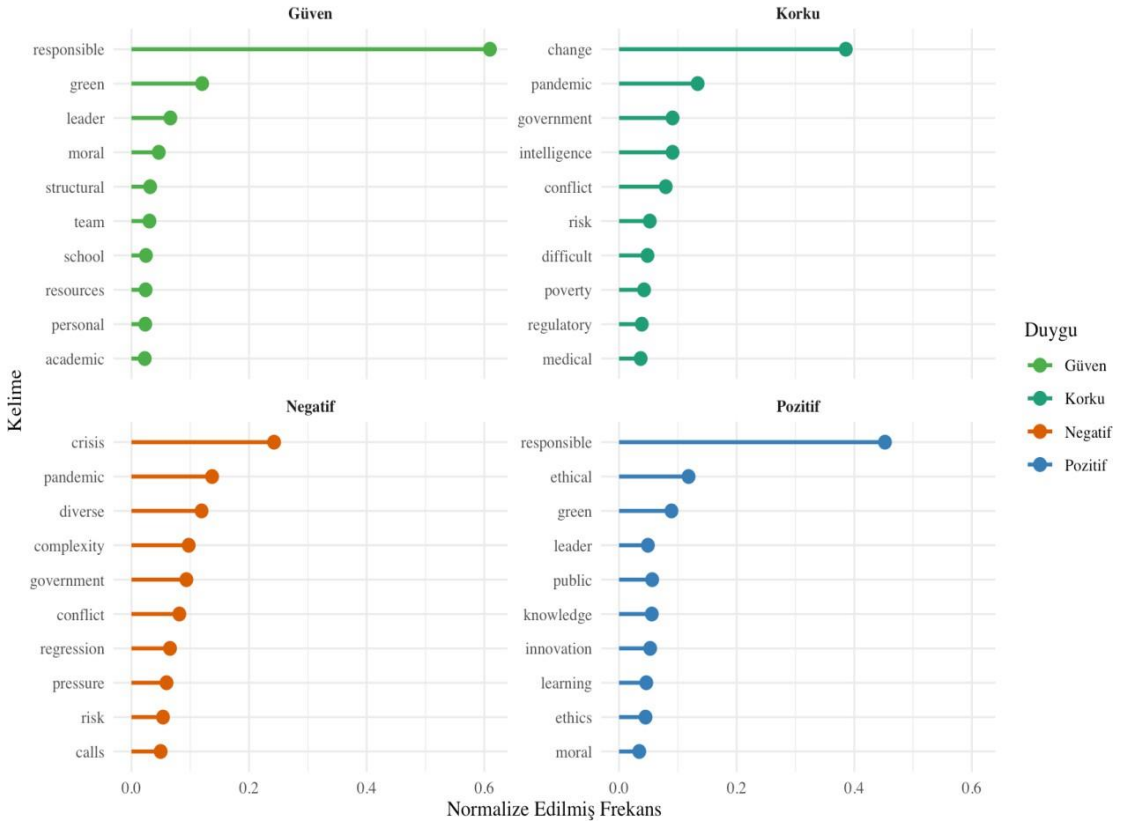


Not: NRC sözlüğü sekiz temel duygu kategorisine dayalıdır.

Şekil 5, sorumlu liderlik literatüründe zıt duygu kategorileri kapsamında öne çıkan kelimeleri ve bu kelimelerin normalize edilmiş frekanslarını göstermektedir. Grafik incelendiğinde, özellikle pozitif ve güven kategorilerinde yer alan kelimelerin literatürde daha yüksek frekanslara sahip olduğu görülmektedir. Güven kategorisinde *responsible* kelimesinin açık ara en yüksek frekansa sahip olduğu, bunu *green*, *leader*, *moral* ve *structural* gibi kavramların izlediği dikkat çekmektedir. Benzer şekilde pozitif kategorisinde de *responsible* kelimesinin en belirgin kavram olduğu; bunun yanında *ethical*, *green*, *leader*, *public* ve *knowledge* gibi kelimelerin de öne çıktığı görülmektedir.

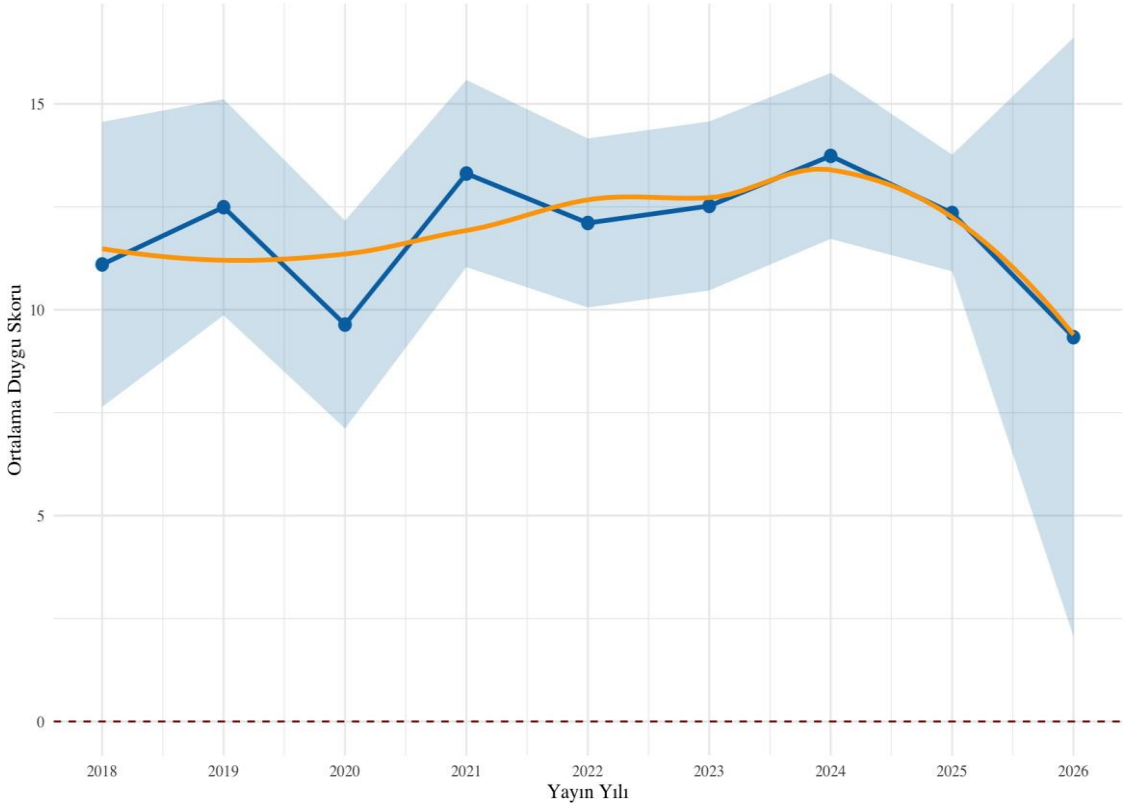
Buna karşılık negatif ve korku kategorilerinde farklı bir kavramsal çerçevenin öne çıktığı görülmektedir. Negatif kategorisinde *crisis*, *pandemic*, *diverse*, *complexity* ve *conflict* gibi kelimeler ön plana çıkarken; korku kategorisinde *change*, *pandemic*, *government*, *conflict* ve *risk* gibi kavramların daha yüksek frekanslarla kullanıldığı dikkat çekmektedir. Bu bulgular, sorumlu liderlik literatüründe bir yandan etik ve sorumluluk temelli olumlu bir söylem yapısının bulunduğunu, diğer yandan ise çalışmaların kriz, belirsizlik ve risk gibi bağlamsal unsurlarla da ilişkilendirildiğini göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, literatürdeki kavramsal söylemin pozitif ve güven temelli kavramlar ile kriz ve risk odaklı kavramlar arasında iki yönlü bir yapı sergilediği anlaşılmaktadır.

Şekil 5. Sorumlu Liderlik Literatüründe Zıt Duygu Kategorileri



Şekil 6, sorumlu liderlik literatüründe 2018 yılı sonrasında yayımlanan çalışmaların ortalama AFINN duygu skorlarına göre zaman içerisindeki duygusal eğilimini göstermektedir. Analize özellikle 2018 sonrası dönemde yayımlanan çalışmaların dahil edilmesinin nedeni, bu tarihten itibaren literatürdeki yayın sayısında belirgin bir artış gözlenmesi ve veri yoğunluğunun daha sağlıklı bir karşılaştırma yapılmasına olanak sağlamasıdır. Yıllara göre dağılım incelendiğinde duygu skorlarında belirli dalgalanmalar gözlenmekte; özellikle 2021 ve 2024 yıllarında ortalama skorların görece daha yüksek seviyelere ulaştığı, bazı yıllarda ise sınırlı düşüşlerin yaşandığı görülmektedir. Bununla birlikte grafik genel olarak değerlendirildiğinde, literatürdeki ortalama duygu skorlarının pozitif değerler etrafında yoğunlaştığını ve sorumlu liderlik çalışmalarında kullanılan akademik dilin genel olarak olumlu bir duygusal ton taşıdığı görülmektedir.

Şekil 6. Sorumlu Liderlik Literatüründe Duygu Dalgalanması



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, sorumlu liderlik literatürünün zamansal gelişimi ve alan yazının genel duygusal eğilimi ortaya konularak sorumlu liderlik çalışmalarının olumlu ve olumsuz eğilimlerinin dağılımı belirlenmiştir.

Elde edilen bulgular, sorumlu liderlik literatürünün yalnızca büyüyen bir araştırma alanı olmadığını, aynı zamanda belirgin bir normatif söylem yapısı etrafında şekillendiğini ortaya koymaktadır. Özellikle pozitif (%42) ve güven (%24) kategorilerinin baskınlığı, alanın etik ve değer temelli bir çerçevede yoğunlaştığını ve alternatif eleştirel perspektiflerin görece sınırlı kaldığını göstermektedir.

Sonuçlar, çalışmaların baskın biçimde olumlu bir söylem çerçevesinde ele alındığını göstermektedir. Bunun yanında sorumlu liderliğin; belirsizlik, küresel krizler ve negatif duygu çıktıları ekseninde ele alınarak etik sorunlar ve sosyal adaletsizlik bağlamında tartışıldığı görülmektedir. Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, sorumlu liderlik literatüründe pozitif–güven temelli normatif söylem ile kriz-risk odaklı bağlamsal söylemin bir arada var olduğu "ikili söylem yapısı"nın bulunduğu anlaşılmaktadır.

Bulgular, literatürün özellikle 2010 sonrası dönemde üssel bir artış gösterdiğini ve 2024 yılında zirve noktasına ulaştığını göstermiştir. Bu durum, sorumlu liderlik araştırmalarının geç ortaya çıkan ancak hızla kurumsallaşan bir alan olduğunu ve özellikle sürdürülebilirlik, ESG ve paydaş odaklı yönetim yaklaşımlarının yükselişiyle birlikte ana akım yönetim literatürü içerisinde daha merkezi bir konuma yerleştiğini göstermektedir.

Tematik dönüşüm değerlendirildiğinde alanın üç temel evrim geçirdiği saptanmıştır: 1980-2000 arası Makro-Kurumsal (CSR ve Paydaş Teorisi), 2000-2015 arası Mezo-Örgütsel (Etik Liderlik ve Sürdürülebilirlik) ve 2015 sonrası Mikro-Bireysel (Çalışan Yeşil Davranışı) düzey. Bu evrimsel yapı, alanın makro düzeydeki normatif tartışmalardan mikro düzeydeki davranışsal mekanizmalara doğru kaydığını ve teorik derinleşme sürecine girdiğini göstermektedir.

Çalışmanın duygu analizleri bağlamındaki sonuçları gelecekte yapılacak sorumlu liderlik araştırmalarında duygu temelli analiz yaklaşımlarının uygulanabilirliğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, mevcut literatürde pozitif ve normatif söylemin baskınlığı, eleştirel ve karşıt perspektiflerin

sınırlı kalmasına yol açmaktadır. Bu nedenle gelecekteki çalışmaların, sorumlu liderliğin potansiyel olumsuz sonuçlarını (zorunlu vatandaşlık davranışları gibi), etik ikilemleri ve çalışanlar üzerindeki baskı mekanizmalarını (uyumluluk maskesi, vatandaşlık baskısı gibi) da içerecek şekilde daha dengeli bir yaklaşım benimsemesi önem taşımaktadır.

Sorumlu liderliğin, çalışan davranışları üzerindeki etkilerini daha derinlemesine ortaya çıkarmak için çalışanların duygusal tepkileri, güven algısı ile ilişkileri ampirik olarak incelenebilir. Ayrıca, sorumlu liderlik uygulamalarının çalışanlar üzerinde tükenmişlik, zorunlu vatandaşlık davranışları (compulsory citizenship behaviors), vatandaşlık baskısı (citizenship pressure), izlenim yönetimi (impression management), uyumluluk maskesi (facades of conformity), zorunlu hissetme (felt obligation), duygusal emek (emotional labor) ve duygusal yük gibi istenmeyen sonuçlar üretip üretmediği de gelecekteki araştırmalar için kritik bir inceleme alanı olarak öne çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

Abraham, K. T. (2024). Responsible leadership and triple bottom line performance: imperatives for corporate sustainability. *Journal of Global Responsibility*, *15*(4), 485-500.

Ali, H. F., Chaudhary, A., & Islam, T. (2025). How does responsible leadership enhance work engagement? The roles of knowledge sharing and helping initiative behavior. *Global Knowledge, Memory and Communication*, *74*(3-4), 613-629.

Ashurov, S., Musse, O. S. H., & Abdelhak, T. (2024). Evaluating corporate social responsibility in achieving sustainable development and social welfare. *BRICS Journal of Economics*, *5*(2), 77-102.

Birjali, M., Kasri, M., & Beni-Hssane, A. (2021). A comprehensive survey on sentiment analysis: Approaches, challenges and trends. Knowledge-Based Systems, 226, 107134.

Crichton, R., Walker, T., & Patel, A. (2018). Slowing climate change: Mitigating poverty and environmental degradation via strategic human resource management and responsible leadership. In *CSR and Climate Change Implications for Multinational Enterprises* (pp. 37-55). Edward Elgar Publishing.

Delgado-Ceballos, J., Ortiz-De-Mandojana, N., Antolín-López, R., & Montiel, I. (2023). Connecting the Sustainable Development Goals to firm-level sustainability and ESG factors: The need for double materiality. *BRQ Business Research Quarterly*, *26*(1), 2-10.

Doh, J. P., & Quigley, N. R. (2014). Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes. *Academy of Management Perspectives*, *28*(3), 255-274.

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *133*, 285-296.

Frangieh, C. G., & Yaacoub, H. K. (2017). A systematic literature review of responsible leadership: Challenges, outcomes and practices. *Journal of Global Responsibility*, *8*(2), 281-299.

Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, *66*, 101889.

Haider, S. A., Akbar, A., Tehseen, S., Poulova, P., & Jaleel, F. (2022). The impact of responsible leadership on knowledge sharing behavior through the mediating role of person–organization fit and moderating role of higher educational institute culture. *Journal of Innovation & Knowledge, 7*(4), 1-9.

Han, Z., Wang, Q., & Yan, X. (2019). How responsible leadership motivates employees to engage in organizational citizenship behavior for the environment: A double-mediation model. *Sustainability*, *11*(3), 605.

Huo, C., Safdar, M. A., Akhtar, M. W., & Ahmed, M. (2022). Linking responsible leadership and green innovation: the role of knowledge sharing and leader-member exchange. *Frontiers in Environmental Science*, *10*, 945817.

Irfan, M., Bhatti, O. K., & Ozturk, A. O. (2023). The influence of responsible leadership on protective behavior: organizational perspective of COVID-19 crisis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, *39*(4), 915-942.

Kyambade, M., Mugambwa, J., Nkurunziza, G., Namuddu, R., & Namatovu, A. (2024). Servant leadership style and socially responsible leadership in university context: moderation of promoting sense of community. *International Journal of Educational Management, 38*(3), 660-678.

Liao, Z., & Zhang, M. (2020). The influence of responsible leadership on environmental innovation and environmental performance: The moderating role of managerial discretion. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(5), 2016-2027.

Lin, C. P., Huang, H. T., & Huang, T. Y. (2020). The effects of responsible leadership and knowledge sharing on job performance among knowledge workers. *Personnel Review*, *49*(9), 1879-1896.

Liu, B. (2012). Sentiment analysis and opinion mining. *Synthesis Lectures on Human Language Technologies, 5*(1), 1-167.

Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, *74*(4), 329-343.

Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership: A relational approach. In *Responsible leadership*. Routledge.

Miska, C., & Mendenhall, M. E. (2018). Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions. *Journal of Business Ethics*, *148*(1), 117-134.

Mohammad, S. M., & Turney, P. D. (2013). Crowdsourcing a word-emotion association lexicon. *Computational Intelligence*, 29(3), 436-465.

Nanli, Z., Ping, Z., Weiguo, L. I., & Meng, C. (2012, November). Sentiment analysis: A literature review. In 2012 International Symposium on Management of Technology (ISMOT) (pp. 572-576). IEEE.

Nielsen, F. Å. (2011). A new ANEW: Evaluation of a word list for sentiment analysis in microblogs. *arXiv preprint arXiv:1103.2903*.

Özkan, O. S. (2022). Sorumlu liderlik. *Güncel Kavramlarla Örgütsel Davranış*, 21-38.

Pang, B., & Lee, L. (2008). *Opinion mining and sentiment analysis*. Now Publishers Inc.

Pless, N. M. (2007). Understanding responsible leadership: Role identity and motivational drivers: The case of Dame Anita Roddick, founder of the Body Shop. *Journal of Business Ethics*, *74*(4), 437-456.

Pless, N. M., & Maak, T. (2011). Responsible leadership. *Journal of Business Ethics, 98*(1), 3–13.

Prabowo, R., & Thelwall, M. (2009). Sentiment analysis: A combined approach. *Journal of Informetrics, 3*(2), 143-157.

Quigley, N. R., Sully de Luque, M., & House, R. J. (2005). Responsible leadership and governance in a global context. Insights from the GLOBE study. In J. Doh & S. A. Stumpf (Eds.), Handbook on responsible leadership and governance in global business. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Sargam, S., & Pandey, A. (2024). Responsible Leadership: A Competency-Based Approach Towards Management of Paradoxes and Garnering Stakeholder's Trust. *Vision*, 09722629241296207.

Shi, Y., & Ye, M. (2016). Responsible leadership: Review and prospects. *American Journal of Industrial and Business Management*, *6*(8), 877-884.

Stahl, G. K., & Sully de Luque, M. (2014). Antecedents of responsible leader behavior: A research synthesis, conceptual framework, and agenda for future research. *Academy of Management Perspectives, 28*(3), 235-254.

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. https://sdgs.un.org/2030agenda.

Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics, 105*(1), 1-16.

Zhao, H., & Zhou, Q. (2019). Exploring the Impact of Responsible Leadership on Organizational Citizenship Behavior for the Environment: A Leadership Identity Perspective. *Sustainability, 11*(4), 944. https://doi.org/10.3390/su11040944.

LİDERLİK TARZLARININ LİDERE DUYULAN GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: META-ANALİTİK BİR KARŞILAŞTIRMA

Dr. Tayfun AYDOĞDU

Bağımsız Araştırmacı
tayfunaydogdu19@gmail.com

Doktorant İsmail POLAT

İstanbul Üniversitesi
ismail.polat@ogr.iu.edu.tr

Doktorant Hüseyin ÇELİK

Manisa Celal Bayar Üniversitesi
celikhuseyin051@gmail.com

Prof. Dr. Bora YILDIZ

İstanbul Üniversitesi
borayildiz@istanbul.edu.tr

ÖZET

Liderlik araştırmaları, liderlik tiplerinin olumlu ve olumsuz çıktılarını ortaya koymakla beraber, lidere güven değişkeninin ilgili yazında önemli bir yere sahip olduğunu da göstermiştir. Ancak hangi liderlik tarzının lidere güveni daha çok etkilediğine ilişkin bilgi sınırlıdır. Yazındaki bu boşluğu doldurmak amacıyla bu çalışmada WOS ve Scopus veritabanlarında yayımlanan, toplam 288.613 katılımcıdan oluşan ve 70 bağımsız çalışmadan elde edilen 155 etki büyüklüğünün meta-analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular, laissez-faire liderlik hariç ($p>0.05$), lidere güven ile en yüksek ilişkiye sahip liderlik tiplerinin sırasıyla otantik liderlik, hizmetkâr liderlik ve etik liderlik olduğunu ortaya koymuştur. İncelenen çalışmaların büyük bölümünün birden çok kuramsal çerçeveyle incelenmesine rağmen, en çok tercih edilen kuramsal çerçevelerin sosyal mübadele kuramı, lider üye etkileşimi kuramı ve sosyal öğrenme kuramları olması dikkat çekicidir. Elde edilen sonuçlar, lidere duyulan güvenin karizma veya performans odaklı liderlikten ziyade, dürüstlük, şeffaflık ve çalışan odaklı ilişki kalitesi gibi değer temelli liderlik davranışları üzerinden şekillendiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, liderlik literatüründe güvenin oluşumuna ilişkin mekanizmaları karşılaştırmalı bir perspektifle açıklayarak önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Lidere güven, meta-analiz, liderlik

1. GİRİŞ

Örgütlerin sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı elde edebilmesi, çalışan performansının etkinliğine bağlıdır. Çalışan performansının ortaya çıkmasında ise örgüt içi ilişkilerin niteliği ve çalışanlar arasındaki güven ortamı önemli bir rol oynamaktadır (Mayer ve diğerleri, 1995; Seppala ve diğerleri, 2012). Bu nedenle güven, örgütlerde iş birliğini teşvik eden ve örgütsel süreçlerin etkin bir şekilde işlemesine katkı sağlayan temel bir sosyal mekanizmadır (Rousseau ve diğerleri, 1998).

Özellikle lider-takipçi ilişkisi bağlamında lidere duyulan güven ise "takipçilerin, davranışlarını ve niyetlerini olumlu olarak algıladıkları bir liderin eylemlerine karşı savunmasız kalmaya istekli olmalarını yansıtan psikolojik bir durum" şeklinde tanımlanmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002, s. 612). Lidere duyulan güven, örgütsel vatandaşlık davranışı (Tremblay, 2017; Mozumder, 2018), çalışan performansı (Zhu ve diğerleri, 2013; Badawy ve diğerleri, 2018), iş tatmini (Liu ve diğerleri, 2010; Hernandez Bark ve diğerleri, 2022), örgütsel bağlılık (Berkovich, 2018; Reddy ve Kamesh, 2020) ve işten ayrılma niyeti (Brower ve diğerleri, 2009; Bobbio ve diğerleri, 2015) gibi pek çok örgütsel sonuçlarla yakından ilişkilidir. Bu bulgular, liderin çalışanlar üzerinde güven oluşturabilme kapasitesinin örgütsel etkinlik açısından kritik bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle liderlik araştırmalarında önemli bir soru ortaya çıkmaktadır: Hangi liderlik tarzı güven üretmede daha etkilidir?

Literatürde farklı liderlik yaklaşımlarının güven üzerindeki etkisi incelenmiştir. Özellikle dönüşümcü liderlik (Podsakoff ve diğerleri, 1990; Gillespie ve Mann, 2004; Afsar ve Umrani, 2019), etik liderlik (Javed ve diğerleri, 2018; Khan ve diğerleri, 2020; Fang ve diğerleri, 2023), hizmetkâr liderlik (Chinomona ve diğerleri, 2013; Küçükoğlu ve Akca, 2019; Iqbal ve diğerleri, 2021), ahlaki liderlik (Wan ve diğerleri, 2020; Nazir ve diğerleri, 2025; Wang ve diğerleri, 2025), otantik liderlik (Kleynhans ve diğerleri, 2022; Suhartini ve diğerleri, 2023; Gardner ve diğerleri, 2024), lider-üye etkileşimi (Son

ve diğerleri, 2014; Stangej ve Skudiene, 2016; Ilsev ve diğerleri, 2024) ve babacan liderlik (Ritzenhöfer ve diğerleri, 2017; Chen ve diğerleri, 2021; Nazir ve diğerleri, 2025) gibi yaklaşımların çalışanların lidere duyduğu güven ile anlamlı şekilde ilişkili olduğu gösterilmiştir. Bu liderlik yaklaşımları, liderlerin çalışanlarla kurduğu ilişkilerde destekleyicilik, adalet, şeffaflık ve etik davranış gibi unsurları ön plana çıkararak güvenin oluşumunu teşvik eden davranış kalıpları sunmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalara ek olarak, mevcut çalışmaların üç temel sorunu bulunmaktadır. İlk olarak, güven ile liderlik arasındaki ilişki farklı liderlik yaklaşımları çerçevesinde incelenmiş olup, elde edilen bulgular parçalı bir yapı sergilemektedir. İkinci olarak, çalışmalarda rapor edilen etki büyüklükleri önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Üçüncü olarak ise, sosyal değişim teorisi, sosyal öğrenme teorisi, kaynakların korunması teorisi ve lider-üye etkileşimi teorisi gibi farklı teorik çerçeveler aynı ilişkiyi açıklamak için kullanılmıştır. Bu nedenle literatürde, farklı liderlik tarzlarının lidere güven üretme kapasitesini karşılaştırmalı olarak inceleyen meta-analitik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu çalışmanın amacı, farklı liderlik yaklaşımlarının lidere duyulan güven ile olan ilişkisini korelasyon temelli meta-analiz yöntemiyle incelemek ve bu ilişkilerin göreli güçlerini karşılaştırmaktır. Bu doğrultuda, bu araştırmanın cevaplamaya çalıştığı araştırma sorusu şöyledir: Hangi liderlik türleri lidere duyulan güvenle daha fazla ilişkilidir?

Mevcut kuramsal açıklamalar ve ampirik bulgular doğrultusunda, çalışan odaklı ve değer temelli liderlik yaklaşımlarının (özellikle otantik, etik ve hizmetkâr liderlik) lidere duyulan güven ile daha güçlü ilişkiler göstermesi beklenmektedir. Buna karşılık, pasif ve kaçınmacı özellikler taşıyan laissez-faire liderliğin güven ile daha zayıf veya anlamsız ilişkiler sergileyeceği öngörülmektedir. Bu beklentiler, meta-analiz kapsamında farklı liderlik türlerinin göreli etki büyüklüklerinin karşılaştırılması yoluyla değerlendirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Lidere Duyulan Güven

Örgütsel ortamlarda görevlerin karşılıklı bağımlılık içermesi, çalışanların davranışlarını yalnızca bireysel tercihler üzerinden değil, ilişkisel dinamikler çerçevesinde şekillendirmelerine neden olmaktadır (Thompson, 1967). Bu bağlamda güven, örgütsel işleyişin sürdürülebilirliği açısından kritik bir sosyal mekanizma olarak ortaya çıkmaktadır. Mayer ve arkadaşları (1995, s. 712) tarafından "bir tarafın diğer tarafın eylemlerine karşı savunmasız kalma isteği" olarak tanımlanan güven, bireylerin diğer aktörlerin davranışlarına yönelik belirsizlik ve risk koşullarında dahi olumlu beklentiler geliştirmesini sağlayarak, iş birliği, koordinasyon ve gönüllü katkı gibi örgütsel çıktıları mümkün kılmaktadır.

Örgütsel bağlamda güven çok boyutlu bir yapı sergilemekle birlikte, çalışanlar arası güven daha çok karşılıklılık esasına dayanan yatay ilişkiler üzerinden gelişirken, lidere duyulan güven doğası gereği hiyerarşik bir karakter taşımaktadır. Bu yönüyle lidere güven, yalnızca kişiler arası bir değerlendirme değil, aynı zamanda güç asimetrisi ve otorite ilişkileri içinde şekillenen özgün bir güven türüdür. Çalışanların liderlerine yönelik güven algıları, liderin niyetlerine, kararlarına ve davranışlarına ilişkin değerlendirmeleri üzerinden oluşmakta ve bu değerlendirmeler çalışanların örgütsel süreçlere katılım biçimlerini doğrudan etkilemektedir (Yıldız, 2019).

Bu ilişkilerin altında yatan temel mekanizma, sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) çerçevesinde açıklanabilir. Sosyal değişim teorisine göre bireyler, kendilerine sunulan olumlu tutum ve davranışlara karşılık verme eğilimindedir. Bu doğrultuda, liderin destekleyici, adil ve tutarlı davranışları çalışanlar tarafından bir "sosyal kaynak" olarak algılanmakta; bu durum, çalışanların lidere yönelik güven geliştirmesine zemin hazırlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, liderlik davranışları çalışanların algıladığı değişim ilişkisini şekillendirmekte ve bu ilişkinin kalitesi lidere duyulan güven düzeyini belirlemektedir.

Mayer vd. (1995, s. 715-720) tarafından geliştirilen model, güvenin oluşumunu üç temel unsur üzerinden açıklamaktadır: yetkinlik, iyi niyet ve dürüstlük. Yetkinlik, liderin görev ve sorumluluklarını yerine getirme kapasitesine yönelik algıyı ifade ederken; iyi niyet, liderin çalışanların çıkarlarını gözettiğine dair inancı yansıtmaktadır. Dürüstlük, liderin benimsediği değerler ile davranışları arasındaki tutarlılığı ifade eder. Bu üç unsur birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların liderlerine yönelik

güven geliştirmelerinde tamamlayıcı bir rol oynamakta ve herhangi bir unsurun eksikliği güvenin zedelenmesine yol açmaktadır (Mayer vd., 1995).

Çalışanlar, liderlerine güven duyma eğilimi gösterirler; liderin beklenen güven ortamını tesis edebildiği örgütlerde çalışanların yönetime olan tutumları olumlu olarak gelişmektedir (Yıldız, 2019). Çalışanların liderlerine güven duymalarında dürüstlük, bütünlük ve tutarlı davranışlar belirleyici rol oynamaktadır (Brown ve Trevino, 2006; Walumbwa ve diğerleri, 2008).

Sosyal mübadele teorisi ve yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, farklı liderlik yaklaşımlarının çalışanların algıladığı sosyal değişim ilişkisini ve dolayısıyla lidere duyulan güven düzeyini farklı biçimlerde etkilediği öngörülmektedir. Özellikle etik, dönüşümcü, hizmetkâr ve otantik liderlik gibi çalışan odaklı liderlik yaklaşımlarının güveni artırıcı yönde daha güçlü etkiler üretmesi beklenirken, daha pasif veya çıkar odaklı liderlik biçimlerinin bu etkiyi zayıflatabileceği düşünülmektedir. Ancak mevcut literatürde bu farklı liderlik türlerinin lidere duyulan güven üzerindeki görece etkileri sistematik ve karşılaştırmalı biçimde yeterince ortaya konulmamıştır. Bu boşluktan hareketle, mevcut çalışma farklı liderlik tipleri ile lidere duyulan güven arasındaki ilişkilerin genel etki büyüklüklerini meta-analitik bir yaklaşımla incelemeyi amaçlamaktadır.

2.2 Liderlik Türleri

Bu çalışmada ele alınan liderlik türleri, çalışanların lidere duyduğu güveni farklı mekanizmalar aracılığıyla etkileyen yaklaşımlar olarak sınıflandırılmaktadır. Sosyal mübadele teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, liderlik davranışları çalışanlara sunulan sosyal ve psikolojik kaynakların niteliğini belirlemekte ve bu durum lidere duyulan güven düzeyini şekillendirmektedir. Bu doğrultuda, incelenen liderlik türleri ilişkisel, gelişim odaklı ve pasif/kaçınmacı liderlik yaklaşımları olmak üzere üç ana kategori altında ele alınmaktadır.

İlişkisel Liderlik Yaklaşımları

Bu grupta yer alan dönüşümcü, etik, hizmetkâr, otantik, ahlaki ve ilişkisel liderlik ile lider-üye etkileşimi (LMX), lider ile çalışan arasındaki ilişkinin kalitesini artırmaya odaklanmaktadır. Bu liderlik yaklaşımlarının ortak noktası, liderin adil, destekleyici ve değer temelli davranışlar sergileyerek çalışanlarla güçlü bir sosyal mübadele kurmasıdır. Bu bağlamda, söz konusu liderlik türlerinin çalışanların lidere duyduğu güveni artırıcı yönde güçlü etkiler yaratması beklenmektedir (Bass, 1985; Brown ve Treviño, 2006; Walumbwa ve diğerleri, 2008; Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Gelişim Odaklı Liderlik Yaklaşımları

Güçlendirici liderlik ve babacan liderlik, çalışanların gelişimini, özerkliğini ve refahını ön plana alan yaklaşımlar olarak öne çıkmaktadır. Güçlendirici liderlik, çalışanlara yetki devri ve karar süreçlerine katılım yoluyla öz yeterlilik kazandırmayı hedeflerken (Amundsen ve Martinsen, 2014), babacan liderlik çalışanların hem iş hem de özel yaşamlarını kapsayan bütüncül bir destek sunmaktadır (Farh ve Cheng, 2000). Bu liderlik yaklaşımları, çalışanların liderden algıladığı destek düzeyini artırarak güvenin oluşmasına katkı sağlar.

Pasif/Kaçınmacı Liderlik Yaklaşımı

Laissez-faire liderlik, diğer liderlik türlerinden ayrışarak pasif ve kaçınmacı bir yapı sergilemektedir. Liderin karar alma süreçlerinden çekilmesi ve rehberlik sunmaması, çalışanların belirsizlik algısını artırmakta ve sosyal mübadele ilişkisinin zayıflamasına neden olmaktadır (Judge ve Piccolo, 2004). Bu nedenle, laissez-faire liderliğin lidere duyulan güven üzerinde olumsuz ya da zayıf bir etki yaratması beklenmektedir (Skogstad ve diğerleri, 2017).

Sonuç olarak, sosyal mübadele teorisine dayalı bu kategorik sınıflandırma, farklı liderlik yaklaşımlarının lidere duyulan güven üzerindeki etkilerinin hem yön hem de büyüklük açısından farklılaşacağını öne sürmektedir. Ancak mevcut literatürde bu farklılıkların sistematik ve karşılaştırmalı biçimde ortaya konulmasına ilişkin bulgular sınırlıdır. Bu nedenle, mevcut çalışma farklı liderlik türlerinin lidere duyulan güven üzerindeki göreli etkilerini meta-analitik bir yaklaşımla incelemektedir.

2.3 Teorik Temeller

Liderlik türleri ile lidere duyulan güven arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların kuramsal dağılımı incelendiğinde, literatürün oldukça parçalı ancak zengin bir teorik zemine dayandığı görülmektedir. Tablo 1'de sunulan bulgular, bu ilişkinin farklı teorik perspektifler çerçevesinde ele alındığını ve özellikle belirli kuramların öne çıktığını göstermektedir. Bu doğrultuda, lidere duyulan güveni açıklamada en sık başvurulan teorik çerçevelerin sosyal mübadele kuramı, lider-üye etkileşimi kuramı, sosyal kimlik kuramı, sosyal öğrenme kuramı ve kaynakları koruma kuramı olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Liderlik Türleri Açısından Teorik Çerçevelerin Dağılımı

Teori	LMX	AL	EL	TL	S_L	REL	BL	EMPW	LFL	MOLE	Toplam	%
Duygusal Olaylar Teorisi	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.3
Otantik Liderlik Teorisi	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.3
Kaynakları Koruma Teorisi	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	4	5.1
İş Talepleri-Kaynaklar Modeli (JD-R)	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1.3
LMX Teorisi	4	0	1	1	1	0	0	0	0	0	7	9.0
Liderlik Kategorizasyon Teorisi	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	2.6
Örgütsel Adalet Teorisi	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1.3
Amaç-Yol Teorisi	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1.3
Öz Belirleme Teorisi	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1.3
Hizmetkâr Liderlik Teorisi	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	2.6
Durumsal Liderlik Teorisi	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2.6
Sosyal Mübadele Teorisi	3	5	5	8	3	0	3	1	1	2	31	39.7
Sosyal Kimlik Teorisi	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2.6
Sosyal Bilgi İşleme Teorisi	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.3
Sosyal Öğrenme Teorisi	0	0	2	0	3	0	0	1	0	0	6	7.7
Dönüşümcü Liderlik Teorisi	0	0	0	11	0	0	0	1	1	0	13	16.7
Üst Kademe Teorisi	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	2.6
Toplam	**10**	**7**	**11**	**26**	**10**	**2**	**4**	**3**	**2**	**3**	**78**	**100**

Not. Değerler çalışma sayısını göstermektedir. Yüzdeler toplam örneklem içindeki oranları ifade etmektedir.
AL = Otantik Liderlik; BL = İyicil Liderlik; EL = Etik Liderlik; EMPW = Güçlendirici Liderlik; LFL = Laissez-faire Liderlik; LMX = Lider-Üye Etkileşimi; MOLE = Ahlaki Liderlik; REL = İlişkisel Liderlik; S_L = Hizmetkâr Liderlik; TL = Dönüşümcü Liderlik.

Tablo 1'de sunulan teorik dağılım, liderlik türleri ile lidere duyulan güven arasındaki ilişkinin farklı kuramsal perspektifler çerçevesinde ele alındığını göstermektedir. Bu teorik çeşitlilik yüzeyde parçalı bir görünüm sergilese de söz konusu yaklaşımlar lidere duyulan güvenin oluşumunu farklı ancak tamamlayıcı mekanizmalar üzerinden açıklamaktadır. İlk olarak, sosyal mübadele kuramı ve lider-üye etkileşimi kuramı, güvenin karşılıklılık ve ilişki kalitesi temelinde geliştiğini vurgulamaktadır. Bu perspektife göre, liderin çalışanlara sunduğu destek, adalet ve saygı gibi sosyal kaynaklar, çalışanların lidere güven duymasıyla sonuçlanan bir değişim ilişkisi yaratmaktadır (Blau, 1964; Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Buna karşılık, sosyal kimlik ve sosyal öğrenme kuramları, güvenin bilişsel ve sosyal algı süreçleri üzerinden şekillendiğini ileri sürmektedir. Sosyal kimlik kuramı, liderin grup prototipini temsil etmesi durumunda takipçiler tarafından daha fazla benimsendiğini ve bu durumun güveni artırdığını öne sürerken (Hogg, 2001), sosyal öğrenme kuramı liderin rol model olarak gözlemlenmesi ve davranışlarının taklit edilmesi yoluyla güvenin geliştiğini savunmaktadır (Bandura, 1977).

Diğer yandan, kaynakları koruma kuramı, lidere duyulan güveni bireylerin psikolojik ve sosyal kaynaklarını koruma motivasyonu üzerinden açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre, lider çalışanlar için belirsizliği azaltan ve kaynak kaybını önleyen bir unsur olarak algılandığında, lidere yönelik güven düzeyi artmaktadır (Hobfoll, 1989).

Bu çerçevede değerlendirildiğinde, farklı teorik yaklaşımların lidere duyulan güveni üç temel mekanizma üzerinden açıkladığı söylenebilir: (1) karşılıklılık ve değişim ilişkileri (sosyal mübadele/LMX), (2) kimlik ve rol modelleme süreçleri (sosyal kimlik kuramı/sosyal öğrenme kuramı) ve (3) kaynak koruma motivasyonu (kaynakları koruma teorisi). Ancak mevcut literatürde bu farklı teorik mekanizmaların liderlik türleri bağlamında nasıl farklılaştığı ve hangi liderlik yaklaşımlarının güven üzerinde daha güçlü etkiler yarattığı sistematik biçimde ortaya konulmamıştır.

Bu boşluktan hareketle, mevcut çalışma farklı liderlik türlerini kavramsal olarak bağımsız değişken grupları, lidere duyulan güveni ise ortak sonuç değişkeni olarak ele almakta ve farklı liderlik yaklaşımlarının lidere duyulan güven üzerindeki göreli etkilerini meta-analitik bir yaklaşımla

karşılaştırarak literatürdeki bu teorik parçalanmışlığı bütüncül bir çerçevede değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

3. YÖNTEM

3.1 Meta-Analiz Yöntemi

Bu araştırmada, liderlik tarzları ile lidere güven arasındaki ilişkiyi test etmek için meta-analiz yöntemi kullanılmıştır. Meta-analiz yöntemi, analizlerin analizi olarak tanımlanmaktadır. Bireysel araştırmalardan elde edilen sonuçlar bir bütün haline getirilerek istatistiksel analiz sonucuna ulaşmak için analiz yapılmaktadır (Glass, 1976). Araştırmanın amacına göre meta-analiz araştırmalarında önemli görülen PRISMA kılavuzu doğrultusunda (1) araştırma sorusunun tanımlanması, (2) alanyazın taraması, (3) çalışmaların seçimi, (4) verilerin toplanması, (5) verilerin analizi, (6) sonuç ve değerlendirme aşamaları izlenmiştir. Analiz, R (sürüm 4.5.3) (R Core Team, 2020) ve "metafor" paketi (sürüm 4.8.0) (Viechtbauer ve Cheung, 2010) kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın temel amacı, farklı liderlik türlerinin lidere duyulan güven üzerindeki göreli etki büyüklüklerini karşılaştırmak olduğundan, analizler genel etki büyüklüklerinin belirlenmesiyle sınırlandırılmış ve moderatör analizlerine yer verilmemiştir.

3.2 Dahil Edilme ve Hariç Tutma Kriterleri

Bu meta-analiz kapsamında dahil edilen çalışmalar belirli kriterler doğrultusunda sistematik olarak seçilmiştir. Öncelikle, yalnızca ampirik bulgular sunan çalışmalar analize dahil edilmiştir. Çalışmaların güvenilir ve akademik açıdan nitelikli bir örneklem oluşturabilmesi amacıyla, yalnızca Web of Science ve Scopus veritabanlarında indekslenen yayınlar dikkate alınmıştır. Dil açısından herhangi bir kısıtlama getirilmemiştir.

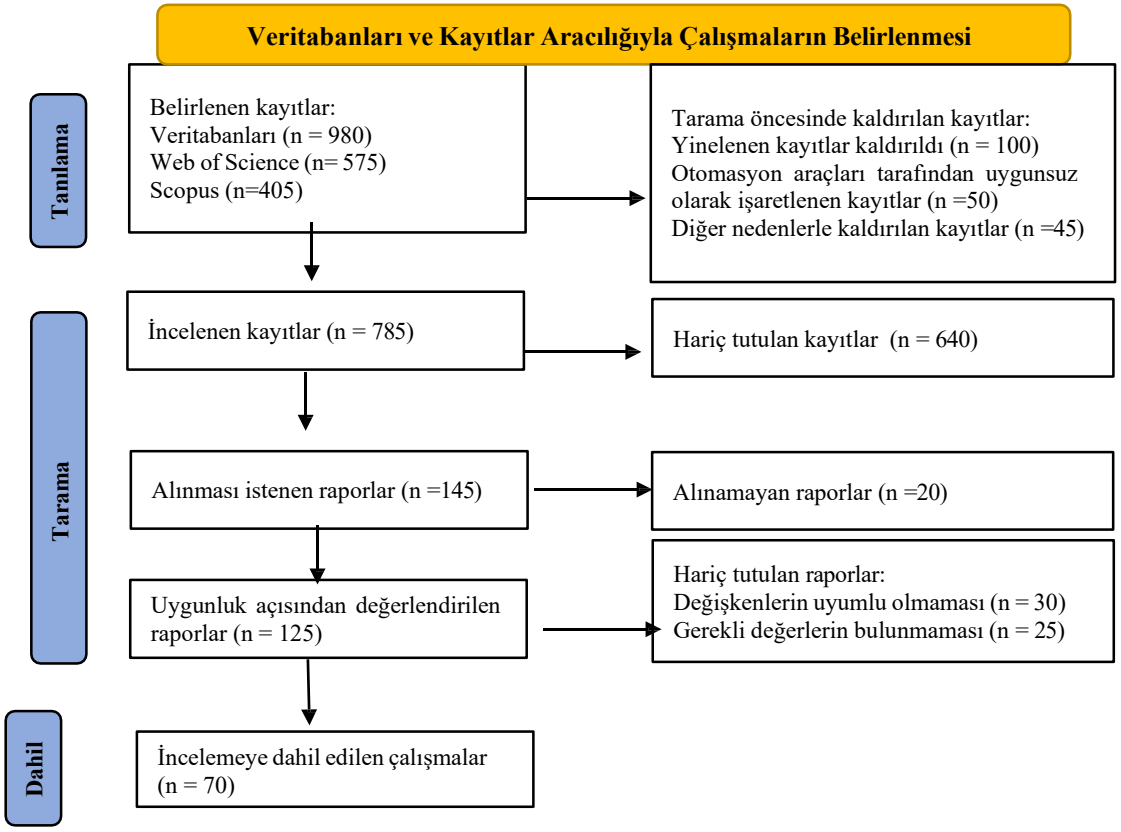
Araştırmanın kapsamına uygunluk açısından, çalışmalarda liderlik türleri ile lidere duyulan güven arasındaki ilişkinin doğrudan incelenmiş olması temel kriter olarak belirlenmiştir. Ayrıca meta-analitik hesaplamaların gerçekleştirilebilmesi için, ilgili çalışmaların korelasyon katsayılarını ve örneklem büyüklüklerini raporlaması zorunlu tutulmuştur.

Hariç tutma kriterleri kapsamında aynı örneklemden türetilmiş tekrar çalışmalar, gerekli istatistiksel bilgileri raporlamayan yayınlar ve araştırma konusu ile doğrudan ilişkili olmayan çalışmalar analiz dışı bırakılmıştır.

3.3 Veri Toplama Süreci

Araştırma kapsamında ilgili çalışmaların belirlenmesi amacıyla Web of Science ve Scopus veri tabanlarında sistematik literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Tarama sürecinde liderlik türleri ve lidere duyulan güven kavramlarını içeren anahtar kelimeler kullanılmış, elde edilen çalışmalar önceden belirlenen dahil edilme ve hariç tutma kriterleri doğrultusunda değerlendirilmiştir. Çalışmaların belirlenmesi, taranması ve uygunluk değerlendirmesi aşamaları PRISMA 2020 rehberine uygun şekilde yürütülmüştür (Page ve diğerleri, 2021).

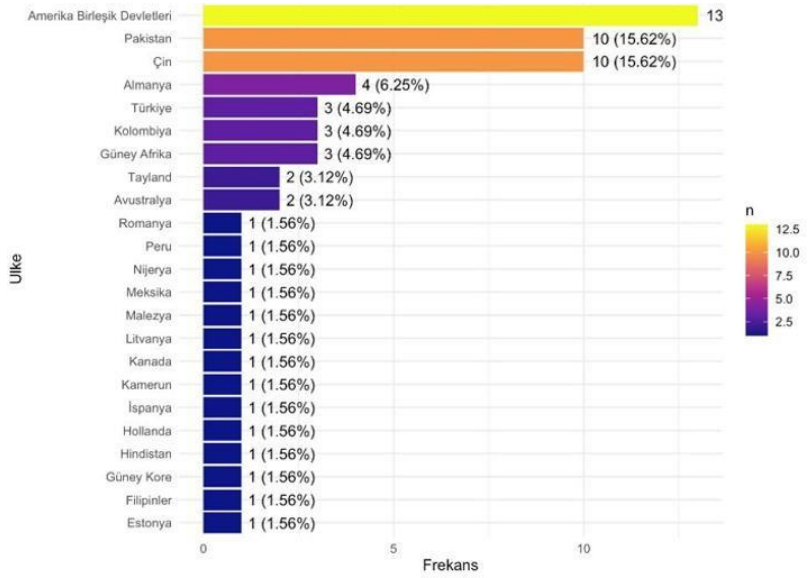
Meta-analize dahil edilen çalışmaların kodlanması sürecinde, her bir çalışma araştırmanın ilk üç yazarı tarafından bağımsız olarak incelenmiştir. Kodlama kapsamında örneklem büyüklüğü, liderlik türü, korelasyon katsayısı ve araştırmada kullanılan kuramsal çerçeve gibi meta-analiz için gerekli bilgiler çalışma metinlerinden elde edilerek analizlerde kullanılmak üzere düzenlenmiştir. Kodlama sürecinin tamamlanmasının ardından elde edilen veriler karşılaştırılmış, olası farklılıklar ortak değerlendirme ile giderilmiş ve analizlerde kullanılacak nihai veri seti oluşturulmuştur.



Şekil 1. PRISMA Diyagramı

Şekil 1'de görüldüğü üzere, veri tabanlarından elde edilen kayıtlar çeşitli eleme aşamalarından geçirilmiş ve uygunluk değerlendirmeleri sonucunda toplam 70 bağımsız çalışma meta-analize dahil edilmiştir. Bu çalışmalardan elde edilen 155 etki büyüklüğü analizlerde kullanılmış olup toplam örneklem büyüklüğü 288.613 katılımcıdan oluşmaktadır.

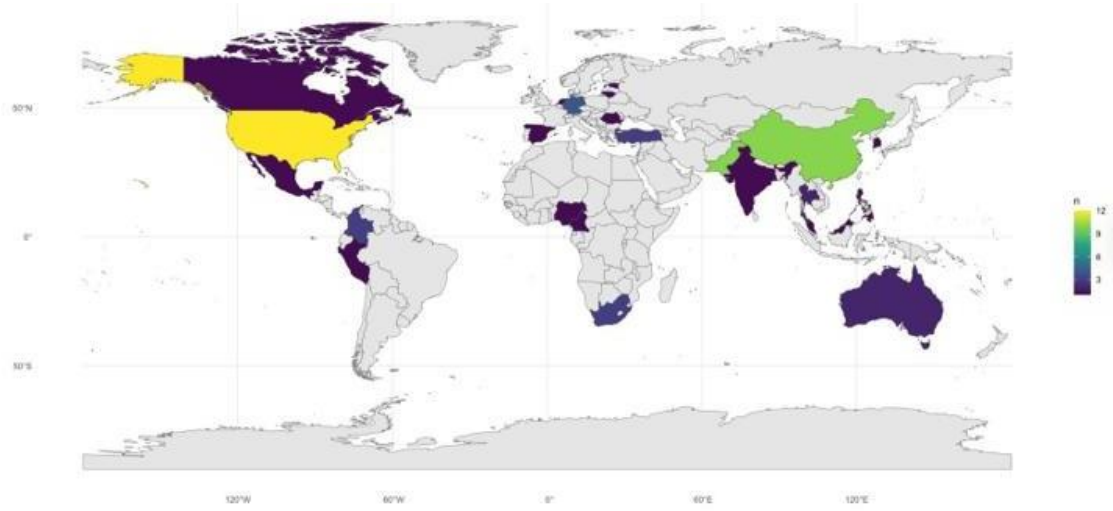
Meta-analize dahil edilen çalışmaların hangi ülkelerde yoğunlaştığının belirlenmesi, bulguların genellenebilirliği ve bağlamsal özelliklerinin değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, çalışmaların ülkelere göre dağılımı Şekil 2'de sunulmuştur.



Şekil 2. Çalışmaların Ülkelere Göre Dağılımı

Şekil 2'den görüleceği üzere, meta-analize dahil edilen çalışmaların ülkelere göre dağılımı belirli ülkelerde yoğunlaşmaktadır. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri, Çin ve Hindistan'ın araştırma üretiminde öne çıktığı görülmektedir. Ülkelerin kültürel özellikleri dikkate alındığında, çalışmaların önemli bir bölümünün yüksek kolektivizm ve yüksek güç mesafesi özellikleri gösteren Doğu toplumlarında yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Buna karşılık Batı ülkelerinde gerçekleştirilen çalışmaların oranı görece daha düşüktür. Bu dağılım, liderlik ve güven ilişkisinin farklı kültürel bağlamlarda nasıl şekillendiğinin değerlendirilmesi açısından önemli ipuçları sunmaktadır.

Çalışmaların ülke düzeyindeki dağılımına ek olarak, araştırma üretiminin küresel ölçekte nasıl bir yayılım gösterdiğinin incelenmesi de önem taşımaktadır. Bu kapsamda, meta-analize dahil edilen çalışmaların coğrafi dağılımı Şekil 3'te sunulmuştur.



Şekil 3. Çalışmaların Coğrafi Dağılımı

Şekil 3'ten görüleceği üzere, çalışmaların coğrafi dağılımı dünya genelinde dengeli bir yapı sergilememektedir. Araştırmaların büyük bölümü Kuzey Amerika ve Asya'da yoğunlaşırken, Afrika, Güney Amerika ve Okyanusya gibi bölgelerin sınırlı düzeyde temsil edildiği görülmektedir. Bu durum, liderlik ve güven ilişkisine ilişkin mevcut bilgi birikiminin belirli coğrafi bölgelerde üretildiğini ve bazı bölgelerin literatürde görece daha az yer aldığını göstermektedir. Dolayısıyla elde edilen bulgular değerlendirilirken, çalışmaların yoğunlaştığı kültürel ve coğrafi bağlamların dikkate alınması önem taşımaktadır.

4. BULGULAR

Bu çalışmada liderlik tarzları ile lidere duyulan güven arasındaki ilişkiler, rastgele etkiler (random effect) modeli çerçevesinde yürütülen meta-analitik korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analizlerde her bir liderlik tarzı kategorik bir ayrım olarak ayrı alt gruplar halinde ele alınmış ve düzeltilmiş ortalama korelasyon katsayıları (ρ), %95 güven aralıkları ile heterojenlik istatistikleri (Q ve I^2) raporlanmıştır.

Tablo 2'den görüleceği üzere, meta-analiz bulguları otantik liderlik ile lidere güven arasındaki ilişkinin güçlü ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($k = 11$, $\rho = .733$, %95 GA [.642, .803], $Q = 215.27$, $I^2 = 95.65$, $p < .001$). Benzer şekilde hizmetkâr liderlik ($k = 25$, $\rho = .651$, %95 GA [.581, .712], $Q = 443.65$, $I^2 = 96.53$, $p < .001$), etik liderlik ($k = 15$, $\rho = .591$, %95 GA [.331, .768], $Q = 1750.70$, $I^2 = 99.46$, $p < .001$), dönüşümcü liderlik ($k = 36$, $\rho = .577$, %95 GA [.491, .652], $Q = 6671.85$, $I^2 = 99.10$, $p < .001$) ve ahlaki liderlik ($k = 3$, $\rho = .576$, %95 GA [.042, .854], $Q = 121.40$, $I^2 = 98.67$, $p < .001$) için de lidere güven değişkeni ile güçlü ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İlişkisel liderlik ($k = 3$, $\rho = .574$, %95 GA [.113, .832], $Q = 36.16$, $I^2 = 97.23$, $p < .05$), güçlendirici liderlik ($k = 4$, $\rho = .564$, %95 GA [.274, .759], $Q = 95.78$, $I^2 = 96.94$, $p < .001$) ve lider-üye etkileşimi (LMX; $k = 17$, $\rho = .500$, %95 GA [.342, .630], $Q = 731.31$, $I^2 = 97.89$, $p < .001$) orta düzeyde ve anlamlı ilişkiler göstermektedir. Buna karşın babacan liderlik daha düşük düzeyde bir ilişkiye sahiptir ($k = 5$, $\rho = .366$, %95 GA [.121, .569], $Q = 76.35$, $I^2 = 94.05$, $p < .001$) ve laissez-faire liderlik ile lidere güven arasındaki

ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır (k = 5, ρ = −.016, %95 GA [−.647, .628], Q = 63.97, I^2 = 99.17, p > .05).

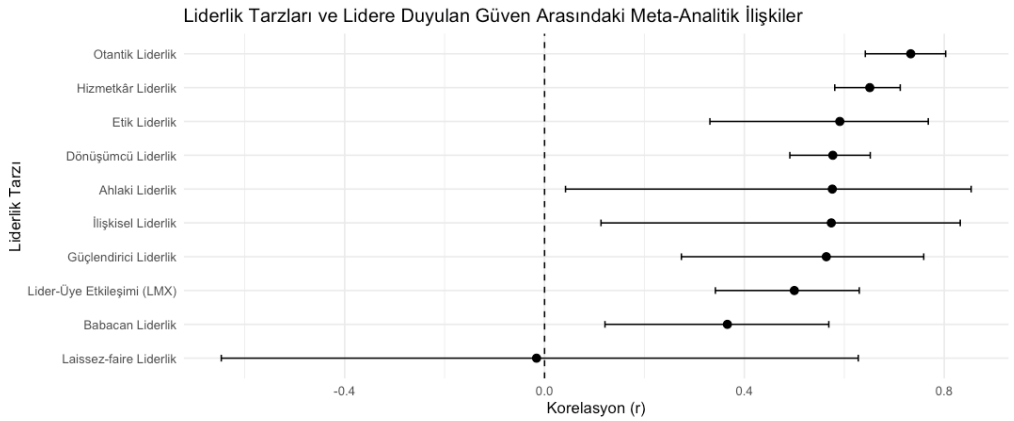
Tablo 2. Liderlik Tarzları ile Lidere Duyulan Güven Arasındaki Meta-Analitik Korelasyonlar

Liderlik Tarzı	k	n	GA alt	GA üst	p	Q	Qp	I^2 (%)
İlişkisel Liderlik Yaklaşımları								
Otantik Liderlik	11	0.733	0.642	0.803	0***	215.27	0***	95.65
Hizmetkâr Liderlik	25	0.651	0.581	0.712	0***	443.65	0***	96.35
Etik Liderlik	15	0.591	0.331	0.768	0***	1750.70	0***	99.46
Dönüşümcü Liderlik	36	0.577	0.491	0.652	0***	6671.85	0***	99.10
Ahlaki Liderlik	3	0.576	0.042	0.854	0.0361*	121.40	0***	98.67
İlişkisel Liderlik	3	0.574	0.113	0.832	0.0178*	36.16	0***	97.23
Lider-Üye Etkileşimi (LMX)	17	0.500	0.342	0.630	0***	731.31	0***	97.89
Gelişim Odaklı Liderlik Yaklaşımları								
Güçlendirici Liderlik	4	0.564	0.274	0.759	0***	95.78	0***	96.94
Babacan Liderlik	5	0.366	0.121	0.569	0.0041**	76.35	0***	94.05
Pasif/Kaçınmacı Liderlik								
Laissez-faire Liderlik	5	-0.016	-0.647	0.628	0.9658 ns	631.97	0***	99.17

Not: ns= anlamlı değil; k= çalışma sayısı; n= ortalama korelasyon; GA= güven aralığı; Q= Cochran heterojenlik istatistiği; I^2 = çalışmalar arası heterojenlik yüzdesi. Anlamlılık düzeyleri: $p < .001^{***}$; $p < .01^{**}$; $p < .05^{*}$.

Elde edilen bulgular, liderlik tarzlarının güven üretme kapasitesinin homojen olmadığını açıkça ortaya koymaktadır. Özellikle otantik, etik ve hizmetkâr liderlik gibi değer temelli (normatif) liderlik biçimleri, güven ile en güçlü ilişkileri kurarak güvenin temel belirleyicisinin ahlaki tutarlılık ve değer temelli etkileşimler olduğunu göstermektedir (Şekil 4). Buna karşılık, ilişkisel ve değişim temelli liderlik yaklaşımları (örneğin LMX ve güçlendirici liderlik) güveni daha çok karşılıklılık ve sosyal değişim mekanizmaları üzerinden üretmekte ve bu nedenle daha orta düzeyde etkiler ortaya koymaktadır. Laissez-faire liderliğin anlamsız etkisi, pasif liderliğin güven üretmediğini açıkça göstermektedir. Bununla birlikte, tüm analizlerde gözlenen çok yüksek heterojenlik düzeyleri (I^2 > 95), bu ilişkilerin bağlama son derece duyarlı olduğunu ve elde edilen ortalama etkilerin evrensel olarak genellenemeyeceğini göstermektedir. Bu durum, kültürel ve yapısal faktörlerin (örneğin güç mesafesi ve kolektivizm düzeyi) bu ilişkiler üzerinde belirleyici rol oynadığını ve moderatör analizlerinin zorunlu olduğunu göstermektedir.

Liderlik tarzları ile lidere duyulan güven arasındaki ilişkilere ait etki büyüklükleri ve güven aralıkları Şekil 4'te sunulan orman grafiğinde görsel olarak gösterilmektedir.



Şekil 4. Liderlik Tarzları-Lidere Güven İlişkisine Yönelik Orman Grafiği

Şekil 4'te sunulan orman grafiği, farklı liderlik türleri ile lidere duyulan güven arasındaki ilişkilerin büyüklüklerini karşılaştırmalı olarak göstermektedir. Grafik, özellikle otantik, hizmetkâr ve etik

liderliğin güven ile daha güçlü ilişkiler sergilediğini, laissez-faire liderliğin ise güven ile anlamlı bir ilişki ortaya koymadığını görsel olarak desteklemektedir.

5. TARTIŞMA

Bu çalışmanın bulguları, farklı liderlik yaklaşımlarının lidere duyulan güven üzerindeki etkilerinin anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermektedir. Meta-analiz sonuçları, özellikle otantik, hizmetkâr ve etik liderlik gibi değer ve ilişki temelli liderlik yaklaşımlarının güven üretiminde diğer liderlik türlerine kıyasla daha güçlü etkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, liderlerin şeffaflık, dürüstlük, etik davranış ve çalışan odaklılık gibi özelliklerinin güven oluşumunda belirleyici olduğunu vurgulayan önceki çalışmalarla uyumludur (Brown ve Trevino, 2006; Walumbwa ve diğerleri, 2008). Ayrıca mevcut çalışma, yalnızca farklı liderlik yaklaşımlarının lidere duyulan güven ile ilişkili olduğunu göstermekle kalmamış, aynı zamanda bu yaklaşımların göreli etki büyüklüklerini aynı meta-analitik çerçevede karşılaştırarak literatürde dağınık biçimde bulunan ampirik bulguları bütüncül bir bakış açısıyla sentezlemiştir. Bu yönüyle çalışma, hangi liderlik yaklaşımlarının güven oluşturma açısından daha etkili olduğuna ilişkin daha kapsamlı bir değerlendirme sunarak liderlik literatürüne özgün bir katkı sağlamaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) ve sosyal öğrenme kuramının (Bandura, 1977) temel varsayımlarıyla da büyük ölçüde örtüşmektedir. Sosyal mübadele kuramına göre liderlerin çalışanlara sunduğu destek, adalet ve etik davranışlar karşılıklılık ilkesini güçlendirerek çalışanların lidere güven duymalarını kolaylaştırmaktadır. Benzer şekilde sosyal öğrenme kuramı, liderlerin sergiledikleri tutarlı ve etik davranışların çalışanlar tarafından rol modeli olarak benimsenmesiyle güven ilişkisinin güçlendiğini ileri sürmektedir. Bu doğrultuda mevcut bulgular, güvenin yalnızca liderlik davranışlarının doğrudan bir sonucu olmadığını; aynı zamanda çalışanların bu davranışları nasıl algıladığı ve anlamlandırdığıyla şekillenen çok boyutlu bir olgu olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın en dikkat çekici bulgularından biri, otantik liderliğin incelenen tüm liderlik türleri arasında lidere duyulan güven ile en güçlü ilişkiyi göstermesidir. Bu durum, çalışanların yalnızca liderlerin etik davranışlarını değil, aynı zamanda liderin davranışları ile değerleri arasındaki tutarlılığı, şeffaflığı ve samimiyeti de güven oluşumunun temel unsurları olarak değerlendirdiğini düşündürmektedir. Otantik liderlik yaklaşımının özünü oluşturan öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı, liderlerin daha güvenilir ve öngörülebilir algılanmasına katkı sağlamaktadır. Benzer biçimde Gardner ve diğerleri (2024), liderlerin değerleri ile davranışları arasındaki uyumun çalışanların lideri daha otantik algılamasını sağladığını ve bu algının lidere duyulan güveni güçlendirdiğini belirtmektedir. Bu açıdan mevcut meta-analiz bulguları güncel ampirik araştırmalarla da tutarlılık göstermektedir.

Otantik liderliği sırasıyla hizmetkâr ve etik liderlik yaklaşımlarının izlemesi de dikkat çekici bir bulgudur. Her iki liderlik yaklaşımında da çalışanların ihtiyaçlarını önceleyen, gelişimlerini destekleyen ve etik değerlere dayalı ilişkiler kuran liderlik anlayışının ön plana çıkması, güven oluşumunda ilişki kalitesinin ve değer temelli davranışların önemini ortaya koymaktadır. Özellikle hizmetkâr liderlikte liderin çalışanların gelişimine öncelik vermesi, güç paylaşımını desteklemesi ve bireysel ihtiyaçlara duyarlılık göstermesi güven ilişkisini güçlendiren temel unsurlar arasında değerlendirilebilir. Benzer şekilde etik liderlikte dürüstlük, adalet ve hesap verebilirlik gibi davranışlar çalışanların liderlerine yönelik olumlu algılar geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Bu bulgular, güvenin yalnızca liderin yönetsel yeterliliğinden değil, çalışanlarla kurduğu ilişkinin niteliği ve değer temelli liderlik davranışlarından beslendiğini göstermektedir.

Buna karşılık dönüşümcü liderlik, lider-üye etkileşimi, güçlendirici liderlik ve babacan liderlik gibi yaklaşımlar da lidere duyulan güven ile anlamlı ilişkiler göstermektedir. Ancak bu liderlik türlerinin güven üzerindeki etkilerinin daha çok lider ile çalışan arasındaki ilişkinin niteliği, destek algısı ve etkileşim sıklığı üzerinden şekillendiği görülmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 1990; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Dirks ve Ferrin, 2002). Özellikle dönüşümcü liderliğin çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılığı üzerinde güçlü etkiler oluşturduğu bilinmekle birlikte, mevcut meta-analiz güven oluşumunda etik bütünlük, davranışsal tutarlılık ve çalışan odaklı liderlik anlayışının daha belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşın laissez-faire liderliğin lidere duyulan güven ile anlamlı bir ilişki

göstermemesi, pasif liderlik davranışlarının güven oluşturma açısından yetersiz kaldığını desteklemektedir.

Araştırma bulguları birlikte değerlendirildiğinde, lidere duyulan güvenin tek bir liderlik yaklaşımıyla açıklanmasının mümkün olmadığı görülmektedir. Aksine güven; liderin etik değerlere bağlılığı, çalışanlarla kurduğu ilişkinin niteliği, davranışlarındaki tutarlılık ve çalışanların bu davranışlara ilişkin algılarının birlikte şekillendirdiği çok boyutlu bir örgütsel çıktı olarak değerlendirilebilir. Bu yönüyle çalışma, güvenin yalnızca liderlik tarzının doğal bir sonucu olmadığına, aynı zamanda liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl yorumlandığını yansıtan dinamik bir süreç olduğuna işaret etmektedir.

Bununla birlikte tüm liderlik türlerinde yüksek heterojenlik düzeylerinin gözlenmesi, liderlik ile lidere duyulan güven arasındaki ilişkinin bağlamsal özelliklerden önemli ölçüde etkilendiğini göstermektedir. Kültürel değerler, güç mesafesi, kolektivizm düzeyi, sektör ve örgütsel yapı gibi değişkenlerin bu ilişkinin büyüklüğünü değiştirebileceği değerlendirilmektedir. Bunun yanında mevcut çalışmanın temel amacı farklı liderlik türlerinin lidere duyulan güven üzerindeki göreli etkilerini karşılaştırmak olduğundan moderatör analizlerine yer verilmemiştir. Ayrıca bazı liderlik türlerine ilişkin çalışma sayısının sınırlı olması, moderatör analizlerinin güvenilir biçimde gerçekleştirilmesini güçleştirmiştir. Bu nedenle gelecekte gerçekleştirilecek meta-analizlerde kültürel bağlam, sektör ve örneklem özellikleri gibi değişkenlerin moderatör olarak incelenmesi, yalnızca liderlik yaklaşımlarının hangi koşullarda daha etkili olduğunu açıklamakla kalmayacak, aynı zamanda lidere duyulan güvenin farklı örgütsel bağlamlarda nasıl şekillendiğinin daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına da katkı sağlayacaktır.

6. SONUÇ

Bu çalışma, farklı liderlik yaklaşımlarının lidere duyulan güven üzerindeki etkilerini meta-analiz yöntemiyle karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Elde edilen bulgular, liderlik türlerinin lidere duyulan güven oluşturma kapasitelerinin anlamlı biçimde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Özellikle otantik, hizmetkâr ve etik liderlik gibi değer ve ilişki temelli liderlik yaklaşımlarının güven üzerinde daha güçlü etkilere sahip olduğu belirlenirken, laissez-faire liderliğin lidere duyulan güven ile anlamlı bir ilişki göstermediği görülmüştür. Bu sonuçlar, çalışanların liderlerine duydukları güvenin yalnızca liderlerin yönetsel yeterliliklerinden değil; etik ilkeleri benimsemeleri, davranışlarında tutarlılık göstermeleri ve çalışan odaklı bir yönetim anlayışı benimsemelerinden önemli ölçüde etkilendiğini göstermektedir.

Araştırma bulguları, liderlik literatürüne çeşitli açılardan katkı sağlamaktadır. İlk olarak, farklı liderlik türlerinin lidere duyulan güven üzerindeki etkilerini aynı meta-analitik çerçevede karşılaştırarak dağınık ampirik bulguları bütüncül bir biçimde sentezlemektedir. İkinci olarak, güven oluşturma açısından hangi liderlik yaklaşımlarının daha güçlü etkilere sahip olduğunu ortaya koyarak liderlik araştırmalarına karşılaştırmalı bir bakış açısı kazandırmaktadır. Üçüncü olarak ise bulguların sosyal mübadele kuramı ve sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde değerlendirilmesi, liderlik davranışları ile güven arasındaki ilişkinin kuramsal olarak daha kapsamlı biçimde açıklanmasına katkı sunmaktadır.

Uygulama açısından değerlendirildiğinde, örgütlerin lider geliştirme programlarında yalnızca performans ve sonuç odaklı liderlik davranışlarına değil; etik farkındalık, şeffaf iletişim, çalışanların gelişimini destekleme ve güvene dayalı ilişkiler kurmayı güçlendiren liderlik yetkinliklerine de öncelik vermeleri önerilmektedir. Özellikle otantik, hizmetkâr ve etik liderlik davranışlarının teşvik edilmesi, çalışanların yöneticilerine duydukları güveni artırarak örgütsel bağlılık, iş birliği ve örgütsel etkinlik gibi olumlu çıktılara katkı sağlayabilir.

Bununla birlikte, meta-analiz sonuçlarında tüm liderlik türleri için yüksek heterojenlik değerlerinin elde edilmesi, liderlik ile lidere duyulan güven arasındaki ilişkinin kültürel, sektörel ve örgütsel bağlama göre değişebileceğine işaret etmektedir. Mevcut çalışmanın temel amacı farklı liderlik türlerinin göreli etkilerini karşılaştırmak olduğundan moderatör analizlerine yer verilmemiştir. Ayrıca bazı liderlik türlerine ilişkin çalışma sayısının sınırlı olması da bu tür analizlerin güvenilir biçimde gerçekleştirilmesini güçleştirmiştir. Bu nedenle gelecekte yapılacak meta-analizlerde kültürel özellikler, sektör, örgütsel yapı ve örneklem nitelikleri gibi değişkenlerin moderatör olarak ele alınması, farklı liderlik yaklaşımlarının hangi koşullarda lidere duyulan güven üzerinde daha etkili olduğunun açıklanmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Does thriving and trust in the leader explain the link between transformational leadership and innovative work behaviour? A cross-sectional survey. *Journal of Research in Nursing, 25*(1), 1-15. https://doi.org/10.1177/1744987119880583

Alpkan, L., Karabay, M., Şener, İ., Elçi, M., & Yıldız, B. (2021). The mediating role of trust in leader in the relations of ethical leadership and distributive justice on internal whistleblowing: a study on Turkish banking sector. *Kybernetes, 50*(7), 2073-2092. https://doi.org/10.1108/K-05-2020-0268

Amundsen, S., & Martinsen, O. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly, 25*(3), 487-511. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009

Amy C. Edmondson (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383. https://doi.org/10.2307/2666999

Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I′s of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training, 15*(4). 9-16. https://doi.org/10.1108/03090599110143366

Badawy, R. L., Gazdag, B. A., Brouer, R. L., & Treadway, D. C. (2018). The role of leader relationship quality in the development of employee fit perceptions. *Journal of Applied Social Psychology*, *49*(2), 86-98. https://doi.org/10.1111/jasp.12567

Bahar, B. (2019). Sosyal öğrenme kuramı ve sosyal değişim kuramı perspektifinden etik liderlik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(16), 237-242.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall Publishing.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, *13*(3), 26-40. https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2

Baş, T., Keskın, N., & Mert, İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi (lüe) modeli ve ölçme aracının Türkçe'de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Academic Review*, *10*(3).

Berkovich, I. (2018). Effects of principal-teacher gender similarity on teacher's trust and organizational commitment. *Sex Roles, 78*(7), 561-572. https://doi.org/10.1007/s11199-017-0814-3

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley Publishing.

Bobbio, A., Bellan, M., & Manganelli, A. M. (2012). Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: A study in an Italian general hospital. *Health Care Management Review*, *37*(1), 77-87. https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e31822242b2

Bolat, O. İ., Bolat, T., & Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *12*(21), 215-239.

Brower, H. H., Lester. S. W., Korsgaard, M. A., & Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management, 35*(2), 327-347. https://doi.org/10.1177/0149206307312511

Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595-616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Chen, X., Zhu, Z., & Liu, J. (2021). Does a trusted leader always behave better? The relationship between leader feeling trusted by employees and benevolent and laissez-faire leadership behaviors. *Journal of Business Ethics, 170*(3), 615-634. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04390-7

Chinomona, R., Mashiloane, M., & Pooe, D. (2013). The influence of servant leadership on employee trust in a leader and commitment to the organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 4*(14), 405-414. https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n14p405

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

Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, *13*(1), 46-78.

Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları, 1*(1), 123-144.

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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611

Edward L. Deci, & Richard M. Ryan (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Emerson, R. M. 1976. Social exchange theory. *Annual Review of Sociology, 2*, 335-362.

Fang, Z., Hua, M., Bao, Y., & Sun, Q. (2023). Interactive effect of leader ethicality and competency on Chinese customs officers' organizational citizenship behaviors. *Organizational Psychology, 14*(1152608), 1-13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1152608

Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In *Management and Organizations in the Chinese Context* (84-127). Palgrave Macmillan UK Publishing.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal, 32*(1), 115-130. https://doi.org/10.5465/256422

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 343-372. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003

Gardner, W. L., Clapp-Smith, R., Mhatre, K., Avolio, B. J., Chan, A., Hughes, L. W., Pandey, P., & Sun, I. (2024). Does the talk match the walk?: Effects of leader exemplification and ethical conduct on perceived leader authenticity, trust, and organizational advocacy. *Journal of Management & Organization*, *30*(6), 1748-1771. https://doi.org/10.1017/jmo.2024.67

Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust, *Journal of Managerial Psychology, 19*(6), 588-607. https://doi.org/10.1108/02683940410551507

Glass, G. V. (1976). Primary, secondary, and meta-analysis of research. *Educational Researcher, 5*(10), 3-8. https://doi.org/10.3102/0013189X005010

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178..

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219-247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership frontiers*, *143*(165), 86-96.

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review, 12*(1), 9-22. https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437

Hernandez Bark, A. S., Monzani, L. & Van Dick, R. (2022). I am one of you! Team prototypicality as a facilitator for female leaders. *Frontiers in Psychology, 13*, 1-21. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.859577

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513.

Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review, 5*(3), 184-200.

Homans, G. C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms* (Revised ed.). Harcourt Brace Jovanovich Publishing.

Ilsev, A., Karapınar, P. B., & Camgoz, S. M. (2024). Actions matter more than words: From leader hypocrisy to employee withdrawal. *Nonprofit Management and Leadership*, *34*(4), 879-899. https://doi.org/10.1002/nml.21595

Iqbal, A., Ahmad, I., & Latif, K. F. (2021). Servant leadership and organizational deviant behaviour: interpreting some contradictory results from public sector of Pakistan. *Leadership & Organization Development Journal, 42*(7), 1136-1152. https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0305

Javed, B., Rawwas, M. Y. A., Khandai, S., & Tayyeb, H. H. (2018). Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect. *Journal of Management & Organization*, *24*(3), 388-405. https://doi.org/10.1017/jmo.2017.56

Jensen, M. C. (2005). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance, 14*(3), 8-21. https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2001.tb00434.x

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755-768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Karacay, G., Ertenu, B., & Kabasakal, H. (2017). Follower gender and authentic leadership: Perspectives from the Middle East. In *Authentic Leadership and Followership: International Perspectives* (33-58). Springer International Publishing.

Khan, A. A., Khan, N. A., & Soomro, M. A. (2020). Influence of Ethical Leadership in Managing Human Resources in Construction Companies. *Journal of Construction Engineering and Management*. *146*(11), 1-12. https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001919

Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., Stander, M. W., & De-Beer, L. T. (2022). Authentic leadership, trust (in the leader), and flourishing: Does precariousness matter?. *Frontiers in Psychology*, *13*(798759), 1-13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.798759

Küçükoğlu, M. T., & Akca, M. (2019). Servant leadership and work-related quality of life in organizations: Mediating role of trust in leader. In *Handbook of research on positive organizational behavior for improved workplace performance* (102-121). IGI Global Scientific Publishing.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management* (47-119), Elsevier Science/JAI Publishing.

Liu, J., Siu, O. L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology, 59*(3), 454-479. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x

Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship, 241*(258). 1-26.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Publishing.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709-734. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335

Mozumder, N. A. (2018). A multilevel trust-based model of ethical public leadership. *J Bus Ethics*, 153, 167-184. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3341-1

Nazir, S., Asadullah, M. A., Khadim, S., & Asghar, H. (2025). Unlocking innovative work behaviors: exploring the impact of paternalistic leadership, trust in a leader, employee voice and external locus of control. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 1-18. https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2024-0920

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, *372*. 1-9. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management, 34*(3), 566-593. https://doi.org/10.1177/0149206308316063

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*(2), 107-142. https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7

R Core Team (2020) R: A language and environment for statistical computing. *R Foundation for Statistical Computing*, Vienna, Austria. https://www.r-project.org/

Reddy, A. V., & Kamesh, A. V. S. (2020). Mediating role of trust on the relationship between servant leadership and team commitment among the employees of IT-sector in South India. *Organizational Psychology*, *10*(4), 12-40.

Ritzenhöfer, L., Brosi, P., Spörrle, M., & Welpe, I. M. (2017). Leader pride and gratitude differentially impact follower trust. *Journal of Managerial Psychology*, *32*(6), 445-459. https://doi.org/10.1108/JMP-08-2016-0235

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23*(3), 393-404. https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617.

Schimmelpfennig, R., Elbæk, C., Mitkidis, P., Singh, A., & Roberson, Q. (2025). The "WEIRDEST" organizations in the world? Assessing the lack of sample diversity in organizational research. *Journal of Management, 51*(6), 2460-2487.

Seppala, T, Pirttila-Backman, A-M & Lipsanen, J. O. (2012). A trust-focused model of leaders' fairness enactment. *Journal of Personnel Psychology*, *11*(1), 20-30. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000057

Sheppard, B. H., & Lewicki, R. J. (1987). Toward General Principles of Managerial Fairness. *Social Justice Research, 1*(2), 161-176.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*(1), 80-92. https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80

Son, S., Kim, D. Y., & Kim, M. (2014). How perceived interpersonal justice relates to job burnout and intention to leave: The role of leader-member exchange and cognition-based trust in leaders. *Asian Journal of Social Psychology, 17*(1), 12-24. https://doi.org/10.1111/ajsp.12038

Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership, 1*(1), 25-30.

Stangej, O., & Skudiene, V. (2016). The role of familial trust in the leader-member exchange. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, *7*(1), 53-73.

Suhartini, T., Muafi, M., Widodo, W., & Suprihanto, J. (2023). Generating sustainable organizational commitment of Indonesian lecturers: The role of psychological contract through spiritual perspective. *Journal of Law and Sustainable Development, 11*(5), 1-23. https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i5.748

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill Publishing.

Tremblay, M. (2017). Humor in teams: Multilevel relationships between humor climate, inclusion, trust, and citizenship behaviors. *J Bus Psychol*, *32*, 363-378. https://doi.org/10.1007/s10869-016-9445-x

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management, 37*(4), 1228-1261. https://doi.org/10.1177/0149206310380

Viechtbauer, W., & Cheung, M. W. L. (2010). Outlier and influence diagnostics for meta-analysis. *Research Synthesis Methods, 1*(2), 112-125. https://doi.org/10.1002/jrsm.11

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89-126. https://doi.org/10.1177/0149206307308913

Wan, J., Le, Y., Wang, G., Xia, N., & Liu, X. (2020). Carrot or stick? The impact of paternalistic leadership on the behavioral integration of top management teams in megaprojects, *International Journal of Managing Projects in Business, 13*(5), 937-960. https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2019-0302

Wang, Q., Zhang, H., Zhao, J., Chao, W., & Wang, M. (2025). School principal moral leadership and teachers' voice behavior: Work role engagement and interpersonal perspectives mediation. *Journal of Psychology in Africa*, *35*(5), 557-563. https://doi.org/10.32604/jpa.2025.068969

Yıldız, B., & Yıldız, H. (2015). The effect of servant leadership on psychological ownership: The moderator role of perceived organizational support. *Journal of Global Strategic Management, 9*(2), 65-77. https://doi.org/10.20460/JGSM.2015915574

Yıldız, H. (2019). The interactive effect of positive psychological capital and organizational trust on organizational citizenship behavior. *Sage Open, 9*(3), 1-15. https://doi.org/10.1177/2158244019862

Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 94-105. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.004

ÇALIŞANLAR DİJİTAL DÖNÜŞÜME HAZIR MI? DİJİTAL ÇAĞDA ÇALIŞANDAN BEKLENEN YETKİNLİKLER

Arş. Gör. Ece Nur DEĞİRMENCİ POLAT
Gebze Teknik Üniversitesi,
edegirmenci@gtu.edu.tr

Doç. Dr. Mehtap ÖZŞAHİN
Gebze Teknik Üniversitesi
m.ozsahin@gtu.edu.tr

ÖZET

Yetkin çalışan, başarılı bir dijital dönüşüm için temel bir gereklilik olarak kabul edilmektedir. Ancak bu çalışan yetkinliklerinin ne olduğuna dair ortak bir anlayış söz konusu değildir. Bu çalışmada kapsamlı bir literatür analizi ve derinlemesine mülakat yöntemi ile dijital çağda Türkiye'de ihtiyaç duyulan çalışan yetkinliklerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu bağlamda bibliyometrik analiz ve 20 yönetici ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları, *dijital okuryazarlık, problem çözme, hızlı ve sürekli öğrenme ve takım çalışması* gibi yetkinlikleri dijital çağda Türkiye'de çalışanların sahip olması gereken yetkinlikler olarak öne çıkarmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dijital Dönüşüm, Yetkinlik, Çalışan Yetkinliği

GİRİŞ

Yapay zeka, bulut bilişim ve nesnelerin interneti gibi yeni nesil dijital teknolojilerin ortaya çıkışı genel olarak tüm işletmeleri, kurumları ve toplumları etkilemektedir (Calderon-Mondge ve Ribeiro-Soriano, 2024; Verhoef vd., 2021). Modern işletmeler, bu *dijital (d)evrimden* güçlü bir şekilde etkilenmektedir. Yeni nesil dijital teknolojilerin kendisi, oluşturduğu rekabet ve değişen müşteri beklentileri işletmelerin dönüşümü zorunlu kılmaktadır (Verhoef vd., 2021). Bu teknolojilerin sahip olduğu inovasyonu ve üretkenliği arttırma potansiyeli de (Çetindamar vd. 2021) dijital teknolojilerin organizasyonel yaşamda kullanılması kaçınılmaz kılmış ve dijital dönüşüm kavramı ortaya çıkmıştır (Warner ve Wager, 2019). Dijital dönüşüm, kısaca işletmelerin yeni iş modelleri ve süreçleri oluşturmak veya mevcut olanları değiştirmek için dijital teknolojileri kullanmasını ifade etmektedir (Plekhanov vd., 2023).

Bir değişim süreci olan dijital dönüşüm, işletmelerin sahip olduğu süreçleri ve işlerin yapılış biçimde köklü değişikliklere sebep olmaktadır (McCarthy vd. 2022). Bu değişimin yanı sıra, hızlı gelişen teknoloji ve pandemi sonrası artan dijitalleşme eğilimi ile bu işleri yapan çalışanların ihtiyaç duyduğu yetkinlikler de farklılaşmaktadır (Trenerry vd. 2021). Dijital dönüşüm sadece dijital teknolojilerin uygulanması değildir, teknoloji bileşenlerden sadece birisidir (Kane, 2019). Başarılı bir dijital dönüşümden bahsedilebilmek için uygulanan teknolojilerin niceliği ve niteliği yeterli olmamakta, dijital dönüşümün diğer boyutları olan işletmenin kültürü, iş gücü, liderlik ve yönetim yapısının da uyumlandırılması gerekmektedir (Kamalaldin vd. 2020; Kane vd. 2019).

Bu bağlamda dijital çağda başarılı olmak isteyen işletmeler, dijital dönüşümün teknolojik ve stratejik boyutlarını eş zamanlı olarak geliştirmek zorundadır. Rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek adına, doğru teknolojiyi seçmek ve bu teknolojiyi kullanabilecek yetkin çalışanları istihdam etmek işletmeler için kritik bir hale dönüşmektedir (Blanka vd. 2022). Dolayısıyla, dijital dönüşümün önemli bir beşeri sermaye gerektirdiği ve vasıflı insan kaynağının da bu sürecin–merkezinde olduğunu söylemek mümkündür (Sobczak, 2025; Dahlstrom vd. 2017).

Halen gelişmekte olan dijital dönüşüm alanının karmaşık noktalarından biri olan işgücü unsurunun daha fazla araştırılmaya ihtiyacı vardır (Alrasheedi vd., 2022). Ayrıca kuruluşların gelecekte çalışanlarının yetkinliklerinin eskimesini önlemek ve yeni yetkinlikler geliştirmelerini desteklemek için bu yetkinliklere dair kapsamlı bir anlayış geliştirilmesi önemlidir (Bouwmans vd., 2024). Ancak mevcut literatür örgütsel düzeyde derinleşmiş olsa da bireysel düzeyde oldukça sınırlıdır (Weritz, 2022)

Bu çalışma, Türkiye'deki işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde ihtiyaç duyduğu çalışan yetkinliklerini araştırmaktadır. Böylece, sınırlı olan ancak gelişmekte olan literatüre katkıda bulunması hedeflenmiştir. Bu araştırmanın sorusu "*Dijital çağda ihtiyaç duyulan çalışan yetkinlikleri nelerdir*?" olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, kapsamlı bir literatür incelemesi yapmak adına bibliyometrik analiz ve

sahadan veriler toplamak amacıyla farklı sektörlerden 20 yönetici ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

LİTERATÜR İNCELEMESİ

Dijitalleşme ile iş yapma biçimi değişmekte (Kretschmer ve Khashabi, 2020) ve teknolojiler bazı görevleri üstlenerek bu görevleri yerine getiren çalışanların o göreve ait yetkinliğini gereksiz kılmaktadır. Ancak bu yıkıcı etki aynı zamanda yeni görevler yaratmakta ve böylece yeni yetkinliklere ihtiyaç duyulmasına sebep olmaktadır (Bouwmans vd. 2024). Bu durum ise çalışanların yetkinliklerini zaman içerisinde değişime uğramasına sebep olmaktadır (Vial, 2021). Çalışan yetkinliğine dair literatür, yumuşak ve sert beceriler ile başlamış (Robles, 2012), ilerleyen zamanlarda farklı sınıflandırmalar ile devam etmiştir. Hecklau ve arkadaşları (2017) teknik, metodolojik, sosyal ve kişisel yetkinlikler olarak ele alırken, OECD (2019) bunu dijital, bilişsel ve sosyo-duygusal yetkinlikler olarak ele almıştır.

Yetkinlik özelinde inceleme yapıldığında ise, günümüz çalışanlarının dijital dönüşüm stratejisinin bir parçası olabilmesi için dijital bilgi ve yetkinliklere sahip olması gerekmektedir (Blanka vd. 2022). Bu dijital yetkinlikler, hem bilgisayar kullanmayı bilmek gibi temel, hem de kod yazmak gibi daha spesifik ve ileri yetkinlikleri içermektedir (Buonocore vd., 2021). Ancak başarılı bir dönüşüm için teknolojiye dair yetkinlikler tek başına yeterli olmamaktadır. Pihlajamaa ve arkadaşları (2023) yaptıkları çalışmada, dijital dönüşümün başarılı olması için çalışan yetkinliği kombinasyonlarının geliştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda programlama ve uygulama geliştirme gibi teknik/teknolojik becerilerin yanı sıra, insana özgü olan bilgi yönetimi, işbirliği, yaratıcı düşünme ve problem çözme gibi becerilere olan talep devam edecektir (Van Laar vd. 2019; Sivaraman vd. 2020). Hatta proaktif olarak kendilerini keşfedebilen çalışanların bu süreçte öne çıkması muhtemeldir (Sivaraman vd. 2020). Araştırmacılara göre, bu yetkinlikler çalışanların yeni çağa uyum sağlamasına önemli bir katkı sağladığı için teknolojik yetkinliklerden daha değerli olabilmektedir (Foerster-Paster ve Golowko, 2018). Ayrıca teknoloji sebebiyle işletmelerde otomatikleştirilmiş ve dijitalleşmiş sistemler arttıkça, duygusal ve sosyal boyutlar yani müşteri ilişkileri, duygusal zeka karar verme gibi yetkinlikler daha kritik hale gelmektedir (Goulart vd. 2021).

Bununla birlikte, çalışanlara yönelik beklentilerin değiştiği ve organizasyonların çalışanlarının becerilerini geliştirmesi ve genişletmesi gerektiğine dair literatürde fikir birliği mevcuttur (Nkomo ve Kalisz, 2023;.Chiarini ve Kumar, 2025). Ancak literatürde yetkinlik listeleri paylaşılmış olsa da (Nair vd. 2024;Turcato vd. 2024), Bouwmans vd. (2024) belirttiği üzere dijital dönüşüm sürecinde başarı için hangi çalışan özelliklerinin eksik olduğu veya kritik olduğuna dair ortak bir çerçeve yoktur. Dolayısıyla, yönetim literatüründe yeni gelişen bir konu olan çalışan yetkinliklerinin daha fazla araştırılmasına ihtiyaç vardır (Blanka vd. 2022).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, giderek öne çıkan bir araştırma konusu olan dijital dönüşüm ve çalışan yetkinlikleri incelenmiştir. Araştırmanın temel sorusu olan *"Dijital çağda ihtiyaç duyulan çalışan yetkinlikleri nelerdir?"* sorusunu cevaplayabilmek adına karma yöntem kullanmıştır. Bu bağlamda önce mevcut literatürü haritalamak adına bibliyometrik analiz yapılmıştır. Ardından sahadan edinilen bilgiler ile araştırmaya derinleştirmek adına mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Bibliyometrik analiz, belirli bir alandaki makalelerin bilgilerini nicelleştirerek alanın bilgi yapısını, mevcut durumu, gelişimi ve potansiyel araştırma alanlarını kapsamlı bir şekilde ortaya koyabilmektedir (Donthu vd. 2021). Bibliyometrik analiz için Wos ve Scopus veritabanlarında başlık, özet ve anahtar kelimeleri içerecek şekilde araştırma yapılmıştır. Arama yapılan anahtar kelimeler aşağıda verilmiştir.

("digitali" OR "digital transformation" AND "employee*" OR "workforce*" OR "labor*" AND "competenc*" OR "skill*")*

Araştırma sonucunda Scopus'ta 3295 ve WoS'ta 1782 doküman bulunmuştur. Ardından ilgili veritabanlarındaki dokümanlar İngilizce dilinde ve yönetim ve işletme alanındaki makaleler ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca 2026 yılı devam ettiği için bu yıldaki makaleler analiz dışında bırakılmıştır. Bu bağlamda Scopus'ta 511 ve WoS'ta 342 makaleye erişilmiştir. Tekrar eden makaleler çıkarıldığında 623 makaleye ulaşılmış ve bu makaleler ile analize devam edilmiştir. Veri analizi ve görselleştirme için

R'deki Bibliometrix paketi (Aria ve Cuccurullo, 2017) ve VOSviewer sürüm 1.6.19 (Van Eck ve Waltman, 2010) kullanılmıştır.

Ardından Türkiye'de farklı sektörlerden farklı düzeyden 20 yönetici ile derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Görüşmeler kapsamında, günümüzde dijitalleşme kapsamında *karşılaştıkları engeller/zorluklar* ve *günümüz şartlarında/dijital çağda çalışanların sahip olması gereken yetkinliklerin* neler olduğu sorulmuştur. Görüşmeler kayıt altına alınmış ve kelimesi kelimesine yazıya aktarılmıştır. İlgili dokümanlar üzerinden içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Bu mülakatlar sonucunda kodlanan yetkinlikler, OECD Skills Outlook 2019 "Dijital Dünyada Başarılı Olmak" raporunda yayınlanan 3 yetkinlik sınıflandırması temel alınarak kategorize edilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bibliyometrik Analiz

Tablo 1'de yer aldığı üzere, 2002 ile 2025 yılları arasında yayınlanan 623 yayının çoğu ortak yazarlıdır. Dijital dönüşümde çalışan yetkinlikleri araştırmalarındaki yıllık büyüme oranı %26,4'dür ve yayın başına ortalama atıf sayısı 21.91'dir.

Tablo 1. Genel Bilgiler

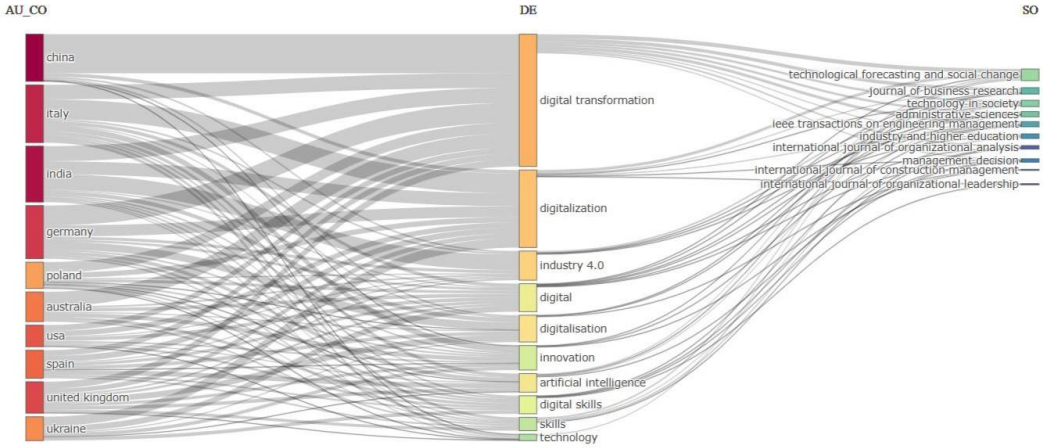
Zaman Aralığı	2002:2025
Kaynaklar	358
Yayınlar	623
Yıllık büyüme Oranı %	26,4
Yayınların ortalama yaşı	2,78
Yayın başı ortalama atıf	21,9
Veritabanı Anahtar Kelimeleri (ID)	1146
Yazaların Anahtar Kelimeleri (DE)	2098
Yazarlar	1901
Tek yazarlı yayınlar	61
Uluslararası ortak yazarlık %	18,6

Şekil 1'de, Sankey diyagramına dayalı üç alanlı bir grafikte, solda yazarların ülkeleri, ortada yazarların kullandığı anahtar kelimeler ve sağda dergiler yer almakta ve bunların arasındaki bağlantıları göstermektedir.Ülkeler incelendiğinde en yüksek katkı Çin, İtalya ve Hindistan'a aittir. Listede gelişmiş ülkelerin baskınlığı söz konusu olsa da Çin ve Hindistan'ın büyük bir yayın hacmine sahip olması dijital dönüşümün sadece gelişmiş ülkelerle sınırlı olmadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca literatürün Avrupa ve Asya yoğunluklu olduğunu söylemek mümkündür.

Yazarların kullandığı anahtar kelimelere bakıldığında *dijital dönüşüm, dijitalleşme ve endüstri 4.0* en yoğun kullanılan kavramlardır. Ayrıca *teknoloji, yapay zeka* gibi gelişen teknolojiyi temsil eden kavramlarla beraber *yetenekler ve dijital yetenekler* gibi mikro odaklı kavramlar da anahtar kelimeler arasında yer almaktadır. Ülkeler bağlamında bakıldığına ise Çin ve Almanya'daki araştırmacıların yoğunlukla dijital dönüşüme odaklandığı görülmektedir. İtalya'daki araştırmacıların ise hem dijital dönüşüm hem de dijitalleşmeye odaklanırken, Hindistan'daki araştırmacıların dijital dönüşüm ve endüstri 4.0'a yoğunlaştığı görülmektedir.

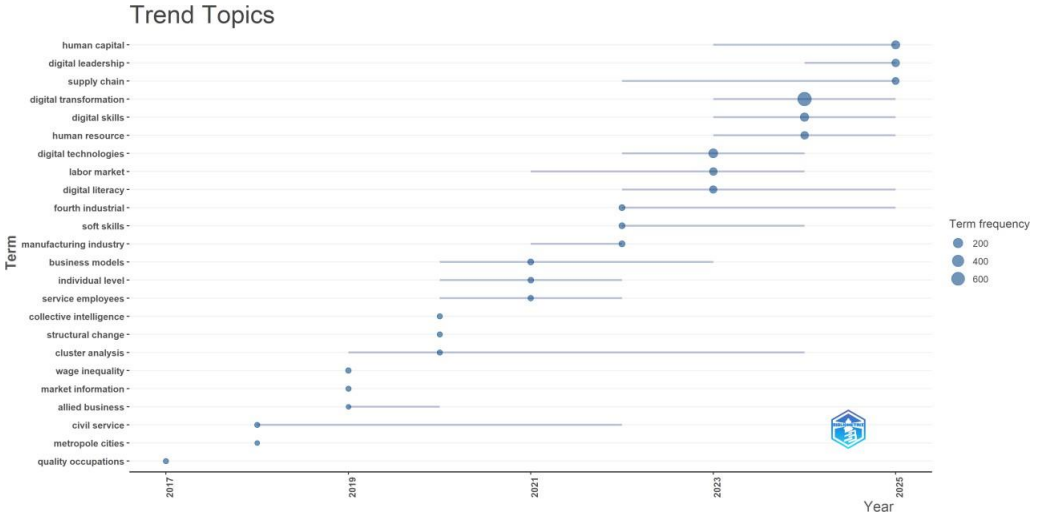
Sağda yer alan dergilere bakıldığında ise teknoloji yönetimi, mühendislik, liderlik, eğitim ve sosyoloji gibi farklı alanlardan dergiler söz konusudur. Bu da konunun disiplinlerarası yapısını ortaya koymaktadır.

Şekil 1. Sankey Diyagramı



Şekil 2, trend konuları ifade etmektedir. Trend konu analizi, özet metindeki ikili kelimeler ile yapılmıştır. Analiz birimi olarak anahtar kelimelerin kullanılması Zupic ve Cater (2015) belirttiği üzere bazen çalışmaların tüm yönlerini kapsayamayabilir. Bu sebeple, kavramsal örüntüleri daha kapsamlı bir şekilde inceleyebilmek adına özet metinler, bu analizde analiz birimi olarak kullanılmıştır. Şekil 2 incelendiğinde, pandemi ile beraber yapısal değişim kavramının öne çıktığı görülmektedir. Bu yapısal değişimi, 2021 yılında öne çıkan bireysel düzey, işletme modeli gibi kavramlar takip etmektedir. Bu durum dönüşümün işletmelerde hem makro hem mikro seviyede etkisinin farkedilmesi olarak yorumlanabilir. 2022-2023 yıllarında ise *soft skills,dijital okuryazarlık,işgücü piyasası ve dijital teknolojiler* öne çıkmaktadır. Bu durum istihdama olan etkinin öne çıktığına işaret etmektedir. Ayrıca sosyal beceriler ile beraber dijital teknolojileri anlama ve kullanmaya yönelik becerilerin de öne çıktığı görülmektedir. 2024 itibariyle ise *insan kaynağı, dijital yetenekler ve dijital dönüşüm*, ardından ise *dijital liderlik ve beşeri sermaye kavramları* öne çıkmaktadır. Bu durum, kurumsal dönüşümün giderek öne çıktığını ve stratejik insan yönetiminin artan önemine işaret etmektedir.Yetkinliklerin ise bu bağlamda değiştiği ve genişlediği görülmektedir.

Şekil 2. Trend Konular



Alandaki 623 makalenin anahtar kelimeleri ile tematik harita oluşturulmuştur.Tematik haritalama, temaların merkeziliği ve yoğunluğunu ortaya koymaktadır. Temel temalar arasında *inovasyon,performans,etki,yönetim ve dönüşüm kavramları* öne çıkmaktadır. Bu alanın oldukça merkezi olarak alandaki temeli oluşturduğunu söylemek mümkündür.

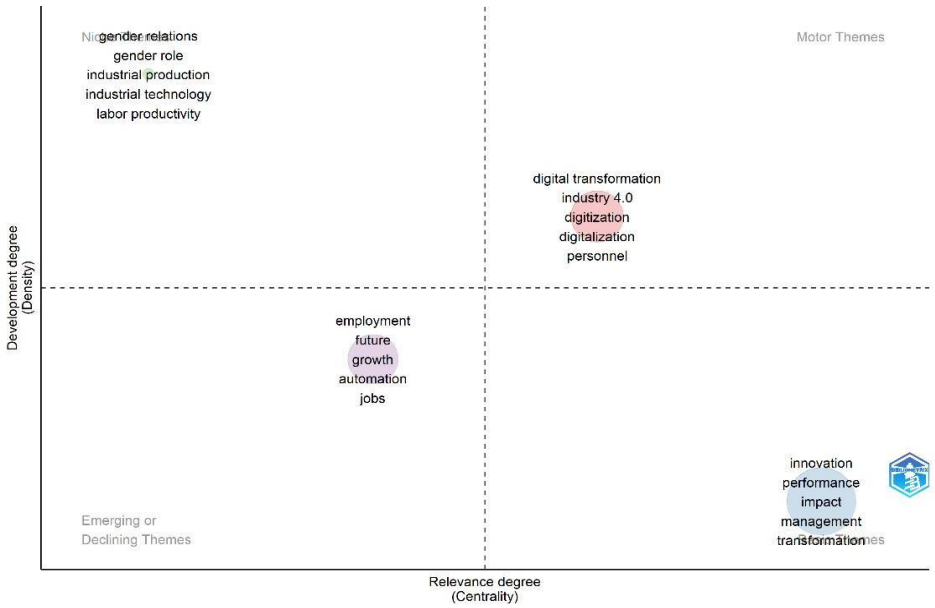
Motor temalar arasında *dijital dönüşüm, industry 4.0, dijitleştirme, dijitalleştirme, personel* kavramları öne çıkmaktadır. Bu kavramlar oldukça yoğun ve merkezidir. Gelişen bir alan olarak bu temadaki

terimler şuan aktif olarak üretkendir. Bu bağlamda, bir süreç olarak dijital dönüşüm ve personel boyutu çalışmaları yoğunlaşmaktadır.

Niş temalarda ise öne çıkan *toplumsal cinsiyet ilişkisi, toplumsal cinsiyet rolü, endüstriyel üretim, endüstriyel teknoloji, işgücü verimliliği* kavramları görülmektedir. Bu tema, yoğun olmakla beraber düşük merkeziliğe sahiptir.

Son olarak gelişmekte olan veya gerilemekte olan temalar görülmektedir. Bu tema içerisinde *istihdam, gelecek, büyüme, otomasyon ve iş* kavramları bulunmaktadır. Bu kavramlar düşük yoğunluk ve merkeziliğe sahip olarak potansiyel sahibi olma ihtimali olan konuları ifade etmektedir.

Şekil 3. Tematik Harita



Nitel Araştırma

Türkiye'de dijital dönüşüm sürecinde çalışanlarda beklenen yetkinlikleri belirlemek adına farklı sektörden farklı düzeylerde 20 yönetici ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Görüşmecilerin eğitim, cinsiyet ve yaş gibi demografik özellikleri Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Görüşmecilere Dair Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Eğitim	Yaş
Kadın	Lisans	42
Kadın	Yüksek Lisans	37
Kadın	Doktora	39
Erkek	Yüksek Lisans	30
Kadın	Yüksek Lisans	29
Erkek	Yüksek Lisans	43
Kadın	Yüksek Lisans	35
Erkek	Önlisans	45
Erkek	Lisans	45
Erkek	Lisans	28
Erkek	Yüksek Lisans	35
Kadın	Lisans	34
Kadın	Lisans	41
Erkek	Lisans	38
Erkek	Lisans	31
Kadın	Lisans	31
Kadın	Lisans	45
Erkek	Lisans	29
Erkek	Lisans	31
Kadın	Lisans	34

İşletmelere bakıldığında ise hem hizmet (14) hem üretim sektöründen (6) firmalar bulunmaktadır. Şirket büyüklükleri ise farklılık göstermektedir. Küçük, orta ve büyük işletmelerden yöneticilerden mülakata katılmıştır.

Tablo 3. İşletmelere Dair Bilgiler

Şirket	Faaliyet Alanı	Çalışan Sayısı
1865	Bankacılık	10000+
1923	Temizlik	20000+
1954	Standard ve Uygunluk Değerleme	3000+
1963	Ar-Ge	50+
1975	Üretim (Kimyasal)	330
1983	Üretim (Seramik)	1000+
1984	Üretim (Otomotiv)	1000
1991	Üretim (Mobilya Aksesuar)	160
1998	Üretim (Kimyasal)	67
1998	Üretim (Tekstil)	66
2001	Enerji	210
2007	Eğitim	23
2010	Kozmetik	26
2010	Bankacılık	2000+
2015	Eğitim	56
2015	Finansal Teknoloji	850+
2015	E-ticaret	60+
2017	Turizm ve Seyahat Destek	52
2020	Teknoloji	29
2021	Bağımsız Denetim	58

Yöneticilere öncelikle işletmelerinde ve sektörlerinde dijitalleşme sürecini zorlaştıran veya engelleyen unsurlar sorulmuştur. 20 yöneticinin hepsi maliyetlerin dijitalleşme sürecindeki en önemli engellerden biri olduğunu belirtmiştir. Bununla beraber 16 yönetici işletme kültürünün karşılaştıkları zorluklardan biri olduğunu eklemiştir. 16 yönetici, ayrıca yetişmiş kalifiye eleman eksikliğinin, işletmelerinde dijitalleşmenin önünde önemli bir engel olduğunu vurgulamıştır. Bunun dışında, sektörün doğası (8), lider/yönetici (3) ve kurumsal süreçlerde yavaşlık (1) birer zorluk olarak tanımlanmıştır.

Ardından yöneticilere dijitalleşme sürecinde ve günümüz şartlarında çalışanlarının başarılı olabilmesi için hangi yetkinliklerin gerekli olduğu sorulmuştur. Bu bağlamda 88 yetkinlik kodlaması yapılmıştır. Bu yetkinlikler OECD Skills Outlook 2019'da belirlenen 3 ana yetkinlik teması temel alınarak açıklanmıştır.

- *Dijital ve Teknik Yetkinlikler*

Bu kategorideki yetkinlikler dijitalleşen iş ortamının ve işin doğası gerektirdiği teknolojik ve teknik iki boyutu kapsamaktadır. Teknoloji boyutu, araştırmacılar tarafından *dijital okuryazarlık* olarak isimlendirilmiştir. Teknik boyut ise işin gerektirdiği mesleki bilgileri içerdiği için araştırmacılar tarafından *teknik bilgi* olarak isimlendirilmiştir.

Dijital okuryazarlık boyutunda, mülakata katılan 20 yöneticiden 9'u *dijital teknolojileri kullanma* kabiliyetinin önemini vurgulamıştır. 7'si teknolojiyi takip etmek ve iş hayatına entegre ederek *adapte* olmaktan bahsetmiştir. 2 yönetici ise dijital becerinin önemli olduğunu ifade etmiştir.

Teknik boyutta ise üretimde yer alan makineleri kullanabilme ve mesleğine dair hem *tecrübe* hem *teorik bilginin* önemini yöneticiler tarafından vurgulanmıştır.

- *Bilişsel Yetkinlikler*

Bilişsel yetkinliklerde öne çıkan ilk yetkinlik *problem çözme* (12) olarak ortaya çıkmıştır. Bunun *öğrenmeye açıklık* (7) ve *öğrenme hızı* (2) ile öğrenme ile ilgili yetkinlikler takip etmektedir. Ardından

adaptasyon (5), *yeniliğe açık olmak* (3), *veri analitiği ve analitik düşünme* (3), *disiplin* (3) ve *esneklik* (2) takip etmektedir. Bunun dışında birer yönetici tarafından *yaratıcılık, stres* ve *kriz yönetimi, sabır ve öz farkındalık* gerekli yetkinlikler olarak belirtilmiştir.

- *Sosyal Yetkinlikler*

Sosyal yetkinliklerde ise *takım çalışması ve işbirliği, iletişim, müşteri odağı ve etik değerler* temaları etrafında kümeler mevcuttur. Takım çalışması (7) en öne çıkan yetkinlik olmuştur. Bunu etkili iletişim (4), müşteri odağı (4) ve etik sorumluluk (4) takip etmiştir. Bunlar dışında işbirliği (2) ve dürüstlük (3) de önemi vurgulanan yetkinlikler arasındadır. Ayrıca, birer yönetici tarafından belirtilen *kültürel duyarlılık, anlatıcılık, geribildirim, kendini ifade edebilmek* yetkinlikleri de listelenmiştir.

Tablo 4. Mülakattan Elde Edilen Yetkinlikler

Yetkinlik Kodları	Sıklık	Yetkinlik Teması	Yetkinlik Sınıfı
Problem Çözme	12	Gelişim Odaklı ve Analitik	Bilişsel
Esneklik	2		
Adaptasyon ve Uyum	5		
Yeniliğe ve değişime açık olma	3		
Öğrenme Çevikliği/Hızlı öğrenme	2		
Öğrenmeye Açıklık	7		
Veri analitiği ve analitik düşünme	3		
Yaratıcılık	1		
Stres ve Kriz yönetimi	1	Davranışsal Yetkinlikler	
Sabır	1		
Öz farkındalık	1		
Disiplin	3		
Teknolojiyi kullanabilmek	9	Dijital Okuryazarlığı	Dijital ve Teknik
Teknolojik adaptasyon	7		
Dijital beceriler	2		
Makine Kullanma Becerisi (üretim Makinesi)	1	Teknik Bilgi	
Mesleki ve teorik bilgi ve deneyim	1		
Takım çalışması	7	Takım Çalışması ve İşbirliği	Sosyo-duygusal
İşbirliği	2		
Kültürel duyarlılık	1		
Etkili iletişim	4	İletişim	
Anlatıcılık	1		
Geribildirim	1		
Kendini ifade edebilen	1		
Müşteri odağı	4	Müşteri Odaklılık	
Etik ve Sorumluluk	4	Etik ve değerler	
Dürüstlük	2		

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmamız, çalışanların yetkinliğinin dijital dönüşümün kritik bir unsuru olduğunu desteklemektedir. Dijitalleşme maliyetleri, işletme kültürü ve kalifiye eleman eksikliği, başarılı bir dijital dönüşümün en önemli engelleri olarak ortaya çıkmıştır.

Türkiye'de yapılan mülakatlar sonucunda en kritik çalışan yetkinlikleri olarak *dijital okuryazarlık, problem çözme, öğrenme (sürekli ve hızlı), takım çalışması, adaptasyon ve etik değerler* öne çıkmıştır. Bu durum dijital dönüşümün hem teknik hem sosyal bir denge gerektirdiğini göstermektedir.

Çetindamar ve arkadaşları (2021) *dijital okuryazarlığı,* çalışanların işlerini yapmak için dijital teknolojileri kullanma yeteneklerinden oluşan bir yetkinlik olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda mülakatta belirtilen teknoloji kullanma, dijital beceriler ve teknolojik adaptasyon olarak ifade edilen yetkinlikler, bu çalışma kapsamında dijital okuryazarlık başlığı altında toplanmıştır. Dijital teknolojilerin gelişmesi ile beraber artık teknoloji kullanımı bilgi işlem departmanının dışına taşarak, diğer departmanlara yatay bir genişleme göstermiştir. Böylece, artık her departmanda farklı seviyelerde dijital okuryazarlık seviyesi gerekmektedir (Blanka vd. 2022; Buonocore vd. 2021). Ancak Eurostat 2025 verilerine göre,

Türkiye %31,5 ile temel dijital becerilerde-ortalamanın altında ve listenin sonlarında yer almaktadır. Bu sebeple, hızla değişen teknoloji dikkate alındığında Türkiye'de dijital okuryazarlığı yüksek çalışan ihtiyacının en önemli yetkinlik olması şaşırtıcı değildir. Ayrıca çalışanların dijital okuryazarlığı arttıkça, dijital teknolojilerden daha fazla yararlanabilir ve bu teknolojilerin sunduğu fırsatları fark edip kullanarak işletme performansına katkı sağlayabilirler (Du vd. 2019).

Problem çözme, adaptasyon ve öğrenme kapsamındaki *sürekli öğrenme* ve *hızlı öğrenme* diğer öne çıkan yetkinliklerdir. Dijitalleşmenin yarattığı değişken, belirsiz ve karmaşık ortam, yeni zorluklar ortaya çıkarmaktadır (Vial, 2021). Bu ortamda, problem çözme ve uyum sağlama yetkinliği oldukça kritiktir. Ayrıca, değişen iş ortamının çalışanların yetkinlik kapasitesini aşması muhtemeldir (Smith ve Watkins, 2024). Bu sebeple, OECD (2021) raporunda belirtildiği üzere sürekli öğrenme, iş dünyasındaki bireyler için olmazsa olmaz bir yetkinliğe dönüşmüştür. Ancak giderek kısalan teknoloji yaşam döngüleri (Tassey, 2021) ise bu öğrenmenin hızının da öneminin artmasına sebep olmaktadır.

Son yıllarda değişen çalışma ortamı ve yöntemi, işletmelerin takım tabanlı yapılanmaya geçmesine sebep olmaktadır (Mandal, 2025). Bununla beraber, özellikle pandemi ile birlikte dijitale kayan iletişim ve iş birliği ise sanal takımların sayısını arttırmıştır (Kern vd. 2023). Bu sebeple *takım çalışması* ve *etkili iletişim* bu dönem için öne çıkan kritik yetkinliklerden biri olmaktadır.

Son olarak yapay zeka gibi yeni nesil teknolojilerin kullanımı birçok zorluğu kolaylaştırırken, aynı zamanda yeni zorluklar ortaya koymaktadır. Etik hususlar ve güvenlik endişeleri de bu konulardan biridir (Venugopal, 2024). Bu bağlamda bu teknolojilerin değiştirdiği iş ortamında gerekli olan teknik ve sosyal yetkinlikleri *etik yetkinlik* ile de desteklemek önemlidir.

KAYNAKÇA

Alrasheedi, N. S., Sammon, D., & McCarthy, S. (2022). Understanding the characteristics of workforce transformation in a digital transformation context. Journal of Decision Systems, 31 362-383.

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. Journal of informetrics, 11(4), 959-975.

Blanka, C., Krumay, B., & Rueckel, D. (2022). The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach. Technological Forecasting and Social Change, 178, 121575.

Bouwmans, M., Lub, X., Orlowski, M., & Nguyen, T. V. (2024). Developing the digital transformation skills framework: A systematic literature review approach. Plos one, 19(7), e0304127.

Buonocore, F., Agrifoglio, R., & De Gennaro, D. (2020). The role of digital competencies and creativity for job crafting in public administration. In Digital transformation and human behavior: Innovation for people and organisations (pp. 87-97). Cham: Springer International Publishing.

Calderon-Monge, E., & Ribeiro-Soriano, D. (2024). The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. Review of managerial science, 18(2), 449-491.

Cetindamar, D., Abedin, B., & Shirahada, K. (2021). The role of employees in digital transformation: a preliminary study on how employees' digital literacy impacts use of digital technologies. IEEE Transactions on Engineering Management, 71, 7837-7848.

Chiarini, A., & Kumar, M. (2025). Crafting a synergistic convergence: an integrated approach for lean and industry 4.0 transformation. International Journal of Production Research, 63(17), 6493-6513.

Dahlström, P., Desmet, D., & Singer, M. (2017). The seven decisions that matter in a digital transformation: a CEO's guide to reinvention. Digital McKinsey Article.

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. Journal of business research, 133, 285-296.

Du, W., Pan, S.L., Leidner, D.E. and Ying, W. (2019), "Affordances, experimentation and actualization of FinTech: a blockchain implementation study", Journal of Strategic Information Systems, Vol. 28, pp. 50-65.

Eurostat. (2025). Skills for the digital age. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Skills_for_the_digital_age (Erişim Tarihi: 02.04.2026)

Foerster-Metz, U. S. F. P., & Golowko, N. (2018). The need for digital and soft skills in the Romanian business service industry. Management & Marketing, 13(1), 831-847.

Goulart, V. G., Liboni, L. B., & Cezarino, L. O. (2022). Balancing skills in the digital transformation era: The future of jobs and the role of higher education. Industry and Higher Education, 36(2), 118-127.

Hecklau, F., Orth, R., Kidschun, F., & Kohl, H. (2017, December). Human resources management: Meta-study-analysis of future competences in Industry 4.0. In Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning (pp. 163-174).

Kamalaldin, A., Linde, L., Sjödin, D., & Parida, V. (2020). Transforming provider-customer relationships in digital servitization: A relational view on digitalization. Industrial Marketing Management, 89, 306-325.
Kane, G. (2019). The technology fallacy: people are the real key to digital transformation. Research-technology management, 62(6), 44-49.
Kern, I., Emmerich, P., & Lübbe, A. (2023). How To Enable Trust Whıle Transformıng Teamwork From A Face-To-Face To A Vırtual Envıronment In The Context Of Covıd-19. Central European Business Review, 12(5).
Kretschmer, T., & Khashabi, P. (2020). Digital transformation and organization design: An integrated approach. California management review, 62(4), 86-104.
Mandal, M. (2025). Team building and appreciative inquiry in research and development teams. Vision, 29(3), 304-325.
McCarthy, P., Sammon, D., & Alhassan, I. (2022). Digital transformation leadership characteristics: A literature analysis. Journal of Decision Systems, 32(1), 79-109.
Nair, A., Pillai, S. V., & Senthil Kumar, S. A. (2024). Towards emerging Industry 5.0–a review-based framework. Journal of Strategy and Management.
Nkomo, L., & Kalisz, D. (2023). Establishing organisational resilience through developing a strategic framework for digital transformation. Digital Transformation and Society, 2(4), 403-426.
OECD. (2019). OECD Skills Outlook 2019: Thriving in a digital world. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/df80bc12-en (Erişim Tarihi:02.04.2026)
Ostmeier, E., & Strobel, M. (2022). Building skills in the context of digital transformation: How industry digital maturity drives proactive skill development. Journal of business research, 139, 718-730.
Pihlajamaa, M., Malmelin, N., & Wallin, A. (2023). Competence combination for digital transformation: a study of manufacturing companies in Finland. Technology Analysis & Strategic Management, 35(10), 1355-1368.
Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. European management journal, 41(6), 821-844.
Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. Business communication quarterly, 75(4), 453-465.
Sivaraman, A. (2020). Soft side of digital transformation: The connected employee. South Asian Journal of Human Resources Management, 7(1), 121-128.
Smith, B. A., & Watkins, K. E. (2024). Measuring learning agility: a review and critique of learning agility measures. Personnel Review, 53(3), 704-720.
Sobczak, E. (2025). Digital Transformation of Enterprises and Employment in Technologically Advanced and Knowledge-Intensive Sectors in the European Union Countries. Sustainability, 17(13), 5868.
Tassey, G. (2021). A productivity-focused growth policy model. Challenge, 64(4), 314-342.
Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. Frontiers in psychology, 12, 620766.
Turcato, C. R. P., Pedroso, B., Arnold, M., & Picinin, C. T. (2024). Adapting to industry 4.0 in France: Essential competencies for a future-ready workforce. Administrative Sciences, 14(12), 322.
Van Eck, N., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. scientometrics, 84(2), 523-538.
Van Laar, E., van Deursen, A. J., van Dijk, J. A., & De Haan, J. (2019). Determinants of 21st-century digital skills: A large-scale survey among working professionals. Computers in human behavior, 100, 93-104.
Venugopal, M., Madhavan, V., Prasad, R., & Raman, R. (2024). Transformative AI in human resource management: enhancing workforce planning with topic modeling. Cogent Business & Management, 11(1), 2432550.
Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of business research, 122, 889-901.
Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Managing digital transformation, 13-66.
Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long range planning, 52(3), 326-349.
Weritz, P. (2022). Hey leaders, it's time to train the workforce: Critical skills in the digital workplace. Administrative Sciences, 12(3), 94.
Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. Organizational research methods, 18(3), 429-472.

ÇALIŞIYOR GİBİ GÖRÜNMEK Mİ, DEĞER ÜRETMEK Mİ? ALGILANAN ÜRETKENLİK–GERÇEK VERİMLİLİK PARADOKSUNUN SİSTEMATİK BİR İNCELEMESİ

Doç. Dr. Aysel ARSLAN

Ondokuz Mayıs Üniversitesi,
aysel.arslan@omu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Saadet GÜNDÜZ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi,
saadet.gurel@gop.edu.tr

ÖZET

Günümüz çalışma yaşamında üretkenlik, yalnızca ortaya konulan çıktı üzerinden değil; aynı zamanda görünürlük, erişilebilirlik, meşguliyet ve örgütsel mevcudiyet göstergeleri üzerinden de değerlendirilmektedir. Özellikle bilgi yoğun işlerde ve hibrit çalışma düzenlerinde, çalışanların gerçek katkıları ile üretken görünümleri arasındaki fark daha belirgin hâle gelmektedir. Bu durum, örgütlerde algılanan üretkenlik ile gerçek verimlilik arasındaki ilişkinin yeniden ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu çalışmanın amacı, söz konusu ayrışmayı örgütsel davranış literatürü çerçevesinde incelemek ve bu paradoksu besleyen temel davranış örüntülerini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda çalışma, sistematik literatür taraması yaklaşımına dayalı olarak yürütülmüş; ilgili çalışmalar tematik analiz tekniği ile değerlendirilmiştir. İnceleme kapsamında ofiste görünürlük (coffee badging), yalancı üretkenlik (pseudo-productivity), üretkenlik tiyatrosu (productivity theater), izlenim yönetimi (impression management), işte sözde var olma (presenteeism), sosyal kaytarma (social loafing) ve sanal kaytarma (cyberloafing) kavramları ele alınmıştır. Bulgular, algılanan üretkenlik ile gerçek verimlilik arasındaki farkın tek bir davranışla açıklanamayacağını; görünürlük odaklı davranışlar, meşguliyet temelli algısal üretkenlik, stratejik izlenim yönetimi ve çaba azaltma/kaytarma davranışları olmak üzere çok boyutlu bir yapı sergilediğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Coffee Badging (Ofiste Görünürlük), Pseudo-Productivity (Yalancı Üretkenlik), Productivity Theater (Üretkenlik Tiyatrosu), Impression Management (İzlenim Yönetimi) Presenteeism (İşte Sözde Var Olma), Social Loafing (Sosyal Kaytarma), Cyberloafing (Sanal Kaytarma).

GİRİŞ

Günümüz bilgi çağında bilgi çalışanlarının sayısı giderek artmaktadır. Ofislerde benzer işlerin masa başında yürütüldüğü ortamlarda, çalışanlar arasındaki performansın nesnel biçimde ölçülmesi her zaman kolay olmamaktadır. Bu durum, düşük performans gösteren bazı çalışanlar açısından bir fırsata dönüşebilmekte; söz konusu çalışanlar, ofiste diğerleri kadar çalıştıkları izlenimini yaratabilmektedir. Yöneticiyle olumlu ilişkiler kurmaya özen gösteren bu çalışanların gerçek performans düzeyleri çoğu zaman yeterince fark edilmemektedir. Buna karşılık, adil biçimde yapılamayan performans değerlendirmeleri, yüksek performans gösteren çalışanlarda küskünlük ve isteksizlik gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

Rekabetin yoğunlaştığı günümüzde örgütler, çalışan performansını artırmaya ve performans kayıplarını önlemeye büyük önem vermektedir. Örgütün en önemli kaynağı insan olduğundan, insan kaynağının etkin çalışması örgütsel verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışan performansının doğru biçimde ölçülmesi ve elde edilen sonuçların sağlıklı şekilde değerlendirilmesi gereklidir.

Bu çalışmada, örgüt çalışanlarının performanslarının olduğundan farklı algılanmasına neden olabilecek örgütsel davranışlar, literatür temelinde sistematik tarama ve tematik analiz çerçevesinde incelenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel yaşamda iş yapıyormuş gibi hareket etmek, tutum ve davranışlarda bunu göstermek algısı üzerine yoğunlaşan ve performansa etki eden davranışlar mevcuttur. Bu kavramlar modern iş dünyasında Coffee Badging (Ofiste Görünürlük), Pseudo-Productivity (Yalancı Üretkenlik), Productivity Theater (Üretkenlik Tiyatrosu), Impression Management (İzlenim Yönetimi), Presenteeism

(İşte Sözde Var Olma), Social Loafing (Sosyal Kaytarma), Cyberloafing (Sanal Kaytarma) olarak yer almaktadır.

1. Coffee Badging (Ofiste Görünürlük)

Covid-19 pandemisi iş-yaşam dengesini etkilemiştir. İş dünyası çalışanların yeniden fiziksel varlık olarak işte bulunmasını talep ederken, çalışanlar ofiste geçirdikleri zamanı daha stratejik biçimde değerlendirmeye yönelmişlerdir. Bu bağlamda ortaya çıkan eğilimlerden biri de "Coffee Badging" olarak adlandırılan davranış biçimidir. Bu yaklaşımda çalışanlar, ofise kısa süreliğine uğrayarak kahve içip iş arkadaşlarıyla sohbet eder, ardından kimlik kartlarını okutarak fiziksel varlıklarını kanıtlar ve kısa süre sonra ofisten ayrılırlar. Böylece, ofiste bulunma zorunluluklarına uyum sağlarken aynı zamanda bu zorunluluğa karşı sembolik bir direniş sergilerler. "Coffee Badging" kavramı, hibrit çalışma düzeninde görünürlük ile gerçek üretkenlik arasındaki farkı ortaya koyar. Çalışanlar, yalnızca "orada bulunmuş" izlenimi yaratmak için ofise gelirken, esas işlerini evden sürdürmeyi tercih ederler. Bu durum, modern iş kültüründe sembolik fiziksel varlık ve yalancı üretkenlik tartışmalarının arasında değerlendirilmektedir (McGovern, 2023a).

2. Pseudo-Productivity (Yalancı Üretkenlik)

Örgütlerde dijital döngülerinin giderek yaygınlaşmasıyla birlikte günlük iş akışında e-posta trafiği, çevrimiçi toplantılar ve dijital görev takip sistemleri, gerçek hedeflere ulaşmadan bir ilerleme yanılsaması yaratmaktadır (Matson, 2025). Başka bir ifadeyle, çalışanlar zamanlarını yoğun iletişim ve görünür faaliyetlerle geçirirken, stratejik önemi olan işler geri planda kalmaktadır. Bu tür faaliyetler, üretkenlikten çok meşguliyetin görünürlüğünü ön plana çıkarır.

3. Productivity Theater (Üretkenlik Tiyatrosu)

Üretkenlik tiyatrosu, çalışanların gerçekten üretken olmaktan çok üretken görünmeye odaklandıkları bir davranış biçimidir; hızlı mesaj yanıtları, gereksiz toplantılara katılım ya da mesai dışı saatlerde iletişim patlaması yaratmak gibi yöntemlerle yöneticiler ve meslektaşları gözünde değerli görünmeye çalışırlar. Bu durum özellikle iş güvencesi kaygısıyla beslenirken, ofiste çalışanlar görünürlük konusunda en fazla endişeyi taşır. Dijital iletişim ve gözetim araçlarının yaygınlaşması ise üretkenlik tiyatrosunu daha da körükleyerek, iş yerinde gerçek performans yerine algı yönetimini öne çıkarır (Mensik, 2023).

4. Impression Management (İzlenim Yönetimi)

İzlenim yönetimi, bireylerin farklı bağlamlarda sevilmek, yetkin görünmek, statü ve güç sağlamak ya da itaat sağlamak gibi psikolojik hedeflerini gerçekleştirmek için çeşitli taktikler kullanmalarını içerir. Örgütlerde izlenim yönetimi bağlamında bireyler, farklı algılar oluşturmak için çeşitli stratejiler kullanırlar. Sevimlilik algısı yaratmak isteyenler; yaranma davranışları, benzerlik vurgusu, fiziksel çekicilik ve tevazu gibi yöntemlere başvurur. Yetkinlik algısını güçlendirmek isteyenler ise öz tanıtım, performanslarını görünür kılma, mazeret üretme ya da karşılaştıkları engelleri öne çıkarma gibi davranışlar sergiler. Güç ve statü algısını artırmak isteyenler; kıyafet seçimleri, gösterişli tüketim alışkanlıkları, yüksek statülü kişilerle kurulan ilişkiler ve sözsüz baskınlık göstergeleriyle öne çıkar. İnsanlar, hedefin önemli olduğu, gözlemcilerin sonucu etkileyebildiği ve öz imajla tutarsız bir izlenim oluştuğuna inandıkları durumlarda stratejik izlenim yönetimine daha çok yönelirler. Ayrıca örgütsel bağlam, hangi hedefin ön plana çıkacağını ve hangi taktiklerin daha etkili olacağını belirleyerek izlenim yönetiminin başarısını şekillendirir (Guadagno ve Cialdini, 2007).

5. Presenteeism (İşte Sözde Var Olma)

Presenteizm kavramı, İngilizce "presence" (hazır bulunma, var olma) sözcüğünden türetilmiş olup, "presenteeism" şeklinde literatüre girmiştir ve kişinin hasta olmasına rağmen işine devam etmesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Terim ilk kez 1955'te Auren Uris tarafından kullanılmış, aynı yıl Cranfield ve Soash tarafından ise olumlu bir çalışan davranışı olarak ele alınmıştır. Daha sonra Cary L. Cooper, kavramı özellikle yeniden yapılanma veya küçülme sürecindeki işletmelerde görülen iş güvensizliği ve aşırı iş yükü bağlamında açıklamış; çalışanların uzun süreler boyunca çalışmaya zorlanması ya da çalışıyor gibi görünmesi durumunu "işte var olamama olgusu" olarak nitelendirmiştir. Türkçede "presenteizm" olarak kullanılmakla birlikte, "işte var olamama" veya "işte sözde var olma" gibi farklı karşılıklarla da ifade edilmektedir (Şahin ve Kanbur, 2022).

6. Social Loafing (Sosyal Kaytarma)

Sosyal kaytarma, bireylerin grup halinde çalışırken tek başlarına çalıştıkları zamana kıyasla daha az çaba göstermeleri ve motivasyonlarının düşmesiyle ortaya çıkan bir olgudur. Grup ortamında sosyal farkındalığın azalması, bireylerin bilinçli ya da bilinçsiz şekilde performanslarını düşürmesine yol açar. Bu durum takım verimliliğini azaltır, bireysel katkıları görünmez hale getirir ve daha az çaba harcayan üyeler çatışmalara neden olabilir. Ayrıca kalabalık gruplarda, bireyler kendi katkılarının sonuçlara etki etmediğini düşündüklerinde sorumluluklarını azaltma eğilimi gösterir; böylece sosyal kaytarma davranışı güçlenir (Taner ve İştin, 2017).

7. Cyberloafing (Sanal Kaytarma)

Sanal kaytarma, çalışanların iş saatleri içinde kurumun internet altyapısını kişisel amaçlarla kullanmaları şeklinde tanımlanır. Bu davranış mesai sırasında iş dışı internet kullanımını, internette eğlence amaçlı gezinme, gereksiz bilgisayar kullanımı, internetin kötüye kullanımı ve sanal sapkınlık gibi farklı biçimlerini de kapsar. İnternetin sağladığı kolaylıklarla ortaya çıkan bu tutum, iş yaşamında giderek artan olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Çetin ve Akyelli, 2020).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, örgütsel bağlamda algılanan üretkenlik ile gerçek verimlilik arasındaki paradoksu incelemek amacıyla nitel araştırma deseni benimsenmiştir. Araştırma, belirli bir olguya ilişkin kuramsal ve ampirik birikimi bütüncül biçimde değerlendirmeye imkân tanıyan sistematik literatür taraması yaklaşımına dayanmaktadır. Sistematik literatür taraması, mevcut çalışmaların şeffaf, izlenebilir ve tekrar edilebilir ölçütlerle seçilmesini sağladığı için özellikle kavramsal dağınıklığın bulunduğu alanlarda güçlü bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Snyder, 2019; Page et al., 2021).

Literatür taraması, Google Scholar, Web of Science ve Scopus veri tabanlarında gerçekleştirilmiştir. Taramada, ilgili kavramların tek tek ve birlikte kullanıldığı anahtar sözcük kombinasyonlarından yararlanılmıştır. Örnek arama dizgileri arasında "coffee badging AND productivity", "pseudo-productivity AND organizations", "productivity theater AND workplace", "impression management AND employee performance", "presenteeism AND productivity", "social loafing AND organizational behavior" ve "cyberloafing AND workplace productivity" yer almaktadır. Kavramsal kapsamı genişletmek amacıyla gerektiğinde eş anlamlı ve ilişkili terimler de taramaya eklenmiştir. Tarama ve raporlama sürecinde, sistematik derleme çalışmalarında yaygın biçimde önerilen PRISMA 2020 ilkeleri esas alınmıştır (Page et al., 2021). Bu çalışmada ayrıca tematik kodlama yoluyla, algılanan üretkenlik ile gerçek üretkenlik arasındaki ayrışma kavramsal düzeyde açıklanmış ve söz konusu paradoks örgütsel davranış literatürü temelinde yorumlanmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma kapsamında incelenen çalışmalar, araştırmanın kavramsal çerçevesinde yer alan yedi başlık doğrultusunda değerlendirilmiştir: coffee badging, pseudo-productivity, productivity theater, impression management, presenteeism, social loafing ve cyberloafing. Ancak analiz süreci, bu kavramların literatürde aynı düzeyde kuramsal olgunluğa sahip olmadığını da göstermiştir. İzlenim yönetimi, presenteeism, sosyal kaytarma ve cyberloafing başlıkları daha güçlü teorik ve ampirik bir birikime dayanırken; coffee badging, productivity theater ve pseudo-productivity daha çok çağdaş çalışma yaşamında görünürlük kazanan ve yerleşik kuramsal tartışmaların güncel görünümleri olarak ortaya çıkan kavramsallaştırmalardır. Bu çerçevede incelenen çalışmaların genel görünümü ve kavramsal odakları Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Algılanan üretkenlik–gerçek verimlilik ayrımına ilişkin literatürün analitik özeti (2000–2025)

Yazar(lar)	Yıl	Çalışmanın odağı	Literatür başlığı
Lim	2002	İş saatinde kişisel internet kullanımı ve örgütsel davranış	Cyberloafing
Bailey ve Kurland	2002	Uzaktan çalışma ve örgütsel görünürlük	Coffee badging (dolaylı)
Bolino vd.	2008	İzlenim yönetimi davranışları	Impression management
Henle ve Blanchard	2008	Cyberloafing öncülleri	Cyberloafing
Johns	2010	Presenteeism kavramsallaştırması	Presenteeism
Kidwell	2010	İşyerinde loafing davranışları	Social loafing
Doğan vd.	2012	Görev görünürlüğü ve sosyal kaytarma	Social loafing
Askew vd.	2014	Cyberloafing ve geri çekilme davranışı	Cyberloafing
Kaplan ve Çetinkaya	2014	Sanal kaytarma davranışları	Cyberloafing
Miraglia ve Johns	2016	Presenteeism meta-analizi	Presenteeism
Taner ve İştin	2017	Sosyal kaytarma davranışları	Social loafing
Probst vd.	2020	İş güvencesizliği ve izlenim yönetimi	Impression management
De Clercq vd.	2021	Yukarı yönlü izlenim yönetimi	Impression management
Min vd.	2022	Presenteeism meta-analizi	Presenteeism
Schnabel	2022	Presenteeism derleme	Presenteeism
Robinson	2023	Productivity theater davranışları	Productivity theater
Gibbs vd.	2023	Hibrit çalışma ve performans algısı	Coffee badging (dolaylı)
Tham vd.	2024	Hibrit çalışma ve görünürlük baskısı	Coffee badging / Presenteeism
Matson	2025	Pseudo-productivity	Pseudo-productivity
Goyal ve Sachdeva	2025	Cyberloafing sistematik derleme	Cyberloafing
Liu vd.	2025	Presenteeism meta-analizi	Presenteeism
Lim vd.	2025	Dijital ortamda izlenim yönetimi	Productivity theater / Impression management

Araştırmada ayrıca kodlama sürecinde benzer davranış örüntüleri; görünür çalışma, mevcudiyet sergileme, çıktıdan bağımsız performans izlenimi yaratma, işten kaçınma, sorumluluğun dağılması ve dijital dikkat dağınıklığı gibi kümeler altında toplanmıştır. Bu ilk kodlar, daha sonra kavramsal yakınlıkları ve örgütsel işlevleri bakımından karşılaştırılmış; sonuçta algılanan üretkenlik–gerçek verimlilik ayrışmasını açıklayan dört ana tema oluşturulmuştur. Bu temalar birbirinden tamamen kopuk yapılar değil; aksine, birçok durumda aynı örgütsel bağlam içinde birbirini besleyen ve iç içe geçen davranış örüntüleridir. Bu temalar;

Tema 1: Görünürlük Odaklı Davranışlar

Tema 2: Meşguliyet Temelli Algısal Üretkenlik

Tema 3: Davranışsal Adaptasyon ve Stratejik İzlenim Yönetimi

Tema 4: Çaba Azaltma ve Kaytarma Davranışlarıdır.

Bu temaların literatürdeki karşılıklarının sistematik dağılımı Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2. Çalışmaların ana temalara göre dağılımı

Yazar(lar)	Yıl	T1	T2	T3	T4
Lim	2002				✓
Bailey ve Kurland	2002	✓			
Bolino vd.	2008	✓		✓	
Henle ve Blanchard	2008				✓
Johns	2010		✓		
Kidwell	2010				✓
Doğan vd.	2012				✓
Askew vd.	2014				✓
Miraglia ve Johns	2016		✓		
Probst vd.	2020	✓		✓	
De Clercq vd.	2021	✓		✓	
Min vd.	2022		✓		
Schnabel	2022		✓		
Robinson	2023	✓	✓		
Gibbs vd.	2023	✓	✓		
Tham vd.	2024	✓	✓		
Matson	2025		✓		
Goyal ve Sachdeva	2025		✓		✓
Liu vd.	2025		✓		
Lim vd.	2025	✓	✓	✓	

Tablo 2, çalışmaların dört tema etrafında anlamlı biçimde kümelendiğini göstermektedir. Ancak tablo yalnızca tematik dağılımı değil, aynı zamanda literatürdeki ağırlık merkezlerinin zaman içinde nasıl değiştiğini de göstermektedir. Çaba azaltma ve kaytarma davranışları altında yoğunlaşan çalışmalar, üretkenlik ile gerçek katkı arasındaki farkın uzun süredir tartışıldığını ortaya koymaktadır. Buna karşılık görünürlük ve meşguliyet temelli algısal üretkenlik başlıklarının özellikle son yıllarda belirginleşmesi, çalışma yaşamındaki dönüşümün performansın değerlendirilme mantığını da değiştirdiğine işaret etmektedir.

Tablo 2'nin ortaya koyduğu bir diğer önemli bulgu, bazı çalışmaların birden fazla temaya karşılık gelmesidir. Bu durum, üretkenlik paradoksunun tek eksenli bir problem olmadığını; görünürlük, meşguliyet, stratejik öz-sunum ve katkı azaltma süreçlerinin çoğu zaman aynı örgütsel yapı içinde kesiştiğini göstermektedir. Örneğin bir çalışan hem görünürlük üretmeye çalışabilir, hem yoğun görünme baskısı hissedebilir, hem de bu süreçte performansını örgütsel beklentilere göre stratejik biçimde sunabilir. Benzer biçimde bir başka çalışan, görünürde meşgul görünürken fiilî katkısını azaltabilir. Dolayısıyla burada söz konusu olan, birbirinden tam olarak ayrışan davranış setlerinden çok, ortak bir üretkenlik algısı rejimi içinde farklı biçimlerde ortaya çıkan örüntülerdir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, bulgular algılanan üretkenlik ile gerçek verimlilik arasındaki ayrışmanın iki yönlü bir yapı sergilediğini göstermektedir. Birinci yönde çalışanlar görünürlük, mevcudiyet ve izlenim yönetimi yoluyla üretken görünmeye yönelmektedir. İkinci yönde ise bazı durumlarda gerçek katkı azalmasına rağmen meşguliyet ve çalışma izlenimi korunabilmektedir. Bu ikili yapı, üretkenliğin yalnızca nesnel çıktılar üzerinden değil, aynı zamanda algısal, sembolik ve davranışsal süreçler üzerinden biçimlendiğini göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, algılanan üretkenlik ile gerçek verimlilik arasındaki farkı, örgütsel davranış literatürü temelinde bütüncül bir yaklaşımla incelemiştir. Amaç, farklı kavramsal başlıklar altında dağınık biçimde ele alınan davranış örüntülerini ortak bir analitik çerçevede birleştirmektir.

Çalışmanın temel katkılarından biri, literatürde çoğu zaman ayrı ayrı ele alınan coffee badging, pseudo-productivity, productivity theater, presenteeism, sosyal kaytarma ve cyberloafing gibi kavramları, "algılanan üretkenlik–gerçek verimlilik paradoksu" çerçevesinde bir araya getirmesidir. Bu bütünleştirme, üretkenlik tartışmasının yalnızca "ne kadar iş üretildiği" sorusuyla sınırlı olmadığını göstermektedir. Aynı zamanda "yapılan işin nasıl algılandığı" ve "nasıl sunulduğu" da değerlendirme sürecinin önemli parçalarıdır. Elde edilen temalar, örgütsel yaşamda performansın yalnızca nesnel çıktılarla değil, sembolik göstergeler ve sosyal değerlendirme mekanizmalarıyla da biçimlendiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Bulgular, çalışan davranışlarının iki temel yönelim etrafında şekillendiğini göstermektedir. Bir yandan çalışanlar, görünürlük ve izlenim yönetimi stratejileriyle üretken görünmeye çalışmaktadır. Diğer yandan, bazı durumlarda gerçek katkı azalsa bile meşguliyet ve çalışma izlenimi sürdürülebilmektedir. Bu durum, Miraglia ve Johns'un (2016) presenteeism literatüründe vurguladıkları "işte bulunma ile üretken olma arasındaki ayrışma" tespitiyle uyumludur. Aynı zamanda bu bulgu, Bolino ve arkadaşlarının (2008) izlenim yönetimi çerçevesinde tartıştıkları performansın sosyal olarak inşa edilmesi sürecinin güncel çalışma pratikleri içinde yeniden değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Dolayısıyla üretkenlik paradoksu yalnızca bireysel davranış sapmalarıyla açıklanamaz; bu olgu, örgütsel değerlendirme sistemlerinin yapısıyla da yakından ilişkilidir.

Uygulama açısından bakıldığında, örgütlerin performans değerlendirme sistemlerini yeniden gözden geçirmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Özellikle bilgi yoğun işlerde, yalnızca görünürlük ve meşguliyet göstergelerine dayalı değerlendirme yaklaşımlarının terk edilmesi önemlidir. Bunun yerine, çıktı kalitesi, yaratılan değer ve stratejik katkıyı esas alan çok boyutlu performans ölçüm sistemleri geliştirilmelidir. Ayrıca yöneticiler, çalışan davranışlarını yalnızca gözlemlenen faaliyetlere göre değil, bu faaliyetlerin örgütsel hedeflerle ilişkisine göre değerlendirmelidir. Aksi hâlde, örgütlerde "çalışıyor gibi görünmenin", gerçekten çalışmaktan daha fazla ödüllendirildiği bir yapının kurumsallaşması riski ortaya çıkabilir.

Sonuç olarak bu çalışma, modern örgütlerde üretkenliğin yalnızca bir performans çıktısı olmadığını; aynı zamanda algı, temsil ve sosyal inşa ile ilgili bir mesele olduğunu göstermektedir. Bu nedenle üretkenliğin değerlendirilmesinde yalnızca "ne kadar iş yapıldığı" sorusuna değil, aynı zamanda "bu işin nasıl üretildiği, nasıl sunulduğu ve nasıl algılandığı" sorularına da birlikte yanıt aranmalıdır.

KAYNAKÇA

Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management, 3*(1), 361–372. DOI: 10.35629/5252-0301361372

Askew, K., Buckner, J. E., Taing, M. U., Ilie, A., Bauer, J. A., & Coovert, M. D. (2014). Explaining cyberloafing: The role of the theory of planned behavior. *Computers in Human Behavior, 36*, 510–519. https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.04.006

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior, 23*(4), 383–400. https://doi.org/10.1002/job.144

Banerjee, R. (2024, March 5). Three-minute explainer on… coffee-badging. *Raconteur*. https://www.raconteur.net/talent-culture/three-minute-explainer-on-coffee-badging

Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management, 34*(6), 1080–1109. https://doi.org/10.1177/0149206308324325

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Sciences and Engineering, 6*(2), 100–116. https://izlik.org/JA56FL68YY

Çetin, C., & Akyelli, N. (2020). Sanal kaytarma ve iş doyumu ilişkisi. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3*(1), 41–59. https://izlik.org/JA97WX56JU

De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2021). Impressing for popularity and influence among peers: The connection between employees' upward impression management and peer-rated organizational influence. *The Journal of Social Psychology, 161*(5), 608–626. https://doi.org/10.1080/00224545.2020.1851639

Doğan, A., Bozkurt, S., & Demir, R. (2012). Sosyal kaytarma davranışı ile algılanan görev görünürlüğü arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12*(24), 53–80. https://izlik.org/JA44BZ27LE

Goyal, U., & Sachdeva, G. (2025). Unveiling digital temptations in modern workspaces: A PRISMA-guided investigation on cyberloafing. *International Journal of Organizational Analysis*. https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2025-5417

Guadagno, R. E., & Cialdini, R. B. (2007). Gender differences in impression management in organizations: A qualitative review. *Sex Roles, 56*(7), 483–494. DOI 10.1007/s11199-007-9187-3

Henle, C. A., & Blanchard, A. L. (2008). The interaction of work stressors and organizational sanctions on cyberloafing. *Journal of Managerial Issues*, 383–400. https://www.jstor.org/stable/40604617

Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior, 31*(4), 519–542. https://doi.org/10.1002/job.630

Kaplan, M., & Çetinkaya, A. (2014). Sanal kaytarma ve demografik özellikler açısından farklılıklar: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 25*(1), 26–34. https://doi.org/10.17123/atad.vol25iss114726

Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*(4), 681–706.

Kidwell, R. E. (2010). Loafing in the 21st century: Enhanced opportunities—and remedies—for withholding job effort in the new workplace. *Business Horizons, 53*(6), 543–552. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.06.001

Lai, C. H. Y., Koay, K. Y., Fujimoto, Y., Lim, V. K., & Ong, D. (2025). Understanding the effects of socially responsible human resource management on cyberloafing: A moderation and mediation model. *Management Decision*. https://doi.org/10.1108/MD-07-2024-1525

Lim, C., Ratan, R., Foxman, M., Beyea, D., Jeong, D., & Leith, A. P. (2025). Examining attitudes about the virtual workplace: Associations between zoom fatigue, impression management, and virtual meeting adoption intent. *PLOS ONE, 20*(2), e0312354. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312354

Lim, V. K. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing, and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior, 23*(5), 675–694. https://doi.org/10.1002/job.161

Liu, M., Cheng, L., Wang, Y., Zeng, Q., & Zeng, Y. (2025). The bidirectional relationship between workplace bullying and presenteeism: A systematic review and meta-analysis. *Workplace Health & Safety, 73*(5), 248–259. https://doi.org/10.1177/21650799241302824

MacTaggart, R. (2024). Leaders are readers: Q4 2024 reading list. *EDUCAUSE Review (Online),* Retrieved from https://www.proquest.com/scholarly-journals/leaders-are-readers-q4-2024-reading-list/docview/3225403624/se-2

Matson, S. M. (2025). Measuring what matters: The pseudo-productivity paradox in health care. *Chest, 168*(4), 853–855. https://doi.org/10.1016/j.chest.2025.05.023

McGovern, M. (2023a, July 11). Productivity theater on the rise: 4 ways to reel it in (and get actual productivity). *HRMorning*. https://www.hrmorning.com/articles/productivity-theater/

McGovern, M. (2023b, November 7). Who's "coffee badging" – and 6 reasons HR should worry about it. *HRMorning*. https://www.hrmorning.com/articles/coffee-badging/

Mensik, H. (2023, April 26). WTF is productivity theater? *WorkLife*. https://www.worklife.news/culture/wtf-is-productivity-theater/

Min, A., Kang, M., & Park, H. (2022). Global prevalence of presenteeism in the nursing workforce: A meta-analysis of 28 studies from 14 countries. *Journal of Nursing Management, 30*(7), 2811–2824. https://doi.org/10.1111/jonm.13688

Miraglia, M., & Johns, G. (2016). Going to work ill: A meta-analysis of the correlates of presenteeism and a dual-path model. *Journal of Occupational Health Psychology, 21*(3), 261–283. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/ocp0000015

Newport, C. (2024). *Slow productivity: The lost art of accomplishment without burnout*. Portfolio.

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods, 16*(1), 1609406917733847. https://doi.org/10.1177/1609406917733847

Özer, S., & Atay, V. (2021). Presenteizm ile örgütsel yabancılaşma ilişkisi: Van ili otel işletmeleri örneği. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 51*, 307–324. https://izlik.org/JA89WK64FA

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ, 372*. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Probst, T. M., Jiang, L., & López Bohle, S. A. (2020). Job insecurity and impression management: Which is the horse and which is the cart when it comes to job performance? *Career Development International, 25*(3), 306–324. https://doi.org/10.1108/CDI-04-2018-0119

Robinson, B. (2023, May 1). Employees using "productivity theater" to protect against surveillance, study finds. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2023/05/01/employees-using-productivity-theater-to-protect-against-surveillance-study-finds/

Rosenfeld, P. (1997). Impression management, fairness, and the employment interview. *Journal of Business Ethics, 16*(8), 801–808. https://doi.org/10.1023/A:1017972627516

Ruhle, S. A., Breitsohl, H., Aboagye, E., Baba, V., Biron, C., Correia Leal, C., ... & Yang, T. (2020). To work, or not to work, that is the question: Recent trends and avenues for research on presenteeism. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(3), 344–363. https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1704734

Schlenker, B. R., & Weigold, M. F. (1992). Interpersonal processes involving impression regulation and management. *Annual Review of Psychology*. https://psycnet.apa.org/doi/10.1146/annurev.ps.43.020192.001025

Schnabel, C. (2022). Presenteeism at the workplace. *IZA World of Labor*. 10.15185/izawol.495.

Seashore, S. E., & Yuchtman, E. (1967). Factorial analysis of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 377–395. https://doi.org/10.1177/1609406917733847

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Steep, A. S., & Bourdage, J. S. (2025). A review of the personality traits underlying workplace impression management. *Current Opinion in Psychology*, 102098. https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2025.102098

Şahin, E. T., & Kanbur, A. (2022). Sağlık çalışanlarında presenteizm (işte varolamama) ve iş performansı (görev performansı/bağlamsal performans) üzerindeki etkisi. *Journal of Nursology, 25*(1), 7–13. https://doi.org/10.54614/JANHS.2022.872792

Taner, B., & İştin, A. E. (2017). Çalışma ortamında sosyal kaytarma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3*(3), 25–41. DOI: 10.29131/uiibd.322959

Tarsuslu, S. (2025). Çalışanların presenteizm (iş var olmama) davranışı ile iş performansları arasındaki ilişkide tekno-stres düzeylerinin aracı rolü: Bir kamu kurumu örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 27*(2), 553–574. https://doi.org/10.32709/akusosbil.1324060

Taylor, E. A. (2025, May 13). The relentless rise of pseudo-productivity: Visible activity and physical exhaustion are not useful measures of valuable work. *ArtsManaged Field Notes*. https://notes.artsmanaged.org/p/the-relentless-rise-of-pseudo-productivity

Tham, T. L., Holland, P., & Jeske, D. (2024). The dark side of 21st century flexible work. In *Work, employment and flexibility* (pp. 149–168). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781035309368.00017

Yağcı, M., & Yüceler, A. (2016). Kavramsal boyutlarıyla sanal kaytarma. *International Journal of Social Sciences and Education Research, 2*(2), 663–673. http://dergipark.gov.tr/ijsser

Yang, F. H., & Shiu, F. J. (2023). Evaluating the impact of workplace friendship on social loafing in long-term care institutions: An empirical study. *Sustainability, 15*(10), 7828. https://doi.org/10.3390/su15107828

Zhang, X., Guo, H., Ma, L., & Zhang, G. (2025). Minor and serious cyberloafing in the workplace: Antecedents and effects on job satisfaction. *Behaviour & Information Technology, 44*(2), 387–406. https://doi.org/10.1080/0144929X.2024.2319099

İŞYERİNDE ALGORİTMİK YÖNETİM VE TEKNOSTRES: ALGORİTMİK KONTROLÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Saadet KARAKUŞ — *Sağlık Bilimleri Üniversitesi, saadet.karakus@sbu.edu.tr*

Öğr. Gör. Dr. Nilüfer KIRAÇLI LEBLEBİCİOĞLU — *Sağlık Bilimleri Üniversitesi, nilufer.kiraclileblebicioglu@sbu.edu.tr*

ÖZET

Algoritmik yönetim sistemleri, çalışan performansını dijital teknolojiler aracılığıyla izleyen, değerlendiren ve yönlendiren yeni bir yönetim biçimi olarak iş yerlerinde giderek yaygınlaşmaktadır. Bu sistemlerin çalışan psikolojisi üzerindeki etkileri konusundaki son dönem literatür, algoritmik yönetimin salt kısıtlayıcı bir kontrol mekanizması olmadığını; bağlama göre hem kısıtlayıcı hem de destekleyici işlev üstlenebildiğini ileri süren "algoritmik ikilik" (algorithmic duality) perspektifini gündeme getirmiştir. Bu tartışma çerçevesinde, algoritmik yönetim uygulamalarının çalışanlarda teknoloji temelli stres tepkileri (teknostres) yaratıp yaratmadığı ve algılanan algoritmik kontrolün bu ilişkideki rolü hâlâ ampirik olarak tartışmalıdır. Bu çalışma, algoritmik yönetim algısının çalışanlarda teknostres düzeyine etkisini ve bu ilişkide algılanan algoritmik kontrolün düzenleyici rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma verileri, farklı sektörlerde dijital yönetim süreçlerine dahil olan 214 beyaz yakalı çalışandan çevrimiçi anket yöntemiyle toplanmış; hipotezler Hayes PROCESS makrosu (Model 1) kullanılarak moderasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları, algoritmik yönetim algısının teknostres üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir ($\beta = 0{,}224$; $p = 0{,}002$). Bununla birlikte, algılanan algoritmik kontrolün bu ilişkiyi tamponlayan bir düzenleyici role sahip olmadığı; aksine teknostres düzeyini doğrudan ve güçlü biçimde artırdığı görülmüştür ($\beta = 0{,}259$; $p < 0{,}001$). Sonuç olarak ,etkileşim terimi anlamsız bulunmuştur ($\beta = -0{,}014$; $p = 0{,}781$). Elde edilen bulgular, dijital yönetim süreçlerinde kontrol algısının geleneksel iş stresi modellerindeki gibi tamponlayıcı bir kaynak olarak işlev görmediğini; aksine gözetim baskısını pekiştiren yeni bir stresör olarak kavramsallaştırılması gerektiğine işaret etmektedir. Sonuç olarak, teknostresle başa çıkmak için algoritmik sistemlerin insan merkezli bir yapıda yeniden tasarlanması, şeffaflık ve gerçek müdahale hakkı ekseninde yeniden kurgulanması gerektiği vurgulanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Algoritmik Yönetim, Teknostres, Algoritmik Kontrol, Algoritmik İkilik, Moderasyon Analizi.

1. GİRİŞ

Dijital dönüşüm süreci, geleneksel yönetim fonksiyonlarının yazılım algoritmalarına devredildiği "algoritmik yönetim" kavramını gündeme getirmiştir (Parent-Rocheleau & Parker, 2021). Algoritmik yönetim; görev atama, performans izleme ve ücretlendirme gibi süreçlerin veri odaklı ve otomatik hale getirilmesini ifade eder (Kellogg vd., 2019). Bu sistemler verimlilik vaat etse de, çalışanlarda sürekli gözetim hissi ve belirsizlik yaratarak teknoloji temelli stres tepkilerine yol açabilmektedir (Ragu-Nathan vd., 2008). Teknostres, bireyin teknoloji kullanımıyla başa çıkamaması sonucu ortaya çıkan olumsuz bir psikolojik durum olarak tanımlanmakta (Brod, 1984) ve iş bağlamında kişilerin performans, iş tatmini ve iyi oluş düzeylerini olumsuz etkilemektedirler (Ayyagari vd., 2011; Tarafdar vd., 2007).

Geleneksel iş stresi teorilerinden "İş Talepleri-Kontrol Modeli" (Karasek, 1979), çalışanların iş süreçleri üzerindeki kontrol algısı arttıkça stresin azalacağını öngörmektedir. Ancak algoritmik sistemlerdeki kontrolün gerçekten bir tampon görevi görüp görmediği, yoksa gözetim baskısını mı artırdığı akademik bir tartışma konusudur (Möhlmann vd., 2021; Zuboff, 2019). Son yıllarda gelişen "algoritmik ikilik" (algorithmic duality) literatürü ise algoritmik yönetimin sadece kısıtlayıcı değil, aynı zamanda destekleyici bir kaynak olarak da işlev görebileceğini ileri sürmekte (Meijerink & Bondarouk, 2023; Jiang vd., 2025); ancak bu ikili doğanın hangi koşullarda hangi yönde gerçekleştiği ampirik olarak belirsizliğini korumaktadır. Bu araştırma, algoritmik yönetimin teknostres üzerindeki etkisini ve algılanan algoritmik kontrolün bu ilişkideki düzenleyici rolünü Türk beyaz yakalı çalışanları örneklemin de ampirik olarak test etmeyi amaçlamaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

2.1. Algoritmik Yönetim ve Teknostres İlişkisi

Algoritmik yönetim, çalışan performansını gerçek zamanlı verilerle izleyerek davranışları standartlaştırmayı hedefler (Möhlmann vd., 2021). Bu sistemlerin "kara kutu" niteliği, insan müdahalesinin azalması ve sürekli geri bildirim mekanizmaları, çalışanlarda tekno aşırı yük ve belirsizlik gibi stres boyutlarını tetiklemektedir (Ayyagari vd., 2011; Lee vd., 2015). Sürekli izleme, çalışanların özerkliğini kısıtlayarak yüksek stres düzeylerine yol açmaktadır (Parent-Rocheleau & Parker, 2021; Tarafdar vd., 2007). Cram ve arkadaşları (2022), Uber sürücüleri üzerinde yaptıkları çalışmada algoritmik kontrolün teknostres üzerinde doğrudan artırıcı bir etki ürettiğini belgelemiştir.

Bununla birlikte, son dönem literatürde önemli bir kavramsal dönüşüm yaşanmaktadır: Algoritmik yönetimin sadece kısıtlayıcı ve baskılayıcı bir kontrol sistemi olmadığı, aynı zamanda destekleyici, güçlendirici ve iş kaynağı sağlayıcı bir yapıya dönüşebileceğine dikkat çeken "algoritmik ikilik" (algorithmic duality) yaklaşımını da öne çıkmıştır. Meijerink ve Bondarouk (2023), algoritmik yönetimin insan kaynakları sistemleri içindeki rolünü kavramsallaştırırken, aynı sistemin hem özerkliği kısıtlayan hem de değer yaratımına aracılık eden çift yönlü bir olgu olduğunu ileri sürmüştür. Bu yaklaşımı geliştiren Jiang ve arkadaşları (2025), İş Talepleri-Kaynakları teorisi çerçevesinde algoritmik yönetimin dört boyutunun çalışan işe bağlılığını hem kısıtlayıcı hem de destekleyici biçimde etkileyebildiğini göstermiştir. Zhou ve arkadaşları (2025) ise atıf teorisi çerçevesinde algoritmik yönetimin dört temel boyutunun (öneri, kısıtlama, değerlendirme, ödüllendirme) platform çalışanları üzerinde eş zamanlı olarak hem olumsuz hem de olumlu sonuçlar üretebildiğini ortaya koymuştur. Zhu, Zhang ve Wang (2024), algılanan algoritmik kontrolün platform çalışanlarının hizmet performansı üzerinde "çift yönlü bir kılıç" (double-edged sword) etkisi ürettiğini; iş şekillendirme (job crafting) aracılığıyla dolaylı olumlu, geri çekilme davranışı aracılığıyla dolaylı olumsuz etkilere yol açtığını belgelemiştir. Bu literatür, algoritmik yönetim–teknostres ilişkisinin salt tek yönlü ele alınmasının yeterli olmayabileceğine işaret etmekle birlikte, mevcut ampirik bulguların büyük çoğunluğu algoritmik yönetimin kısıtlayıcı yönünün baskın olduğunu göstermektedir (Kinowska & Sienkiewicz, 2023; Zayid vd., 2024).

2.2. Algılanan Algoritmik Kontrolün Düzenleyici Rolü

Stres literatürü, bireyin kontrol duygusunun iş taleplerinden kaynaklanan stresi hafifleteceğini belirtir (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979). Ancak algoritmik bağlamda sunulan kontrolün bir "illüzyon" olabileceği ve gerçek bir müdahale gücü sağlamadığı tartışılmaktadır (Kellogg vd., 2019). Eğer çalışan algoritmanın işleyişini bilse dahi onu değiştiremiyorsa, kontrol algısı stresi azaltmak yerine "izlenme bilincini" artırarak stresör bir role bürünebilir (Woodcock & Graham, 2020; Zuboff, 2019). Nitekim güncel çalışmalar, algoritmik kontrolün çalışanların iş tükenmişliği ve algılanan tehdit gibi olumsuz psikolojik durumlarını artırdığını göstermektedir (Zayid vd., 2024; Zhu vd., 2024).

2.3. Araştırma Hipotezleri

Yukarıdaki kavramsal çerçeve doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Algoritmik yönetim algısı, çalışanların teknostres düzeyini pozitif yönde etkiler.

H2: Algılanan algoritmik kontrol, algoritmik yönetim ile teknostres arasındaki ilişkide düzenleyici (moderatör) bir role sahiptir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Örneklemi

Araştırmanın evrenini, yönetim süreçlerinde dijital ve yapay zeka sistemlerini aktif olarak kullanan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Veriler çevrim içi anket yöntemiyle toplanmış; başlangıçta 411 kişiye ulaşılmıştır. Katılımcılara "İş süreçlerinizde algoritmik veya yapay zeka destekli yönetim sistemleri kullanılmakta mıdır?" ve "Bu sistemler görev atama, performans takibi veya ücretlendirme gibi süreçleri doğrudan etkilemekte midir?" biçimindeki filtreleme soruları yöneltilmiş; her iki soruya "Evet" yanıtı veren 214 katılımcı analize dahil edilmiştir. Bu filtreleme, araştırmaya katılanların gerçekten algoritmik yönetim koşullarında çalıştığını doğrulamayı amaçlamıştır. Örneklemin

demografik dağılımı Tablo 1'de sunulmuş olup, katılımcıların yüzde 64,5'inin kadın olduğu ve büyük çoğunluğunun uzman ile yönetici pozisyonlarında görev yaptığı görülmektedir.

3.2. Ölçüm Araçları

Algoritmik yönetim algısını ölçmek için Parent-Rocheleau ve arkadaşları (2023) tarafından geliştirilen ve beş boyuttan (algoritmik izleme, hedef belirleme, zaman çizelgeleme, performans değerlendirme, ücretlendirme) oluşan 20 maddelik Algoritmik Yönetim Ölçeği (Algorithmic Management Questionnaire; AMQ) kullanılmıştır. Ölçek, çift geri çeviri (back-translation) yöntemiyle Türkçeye uyarlanmış ve uzman değerlendirmesi sonrasında pilot uygulaması gerçekleştirilmiştir. Teknostres düzeyini belirlemek için Alper (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan ve Ragu-Nathan ve arkadaşlarının (2008) beş boyutlu teknostres modelini temel alan ölçekten yararlanılmıştır. Algılanan algoritmik kontrolü ölçmek için ise algoritmik yönergesel rehberlik, süreç izleme ve geri bildirim değerlendirmesi boyutlarını kapsayan çok boyutlu bir yapıya sahip Algılanan Algoritmik Kontrol Ölçeği kullanılmıştır. Tüm ölçekler beşli Likert tipinde derecelendirilmiştir (1 = Kesinlikle katılmıyorum; 5 = Kesinlikle katılıyorum).

3.3. İstatistiksel Güç ve Örneklem Büyüklüğü Değerlendirmesi

Bu çalışmadaki 214 katılımcılık örneklem büyüklüğünün moderasyon analizi için gerekli istatistiksel gücü karşılayıp karşılamadığı ayrıntılı biçimde değerlendirilmiştir. Aguinis ve arkadaşları (2005), moderatörlü çoklu regresyon modellerinde etkileşim etkilerinin tespit edilmesinin, ana etkilere göre çok daha büyük örneklem gerektirdiğini vurgulamıştır. Frazier, Tix ve Barron (2004) da sosyal bilimlerdeki tipik etkileşim etkilerinin küçük büyüklükte ($f^2 \approx 0{,}02–0{,}04$) olması nedeniyle 0,80 gücü sağlamak için genellikle 200'ü aşan örneklem büyüklüklerinin gerekli olduğuna dikkat çekmiştir. McClelland ve Judd (1993) ise sürekli değişkenler üzerindeki moderatör etkilerin tespitinin, sınırlı örneklem büyüklüklerinde istatistiksel olarak son derece güçlüklü olduğunu göstermiştir.

Bu çalışmada G*Power 3.1.9.7 yazılımı (Faul vd., 2007) kullanılarak yürütülen post-hoc güç analizi sonuçlarına göre, F testleri altında "Linear multiple regression, fixed model, R^2 increase" seçeneği ile R^2 açıklama gücü 0,296, örneklem büyüklüğü 214, tahmin edilen bağımsız değişken sayısı 3 ve $\alpha = 0{,}05$ parametreleri altında modelin ana etki tespiti için istatistiksel gücü 1,00'e (yaklaşık yüzde 99,9) yaklaşmaktadır. Bu güç düzeyi, ana etkilerin güvenle tespiti için fazlasıyla yeterlidir. Ancak etkileşim etkisinin tespiti için hesaplanan güç düzeyi kayda değer biçimde farklıdır: küçük etki büyüklüğü varsayımı ($f^2 = 0{,}02$) altında güç yaklaşık 0,58 düzeyindedir. Cohen (1988) tarafından kabul edilen 0,80 güç eşiği dikkate alındığında, mevcut örneklem küçük düzeyde bir etkileşim etkisini tespit etmek için yetersiz kalmaktadır. Aynı analiz için 0,80 gücüne ulaşmak amacıyla $f^2 = 0{,}02$ varsayımı altında yaklaşık 395 katılımcıya ihtiyaç duyulacağı hesaplanmıştır. Bu durum, çalışmanın sınırlılıklar bölümünde ayrıca ele alınmıştır.

3.4. Veri Analiz Stratejisi

Veriler üzerinde tanımlayıcı istatistikler, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile güvenilirlik testleri uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi SPSS 26.0 yazılımında Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) yöntemi ve Varimax döndürme ile gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi için AMOS 24.0 kullanılmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla Hayes (2018) tarafından geliştirilen PROCESS Macro 4.2 yazılımı kullanılarak Model 1 çerçevesinde moderasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Katsayı tahminlerinin güvenilirliği için 5.000 örneklemli bootstrap yöntemi ve yüzde 95 güven aralığı kullanılmıştır. Analiz öncesinde bağımsız ve moderatör değişkenler ortalama merkezleme (mean centering) yöntemiyle dönüştürülmüştür.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur. Katılımcıların yüzde 64,5'i kadın, yüzde 35,5'i erkektir. Yaş dağılımı incelendiğinde ise 28–35 yaş grubunun yüzde 36,9 ile en yoğun grup olduğu, bunu 36–45 yaş grubunun (yüzde 28,5) izlediği görülmektedir. Eğitim düzeyinde lisans mezunları yüzde 50,9 ile çoğunluğu oluşturmaktadır. Görev

dağılımında çalışanların yarısından fazlası (yüzde 52,8) uzman pozisyonundadır. Mesleki tecrübe açısından katılımcıların önemli bir kısmı 3–5 yıllık deneyime sahiptir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	n	%	Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	138	64,5	Eğitim	Ortaöğretim	25	11,7
	Erkek	76	35,5		Önlisans	38	17,8
Yaş	18–27	55	25,7		Lisans	109	50,9
	28–35	79	36,9		Lisansüstü	42	19,6
	36–45	61	28,5	Tecrübe	0–1 yıl	24	11,2
	46–54	17	7,9		1–3 yıl	38	17,8
	55–64	2	0,9		3–5 yıl	45	21,0
Pozisyon	Uzman	113	52,8		5–7 yıl	35	16,4
	Takım Lideri	37	17,3		7–10 yıl	30	14,0
	Orta Düz. Yön.	52	24,3		10 yıl ve üzeri	42	19,6
	Üst Düz. Yön.	12	5,6				

Not: Toplam n = 214.

4.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

4.2.1. Algoritmik Yönetim Ölçeği

Algoritmik Yönetim Ölçeği'nin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz öncesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik testleri gerçekleştirilmiş; KMO değeri 0,924 olarak bulunmuş ve Bartlett testi anlamlı çıkmıştır ($\chi^2 = 3760{,}718$; $df = 190$; $p < 0{,}001$). Analiz sonucunda, literatürde beş boyutlu olarak geliştirilen ölçeğin (Parent-Rocheleau vd., 2023) araştırma örnekleminde üç faktörlü bir yapı sergilediği belirlenmiştir. Bu üç faktör toplam varyansın yüzde 70,65'ini açıklamaktadır. Gözetim, hedef belirleme ve performans değerlendirme maddeleri aynı faktörde toplanmış ve bu boyut "Algoritmik Yönetim Müdahalesi" olarak adlandırılmıştır. Planlama maddeleri "Algoritmik Planlama" boyutunu, ücretlendirme maddeleri ise "Algoritmik Ödüllendirme" boyutunu oluşturmuştur. Cronbach Alfa değerleri sırasıyla 0,949, 0,907 ve 0,911 olarak hesaplanmış ve ölçeğin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğu görülmüştür.

Ölçeğin beş kuramsal boyuttan üç faktörlü ampirik yapıya dönüşmesinin teorik ve ampirik gerekçesi ayrıntılı olarak incelenmiştir. Parent-Rocheleau ve arkadaşları (2023) tarafından altı fazlı bir ölçek geliştirme sürecinden geçirilen AMQ, teorik düzeyde beş işlevsel boyut üzerine kurulmuştur; ancak ölçek geliştiricileri, farklı iş bağlamlarında boyutsal yapının kültürlerarası ve sektörel geçerliliğinin ayrıca sınanması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu çalışmada 214 beyaz yakalı çalışandan oluşan örneklemde beş kuramsal boyuta karşılık gelen 20 maddenin üç faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Elde edilen üç faktörlü yapı, ölçek maddelerinin çıkarılması suretiyle değil, kuramsal boyutlar arasındaki ampirik iç içe geçme (dimensional convergence) sonucu ortaya çıkmıştır. Nitekim 20 maddenin tamamı analizde korunmuş, hiçbir işlev alanı örneklem dışında bırakılmamıştır.

Bu üç faktörlü çözümün teorik gerekçesi, algoritmik yönetim işlevlerinin çalışanlar tarafından her zaman ayrık işlemler olarak deneyimlenmemesidir. İzleme, hedef belirleme ve performans değerlendirme; birbirini besleyen ve tek bir gözetim-değerlendirme döngüsünü oluşturan işlevlerdir (Kellogg vd., 2019; Möhlmann vd., 2021). Algoritmik sistem çalışanın davranışını gerçek zamanlı olarak izler, elde ettiği veriden performans hedefleri üretir ve aynı veri akışı ile bireysel performansı puanlar. Bu döngü içinde çalışan, üç işlevi ayrı yönetsel eylemler olarak değil, tek bir "algoritmik değerlendirme müdahalesi" olarak algılamaktadır. Zaman çizelgeleme ve ücretlendirme ise sonuçları daha somut ve çalışan için görünür işlevler olduğundan, çalışanın deneyiminde ayrık boyutlar olarak kalmaya devam etmiştir.

Ampirik düzeyde, öz-değeri 1'in üzerinde olan üç faktörün toplam varyansın yüzde 70,65'ini açıklaması; scree plot incelemesinde üçüncü faktörden sonra dirsek eğrisinin belirgin biçimde düzleşmesi; beş faktörlü zorunlu çözümde dördüncü ve beşinci faktörlerin öz-değerlerinin 1'in altına düşmesi ve tek bir

madde tarafından tanımlanması, üç faktörlü yapının hem parsimony (sadelik) hem de kavramsal anlamlılık kriterlerini karşıladığını göstermektedir. Bu çözüm ölçeğin kapsam geçerliliğini (Lawshe, 1975; Polit & Beck, 2006) zedelemez; çünkü ölçekteki 20 maddenin tamamı analizde korunmuş ve tüm kuramsal işlev alanları temsil edilmiştir.

Boyut konsolidasyonunun araştırma sonuçlarına etkisi de değerlendirilerek ; üç kuramsal boyutun tek bir üst faktörde birleşmesi, algoritmik yönetimin teknostres üzerindeki toplam etkisini işlevsel alt bileşenlerine (izleme, hedef belirleme, performans değerlendirme) ayrıştırma imkânını sınırlamıştır. Bu durum, bulguları toplulaştırılmış algoritmik yönetim düzeyinde tutarak; boyut-spesifik yönetsel öneri geliştirilmesini güçleştirmektedir. Nitekim moderasyon analizindeki etkileşim testi de bu birleşik algı üzerinden okunmaktadır; bu nedenle H2'ye ilişkin bulgular "toplulaştırılmış algoritmik yönetim ölçeği düzeyinde moderasyon yoktur" biçiminde yorumlanmalıdır.

4.2.2. Teknostres Ölçeği

Teknostres Ölçeği için gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizinde KMO değeri 0,892 olarak bulunmuş ve Bartlett testi anlamlı çıkmıştır (χ^2 = 2263,279; df = 136; p < 0,001). Analiz sonucunda tekno güvensizlik boyutuna ait maddeler düşük faktör yükleri ve yüksek çapraz-yükleme örüntüsü nedeniyle analizden çıkarılmış; ölçeğin dört faktörlü bir yapı sergilediği belirlenmiştir. Bu faktörler tekno karmaşıklık, tekno aşırı yük, tekno istila ve tekno belirsizlik boyutlarıdır ve toplam varyansın yüzde 71,89 'unu açıklamaktadır. Ayrıca Cronbach Alfa değerleri 0,861 ile 0,883 arasında değişmekte olup ölçeğin güvenilir olduğu görülmüştür.

Tekno güvensizlik boyutunun analizden çıkarılması, ölçek uyarlama literatüründe rastlanan sistematik bir örüntüye dayanmaktadır. Ragu-Nathan ve arkadaşlarının (2008) 25 maddelik beş faktörlü ölçeğinde tekno güvensizlik boyutu, çalışanın "bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin işini kaybetme riski oluşturduğu" algısını ölçmektedir. Ancak bu boyutun psikometrik istikrarı, farklı kültürel bağlamlarda ve farklı iş güvencesi rejimlerinde belirgin biçimde değişmektedir. Arenas ve arkadaşları (2023) İspanyol örnekleminde teknostres ölçeğinin geçerlemesinde tekno güvensizlik boyutuna ait bazı maddeleri düşük faktör yükleri ve yüksek çapraz-yükleme örüntüsü nedeniyle çıkararak orijinal 25 maddelik yapıyı 18 maddeye indirmiştir. Böylece örneklem üzerinde teknostres çalışan Yıldırım (2021) da tekno güvensizlik boyutuna ait faktör yüklerinin diğer boyutlara kıyasla daha düşük ve daha çok cross-loading eğilimli olduğunu belgelemiştir.

Bu çalışmada tekno güvensizlik maddelerinin çıkarılmasının üç ampirik gerekçesi vardır. Birincisi, örneklemin büyük çoğunluğunun (yüzde 52,8 uzman ve yüzde 24,3 orta düzey yönetici) görece iş güvencesi yüksek beyaz yakalı çalışan profiline sahip olmasıdır. Bu profildeki çalışanlar, algoritmik sistemlerin işlerini doğrudan tehdit etmediği pozisyonlardadır; dolayısıyla ilgili maddeler örneklemde düşük varyans ve zayıf faktöryel bütünleşme göstermiştir. İkincisi, iş piyasası bağlamında iş güvencesi algısı sadece teknoloji kaynaklı değil; sözleşme türü, ekonomik konjonktür ve sektörel iş kaybı riski gibi birçok makro değişken tarafından da eş zamanlı olarak belirlendiğinden, "teknoloji kaynaklı işini kaybetme riski" boyutunun ayrık ve saf bir faktör olarak toplanması güçlüklülüktür. Üçüncüsü, bu boyutun çıkarılması dört faktörlü yapıda toplam varyansın yüzde 71,89'u açıklanması ve tüm faktörlerin 0,861–0,883 aralığında güvenilir Cronbach Alfa değerleri sergilemesi ile ölçeğin psikometrik olarak güçlenmesine katkı sunmuştur.

4.2.3. Algoritmik Kontrol Ölçeği

Algoritmik kontrol değişkenine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,829 olarak bulunmuş ve Bartlett testi anlamlı çıkmıştır (χ^2 = 631,262; df = 10; p < 0,001). Ölçek literatürde teorik olarak algoritmik yönergesel rehberlik, süreç izleme ve geri bildirim değerlendirmesi biçiminde üç boyutlu bir yapıya sahip olmakla birlikte, bu çalışmanın örnekleminde ölçek tek faktörlü bir yapı sergilemiş ve toplam varyansın yüzde 69,17'sini açıklamıştır. Cronbach Alfa değeri 0,888 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin teorik üç boyutlu yapısının tek bir faktörde toplanması, kavramsal olarak ayrı algoritmik kontrol işlevlerinin (yönergesel rehberlik, süreç izleme, geri bildirim değerlendirmesi) çalışanlar tarafından bütünleşik bir kontrol deneyimi olarak algılandığını göstermektedir. Bu durum psikometrik açıdan güçlü tek boyutlu bir ölçüm sağlamakla birlikte, algoritmik kontrolün alt-boyutlarının teknostres üzerindeki

differansiyel etkilerinin ayrıştırılabilmesini kısıtlamaktadır. Bu metodolojik sınırlılık, moderasyon analizindeki etkileşim etkisinin yorumlanmasında dikkate alınmalıdır.

4.2.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçeklerin yapı geçerliliğini doğrulamak amacıyla AMOS 24.0 kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçüm modelinin uyum indeksleri şu şekilde elde edilmiştir: $\chi^2/df = 1,979$; CFI = 0,890; TLI = 0,882; IFI = 0,891; RMSEA = 0,068; SRMR = 0,062. Bileşik güvenilirlik (CR) ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri önerilen eşiklerin üzerinde olup ölçeklerin yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Fornell-Larcker kriteri sonuçları da değişkenler arasında ayırt edici geçerliliğin sağlandığını ortaya koymuştur.

Uyum indekslerinin yorumu, literatürde geliştirilen iki farklı eşik çerçevesi üzerinden yapılmalıdır. Katı ölçüt çerçevesinde (Hu & Bentler, 1999) CFI ve TLI değerlerinin 0,95 ve üzeri olması "iyi uyum" için gerekli görülmektedir; bu çerçevede söz konusu değerler (0,890 ve 0,882) katı eşiği karşılamamaktadır. Ancak Hu ve Bentler'in (1999) önerdiği 0,95 eşiğinin metodolojik simülasyonlarda aşırı kısıtlayıcı bulunduğu ve özellikle model karmaşıklığı arttığında bu eşiğin ancak nadir modeller tarafından karşılanabildiğini de göstermiştir (Marsh, Hau & Wen, 2004; Shi, Lee & Maydeu-Olivares, 2019). Esnek ölçüt çerçevesinde (Bentler & Bonett, 1980; Byrne, 2016; Schermelleh-Engel vd., 2003) CFI ve TLI için 0,90 ve üzeri değerler "kabul edilebilir uyum" olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede söz konusu değerler 0,90 eşiğinin marjinal olarak altında kalmakla birlikte, IFI = 0,891 değeriyle birlikte modelin kabul edilebilir uyum sınırında bulunduğu görülmektedir.

RMSEA (0,068) ve SRMR (0,062) değerleri hem katı hem de esnek ölçütler açısından iyi uyum düzeyindedir. Ayrıca $\chi^2/df = 1,979$ değeri önerilen 3,0 sınırının önemli ölçüde altındadır. Uyum indekslerinin birlikte değerlendirilmesi ilkesi (Kline, 2016) doğrultusunda, mutlak uyum indekslerinin iyi düzeyde uyum göstermesi ve χ^2/df oranının kabul edilebilir eşiğin çok altında bulunması; modelin genel olarak kabul edilebilir uyum sağladığına işaret etmektedir. Modifikasyon indeksleri (Modification Indices) taraması bazı hata korelasyonlarının modele eklenmesinin CFI ve TLI değerlerini yükseltebileceğini göstermekle birlikte; kuramsal olarak temellendirilmemiş post-hoc modifikasyonlar modelin veriye aşırı uyarlanması (overfitting) riskini doğurup tekrarlanabilirliği düşürebilir (MacCallum, Roznowski & Necowitz, 1992). Bu nedenle çalışmada modifikasyon indekslerine dayalı post-hoc değişiklikler yapılmamış; modelin ilk teorik kurgusuyla raporlanması tercih edilmiştir.

4.3. Hipotez Testleri: Moderasyon Analizi Sonuçları

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla Hayes (2018) PROCESS Macro 4.2 kullanılarak Model 1 çerçevesinde moderasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizde algoritmik yönetim bağımsız değişken, teknostres bağımlı değişken ve algoritmik kontrol düzenleyici değişken olarak modele dahil edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Algoritmik Yönetimin Teknostres Üzerindeki Etkisinde Algoritmik Kontrolün Moderatör Rolü (PROCESS Model 1)

Değişken	B	SE	t	p	%95 GA Alt	%95 GA Üst
Sabit	2,874	0,052	55,358	<0,001	2,772	2,976
Algoritmik Yönetim (ALM)	0,224	0,071	3,145	0,002	0,084	0,364
Algoritmik Kontrol (MOB)	0,259	0,069	3,775	<0,001	0,124	0,394
ALM × MOB (Etkileşim)	-0,014	0,051	-0,279	0,781	-0,115	0,086

Not: Bağımlı değişken (Y) = Teknostres; Bağımsız değişken (X) = Algoritmik Yönetim (ALM); Moderatör (W) = Algoritmik Kontrol (MOB). Örneklem büyüklüğü N = 214. Model Özeti: R = 0,544; R^2 = 0,296; MSE = 0,395; F(3, 210) = 29,395; p < 0,001. Etkileşim testi: ΔR^2 = 0,0003; F(1, 210) = 0,078; p = 0,781. Analiz öncesinde ALM ve MOB ortalama merkezleme yöntemiyle dönüştürülmüştür. Bootstrap örneklem sayısı = 5.000.

Kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır (F = 29,395; p < 0,001) ve teknostres değişkenindeki varyansın yaklaşık yüzde 29,6'sını (R^2 = 0,296) açıklamaktadır. Analiz bulgularına göre, algoritmik yönetim algısının teknostres üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (β = 0,224; p

= 0,002). Bu sonuç H1 hipotezini destekler niteliktedir; çalışanlar algoritmik yönetim uygulamalarını ne kadar yoğun algılarsa, teknostres düzeyleri de o ölçüde artmaktadır. Algoritmik kontrol değişkeninin teknostres üzerindeki doğrudan ana etkisi de pozitif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0,259$; $p < 0,001$). Ancak algoritmik yönetim ile algoritmik kontrol arasındaki etkileşim terimi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamış ($\beta = -0,014$; $p = 0,781$) ve modele katkısı ihmal edilebilir düzeyde kalmıştır ($\Delta R^2 = 0,0003$). Bu bulgu, algılanan algoritmik kontrolün algoritmik yönetim ile teknostres arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynamadığını göstermekte ve H2 hipotezini desteklememektedir.

4.4. Tartışma

H1'in kabulü, algoritmik yönetim uygulamalarının çalışanlarda teknostresi doğrudan artırdığını gösteren güncel çalışmalarla (Cram vd., 2022; Kinowska & Sienkiewicz, 2023; Zayid vd., 2024) örtüşmektedir. Algoritmaların sağladığı sürekli izleme, otomatik değerlendirme ve gerçek zamanlı geri bildirim mekanizmaları; çalışanlar üzerinde tekno aşırı yük ve tekno istila gibi stres boyutlarını doğrudan tetiklemektedir (Ayyagari vd., 2011; Ragu-Nathan vd., 2008). Bu bulgu, Karasek'in (1979) İş Talepleri-Kontrol Modeli'nin algoritmik bağlamda yeniden yorumlanması gerektiğine işaret etmektedir.

H2'nin reddi ve algoritmik kontrolün teknostres üzerinde doğrudan pozitif etkisi ($\beta = 0,259$; $p < 0,001$), geleneksel iş talepleri-kaynakları çerçevesindeki "kaynak" rolünden farklı bir işlev sergilendiğini ortaya koymaktadır. Cram ve arkadaşlarının (2022) Uber sürücüleri üzerindeki çalışmasıyla paralel biçimde, algoritmik kontrol algoritmik bağlamda "kontrol illüzyonu" (Lee vd., 2015) üzerinden gözetim baskısını artıran yeni bir talep unsuruna dönüşmektedir (Woodcock & Graham, 2020; Zuboff, 2019). Elde edilen veriler, kontrol algısının bu bağlamda stresörleri hafifleten bir kaynak olarak işlev görmediğini, aksine gözetim farkındalığını artırarak teknostresi doğrudan tetikleyen bir değişken olarak hareket ettiğini göstermektedir.

Bulguların algoritmik ikilik literatürü ışığında yorumlanması önem taşımaktadır. Meijerink ve Bondarouk (2023), Jiang ve arkadaşları (2025), Zhou ve arkadaşları (2025) ile Zhu, Zhang ve Wang (2024) çalışmaları, algoritmik yönetimin kısıtlayıcı ve destekleyici işlevlerinin eş zamanlı olarak var olabileceğini göstermiştir. Ancak bu çalışmanın Türk beyaz yakalı örneklemi bağlamında algoritmik kontrol baskın olarak izleme farkındalığı yoluyla stres artırıcı bir işlev görevi üstlenmiştir. Bu farkın kaynağı iki noktada aranmalıdır: birincisi, örneklemin algoritmik sistemlerin işleyişine ilişkin gerçek müdahale gücünün sınırlı olduğu geleneksel örgütlerden oluşması; ikincisi, algoritmik kontrolün destekleyici işlev üstlenmesi için gerekli olan şeffaflık, itiraz mekanizması ve insan denetimi (human-in-the-loop) unsurlarının bu örgütlerde yeterince kurumsallaşmamış olmasıdır. Dolayısıyla algoritmik kontrolün destekleyici bir kaynağa dönüşmesi, sistem tasarımı ve kurumsal yapılanma tercihlerine bağlı olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmanın Model 1 kurgusuyla test ettiği doğrudan algoritmik yönetim → teknostres etkisi anlamlı çıkmış olmakla birlikte, ilişkinin altında yatan psikolojik mekanizmaları örtük bırakmaktadır. Zayid, Alzubi, Berberoğlu ve Khadem (2024), İstanbul'daki KOSGEB kayıtlı 2450 imalat KOBİ'sinden elde ettikleri veriler üzerinde algoritmik yönetim uygulamalarının işgücü iyi oluşu üzerindeki etkisini paralel moderatörlü aracılık modeli ile test etmişler; iş tükenmişliği ve algılanan tehdidin bu ilişkide temel aracı mekanizmalar olduğunu göstermişlerdir. Kişi iş uyumu ise düzenleyici değişken olarak anlamlı bulunmuştur. Bu çalışmayla karşılaştırıldığında, mevcut araştırmanın algoritmik yönetim ile teknostres arasındaki ilişkinin altında yatan aracı mekanizmaları (algılanan tehdit, iş tükenmişliği, otonomi kaybı) test etmediği; ancak Zayid ve arkadaşlarının (2024) bulgularının, mevcut ilişkinin büyük olasılıkla aracı psikolojik süreçler üzerinden aktığına ilişkin güçlü bir kanıt sunduğunu söylebilmekteyiz. Benzer biçimde Kinowska ve Sienkiewicz (2023) ile Zhu, Zhang ve Wang (2024) çalışmaları da algoritmik yönetim ile çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide iş özerkliği, iş şekillendirme ve geri çekilme davranışı gibi aracı değişkenlerin belirleyici rol oynadığını da belgelemiştir.

Bu araştırmanın bulguları, algoritmik yönetim literatürüne üç düzeyde teorik katkı sağlamaktadır. Birincisi, geleneksel İş Talepleri-Kontrol (Karasek, 1979) ve İş Talepleri-Kaynakları (Bakker & Demerouti, 2007) modellerinin algoritmik bağlamda revize edilmesi gerektiğine ilişkin ampirik kanıt sunulmuştur. Algoritmik kontrolün moderasyon etkisinin anlamsız çıkması ve doğrudan pozitif etkisinin anlamlı bulunması, algoritmik ortamdaki kontrol algısının geleneksel kaynak işlevini yitirdiğini ve bir "talep" unsuruna dönüştüğünü göstermektedir. Bu bulgu, Kellogg ve arkadaşlarının (2019) algoritmik

kontrolü "kontrolün yeni tartışmalı zemini" olarak konumlandıran teorik çerçevesini ampirik olarak desteklemektedir.

İkincisi, çalışma algoritmik ikilik literatürüne (Jiang vd., 2025; Meijerink & Bondarouk, 2023; Zhou vd., 2025; Zhu vd., 2024) bağlam koşullu bir katkı sunmuştur. Algoritmik yönetimin çift yönlü (hem kısıtlayıcı hem destekleyici) doğası, bu çalışmanın örnekleminde baskın olarak kısıtlayıcı boyutta gerçekleşmiştir. Bu durum, algoritmik ikiliğin evrensel değil; sektöre, örgütsel yapıya, çalışan pozisyonuna ve algoritmik sistemin şeffaflık düzeyine göre farklılaşan bir olgu olduğunu göstermektedir. Üçüncüsü, çalışma teknostres literatürünün algoritmik dönüşümüne katkı sağlamasıdır. Ragu-Nathan ve arkadaşlarının (2008) beş faktörlü teknostres modeli, bilişim teknolojilerinin kullanım yoğunluğunun bir stresör olduğu ön kabulüne dayanmaktadır. Bu çalışma, teknoloji kullanımının kendisinden ziyade teknoloji tarafından yönetilme algısının tekno stresi tetiklediğini göstererek, teknostres kavramının klasik kullanıcı teknoloji ilişkisinden algoritmik özne ilişkisine doğru evrilmesi gerektiğini işaret etmektedir.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın bulguları değerlendirilirken bir dizi metodolojik sınırlılığın dikkate alınması gerekmektedir. Birincisi, örneklem büyüklüğüne ilişkin sınırlılıklardır. Araştırmadaki 214 katılımcılık örneklem, PROCESS Model 1 ana etki testleri için istatistiksel olarak yeterli bulunmakla birlikte (yüzde 99'un üzerinde güç), etkileşim etkisinin tespiti için yetersiz kalmıştır. Küçük etki büyüklüğü varsayımı ($f^2 = 0,02$) altında güç yaklaşık 0,58 düzeyinde hesaplanmıştır; Cohen'in (1988) önerdiği 0,80 güç eşiği için $f^2 = 0,02$ varsayımı altında yaklaşık 395 katılımcıya ihtiyaç duyulacağı belirlenmiştir. Aguinis ve arkadaşlarının (2005) 30 yıllık literatür incelemesinde belgelediği gibi, moderasyon çalışmalarında etkileşim tespit gücü ana etkilere göre belirgin biçimde düşüktür; McClelland ve Judd (1993) sürekli değişkenler üzerindeki moderatör etkilerin tespitinin istatistiksel olarak son derece güçlüklü olduğunu göstermiştir. Bu nedenle H2'nin reddedilmesi, sadece etkinin doğası gereği yokluğuna değil, olası bir küçük etkileşim etkisinin mevcut örneklem büyüklüğü ile tespit edilebilir düzeyin altında kalmasına da bağlı olma durumu vardır.

İkincisi, örneklemin yaş dağılımına ilişkin sınırlılıktır. Katılımcıların 55–64 yaş grubunda yalnızca iki kişi (yüzde 0,9) bulunmaktadır; bu son derece düşük hücre büyüklüğü, kıdemli çalışanların algoritmik yönetim deneyimlerinin araştırma bulgularında yeterince temsil edilmemesine yol açmaktadır. Kıdemli çalışanların dijital sistemlere uyum örüntüleri ve teknostres tepkilerinin genç yaş gruplarından farklılaşabileceği literatürde belgelenmiştir; dolayısıyla mevcut örneklemin bulguları öncelikle genç ve orta yaş beyaz yakalı çalışanlar için genellenebilir olarak yorumlanmalıdır. Gelecek araştırmalarda 55 yaş ve üzeri katılımcı temsili artırılmalı, tabakalı örnekleme stratejileri benimsenmeli gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Üçüncüsü, Algoritmik Kontrol Ölçeği'nin teorik üç boyutlu yapısının ampirik olarak tek faktörlü yapıda toplanmış olmasıdır. Bu durum, ölçüm modelinin parsimony ve iç tutarlılık açısından güçlenmesine katkı sunmakla birlikte; algoritmik kontrolün alt-boyutlarının (yönergesel rehberlik, süreç izleme, geri bildirim değerlendirmesi) teknostres üzerindeki farklılaşan etkilerinin ayrıştırılabilmesini kısıtlamaktadır. Nitekim moderasyon etkisi, kavramsal olarak farklı işlev alanlarının birleşik algısı üzerinden test edilmiş; işlev-spesifik etkileşim etkilerinin ayrıştırılması mümkün olmamıştır. Gelecek araştırmalarda üç boyutlu yapıyı destekleyecek daha büyük örneklemler ve daha yüksek dijital olgunluk düzeyindeki iş bağlamları tercih edilmelidir.

Dördüncüsü, çalışmanın kesitsel (cross-sectional) araştırma desenine dayanmasıdır. Kesitsel tasarımlarda değişkenler arasında elde edilen ilişkiler, istatistiksel olarak anlamlı olsalar dahi, gerçek bir nedensellik bağı kurmaya izin vermemektedir (Spector, 2019). Tespit edilen algoritmik yönetim → teknostres ilişkisinin gerçek yönü üç alternatif senaryo çerçevesinde değerlendirilmelidir: (i) algoritmik yönetim uygulamaları çalışanlarda teknostresi artırıyor olabilir (varsayılan yön); (ii) yüksek düzeyde teknostres yaşayan çalışanların iş çevrelerini daha güçlü şekilde algoritmik olarak yönetiliyor gibi algılamaları söz konusu olabilir (ters nedensellik); (iii) her iki değişken de üçüncü bir değişken tarafından (örgüt kültürü, dijital olgunluk düzeyi, iş güvencesizliği algısı, iş özerkliği) ortaklaşa etkileniyor olabilir (sahte ilişki).

Beşincisi, kesitsel tasarımın ortak yöntem yanlılığı (common method bias) riskini beraberinde getirmesidir. Podsakoff ve arkadaşları (2003), bağımsız ve bağımlı değişken verilerinin aynı ölçüm anında, aynı yanıtlayıcıdan ve aynı ölçüm türü (öz-bildirim anketi) ile alınması durumunda, gözlenen ilişkilerin bir kısmının ölçüm yönteminden kaynaklanan yapay varyansa bağlı olabileceğini vurgulamıştır. Bu çalışmada bu risk, ölçek maddelerinin farklı ölçek uçlarına sahip olarak sunulması, katılımcılara anonimlik güvencesi verilmesi ve psikolojik ayrım (psychological separation) sağlanması gibi ex-ante önlemlerle azaltılmaya çalışılmıştır. Ancak bu önlemlerin ortak yöntem varyansını tümüyle ortadan kaldırdığı iddia edilemez. Gelecek araştırmaların uzunlamasına (longitudinal) desenler ve çoklu kaynak (multi-source) veri toplama stratejileri benimsemesi, hem nedensellik bağının güçlendirilmesine hem de ortak yöntem yanlılığının kontrol altına alınmasına imkân sağlayacaktır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, algoritmik yönetim sistemlerinin çalışan refahı üzerindeki psikolojik maliyetlerini net bir şekilde ortaya koymuştur. Elde edilen iki temel bulgu, algoritmik yönetim algısının teknostresin güçlü yordayıcılarından biri olması ve algoritmik kontrolün geleneksel teorilerin aksine stresi azaltan bir "kaynak" değil, gözetim farkındalığını artırarak stres yaratan bir "talep" gibi işlev görmesi sonucudur. Bu bulgular, algoritmik ikilik literatürünün (Meijerink & Bondarouk, 2023; Jiang vd., 2025) geliştirdiği çift yönlü perspektifin kısıtlayıcı boyutunun beyaz yakalı çalışanlar bağlamında baskın biçimde gerçekleştiğini göstermektedir.

Elde edilen bulgular çerçevesinde şu öneriler sunulmaktadır. Birincisi, kuruluşlar algoritmik sistemleri sadece verimlilik odaklı değil, insan özerkliğini koruyan yapılarla kurgulamalıdırlar. İnsan-merkezli sistem tasarımı, algoritmik ikiliğin destekleyici boyutunun gerçekleşmesi için ön koşulu oluşturmaktadır. İkincisi, çalışanlara algoritmayı izleme hakkı yanında algoritmik kararlara itiraz etme ve insani denetim (human-in-the-loop) talep etme hakkı tanınmalıdır (Lee vd., 2015); bu, kontrol algısının anlamlı bir kaynağa dönüşmesini mümkün kılabilir. Üçüncüsü, algoritmik gözetimin "dijital tasma" etkisi yaratmaması için gözetim sınırları netleştirilmeli ve dijital detoks süreleri uygulanmalıdır (Möhlmann vd., 2021; Tarafdar vd., 2014). Dördüncüsü, teknostresle başa çıkma stratejileri konusunda çalışanlara kurumsal destek programları sunulmalıdır. Beşincisi, gelecek araştırmalar algoritmik yönetim–teknostres ilişkisini aracılık modelleri (özellikle iş tükenmişliği ve algılanan tehdit üzerinden; bkz. Zayid vd., 2024) ve uzunlamasına desenlerle yeniden test etmeli, algoritmik ikiliğin destekleyici boyutunun hangi koşullarda gerçekleştiğini ortaya koymalıdır.

KAYNAKÇA

Aguinis, H., Beaty, J. C., Boik, R. J., & Pierce, C. A. (2005). Effect size and power in assessing moderating effects of categorical variables using multiple regression: A 30-year review. Journal of Applied Psychology, 90(1), 94–107. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.94

Arenas, A., Giorgi, G., Montani, F., Mancuso, S., Fiz Perez, J., Mucci, N., & Arcangeli, G. (2023). Spanish validation of the Technostress Creators Scale. Psicothema, 35(1), 98–108. https://doi.org/10.7334/psicothema2022.104

Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. MIS Quarterly, 35(4), 831–858. https://doi.org/10.2307/41409963

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. Psychological Bulletin, 88(3), 588–606. https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588

Brod, C. (1984). Technostress: The human cost of the computer revolution. Addison-Wesley.

Byrne, B. M. (2016). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming (3rd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315757421

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Cram, W. A., Wiener, M., Tarafdar, M., & Benlian, A. (2022). Examining the impact of algorithmic control on Uber drivers' technostress. Journal of Management Information Systems, 39(2), 426–453. https://doi.org/10.1080/07421222.2022.2063556

Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. Behavior Research Methods, 39(2), 175–191. https://doi.org/10.3758/BF03193146

Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. Journal of Counseling Psychology, 51(1), 115–134. https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.1.115

Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2nd ed.). Guilford Press.

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6(1), 1–55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Jiang, J., Hu, J., & Li, S. (2025). Control or empowerment: Toward a research agenda on the duality of algorithmic management. Asia Pacific Journal of Human Resources, 63(3), e70016. https://doi.org/10.1111/1744-7941.70016

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, 24(2), 285–308. https://doi.org/10.2307/2392498

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2019). Algorithms at work: The new contested terrain of control. Academy of Management Annals, 14(1), 366–410. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174

Kinowska, H., & Sienkiewicz, Ł. J. (2023). Influence of algorithmic management practices on workplace well-being: Evidence from European organisations. Information Technology & People, 36(8), 21–42. https://doi.org/10.1108/ITP-02-2022-0079

Kline, R. B. (2016). Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.). Guilford Press.

Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. Personnel Psychology, 28(4), 563–575. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x

Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015). Working with machines: The impact of algorithmic and data-driven management on human workers. Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems, 1603–1612. https://doi.org/10.1145/2702123.2702548

MacCallum, R. C., Roznowski, M., & Necowitz, L. B. (1992). Model modifications in covariance structure analysis: The problem of capitalization on chance. Psychological Bulletin, 111(3), 490–504. https://doi.org/10.1037/0033-2909.111.3.490

Marsh, H. W., Hau, K.-T., & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 11(3), 320–341. https://doi.org/10.1207/s15328007sem1103_2

McClelland, G. H., & Judd, C. M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. Psychological Bulletin, 114(2), 376–390. https://doi.org/10.1037/0033-2909.114.2.376

Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2023). The duality of algorithmic management: Toward a research agenda on HRM algorithms, autonomy and value creation. Human Resource Management Review, 33(1), 100876. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100876

Möhlmann, M., Zalmanson, L., Henfridsson, O., & Gregory, R. W. (2021). Algorithmic management of work on online labor platforms: When matching meets control. MIS Quarterly, 45(4), 1999–2022. https://doi.org/10.25300/misq/2021/15333

Parent-Rocheleau, X., & Parker, S. K. (2021). Algorithms as work designers: How algorithmic management influences the design of jobs. Human Resource Management Review, 32(3), 100838. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100838

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: Are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. Research in Nursing & Health, 29(5), 489–497. https://doi.org/10.1002/nur.20147

Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. Information Systems Research, 19(4), 417–433. https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. Methods of Psychological Research Online, 8(2), 23–74.

Shi, D., Lee, T., & Maydeu-Olivares, A. (2019). Understanding the model size effect on SEM fit indices. Educational and Psychological Measurement, 79(2), 310–334. https://doi.org/10.1177/0013164418783530

Spector, P. E. (2019). Do not cross me: Optimizing the use of cross-sectional designs. Journal of Business and Psychology, 34(2), 125–137. https://doi.org/10.1007/s10869-018-09613-8

Tarafdar, M., Pullins, E. B., & Ragu-Nathan, T. S. (2014). Technostress: Negative effect on performance and possible mitigations. Information Systems Journal, 25(2), 103–132. https://doi.org/10.1111/isj.12042

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. Journal of Management Information Systems, 24(1), 301–328. https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109

Woodcock, J., & Graham, M. (2020). The gig economy: A critical introduction. Polity Press.

Yıldırım, B. A. (2021). Teknostresin çalışanların karar verme eğilimlerine olan etkisinde iş güvencesizliği ve duygusal zekânın düzenleyici rolü: Havacılık sektöründe bir araştırma (Doktora tezi, Marmara Üniversitesi). https://hdl.handle.net/11424/216676

Zayid, H., Alzubi, A., Berberoğlu, A., & Khadem, A. (2024). How do algorithmic management practices affect workforce well-being? A parallel moderated mediation model. Behavioral Sciences, 14(12), 1123. https://doi.org/10.3390/bs14121123

Zhou, Q., Chen, C., Li, C., Liu, W., & Cooke, F. L. (2025). The dual effects of algorithmic management on platform workers: An attribution perspective. Human Resource Management. Advance online publication. https://doi.org/10.1002/hrm.70009

Zhu, J., Zhang, B., & Wang, H. (2024). The double-edged sword effects of perceived algorithmic control on platform workers' service performance. Humanities and Social Sciences Communications, 11, 316. https://doi.org/10.1057/s41599-024-02812-0

Zuboff, S. (2019). The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power. PublicAffairs.

DİJİTAL BASKININ BEDELİ: TEKNOSTRES VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNİN META-ANALİTİK İNCELEMESİ

Öğr. Gör. Dr. Esin CEYLAN ŞAŞMAZ

Selçuk Üniversitesi,
esinceylan@selcuk.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de teknostres ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi meta-analiz yöntemi ile incelemek, genel etki büyüklüğünü tahmin etmek, heterojenliği değerlendirmek, potansiyel yayın yanlılığını belirlemek ve meslek grupları arasındaki farklılıkları araştırmaktır. Bu kapsamda meta analiz sonucunda, orta ila yüksek düzeyde pozitif bir korelasyon (r = 0,51, %95 CI: 0,20–0,82) göstermiş olup, daha yüksek teknostresin genellikle artan tükenmişlikle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Heterojenite çok yüksek (%98,95 I^2), ancak moderatör analizi meslek grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu (Z = 2,22, p = 0,026) ve varyansın %25,12'sini açıkladığını, sağlık çalışanlarının en güçlü etkiyi yaşadığını göstermiştir. Görsel asimetriye ve huni grafiğinde anlamlı bir aykırı değere rağmen, Begg ve Egger testleri ve 4587'lik Fail-Safe N değeri, yayın yanlılığı olmadığını göstermiş ve bulguların güvenilirliğini desteklemiştir. Genel olarak, teknostres tükenmişliğin güçlü bir göstergesidir, ancak etkisi özellikle sağlık hizmetleri gibi yüksek baskı altındaki sektörlerde mesleki bağlama göre değişmektedir.

Anahtar Kelimeler: Teknostres, Tükenmişlik Sendromu, Meta-analiz, Meslek Grupları.

GİRİŞ

Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerleme, dijitalleşmeyi hızlandırarak hem örgütsel süreçleri hem de bireylerin günlük yaşamlarını derinden dönüştürmüştür (Ewers & Kangmennaang, 2023; Hoffman, Novak, & Venkatesh, 2004). Modern dünyanın itici gücü olarak dijitalleşme, örgütlerde verimliliği artırmakla bitlikte zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır (Stadin et al., 2019; Kudyba & Diwan, 2002). Bununla birlikte, dijital teknolojilerin artan karmaşıklığı, iş-yaşam sınırlarının bulanıklaşması, bilgi aşırı yüklenmesi ve sürekli çevrimiçi olma baskısı gibi önemli zorlukları da beraberinde getirmektedir (Ragu-Nathan et al., 2008). Bu koşullar, bireylerin teknoloji kullanımının bilişsel ve sosyal talepleriyle başa çıkmakta zorlandığı durumlarda ortaya çıkan teknostrese katkıda bulunmaktadır (Tarafdar et al., 2007). Araştırmalar, teknostresin refahı olumsuz etkilediğini ve duygusal tükenme, iş tatminsizliği ve işten ayrılma niyeti de dahil olmak üzere tükenmişlik belirtilerini yoğunlaştırdığını göstermektedir (Tu et al., 2005).

İş hayatında sürekli ve yönetilemeyen stres, zaman içerisinde tükenmişliğe dönüşmektedir. İlk olarak 1970'li yıllarda ortaya atılan tükenmişlik olgusu, başlangıçta yoğun kişilerarası etkileşim gerektiren mesleklerde çalışan bireylerde gözlemlenmiştir (Freudenberger, 1974; Schaufeli et al., 2009). Tükenmişlik, kronik iş stresi sonucu ortaya çıkmaktadır (Maslach & Leiter, 2016). Bir bireyin ne istediği ile ne yapması gerektiği arasındaki uyumsuzluklar ya da başka bir deyişle işin doğası ile çalışanların özellikleri arasındaki önemli uyumsuzluklar, tükenmişliğe yol açmaktadır (Maslach & Leiter, 2005). Tükenmişliğin en erken belirtisi, artan çabaya ve daha uzun çalışma saatlerine rağmen performansın düşmesidir (Freudenberger, 1977; Farber, 1983). Tükenmişlik, kişisel ve ilişkisel boyutları kapsayan üç bileşen üzerinden kavramsallaştırılmaktadır. Kişisel boyutlar, duygusal tükenme (duygusal olarak tükenmiş ve aşırı yüklenmiş olma hissi) ile kişisel başarıda azalmayı (yetersiz ve verimsiz olma hissi) içerirken, ilişkisel boyut ise duyarsızlaşmayı (iş arkadaşlarıyla bağın kopması hissi) kapsamaktadır (Maslach, 1993).

Türkiye'de gerçekleştirilen teknostres ve tükenmişlik araştırmaları meta-analiz yöntemiyle incelenerek, bu iki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek, genel etki büyüklüğünü tahmin etmek ve heterojenlik ile olası yayın yanlılığını değerlendirerek bulguların güvenilirliğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca, farklı meslek grupları da analiz edilerek ilişkinin meslekler arasında değişip değişmediği ve örneklem özelliklerinin gözlemlenen heterojenliğe katkısı araştırılmıştır. Araştırma soruları aşağıda sıralanmıştır.

S.1. Türkiye'deki çalışanlar arasında teknostres ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki var mı ve bu ilişkinin gücü meslek gruplarına göre farklılık gösteriyor mu?

S.2. Bu ilişkinin genel etki büyüklüğü nedir ve heterojenlik, örneklem özellikleri ve potansiyel yayın yanlılığı bulguların güvenilirliğini nasıl etkiliyor?

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Teknostres

Dijital dönüşüm süreci ile birlikte işletmelerde bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygın kullanımı, operasyonel bir gereklilik hâline gelmiş ve uygulamalarda önemli değişikliklere yol açmıştır (Ragu-Nathan et al., 2008; Sewell & Taskin, 2015). Çalışanlar, dijital araçları ve kurumsal iş birliği sistemlerini kullanarak mekânsal ve zamansal kısıtlamalar olmaksızın görevlerini her yerde ve her zaman yerine getirebilmektedir (Jeske & Axtell, 2014). Ancak teknoloji kullanımının sağlıklı ve olumlu bir şekilde yönetilememesi, çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Clark & Kalin, 1996). Zorunlu adaptasyon süreci, değişimin hızlı temposu ve bilgi teknolojisi kullanım talepleriyle başa çıkamama, bireylerde iş ile ilgili strese yol açmış ve bunun sonucunda teknostres ortaya çıkmıştır (Ayyagari, Grover & Purvis, 2011; Weil & Rosen, 1997). Teknostres kavramı ilk olarak Craig Brod tarafından 1984 yılında "Technostress: The Human Cost of the Computer Revolution" adlı kitabında ortaya atılmış ve "bireylerin yeni bilgisayar teknolojileriyle sağlıklı bir şekilde başa çıkamamalarından kaynaklanan modern bir uyum bozukluğu" olarak tanımlanmıştır (Brod, 1984; Wang, Shu & Tu, 2008). Teknostres, iş stresi türlerinden yalnızca biri olup diğer stres faktörleriyle etkileşime girerek sinerjik etkiler yaratabilmektedir (Kupersmith, 1992).

Teknostres kavramı ortaya atıldığından beri, teknostres faktörlerine karşı gösterilen psikolojik, fiziksel veya davranışsal zorlanma tepkilerini kapsayan farklı tanımlar geliştirilmiştir (Salanova, Llorens & Ventura, 2014:87). Öncelikle teknostresin bir hastalık olmadığı, doğrudan veya dolaylı olarak teknoloji tarafından tetiklenen olumsuz psikolojik, davranışsal ve fizyolojik etkileri içerdiği açıklanmıştır (Clark & Kalin, 1996). Teknostresin tanımını Weil ve Rosen (1997), "teknolojinin doğrudan veya dolaylı olarak tutumlar, düşünceler, davranışlar veya psikoloji üzerindeki herhangi bir olumsuz etkisi"ni içerecek şekilde genişletmiştir. Buna ek olarak, Arnetz & Wiholm (1997) teknostresi, işlerinin büyük bir bölümünde bilgisayarlara bağımlı çalışanlarda görülen bir "uyanıklık hali" olarak tanımlamıştır. Günümüzde teknostres, çok boyutlu bir kavram olarak kabul edilmekte ve "yeni teknolojilerin kullanımı veya kullanım tehdidiyle ilişkili olumsuz bir psikolojik durum" şeklinde tanımlanmaktadır; bu durum, kaygı, zihinsel yorgunluk, şüphecilik ve etkisizlik hissine yol açmaktadır (Salanova et al., 2007). Teknostresin ortaya çıkmasına yol açan unsurlar ise, "yüksek fiziksel, sosyal ve bilişsel beceriler gerektiren ve buna bağlı psikolojik maliyeti olan iş talepleri" olarak kavramsallaştırılmıştır (Mahapatra & Pati, 2018). Tarafdar et al., (2007), teknostresi, bir kişinin bilgi ve iletişim teknolojileriyle başa çıkamaması veya bunlara alışamaması sonucu ortaya çıkan bir uyum sorunu olarak tanımlamıştır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı, sürekli bir aciliyet duygusu yaratmış ve insanların daha hızlı çalışması gerektiği veya buna mecbur oldukları beklentilerini ortaya çıkarmıştır (Hind, 1998). Teknostresin başlıca nedenleri arasında teknolojinin hızlı değişimi, uygun eğitim ve farkındalık eksikliği, artan iş yükü, teknoloji standardizasyonunun eksikliği, yeterli ve güvenilir donanım ve yazılımın bulunabilirliği yer almaktadır (Ennis, 2005). Sonuç olarak, teknostres teknoloji kullanıcıları üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta ve bu durum, verimlilik ile iş memnuniyeti üzerinde negatif sonuçlar doğurmaktadır (Tarafdar et al., 2011).

Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı, ilk olarak Freudenberger (1974) tarafından gönüllü sağlık çalışanları arasında gözlemlenen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakma durumlarını tanımlamak için ortaya atılmıştır; kavram, "başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu" olarak tanımlanmıştır. Maslach (1978) ise tükenmişliği, başta diğer insanlarla yakın çalışan bireylerde ortaya çıkan bir sendrom olarak tanımlamıştır. Daha sonra Maslach & Jackson (1981), tükenmişliği fiziksel ve zihinsel boyutları olan; yorgunluk, uzun süreli bitkinlik, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları ile işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumları içeren bir sendrom olarak ifade etmiştir. Cherniss (1980) tükenmişliği,

bireylerin işindeki stres faktörlerine tepki olarak işine karşı duyduğu ilk heyecanı ve bağlılığı kaybetmesi ve bunun sonucunda işinden psikolojik olarak uzaklaşması süreci olarak tanımlamaktadır. Pines & Aronson (1988) ise, duygusal talepler gerektiren durumlara uzun süre maruz kalmanın neden olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk durumu olarak açıklamaktadır.

İş yerindeki stres faktörlerine yanıt olarak ortaya çıkan psikolojik bir sendrom olan tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma olmak üzere üç boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır (Maslach, 1993; 2001; 2003). Duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkinin nedensel olduğu ve duygusal tükenme duygularının duyarsızlaşmaya yol açtığı öne sürülmektedir. Üçüncü boyut olan kişisel başarıda azalmanın ise ayrı bir süreç olarak geliştiği varsayılmaktadır (Maslach & Goldberg, 1998). Bu yapının önemi, bireysel gerilim deneyimini işyerinin sosyal bağlamına yerleştirmesi ve kişinin hem kendisi hem de başkaları hakkındaki algısını içermesidir (Maslach, 1993). Yüksek düzeyde tükenmişlik yaşayan çalışanların, anksiyete, depresyon, uyku bozukluğu, hafıza kaybı ve boyun ağrısı gibi çeşitli psikolojik ve fiziksel sağlık sorunları bildirme olasılıkları daha yüksektir (Peterson vd., 2008).

Tükenmişlik üzerine yapılan ilk araştırmalar büyük ölçüde keşifsel ve nitel olup, kişilerarası süreçlere ve strese karşı psikolojik tepkilere odaklanan sosyal ve klinik psikoloji perspektifleriyle şekillenmiştir (Maslach & Leiter, 2016). Bu temel çalışmalar, örgütsel psikoloji alanındaki araştırmaların yolunu açmıştır. Tükenmişlik geçmişten günümüze hem örgütsel hem de bireysel faktörler üzerinden incelenmiştir. Örgütsel çalışmalar, iş taleplerinin (Khan, Yusoff & Khan, 2014; Bilge, 2025), rol belirsizliğinin (Papastylianou, Kaila & Polychronopoulos, 2009; Ambrose et al., 2014; Karacaoğlu & Çetin, 2015) ve liderlik stillerinin (Zopiatis & Constanti, 2010; Kelly & Hearld, 2020; Güzel & Akgündüz, 2011) rolünü vurgulamaktadır. Bireysel düzeyde tükenmişlik, psikolojik iyi oluş (Rehman, Bhuttah & You, 2020; Özçetin, Sarıoğlu & Dursun, 2019), motivasyon (Metakides et al., 2023; Erdek & Meteriz, 2025), iş tatmini (Brewer & Clippard, 2002; Üngören, Doğan ve Özmen, 2010), stres (Braithwaite, 2008; Güner, Çiçek & Can, 2014) ve teknostres (Khedhaouria & Cucchi, 2023; Marrinhas vd., 2023; Pagán-Garbín, Méndez & Martínez-Ramón, 2024; Zipf, 2025; Gül, 2022; Tarsuslu & Coşkun, 2024; Akgül, 2025) ile ilişkilendirilmiştir. Bu bulgular, tükenmişliğin yalnızca iş koşullarına bağlı olarak değil, aynı zamanda bireyin psikolojik kaynakları ve öznel deneyimleri ile şekillendiğini ortaya koymaktadır.

YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı, teknostres ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin yönünü ve etki büyüklüğünü bütüncül bir yaklaşımla açıklamak için, farklı yerlerde, zamanlarda ve örneklem gruplarıyla yürütülen araştırmaları ele almak ve bu çalışmalardan elde edilen bulguları birleştirerek geçerli sonuçlar elde etmektir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada meta-analiz yöntemi kullanılmıştır. Meta-analiz, belirli bir konu üzerinde birbirinden bağımsız olarak yürütülen nicel çalışmaların sonuçlarını bir araya getirmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Farklı araştırmacılar tarafından elde edilen ve zaman zaman farklılık gösteren bulgular birleştirilerek, ilgili konuya ilişkin daha genel ve güvenilir sonuçlara ulaşmak mümkün olmaktadır (Akar, 2018: 288). Ayrıca meta-analiz, genel eğilimleri belirlemeye ve bireysel çalışmalardaki potansiyel önyargıları azaltmaya yardımcı olmaktadır (Littell, Corcoran & Pillai, 2008). Süreç, araştırma sorularının tanımlanması, literatür taraması yapılması, verilerin kodlanması, etki büyüklüklerinin hesaplanması ve bulguların yorumlanması dahil olmak üzere sistematik olarak yürütülmüştür (Borenstein et al., 2009). Bu çalışmada söz konusu aşamalar titizlikle takip edilmiştir.

Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında ilgili çalışmalara ulaşmak için YÖK Ulusal Tez Merkezi, ULAKBİM, Web of Science, Scopus ve Google Scholar dahil olmak üzere ulusal ve uluslararası veri tabanları kullanılarak kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Tarama sürecinde "technostress", "burnout", "technostress and burnout", "teknostres", "tükenmişlik" ve "teknostres ve tükenmişlik" anahtar kelimeleri kullanılmıştır. Tekrarlanabilirliği artırmak ve seçim yanlılığını en aza indirmek için net dahil etme kriterleri belirlenmiştir (Petitti, 2001). Buna göre, çalışmalar (1) teknostres ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemişse, (2) yeterli istatistiksel veri (örneğin, örneklem büyüklüğü, korelasyon katsayısı veya etki büyüklüğü) bildirmişse, (3) Türk örneklemleri üzerinde yapılmışsa ve (4) hakemli dergilerde yayınlanmışsa dahil edilmiştir.

Bu kriterler doğrultusunda çalışma seçim süreci, PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) ilkelerine uygun olarak yürütülmüştür (Moher vd., 2009). Veri tabanlarında gerçekleştirilen tarama sonucunda (n=554) çalışma tespit edilmiştir. Tekrarlayan kayıtların çıkarılmasıyla birlikte (n=392) çalışma elde edilmiştir. Türkiye örnekleminde gerçekleştirilen çalışmalar dikkate alınarak yapılan inceleme sonucunda bu sayı (n=65)'e düşmüştür. Bu çalışmaların başlık ve özetleri, önceden belirlenen dahil etme kriterleri doğrultusunda incelenmiş ve uygun olmayan çalışmalar elenerek tam metin değerlendirmesi için (n = 28) çalışma kalmıştır. Tam metin inceleme aşamasında ise gerekli istatistiksel verileri içermeyen, nicel yöntem kullanmayan veya araştırma kapsamı dışında kalan çalışmalar dışlanmıştır. Sonuç olarak, yalnızca Türkiye örnekleminde yürütülen ve dahil edilme kriterlerini karşılayan (n = 13) çalışma meta-analize dahil edilmiştir

Verilerin Analizi

Meta-analiz sürecinde, literatür taraması yoluyla belirlenen çalışmalardan elde edilen veriler sistematik şekilde düzenlenmiş ve kodlanmıştır. Bu kodlama sürecinde, her çalışma için yazar(lar), yayın türü, yayın yılı, örneklem büyüklüğü, örneklem grubu ile teknostres ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi yansıtan ilgili istatistiksel değerler (korelasyon katsayıları) kaydedilmiştir. Meta-analiz, Jamovi yazılımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmalarda bildirilen korelasyon katsayıları önce Fisher'ın Z dönüşümü ile standardize edilmiş, ardından genel etki büyüklüğünü hesaplamak amacıyla birleştirilmiştir. Çalışmalar arasındaki heterojenlik, Q istatistiği ve I^2 indeksi kullanılarak değerlendirilmiş; yüksek heterojenlik durumlarında rastgele etkiler modeli, düşük ve orta düzeyde heterojenlik durumlarında ise sabit etkiler modeli uygulanmıştır. Potansiyel yayın yanlılığı, huni grafiği, Begg ve Mazumdar'ın sıralama korelasyon testi ve Egger testi ile incelenmiştir.

BULGULAR

Türkiye örnekleminde teknostres ve tükenmişlik üzerine yapılan çalışmaların betimleyici özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur. Tabloda, yazarlar, yayın türü, yayın yılı, örneklem büyüklüğü, örneklem grubu ve teknostres ile tükenmişlik arasındaki bildirilen korelasyon katsayıları (r değeri) hakkında bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1: Türkiye Örnekleminde Teknostres ve Tükenmişlik Üzerine Yapılan Çalışmaların Betimleyici Özellikleri

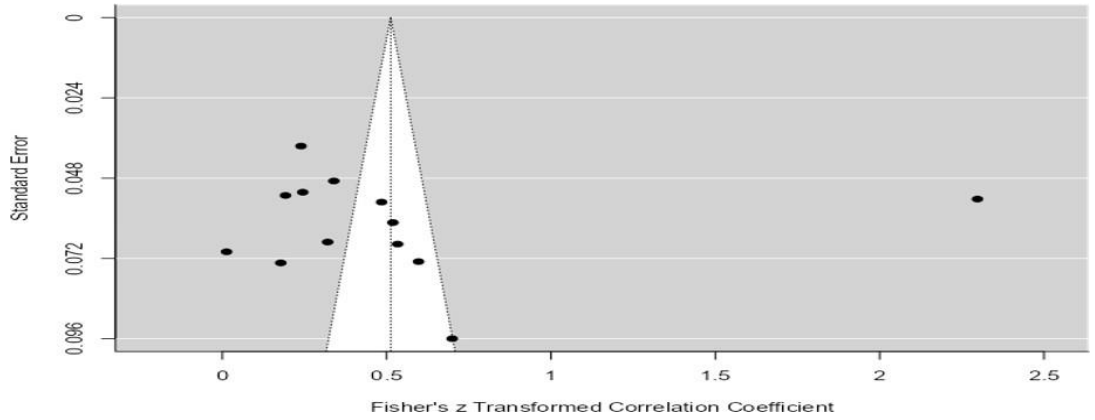
Yazar(lar)	Yayın Türü	Yayın Yılı	Örneklem Büyüklüğü (n)	Örneklem Grubu	Teknostres-Tükenmişlik Korelasyonu (Pearson r)
Serdar YENER	Makale	2018	224	Sinop il ve ilçelerinde özel sektörde bilgisayar yoğun çalışanlar (muhasebe, çağrı merkezi, özel banka vb.)	0,31
Oğuzhan YANGÖZ	Yüksek Lisans Tez	2021	188	Tükiye'deki vakıf ve devlet üniversitelerinde yabancı dil öğretim görevlileri	0.176
Nour El Hoda TARABAH	Yüksek Lisans Tez	2021	355	Türkiye'de İngilizce konuşan ve İstanbul merkezli şirketlerde çalışan beyaz yakalı işçiler	0.190
Necmettin GÜL	Makale	2022	268	Kahramanmaraş ilinde bankacılık sektörü çalışanları	0,477
Bayram GÖKBULUT & Serhat DİNDAŞ	Makale	2022	190	Batı Karadeniz Bölgesi'nde bulunan ve kamuya bağlı	0,535

				okullarda görev yapan öğretmenler	
Asena Gizem YİĞİT & Tuğçe BAYRAM TOPÇU & Hilal Tuğçe BAYAR TÜRKOĞLU	Makale	2022	111	Devlet üniversitelerinde görev yapmakta olan akademisyenler	0,604
Bayram GÖKBULUT & Canan ÖZTÜRK	Makale	2024	206	Batı Karadeniz Bölgesi'ndeki bir ilde bulunan devlet okullarında çalışan öğretmenler	0,013
Sinan TARSUSLU & Gökhan COŞKUN	Makale	2024	341	Erzincan ilinde bulunan bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan sağlık çalışanları	0,98
Seval KUTLUTÜRK & İbrahim YIKILMAZ & Bülent ÇETİNKAYA	Makale	2024	220	Banka çalışanları	0,488
Burak ERTUĞRUL	Yüksek Lisans Tez	2024	368	Eskişehir ilindeki üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanları	0,24
Koray KOPUZ& Meryem TURGUT &Gamze AYDIN	Makale	2025	330	Türkiye'nin Orta Anadolu Bölgesi'nde bulunan, bir kamu eğitim ve araştırma hastanesinin çalışanları	0,45
Mehmet AVCI	Makale	2026	677	Türkiye'deki farklı eğitim fakültelerinden rastgele seçilmiş bir üniversite öğrencileri	0,235
Hasan Teyfik ŞENLİ	Makale	2026	420	Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlar	0,327

2018 ile 2026 yılları arasında Türkiye'de teknostres ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen 13 çalışma yapılmıştır. Bunlardan üçü yüksek lisans tezi diğerleri ise makaledir. Çalışmalar, öğretmenler, akademisyenler, sağlık çalışanları, banka çalışanları ve üniversite öğrencileri de dahil olmak üzere çeşitli örneklem gruplarıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalarda Pearson korelasyon katsayıları, teknostres ve tükenmişlik arasında genel olarak pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir; ancak bu ilişkinin gücü, çalışmalar arasında çok zayıftan ($r = 0,013$) son derece yükseğe ($r = 0,98$) kadar önemli ölçüde değişmektedir. Orta düzeydeki korelasyon değeri ($r \approx 0,31–0,60$) en sık gözlemlenenlerdir. Bu durum ise yüksek teknostres seviyelerinin genellikle artan tükenmişlikle ilişkili olduğunu göstermektedir. Korelasyon değerindeki farklılıkların örneklem grubundan ve sayısından etkilendiği görülmektedir.

Yayın Yanlılığı Bulguları

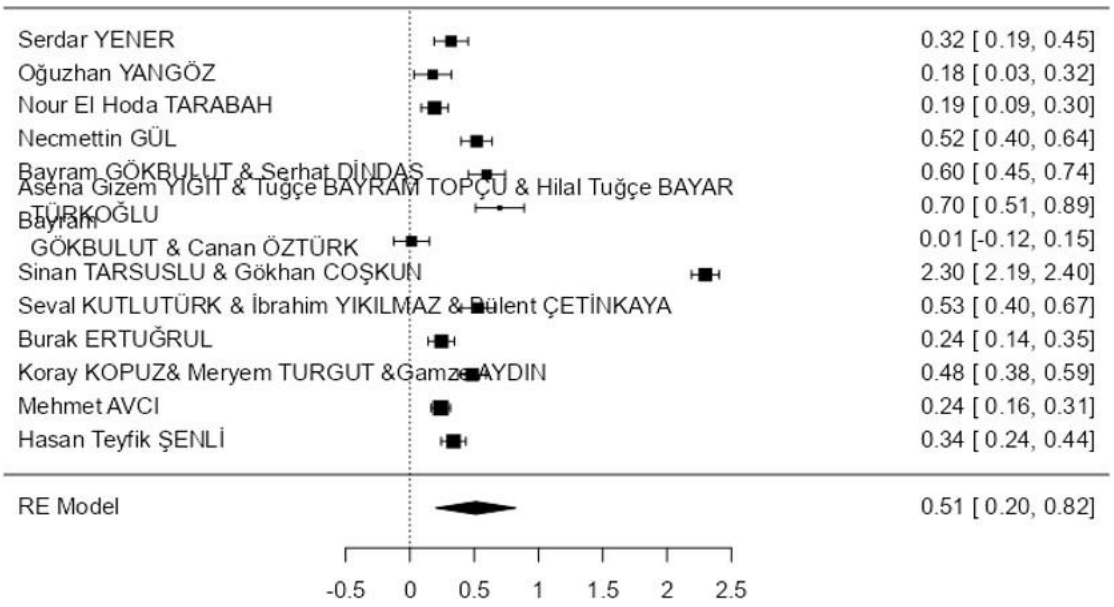
Meta-analizde, yayın yanlılığı, anlamlı veya olumlu sonuçlara sahip çalışmaların, anlamlı olmayan bulgulara sahip çalışmalara göre daha sık yayınlanma eğilimini ifade etmekte ve bu durum gerçek etki büyüklüğünü potansiyel olarak bozabilmektedir. Bu yanlılık genellikle bir huni grafiği kullanılarak değerlendirilmekte; simetrik bir dağılım yanlılık olmadığını, asimetri ise eksik çalışmalar olduğunu göstermektedir (Borenstein et al., 2009). Bu çalışmada yayın yanlılığını değerlendirmek için kullanılan huni grafiği Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. Yayın Yanlılığına İlişkin Huni Saçılım Grafiği

Huni grafiği, önemli bir asimetri ve dikkat çekici bir aykırı değer göstermektedir; bu durum, teknostres ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda potansiyel yayın yanlılığına işaret etmektedir. Düzensiz dağılım, örnekleme hatasından ziyade metodolojik farklılıklardan kaynaklanan yüksek heterojenliğe de işaret etmektedir. Bu bağlamda, yayın yanlılığını daha ayrıntılı olarak değerlendirmek için, Tablo 2'de sunulduğu gibi, Begg ve Mazumdar'ın sıralama korelasyon testi ve Egger regresyon yöntemi de uygulanmıştır. Begg ve Mazumdar rank correlation testi (p=0.129) ve Egger regresyon testi (p=0.976) anlamlı asimetri göstermemiştir. Bu nedenle meta-analizde yayın yanlılığına dair kanıt yoktur. Fail-safe N değeri 4587 olup, sonuçların güvenilirliğini desteklemektedir.

Türkiye örnekleminde teknostres ile tükenmişlik üzerine yapılan meta-analize toplam 13 çalışma dahil edilmiştir. Random-effects model ile yapılan analizde Fisher r-to-z dönüştürülmüş ortalama korelasyon r = 0.512 (95% CI: 0.201 – 0.823, p = 0.001) bulunmuştur; bu, teknostres ile tükenmişlik arasında orta-yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Heterojenlik analizinde Q(12) = 1286.64, $p < 0.001$, $tau^2 = 0.3233$ ve $I^2 = 98.95\%$ olarak bulunmuştur. Bu değerler, çalışmalar arasında çok yüksek heterojenlik olduğunu ve varyansın büyük olasılıkla metodolojik farklılıklardan kaynaklandığını göstermektedir. 95% tahmin aralığı -0.645 ile 1.669 arasında olup, bazı çalışmalarda ilişkinin daha düşük veya negatif olabileceğini işaret etmektedir. Aykırı ve etkili çalışmalar açısından, Sinan TARSUSLU & Gökhan COŞKUN çalışması ± 2,8905'ten daha büyük bir değere sahip olduğunu ve bu model bağlamında potansiyel bir aykırı değer olabileceğini ortaya koymuştur. Bu çalışma Cook's distance analizine göre model üzerinde potansiyel aykırı ve etkili bulunmuştur. Çalışmalar arasındaki yüksek heterojenliği açıklamak için yapılan moderatör analizi (I^2 = %98,95), örneklem grubunun (meslek kollarının) sonuçlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir düzenleyici rol oynadığı saptanmıştır (Z = 2.22, p = 0.026). Örneklem grupları, çalışmalar arasındaki varyansın %25.12'sini açıklamaktadır. Özellikle, sağlık çalışanlarını içeren çalışmalar, diğer meslek gruplarına kıyasla daha yüksek etki büyüklükleri göstermiş ve mesleki faktörlerin incelenen değişken üzerindeki etkili rolünü desteklemiştir. Şekil 2'de Forest Plot (Orman Grafiği), tüm çalışmaların bireysel etki büyüklüklerini ve genel ortalamayı göstermektedir.



Şekil 2. Araştırmaya Kapsamında İncelenen 13 Çalışmaya Ait Orman Grafiği

Bu orman grafiği, teknostres ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların meta-analizinin sonuçlarını özetlemektedir. Dahil edilen çalışmaların çoğu pozitif bir korelasyon göstermekte ve alttaki rastgele etkiler modelini temsil eden elmas sembolü (RE Modeli), istatistiksel olarak anlamlı olan 0,51'lik genel bir etki büyüklüğünü göstermektedir. Bununla birlikte, bir çalışmanın diğerlerinden aşırı sapması ve geniş güven aralıkları, analiz edilen veriler arasında yüksek derecede heterojenlik olduğunu göstermektedir.

SONUÇ

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımından kaynaklanan stres olarak tanımlanan teknostres, modern dijital ortamlarda çalışanları etkilemektedir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma ile karakterize edilen tükenmişlik, teknostresin stresin yaygın bir sonucudur. Önceki araştırmalar, yüksek düzeyde teknostresin tükenmişliği artırabileceğini öne sürmüş ve bu nedenle farklı örneklem gruplarında ilişkiler incelenmiştir. Türkiye'de yürütülen çalışmaların meta-analitik bir sentezi, öğretmenler (Gökbulut & Dindaş, 2021; Gökbulut & Öztürk, 2024), akademisyenler (Tarabah, 2021; Yiğit, Topçu & Bayar, 2022), sağlık çalışanları (Tarsuslu & Coşkun, 2024; Kopuz, Turgut & Aydın, 2025), banka çalışanları (Gül, 2022; Yıkılmaz vd., 2024) ve üniversite öğrencileri (Avcı, 2026) dahil olmak üzere çeşitli meslek ve eğitim gruplarında teknostres ile tükenmişlik arasında tutarlı bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Genel olarak, birleşik etki büyüklüğü orta ila yüksek bir ilişki ($r \approx 0,51$) göstermekte olup, daha yüksek teknostres seviyelerinin genellikle artan tükenmişlikle ilişkili olduğunu açıklamaktadır. Sağlık çalışanları ve yüksek teknoloji kullanım bağlamlarını içeren çalışmalar mesleki taleplerin teknostresle ilgili sonuçları artırmadaki rolünü vurgulamıştır (Tarsuslu & Coşkun, 2024; Kopuz, Turgut & Aydın, 2025).

Bazı çalışmalarda potansiyel aracı ve düzenleyici faktörleri de incelemiştir. Örneğin, dayanıklılık, beyaz yakalı çalışanlarda teknostresin tükenmişlik üzerindeki etkisine aracılık etmemiştir (Tarabah, 2021), ancak COVID-19 ile ilgili strese aracılık etmiştir. Bilişsel esneklik, dijital okuryazarlık ve internet öz yeterliliği, üniversite öğrencileri arasında akademik tükenmişliği azaltmıştır (Avcı, 2026), algılanan zihinsel iş yükü ve farkındalık ise eğitimciler ve bankacılık personeli arasında teknostres-tükenmişlik ilişkisine kısmen aracılık etmiştir (Ertuğrul, 2024; Gül, 2022). Dönüştürücü liderliğin, sağlık çalışanları arasında teknostresin tükenmişlik üzerindeki etkisini kısmen azalttığı tespit edilmiştir (Tarsuslu & Coşkun, 2024).

Bu meta analiz çalışmasında, Begg-Mazumdar ve Egger testlerini içeren yayın yanlılığı analizleri, anlamlı bir asimetri göstermemiş ve güvenli N, bulguların sağlamlığını doğrulanmıştır. Buna rağmen, çalışmalar arası heterojenlik yüksek kalmıştır; bu da metodolojik farklılıkların ve örneklem özelliklerinin değişkenliğe katkıda bulunduğunu göstermektedir. Özetle, teknostres sürekli olarak

tükenmişliği öngörmektedir, ancak etkisi bireysel beceriler, başa çıkma mekanizmaları ve örgütsel faktörler tarafından azaltılabilir. Bu bulgular, giderek dijitalleşen iş ortamlarında tükenmişliği azaltmayı amaçlayan iş yeri ve eğitim müdahaleleri için pratik sonuçlar sunmaktadır.

KAYNAKÇA

Akar, H. (2018). Organizational silence in educational organizations: A meta-analysis study. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, *9*(32), 1077–1098.

Akgül, V. (2025). Teknostres ile tükenmişlik arasındaki kuramsal ilişki. In Ç. Başarır & Ö. Yılmaz (Eds.), *Veri çağında insan: Sosyal bilimlerin geleceği* (pp. 45–64). Özgür Yayınları.

Ambrose, S. C., Rutherford, B. N., Shepherd, C. D., & Tashchian, A. (2014). Boundary spanner multi-faceted role ambiguity and burnout: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, *43*(6), 1070–1078.

Arnetz, B. B., & Wiholm, C. (1997). Technological stress: Psychophysiological symptoms in modern offices. *Journal of Psychosomatic Research*, *43*(1), 35–42.

Avcı, M. (2025). The Double-edged Sword of Technology: Investigating Technostress and Techno-Eustress in Academic Burnout through Digital Literacy, Internet Self-efficacy, and Cognitive Flexibility. *Computers & Education*, 105540.

Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS Quarterly*, *35*(4), 831–858.

Bilge, A. P. (2025). Tükenmişlik ve işe tutkunluğu açıklarken: İş talepleri-kaynakları modeli. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, *14*(1), 57–83.

Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P., & Rothstein, H. R. (2009). *Introduction to meta-analysis*. John Wiley & Sons.

Braithwaite, M. (2008). Nurse burnout and stress in the NICU. *Advances in Neonatal Care*, *8*(6), 343–347.

Brewer, E. W., & Clippard, L. F. (2002). Burnout and job satisfaction among student support services personnel. *Human Resource Development Quarterly*, *13*(2), 169–186.

Brod, C. (1984). *Technostress: The human cost of the computer revolution*. Addison-Wesley.

Cherniss, C. (1980). *Staff burnout: Job stress in the human services*. Sage Publications.

Clark, K., & Kalin, S. (1996). Technostressed out? How to cope in the digital age. *Library Journal*, *121*(13), 30–32.

Ennis, L. A. (2005). The evolution of technostress. *Computers in Libraries*, *25*(8), 10–12.

Erdek, F., & Meteriz, N. (2025). Öğretmenlerin iş motivasyonları ile tükenmişlik durumlarının incelenmesi. *Premium e-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, *9*(51), 158–175.

Ertuğrul, B. (2024). Öğretim elemanlarının zihinsel iş yükü, teknostres ve mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Resilience (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

Ewers, M., & Kangmennaang, J. (2023). New spaces of inequality with the rise of remote work: Autonomy, technostress, and life disruption. *Applied Geography*, *152*, 102888.

Farber, B. A. (1983). *Stress and burnout in the human service professions*. Pergamon Press.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, *30*(1), 159–165.

Freudenberger, H. J. (1977). Burn-out: The organizational menace. *Training & Development Journal*.

Gökbulut, B., & Dindaş, S. (2022). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ve teknostres düzeylerinin incelenmesi. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, *13*(47), 42–59.

Gökbulut, B., & Öztürk, C. (2024). The relationship between teachers' distance education self-efficacy, job satisfaction, and professional burnout. *International Journal of Turkish Education Sciences*, *12*(2), 925–956.

Gül, N. (2022). Teknostresin tükenmişlik üzerindeki etkisinde bilinçli farkındalığın aracılık rolü: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, *6*(3), 2747–2762.

Güner, F., Çiçek, H., & Can, A. (2014). Banka çalışanlarının mesleki stres ve tükenmişlik düzeylerinin iş doyumu ve yaşam doyumu düzeyleri ile ilişkisi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, *6*(3), 59–76.

Güzel, T., & Akgündüz, Y. (2011). Liderlik davranışlarının orta düzey yöneticiler üzerindeki etkisi ve yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi: Kuşadası otel işletmelerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *9*(2), 279–296.

Hind, P. (1998). Captured by technology. *CIO Magazine*, *9*(2), 22–23.

Hoffman, D. L., Novak, T. P., & Venkatesh, A. (2004). Has the internet become indispensable? *Communications of the ACM*, *47*(7), 37–42.

Jeske, D., & Axtell, C. (2014). E-internships: Prevalence, characteristics and role of student perspectives. *Internet Research*, *24*(4), 457–473.

Karacaoğlu, K., & Çetin, İ. (2015). İş yükü ve rol belirsizliğinin çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi: AFAD örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, *5*(1), 46–69.

Kelly, R. J., & Hearld, L. R. (2020). Burnout and leadership style in behavioral health care: A literature review. *The Journal of Behavioral Health Services & Research*, *47*(4), 581–600.

Khan, F., Yusoff, R. M., & Khan, A. (2014). Job demands, burnout and resources in teaching: A conceptual review. *World Applied Sciences Journal*, *30*(1), 20–28.

Khedhaouria, A., & Cucchi, A. (2019). Technostress creators, personality traits, and job burnout: A fuzzy-set configurational analysis. *Journal of Business Research*, *101*, 349–361.

Kopuz, K., Turgut, M., & Aydın, G. (2025). Technostress among nurses: Boon or bane? The moderated mediation model. *BMC Nursing*, *24*(1), 1092.

Kudyba, S., & Diwan, R. (2002). The impact of information technology on US industry. *Japan and the World Economy*, *14*(3), 321–333.

Kupersmith, J. (1992). Technostress and the reference librarian. *Reference Services Review*, *20*(2), 7–50.

Kutlutürk Yıkılmaz, S., Yıkılmaz, I., Bekmezci, M., Surucu, L., & Cetinkaya, B. (2024). Exploring the moderating effect of musculoskeletal pain on technostress-induced burnout: A cross-sectional study of bank employees. *Healthcare*, *12*(20), 2064.

Littell, J. H., Corcoran, J., & Pillai, V. (2008). *Systematic reviews and meta-analysis*. Oxford University Press.

Mahapatra, M., & Pati, S. P. (2018, June). Technostress creators and burnout: A job demands-resources perspective. In *Proceedings of the 2018 ACM SIGMIS Conference on Computers and People Research* (pp. 70–77).

Marrinhas, D., Santos, V., Salvado, C., Pedrosa, D., & Pereira, A. (2023). Burnout and technostress during the COVID-19 pandemic: The perception of higher education teachers and researchers. *Frontiers in Education*, *8*, 1144220.

Maslach, C. (1978). The client role in staff burnout. *Journal of Social Issues*, *34*, 111–124.

Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 19–32). Taylor & Francis.

Maslach, C. (2001). What have we learned about burnout and health? *Psychology & Health*, *16*(5), 607–611.

Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, *12*(5), 189–192.

Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, *7*, 63–74.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, *2*(2), 99–113.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2005). Reversing burnout. *Stanford Social Innovation Review*, *3*(4), 43–49.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, *15*(2), 103–111.

Metakides, C., Pielemeier, L., Lytras, T., Mytilinaios, D. G., Themistocleous, S. C., Pieridi, C., … Nikas, I. P. (2023). Burnout and motivation to study medicine among students during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Medicine*, *10*, 1214320.

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *BMJ*, *339*, 25–35.

Özçetin, Y. S. Ü., Sarıoğlu, G., & Dursun, S. İ. (2019). Onkoloji hemşirelerinin psikolojik sağlamlık, tükenmişlik ve psikolojik iyi oluş düzeyleri. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, *11*, 147–164.

Pagán-Garbín, I., Méndez, I., & Martínez-Ramón, J. P. (2024). Exploration of stress, burnout and technostress levels in teachers: Prediction of their resilience levels using an artificial neuronal network (ANN). *Teaching and Teacher Education*, *148*, 104717.

Papastylianou, A., Kaila, M., & Polychronopoulos, M. (2009). Teachers' burnout, depression, role ambiguity and conflict. *Social Psychology of Education*, *12*(3), 295–314.

Peterson, U., Demerouti, E., Bergström, G., Samuelsson, M., Åsberg, M., & Nygren, Å. (2008). Burnout and physical and mental health among Swedish healthcare workers. *Journal of Advanced Nursing*, *62*(1), 84–95.

Petitti, D. B. (2001). Approaches to heterogeneity in meta-analysis. *Statistics in Medicine*, *20*(23), 3625–3633.

Pines, A. M., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. Free Press.

Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, *19*(4), 417–433.

Rehman, A. U., Bhuttah, T. M., & You, X. (2020). Linking burnout to psychological well-being: The mediating role of social support and learning motivation. *Psychology Research and Behavior Management*, 545–554.

Salanova, M., Llorens, S., & Ventura, M. (2014). Technostress: The dark side of technologies. In *The impact of ICT on quality of working life* (pp. 87–103). Springer.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Nogareda, C. (2007). El tecnoestrés: Concepto, medida e intervención psicosocial. *Nota Técnica de Prevención*, *730*.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, *14*(3), 204–220.

Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, *36*(11), 1507–1529.

Stadin, M., Nordin, M., Broström, A., Hanson, L. L. M., Westerlund, H., & Fransson, E. I. (2021). Technostress operationalised as information and communication technology (ICT) demands among managers and other occupational groups: Results from the Swedish Longitudinal Occupational Survey of Health (SLOSH). *Computers in Human Behavior*, *114*, 106486.

Şenli, H. T. (2026). Teknostresin iş performansına etkisinde tükenmişliğin aracılık rolü: Kamu çalışanlarına yönelik bir çalışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *24*(60), 902–940.

Tarabah, N. E. (2024). The impact of technostress and COVID-19 stress on employee burnout among employees in Turkey under the mediating role of resilience (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi.

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, *24*(1), 301–328.

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. S. (2011). Crossing to the dark side: Examining antecedents and consequences of technostress. *Communications of the ACM*, *54*(9), 113–120.

Tarsuslu, S., & Coşkun, G. (2024). Çalışanların tekno-stres algıları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide dönüşümcü liderlik algısının aracılık rolü: Bir kamu hastanesi örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, *27*(3), 513–534.

Tu, Q., Wang, K., & Shu, Q. (2005). Computer-related technostress in China. *Communications of the ACM*, *48*(4), 77–81.

Üngören, E., Doğan, H., & Özmen, M. (2010). Otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri ilişkisi. *Journal of Yaşar University*, *5*(17), 2922–2937.

Wang, K., Shu, Q., & Tu, Q. (2008). Technostress under different organizational environments: An empirical investigation. *Computers in Human Behavior*, *24*(6), 3002–3013.

Weil, M. M., & Rosen, L. D. (1997). *Technostress: Coping with technology @ home @ work @ play*. Wiley.

Yangöz, O. (2021). The relationship between the burnout and technostress levels of EFL instructors: A mixed study in Turkey (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi.

Yener, S. (2018). Teknostresin iş performansı üzerindeki etkisi: Tükenmişliğin aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *20*(2), 85–101.

Yiğit, A. G., Topçu, T., & Bayar, H. T. (2022). Teknostresin dijital tükenmişliğe etkisinde bilişsel ön yargıların rolü. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, *9*(3), 1857–1883.

Zipf, S. T. (2025). The price of productivity: Burnout and technostress among academic library workers. *The Journal of Academic Librarianship*, *51*(5), 103–125.

Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: Is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *22*(3), 300–320.

YAPAY ZEKA ARAÇLARINA YÖNELİK TUTUMLARIN AKADEMİK BAŞARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖĞRENME MOTİVASYONUNUN ARACI ROLÜ[1]

Semra ERTEKİN

Batman Üniversitesi,
semra.erte@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi İbrahim FIRAT

Batman Üniversitesi,
ibrahim.firat@batman.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, yükseköğretimde yapay zeka araçlarına yönelik tutumlarının akademik başarı üzerindeki etkisini ve öğrenme motivasyonunun bu ilişkideki aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma modeli, Planlı Davranış Teorisi ve Öz Belirleme Teorisi çerçevesinde temellendirilmiştir. Nicel ve kesitsel araştırma tasarımına dayalı çalışma kapsamında, 600 üniversite öğrencisinden anket tekniği ile veri toplanmıştır. Veriler korelasyon, regresyon ve Process Macro Model 4 (5000 Bootstrap, %95 güven aralığı) kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, yapay zeka araçlarına yönelik tutumların akademik başarıyı hem doğrudan hem de öğrenme motivasyonu üzerinden dolaylı olarak pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bootstrap analizi sonuçları, öğrenme motivasyonunun bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini doğrulamaktadır. Çalışma, yapay zekanın öğrenme süreçlerinde sadece bir otomasyon aracı değil, içsel motivasyonu tetikleyen bir katalizör olarak konumlandırılması gerektiğini savunmaktadır. Elde edilen sonuçlar, dijital dönüşümün insan odaklı yönetimi ve geleceğin iş gücünün teknolojiye uyum süreçleri açısından stratejik çıkarımlar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zeka, Yapay Zeka Tutumu, Akademik Başarı, Öğrenme Motivasyonu

GİRİŞ

Yapay zeka (YZ), eğitim teknolojilerinde ikincil bir uygulama alanından, dönüşüm stratejilerinin merkezi bir bileşenine doğru hızla evrilmektedir. Bu süreç, üniversitelerin öğrenme süreçlerini tasarlama biçimlerini, performans değerlendirme yöntemlerini ve bilgi işini yönetme pratiklerini dönüştürmektedir (Vial, 2019). Dijital dönüşüm literatürü, dijital teknolojilerden değer üretmenin sadece teknik bir mesele olmadığını; değer üretiminin, bireylerin inançları, motivasyonları ve teknolojiyi benimsemeye dönük davranışsal eğilimleri gibi insan faktörlerine gömülü olduğunu vurgulamaktadır (Verhoef vd., 2021). Bu bağlamda, yükseköğretimde yapay zeka araçlarının kullanımının anlamlı çıktılar üretmesi, yalnızca teknolojinin varlığına değil, kullanıcıların bu teknolojiye yönelik tutum ve motivasyon profillerine de bağlıdır.

Günümüzde yükseköğretimdeki YZ uygulamaları, zeka tabanlı öğretim sistemlerini, kişiselleştirilmiş adaptif öğrenme çözümlerini ve büyük dil modelleri ile üretken araçların entegrasyonunu kapsamaktadır. Sistematik derlemeler, bu alandaki araştırmaların tarihsel olarak teknik disiplinler odaklı yürüdüğünü, buna karşın eğitimci bakış açılarını ve insan davranışı mekanizmalarını bütünleştiren çalışmaların görece sınırlı kaldığını göstermektedir (Zawacki-Richter vd., 2019). Ancak, üretken yapay zeka odaklı yeni nesil çalışmalarında, bu teknolojik müdahalelerin hem akademik performansı hem de motivastonel çıktılarını iyileştirebildiği gözlemlenmektedir (Deng vd., 2025; Wang ve Fan, 2025). Bununla birlikte öğrencilerin yapay zeka araçlarına tepkileri homojen değildir. Üretken yapay zekanın algılanan faydaları ve güçlü yönleri, Planlı Davranış Teorisi'nin temel belirleyicileri üzerinden kullanım niyetleri ve benimseme üzerinde etkili olabilmektedir. Ancak burada daha çok niyet ve kullanım düzeyi gibi ara sonuçlara odaklanılmakta; az sayıda çalışma ve performans gibi nesnel veya çıktı odaklı göstergeleri açıklamaktadır (Ivanov vd., 2024). Bu durum, üniversitelerin yapay zeka destekli öğrenme ekosistemlerine yaptıklarına yatırımların akademik başarıya hangi mekanizmalar üzerinden dönüştüğünü açıklama ihtiyacını güçlendirmektedir. Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurmak üzere bir aracılık modeli önermektedir. Yapay zeka araçlarına yönelik tutumların akademik başarıyı doğrudan ve öğrenme motivasyonu üzerinden dolaylı olarak etkilemesi beklenmektedir. Çalışma, yönetim ve örgütsel davranış literatürüyle güçlü bağ kuracak şekilde konumlandırılmıştır. Çünkü yapay zeka araçlarına ilişkin tutumlar ve öğrenme motivasyonu gibi bireysel değişkenler, gelecek örgütsel

[1] Bu çalışma, Batman Üniversitesi bünyesinde yürütülen ve TÜBİTAK 2209-A Üniversite Öğrencileri Araştırma Projeleri Destekleme Programı tarafından desteklenen 1919B012414213 numaralı araştırma projesi verilerinden üretilmiştir.

ortamlarda sergilenecek teknolojiye uyum, öğrenme çevikliği ve performans gibi davranışların öncülleri olarak değerlendirilebilir (Goodhue ve Thompson, 1995; Vial, 2019).

Üniversite öğrencileri, geleceğin iş gücünü temsil etmeleri ve yapay zeka temelli teknolojilerin aktif kullanıcıları olmaları nedeniyle işletme ve yönetim literatürü açısından stratejik bir örneklem grubudur. Öğrenciler bir yandan dijital dönüşümün merkezinde yer alan teknoloji pratiklerini eğitim sürecinde erken aşamada içselleştirirken, diğer yandan işgücüne katılmadan önceki bilişsel ve davranışsal eğilimleri yansıtmaları bakımından örgütsel davranışsal literatüründe "potansiyel çalışanlar" olarak düşünülebilir. Dolayısıyla öğrenciler üzerinden edilen bulgular yalnızca eğitim bağlamıyla sınırlı olmayıp, gelecekte örgütsel yapılarda ortaya çıkacak teknolojiye uyum ve performans dinamiklerine dair öngörü değeri taşır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışma kapsamında, yapay zeka araçlarına yönelik tutumların akademik başarıyla ilişkisini ve öğrenme motivasyonunun aracılık rolünü açıklamak için Planlı Davranış Teorisi ve Öz Belirleme Teorisi analitik biçimde bütünleştirilmiştir.

Planlı Davranış Teorisi, davranışın en yakın belirleyicisinin davranışsal niyet olduğunu; niyetin ise tutumlar, öznel normlar ve algılanan davranışsal kontrol tarafından şekillendiğini öne sürmektedir (Ajzen, 1991). Bazı kanıtlar, bu teorinin farklı bağlamlarda niyet ve davranıştaki anlamlı varyansı açıkladığını göstermektedir (Armigate ve Conner, 2001). Üretken yapay zekanın yükseköğretimde benimsenmesi bağlamında Planlı Davranış Teorisi temelli çalışmalar, yapay zekaya ilişkin tutumların kullanım niyeti ve benimseme üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Ivanov vd., 2024). Niyet ve fiili kullanım modele doğrudan dahil edilmese de Planlı Davranış Teorisi, tutumların öğrenme bağlamındaki davranışsal katılıma giden bilişsel mantığını sağlamaktadır (Ajzen, 1991).

Öz Belirleme Teorisi, motivasyonun niceliğinden ziyade niteliğine odaklanarak düzenleme türlerini özerk (içsel) ile kontrollü motivasyon ekseninde ele almaktadır. Özerklik, yeterlik ve ilişkililik temel psikolojik ihtiyaçlarının desteklenmesi, daha yüksek kaliteli motivasyon ve uyumlu çıktıların ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır (Deci ve Ryan, 2000). Öz Belirleme Teorisi temelli çalışmalar, özerk motivasyonun eğitim çıktılarıyla tutarlı biçimde pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir (Howard vd., 2021). Yapay zeka araçlarının geri bildirim, bilişsel yapı iskelesi ve kişiselleştirilmiş keşif imkanları üzerinden yeterlik ve özerklik ihtiyaçlarını destekleyebilmesi, öğrencinin yapay zeka kullanımını kişisel öğrenme hedefleriyle uyumlu bir biçimde içselleştirmesine ve özerk motivasyonu artırmasına zemin hazırlayabilir (Kasneci vd., 2023).

Bu teoriler birleştirildiğinde model iki temel varsayıma dayanır. İlk olarak, yapay zeka araçlarına yönelik tutumlar akademik başarıyla ilişkili olmalıdır, çünkü olumlu tutumlar yapay zeka destekli öğrenme kaynaklarıyla yapıcı etkileşim olasılığını yükseltir ve görev-teknoloji uyumunu güçlendirerek performansı artırır (Goodhue ve Thompson, 1995). İkinci olarak, öğrenme motivasyonu bu ilişkiyi açıklayan psikolojik mekanizma olarak çalışmalıdır. Burada tutumlar motivasyonel yönelimi şekillendirir, motivasyon ise çaba ve öz düzenleme üzerinden başarıyı etkiler (Deci ve Ryan, 2000; Howard vd., 2021).

Bu kuramsal sentez doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_1: Yapay zeka araçlarına yönelik tutumlar akademik başarıyı pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Bu beklenti, tutumların davranışsal katılımın bilişsel öncülü olduğunu vurgulayan Planlı Davranış Teorisi mantığıyla uyumludur. Ayrıca görev-teknoloji uyumu yüksek olduğunda teknolojik kullanımın bireysel performansı artıracağını öne süren teknoloji-performans yaklaşımıyla da uyumludur (Ajzen, 1991; Goodhue ve Thompson, 1995). Yapay zeka destekli öğrenme müdahalelerinin akademik performansa giden yolunu dolaylı şekilde destekleyici kanıt sunar (Deng vd., 2025; Kulik ve Fletcher, 2016; Wang ve Fan, 2025).

H_2: Yapay zeka araçlarına yönelik tutumlar öğrenme motivasyonunu pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Öz Belirleme Teorisine göre olumlu tutumlar, içselleştirmeyi kolaylaştırarak psikolojik dirençleri azaltabilir ve özerklik/yeterlik algılarını güçlendirebilir (Deci ve Ryan, 2000). Teknoloji kabulü bağlamında öğrenme motivasyonunun aracı mekanizma olabileceğini gösteren bulgular bu hipotezi desteklemektedir (Pan, 2020).

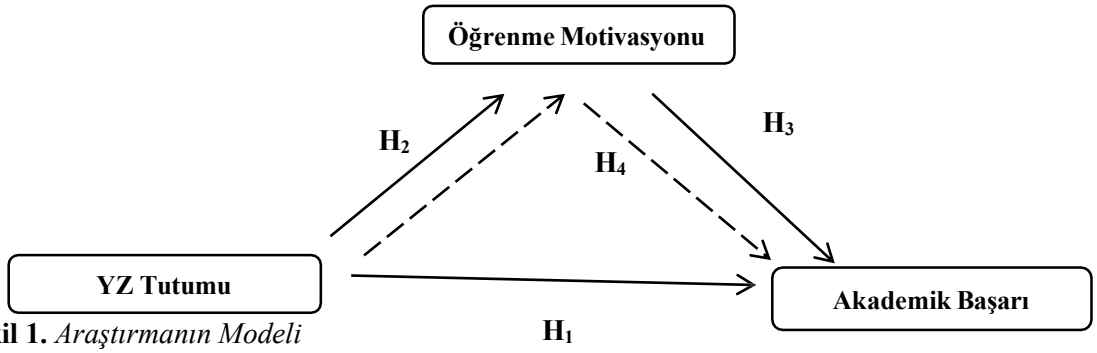
H_3: Öğrenme motivasyonu akademik başarıyı pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Literatür çalışmaları, özerk motivasyonun eğitim performansıyla pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir (Howard vd., 2021; Richardson vd., 2012).

H_4: Öğrenme motivasyonu, yapay zeka araçlarına yönelik tutumlarla akademik başarı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır.

Bu aracılık hipotezi, tutumların motivasyonel yönelimi belirleyerek davranışsal enerji ve sürekliliği şekillendirdiği, motivasyonun da başarı çıktısına dönüştüğü kuramsal mekanizmaya dayanır (Deci ve Ryan, 2000). Ayrıca literatürde teknolojinin etkilerini açıklarken motivasyonun aracı değişken olarak kullanıldığı çalışmalar, bu araştırmada önerilen mekanizmanın ampirik dayanaklarını güçlendirmektedir (Pan, 2020).

Şekil 1.'de, çalışmanın önerdiği aracılık modelini görsel olarak özetlemektedir.



Şekil 1. *Araştırmanın Modeli*

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma nicel, kesitsel ve ilişkisel bir tasarıma dayanmaktadır. Araştırmanın örneklemini üniversite öğrencileri (ön lisans ve lisans) oluşturmakta olup, örneklem seçiminde rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama süreci, gönüllülük ve bilgilendirilmiş onam ilkeleri gözetilerek yürütülmüştür. Bu doğrultuda, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerden oluşan anket formu; hem çevrimiçi platformlar hem de yüz yüze görüşmeler yoluyla katılımcılara uygulanmıştır. Araştırmanın verileri toplanmadan önce Batman Üniversitesi Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınmıştır (Tarih: 29.05.2025, Karar No: 2025/06-15). Katılımcılara araştırma hakkında bilgi verilmiş ve çevrimiçi anket formu aracılığıyla aydınlatılmış onamları alınmıştır. Elde edilen veriler, veri temizleme ve kodlama işlemlerinin ardından SPSS paket programı aracılığıyla analize hazır hale getirilmiştir. Anket aracılığıyla toplanan veriler, çalışmanın değişkenleri olan yapay zekâ tabanlı eğitim araçlarına yönelik tutum, öğrenme motivasyonu ve akademik başarıyı ölçecek şekildedir. Bu kapsamda 605 kişiye ulaşılmıştır. Toplanan veriler, SPSS, AMOS ve Process Macro programlarında analiz edilmiştir. Ayrıca, demografik değişkenler de değerlendirilerek, ölçeklerin bu değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Verilerin analizinde aracılık testi için Process Macro (Model 4) kullanılmıştır. Dolaylı etkinin anlamlılığı için 5.000 bootstrap örneklemi ve %95 güven aralığına dikkat edilmiştir (Hayes, 2022). Analiz akışı tanımlayıcı istatistikler, normallik testi, güenirlik, DFA, Pearson korelasyonları, regresyonlar ve bootstrap aracılık testi biçiminde sıralanmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma modelinde önerilen hipotezlerin test edilmesine geçilmeden önce, elde edilen verilerin istatistiksel analize uygunluğunu belirlemek amacıyla bir dizi ön inceleme gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak verilerin dağılım özellikleri; merkezi eğilim ölçüleri, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri ile görsel bir değerlendirme sunan Q-Q grafikleri üzerinden incelenerek

normallik varsayımı test edilmiştir. Ayrıca, verilerin aynı kaynaktan ve tek bir zaman diliminde toplanmış olması nedeniyle oluşabilecek ortak yöntem yanlılığı (common method bias) riskine karşı Harman'ın tek faktör testi uygulanmıştır.

Ön analizlerin ardından katılımcıların demografik özelliklerine ve değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, ölçeklerin içsel tutarlılığını gösteren güvenirlik katsayıları ve değişkenler arası ilişkileri ortaya koyan korelasyon analizleri sunulmuştur. Bölümün son aşamasında ise, araştırma modelinde öngörülen aracılık etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizleri ve Hayes (2022) tarafından geliştirilen PROCESS makrosu (Model 4) kullanılarak elde edilen aracılık testi bulguları detaylandırılmıştır.

Araştırma modelindeki hipotezlerin test edilmesine geçilmeden önce, elde edilen ham verilerin istatistiksel analizlerin temel varsayımlarını karşılayıp karşılamadığı incelenmiştir. Verilerin normal dağılım varsayımını test etmek amacıyla yapılan ön incelemede, her bir değişken için oluşturulan kutu grafikleri (box-plot) üzerinden uç değer analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin analizine geçilmeden önce yapılan uç değer analizinde dağılımı önemli ölçüde saptırdığı belirlenen 5 katılımcı (111, 198, 228, 554 ve 571) veri setinden çıkarılmıştır. Veri setindeki uç değerlerin temizlenmesinin ardından araştırmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutların normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadığını belirlemek amacıyla normallik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada, her bir değişkenin merkezi eğilim ölçüleri ile dağılımın şeklini ortaya koyan çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları incelenmiştir.

Tablo 1. *Değişkenlere İlişkin Normallik Değerleri*

Çalışmada Kullanılan Ölçekler	N	Çarpıklık	Basıklık
YZ Tutumu Ölçeği	600	-0,630	1,381
Akademik Başarı Ölçeği	600	-0,645	1,008
Öğrenme Motivasyonu Ölçeği	600	0,209	1,032

Yapılan normallik analizinde çarpıklık değerlerinin -0,645 ile 0,209 arasında, basıklık değerlerinin ise 1,008 ile 1,381 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen bu katsayıların ±1.5 aralığında yer alması, verilerin normal dağılım varsayımını güçlü bir şekilde karşıladığını kanıtlamaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu bulgu, araştırmanın devamında hipotez testleri için parametrik analiz yöntemlerinin (korelasyon, regresyon ve Process-Model 4) kullanılmasının uygun olduğunu doğrulamaktadır.

Araştırmada kullanılan verilerin aynı katılımcılardan ve tek bir zaman diliminde toplanmış olması nedeniyle oluşabilecek Ortak Yöntem Yanlılığı (Common Method Bias) riskini değerlendirmek amacıyla Harman'ın tek faktör testi uygulanmıştır. Bu doğrultuda ölçeklerde yer alan toplam 39 madde, döndürülmemiş temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan ilk faktörün tek başına açıkladığı varyans oranının %24,82 olduğu belirlenmiştir. Literatürde tek bir faktörün açıkladığı varyansın %50'nin altında kalması, ortak yöntem yanlılığının araştırma sonuçlarını ve değişkenler arası ilişkileri tehdit edecek düzeyde olmadığını göstermektedir (Podsakoff vd., 2003). Bu bulgu, çalışmanın yapısal geçerliliğini doğrulamakta ve hipotez testlerine geçilmesi için uygun bir zemin sunmaktadır.

Araştırma modelini oluşturan değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) riskini test etmek amacıyla tolerans ve VIF (Variance Inflation Factor) değerleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda; bağımsız değişkenler olan Yapay Zeka Yönelik Tutum ve Öğrenme Motivasyonu'na ilişkin VIF değerlerinin 1,058, tolerans değerlerinin ise 0,945 olduğu saptanmıştır. Literatürde VIF değerinin 5'ten küçük, tolerans değerinin ise 0,10'dan büyük olması değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığını göstermektedir (Hair vd., 2014). Elde edilen bu bulgular, modeldeki hiçbir değişkenin bir diğeriyle aşırı yüksek korelasyon içinde olmadığını ve her bir ölçeğin akademik başarıyı açıklarken kendine özgü bir katkı sunduğunu kanıtlamaktadır. Sonuç olarak, değişkenlerin birbirlerinden yeterince bağımsız olduğu belirlenmiş ve verilerin yapısal model analizleri için uygunluk sağladığı doğrulanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) gerçekleştirilmiştir. Analiz kapsamında verilerin faktörleşmeye uygunluğu KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett Küresellik Testleri ile incelenmiştir. Yapılan analizlerde ölçeklerin faktör

yapıları istatistiksel olarak ortaya konulmuştur. Açıklanan varyans oranları dikkate alınarak ölçeklerin yapısal geçerliliğine ilişkin bulgular değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 2'de detaylandırılmıştır.

Tablo 2. *Çalışmanın Değişkenlerine İlişkin Faktör Analizi Bulguları*

Değişkenler	**Madde Sayısı**	**KMO**	**Bartlett Testi (χ^2)**	**p**	**A. Varyans (%)**
YZ yönelik tutum	4	,751	752,834	,000	61,95
Akademik başarı	12	,900	3490,325	,000	48,94
Öğrenme motivasyonu	23	,889	13377,366	,000	50,35

Tablo 2. incelendiğinde, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin KMO değerlerinin literatürde kabul edilen 0,70 eşik değerinin üzerinde olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için "iyi" ve "mükemmel" düzeyde yeterlilik sağladığı görülmektedir. Bartlett Küresellik Testi sonuçlarının tüm ölçekler için anlamlı çıkması (p<0,001), veri setinin faktörleşmeye uygun bir korelasyon yapısına sahip olduğunu doğrulamaktadır.

Değişkenlerin genel eğilimlerini ve birbirleriyle olan ilişkilerini belirlemek amacıyla betimsel istatistikler ve Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, değişkenlere ait aritmetik ortalama, standart sapma ve ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha) ile değişkenler arası ikili ilişkiler incelenmiştir.

Tablo 3. *Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenirlik ve Korelasyonlar (N=600)*

Değişken	**Ort**	**SS**	**Min**	**Max**	**α**	**1**	**2**	**3**
1. YZ yönelik tutum	3,85	0,65	1	5	0,79	-		
2. Akademik başarı	3,37	0,54	1	5	0,89	,263**	-	
3. Öğrenme motivasyonu (t)	3,68	0,64	1	5	0,90	,235**	,410**	-
***3.a** Öğrenme Hedefleri*	3,88	,572	1	5	0,86			
***3.b** Performansa Yönelik H.*	3,51	,757	1	5	0,87			
***3.c** Performanstan Kaçınma*	2,63	,997	1	5	0,93			

Not: * p<,05; **p<,01

Tablo 3. incelendiğinde, araştırmanın temel değişkenleri arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda; YZ Yönelik Tutum ile Öğrenme Motivasyonu arasında düşük düzeyde (r=,235; p<,01), Akademik Başarı arasında ise yine düşük düzeyde (r=,263; p<,01) pozitif bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca, modelin aracı değişkeni olan Öğrenme Motivasyonu ile bağımlı değişken olan Akademik Başarı arasında orta düzeyde (r=,410; p<,01) pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Değişkenlerin tamamının birbiriyle anlamlı korelasyon göstermesi, YZ yönelik tutumun akademik başarı üzerindeki etkisinde öğrenme motivasyonunun aracılık rolünü test etmek için (Baron ve Kenny, 1986; Hayes, 2018) gerekli istatistiksel zemini oluşturmaktadır. Ayrıca, elde edilen bu bulgular, Planlı Davranış Teorisi'nin tutumların davranışsal niyet ve katılıma zemin oluşturduğu varsayımıyla (Ajzen, 1991) ve Öz Belirleme Kuramı'nın motivasyon–performans ilişkisine dair öngörüleriyle tutarlılık göstermektedir (Deci ve Ryan, 2000; Howard vd., 2021).

Değişkenler arası saptanan anlamlı korelasyonların ardından, kurulan aracılık modeli Hayes (2018) tarafından önerilen Process makrosu ile test edilmiştir. Analizden elde edilen regresyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri Tablo …'te sunulmuştur.

Tablo 4. *Aracılık Modeline İlişkin Regresyon Sonuçları (Model 4)*

İlişki Yolları	B	β	SH	t	p	LLCI	ULCI	R^2
Doğrudan Etkiler								
a yolu: X→M	,197	,235	,033	5,909	,000	,131	,262	,055
b yolu: M→Y (X kontrol)	,434	,368	,044	9,767	,000	,347	,522	
c′ yolu: X→Y (M kontrol)	,174	,176	,037	4,682	,000	,101	,248	,197
Toplam Etki								
c yolu: X→Y	,260	,263	,039	6,670	,000	,183	,337	
Dolaylı Etki								
Aracılık (a*b)	,085	,086	,024	—	—	,043	,137	

B: Standartlaştırılmamış katsayı; β: Standartlaştırılmış regresyon katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: %95 Alt Güven Aralığı; ULCI: %95 Üst Güven Aralığı.

Analiz sonuçlarına göre, yapay zekâya yönelik tutumun öğrenme motivasyonu üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitiftir (B=,197; β=,235; t=5,909; p<,001). Benzer şekilde, öğrenme motivasyonunun akademik başarı üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlı saptanmıştır (B=,434; β=,368; t=9,767; p<,001). Aracı değişken (öğrenme motivasyonu) modele dahil edilmediğinde, yapay zekaya yönelik tutumun akademik başarı üzerindeki toplam etkisi (B=,260; β=,263; t=6,670; p<,001) anlamlıyken, öğrenme motivasyonu modele eklendiğinde doğrudan etkinin (B=,174; β=,176; t=4,682; p<,001) azaldığı ancak anlamlılığını koruduğu görülmüştür. Aracılık etkisinin anlamlılığını belirlemek için yapılan 5000 örneklemli bootstrap analizi sonucunda, dolaylı etkinin katsayısı 0,085 olarak hesaplanmış ve %95 güven aralığı değerlerinin (BootLLCI=,043; BootULCI=,137) sıfırı kapsamadığı görülmüştür. Bu bulgu, öğrenme motivasyonunun yapay zeka tutumu ile akademik başarı arasındaki ilişkide **kısmi aracılık** rolüne sahip olduğunu doğrulamaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, modelin bağımsız değişkeni olan yapay zeka tutumu, öğrenme motivasyonundaki varyansın %5,5'ini (R^2=,055; F=34,92; p<,001) açıklamaktadır. Modelin tamamı ele alındığında ise, yapay zeka tutumu ve öğrenme motivasyonu birlikte akademik başarıdaki toplam varyansın yaklaşık %20'sini (R^2=,197; F=73,45; p<,001) açıklama gücüne sahiptir.

Bu sonuçlar çerçevesinde, araştırmanın tüm temel hipotezlerinin (H_1, H_2, H_3 ve H_4) desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, yükseköğretimdeki dijital dönüşümün en dinamik bileşenlerinden biri olan yapay zekâ araçlarına yönelik tutumların akademik başarı üzerindeki etkisini ve bu ilişkide öğrenme motivasyonunun aracı rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgular, modelde öngörülen tüm hipotezlerin desteklendiğini ve öğrenme motivasyonunun "kısmi aracılık" rolü üstlendiğini ortaya koymuştur.

Derinlemesine sonuçlara bakıldığında araştırmanın ilk bulgusu, yapay zekâya yönelik olumlu tutumların akademik başarıyı doğrudan ve pozitif yönde etkilediğidir (H_1). Bu sonuç, Planlı Davranış Teorisi'nin (Ajzen, 1991) tutumların davranışsal çıktılara zemin hazırladığı varsayımıyla örtüşmektedir. Öğrencilerin yapay zeka araçlarını faydalı ve hayatı kolaylaştırıcı görmeleri, bu teknolojileri öğrenme süreçlerine daha etkin entegre etmelerini sağlayarak akademik performanslarını artırdığı ifade edilebilir. Bu bulgu, yapay zeka müdahalelerinin performansı iyileştirdiğini savunan güncel çalışmalarla (Deng vd., 2025; Wang ve Fan, 2025) paralellik göstermektedir. Araştırmanın ikinci bulgusu olarak, yapay zeka araçlarına yönelik tutumların öğrenme motivasyonunu anlamlı düzeyde etkilediği bulgusu saptanmıştır (H_2). Öz Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan, 2000) bağlamında değerlendirildiğinde, teknolojiye yönelik olumlu tutumlar, öğrencilerin öğrenme sürecindeki özerklik ve yeterlik algılarını destekleyerek motivasyonel bir yakıt görevi görmektedir. Kişiselleştirilmiş öğrenme imkânı sunan yapay zeka araçları, öğrencinin öğrenme hedeflerini içselleştirmesine yardımcı olduğu ifade edilebilir. Üçüncü bulgu, öğrencilerin öğrenme motivasyonunun akademik başarı üzerindeki güçlü etkisidir (H_3).

Korelasyon analizinde en yüksek ilişkinin bu iki değişken arasında çıkması (r=,410) ve regresyon modelinde motivasyonun başarı üzerindeki yüksek katsayısı (B=,434 ve β=,368), literatürdeki sonuçları (Howard vd., 2021) desteklemektedir. Özerk motivasyon profili yüksek olan öğrencilerin, yapay zeka gibi yeni teknolojileri sadece birer kestirme yol olarak değil, derinlemesine öğrenme için birer destek olarak kullandıkları söylenebilir. Son bulgu olarak, öğrenme motivasyonunun, yapay zeka tutumu ile akademik başarı arasındaki ilişkide kısmi aracı rol oynadığı doğrulanmıştır (H_4). Bu durum, yapay zeka tutumunun başarıyı sadece doğrudan değil, aynı zamanda öğrencinin motivasyonel mekanizmalarını harekete geçirerek de etkilediğini göstermektedir. Ancak aracılığın "kısmi" olması, tutumun başarı üzerindeki etkisinin bir kısmının motivasyon dışındaki başka değişkenler (örneğin dijital okuryazarlık, teknoloji-görev uyumu veya bilişsel yük) üzerinden de açıklanabileceğine işaret etmektedir.

Teorik açıdan bu çalışma, Planlı Davranış Teorisi ile Öz Belirleme Teorisi'ni yükseköğretimdeki dijital dönüşüm bağlamında başarılı bir şekilde bütünleştirmiştir. Bulgular, teknolojinin akademik çıktıya dönüşme sürecinin salt teknik bir kullanım meselesi olmadığını, bireyin psikolojik ve motivasyonel süreçlerine bağlı olduğunu kanıtlamıştır.

Pratik açıdan üniversite yönetimleri ve üniversite eğitimciler için şu çıkarımlar yapılabilir.

- Yapay zeka araçlarınının yalnızca teknik kullanımını öğretmek yeterli değildir. Bu araçlara yönelik olumlu tutum geliştirecek fayda odaklı eğitimler verilmelidir. Burada fayda odaklı ifadesinden kasıt, eğitimcinin öğrenciye hangi tuşa basacağını değil, o aracın kendi bireysel gelişimine nasıl değer katacağını göstermesi olarak açıklanabilir.
- Yükseköğretim kurumları, yapay zeka eğitimlerini salt teknik becerilerin ötesine taşımalıdır. Eğitimler, yapay zekanın öğrencinin bilişsel süreçlerini nasıl destekleyeceği, eleştirel düşünme becerilerini nasıl zenginleştireceği gibi algılanan fayda odaklı unsurları içermelidir. Bu sayede hem öğrencinin teknolojiye yönelik direnci kırılabilir ve öğrencinin içsel motivasyonu harekete geçirilebilir.
- Yapay zeka araçları, öğrencilerin öğrenme özerkliğini artıracak şekilde tasarlanmalı, motivasyonu düşüren "hazıra konma" düşüncesi yerine "öğrenmeyi destekleyen asistan" düşüncesi pekiştirilmelidir. Bu bağlamda yükseköğretim ekosisteminde yapay zeka entegrasyonu, öğrencinin bilişsel sorumluluğunu devreden çıkaran bir ikame aracı olarak veya akademik süreçlerde devre dışı bırakan bir çözüm makinesi değil, aksine öğrenme özerkliğini tetikleyen bir bilişsel yapı olarak kurgulanmalı ve onların problem çözme kapasitelerini artıran bir stratejik ortak konumlandırılmalıdır.

Bu çalışmanın bulgularına dayanarak, sonraki akademik araştırmalara yönelik olarak şu öneriler geliştirilmiştir.

- Bu çalışma, verilerin tek bir zaman diliminde toplandığı kesitsel bir tasarıma dayanmaktadır. Ancak yapay zeka teknolojilerinin öğrenme süreçleri üzerindeki etkisi zaman içinde değişim gösterebilir. Sonraki araştırmalarda boylamsal tasarımlar kullanılarak, yapay zeka kullanım süreçlerinin ve buna bağlı motivasyonel değişimlerin uzun vadeli akademik başarı üzerindeki etkilerinin izlenmesi önerilmektedir.
- Araştırma modelinde elde edilen açıklanan varyans oranı (R^2=,197), akademik başarıyı etkileyen farklı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir. Sonraki modellerde, yapay zeka kaygısı, etik kullanım ve dijital öz-yeterlik gibi değişkenlerin dahil edilmesinin, kuramsal açıklayıcılığı artıracağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, yükseköğretimde yapay zekâ araçlarına yönelik olumlu bir tutum geliştirmek, öğrencinin akademik başarısını artırmada stratejik bir öneme sahiptir. Ancak bu sürecin sürdürülebilir bir performansa dönüşebilmesi, teknolojinin öğrencinin öğrenme özerkliğini ve içsel motivasyonunu harekete geçirebilme kapasitesine bağlıdır. Yapay zekâ, öğrencilerin öğrenme tutkusunu pasifleştiren bir otomasyon aracı değil, aksine bu tutkuyu somut akademik çıktılara dönüştüren bir katalizör olarak konumlandırılmalıdır. Nihayetinde bu araştırma, üniversite öğrencileri üzerinden elde edilen bulguların, gelecekte örgütsel yapılarda yer alacak bireylerin teknolojiye uyum, iş motivasyonu ve performans dinamiklerine dair stratejik çıkarımlar sunduğunu ve dijital dönüşümün insan odaklı yönetimine ışık tutabileceğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışma, TÜBİTAK 2209-A Üniversite Öğrencileri Araştırma Projeleri Destekleme Programı (2024/1.dönem) kapsamında 1919B012414213 numaralı proje ile desteklenmiştir. Katkılarından dolayı TÜBİTAK'a teşekkür ederiz.

Etik Beyan: Bu çalışma, Batman Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler, Fen-Mühendislik Bilimleri ve Sağlık Bilimleri Etik Kurulu'nun 29.05.2025 tarihli ve 2025/06 sayılı toplantısında alınan 15 numaralı karar (Karar No: 2025/06-15) ile etik açıdan uygun görülmüştür. Araştırma sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına tam uyulmuş; veriler gönüllülük esasına dayalı ve anonim olarak toplanmıştır. Araştırma sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına tam uyulmuş; TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği hükümleri gözetilmiştir.

KAYNAKÇA

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179–211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-

Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, *40*(4), 471–499. https://doi.org/10.1348/014466601164939

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173–1182. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deng, R., Jiang, M., Yu, X., Lu, Y., & Liu, S. (2025). Does ChatGPT enhance student learning? A systematic review and meta-analysis of experimental studies. *Computers & Education, 227*, Article 105224. https://doi.org/10.1016/j.compedu.2024.105224

Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. *MIS Quarterly, 19*(2), 213–236. https://doi.org/10.2307/249689

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). The Guilford Press.

Howard, J. L., Bureau, J. S., Guay, F., Chong, J. X. Y., & Ryan, R. M. (2021). Student motivation and associated outcomes: A meta-analysis from self-determination theory. *Perspectives on Psychological Science, 16*(6), 1300–1323. https://doi.org/10.1177/1745691620966789

Ivanov, S., Soliman, M., Tuomi, A., Alkathiri, N. A., & Al-Alawi, A. N. (2024). Drivers of generative AI adoption in higher education through the lens of the Theory of Planned Behaviour. *Technology in Society, 77*, 102521. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102521

Kasneci, E., Seßler, K., Küchemann, S., Bannert, M., Dementieva, D., Fischer, F., … Kasneci, G. (2023). ChatGPT for good? On opportunities and challenges of large language models for education. *Learning and Individual Differences, 103*, Article 102274. https://doi.org/10.1016/j.lindif.2023.102274

Kulik, J. A., & Fletcher, J. D. (2016). Effectiveness of intelligent tutoring systems: A meta-analytic review. *Review of Educational Research, 86*(1), 42–78. https://doi.org/10.3102/0034654315581420

Pan, X. (2020). Technology acceptance, technological self-efficacy, and attitude toward technology-based self-directed learning: Learning motivation as a mediator. *Frontiers in Psychology, 11*, Article 564294. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.564294

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Richardson, M., Abraham, C., & Bond, R. (2012). Psychological correlates of university students' academic performance: A systematic review and meta-analysis. *Psychological Bulletin, 138*(2), 353–387. https://doi.org/10.1037/a0026838

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Wang, J., & Fan, W. (2025). The effect of ChatGPT on students' learning performance, learning perception, and higher-order thinking: Insights from a meta-analysis. *Humanities and Social Sciences Communications, 12*, Article 621. https://doi.org/10.1057/s41599-025-04787-y

Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M., & Gouverneur, F. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education—Where are the educators? *International Journal of Educational Technology in Higher Education, 16*, Article 39. https://doi.org/10.1186/s41239-019-0171-0

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACI ETKİSİ: BİR META-ANALİTİK SEM ANALİZİ

Doç. Dr. Zübeyir ÖZÇELİK

TÜİK
zubeyir_ozcelik@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışmada, Psikolojik güçlendirmenin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ve bu ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolünü belirlemeyi amaçlayan kapsamlı bir meta-analitik yapısal eşitlik modellemesi (Meta-SEM) gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Web of Science (WoS) veri tabanı taranmış; PRISMA protokolü kriterlerine göre gerçekleştirilen ayıklama süreci sonucunda, analiz kriterlerini tam olarak karşılayan 73 çalışma meta-analiz kapsamına dahil edilmiştir. Elde edilen veriler Python yazılımı kullanılarak Meta-SEM yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, personel güçlendirmenin işe adanmışlığı pozitif, işten ayrılma niyetini ise negatif ve anlamlı düzeyde etkilediğini göstermektedir. Yapısal eşitlik modellemesi sonuçları, işe adanmışlığın, personel güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini doğrulamaktadır. Bu sonuçlar, çalışanların güçlendirilmesinin bağlılığı artırarak işten ayrılma niyetini azalttığını ortaya koymaktadır. Çalışma, örgütlerde verimliliği artırmak ve sürdürülebilirliği sağlamak isteyen yöneticiler ve literatürdeki teorik boşluğu doldurmak isteyen araştırmacılar için önemli kanıtlar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, İşten Ayrılma Niyeti, İşe Adanmışlık, Meta-Analitik Yapısal Eşitlik Modellemesi (MASEM), Aracılık Etkisi.

GİRİŞ

Günümüzün dinamik ve yüksek belirsizlik içeren iş ekosisteminde, organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri, sahip oldukları beşerî sermayenin niteliğinden ziyade bu sermayenin iş süreçlerine ne ölçüde entegre edilebildiğine bağlı hale gelmiştir. Küresel rekabetin ve teknolojik dönüşümün iş gücü üzerindeki baskısı, çalışanların kurumsal aidiyetlerini zayıflatırken, "işten ayrılma niyeti" gibi maliyetli sonuçların minimize edilmesi modern yönetim anlayışının en temel önceliği halini almıştır. Bu bağlamda, çalışanın işine karşı duyduğu bilişsel, duygusal ve fiziksel enerjiyi temsil eden işe adanmışlık ile bireyin iş süreçleri üzerindeki kontrol ve yetkinlik algısını simgeleyen psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılığı tesis eden ve ayrılma motivasyonunu kıran stratejik kaldıraçlar olarak literatürde merkezi bir konuma sahiptir.

İş Talepleri ve İş Kaynakları (JD-R) ve Sosyal Değişim Kuramı gibi güçlü teorik zeminler üzerine inşa edilen bu çalışma; çalışanların kendilerini iş ortamında ne ölçüde yetkin ve etkili hissettiklerinin (psikolojik güçlendirme), onların işe olan tutkulu bağlılıklarını (işe adanmışlık) nasıl tetiklediğini ve bu etkileşimin örgütlerde işten ayrılma kararlarını nasıl etkilediğini araştırmayı amaçlamaktadır. Psikolojik güçlendirmenin sadece doğrudan bir etki oluşturmakla kalmayıp, işe adanmışlık üzerinden işten ayrılma niyetini dolaylı olarak nasıl etkilediği, çalışmanın özgün değerini ve "aracılık etkisine" dayalı teorik modelini oluşturmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık, literatürde ilk kez Kahn (1990) tarafından bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini iş rollerine tam olarak kanalize etmesi şeklinde kavramsallaştırılmıştır. En yaygın kabul gören tanımıyla Schaufeli vd. (2002), kavramı işe yönelik olumlu ve tatmin edici bir zihin durumu olarak ifade etmektedir. Bu bağlamda işe adanmışlık; yüksek canlılık ve zihinsel dayanıklılığı temsil eden dinçlik (vigor), işin anlamlı ve ilham verici algılanmasını içeren adanmışlık (dedication) ve çalışanın işine tamamen odaklanarak zamanın nasıl geçtiğini fark etmemesiyle karakterize olan yoğunlaşma (absorption) olmak üzere üç temel boyuttan oluşmaktadır (Bakker vd., 2022).

İşe adanmışlığın oluşumunda örgütsel adalet algısı ve kaynak dağılımı kritik bir rol oynamaktadır. Dağıtımsal adalet algısının düşük olması, çalışanların gelecekteki statüleri hakkında belirsizlik

yaratmakta ve adanmışlık düzeylerini olumsuz etkilemektedir (O'Connor & Crowley-Henry, 2019). Özellikle sosyal değişim ilişkisindeki dengesizlikler, çalışanların kurumsal katkılarının karşılık bulmadığını hissetmelerine yol açmaktadır (De Cremer vd., 2010). Bu noktada örgütsel adalet, yetenek yönetimi ve adanmışlık arasındaki ilişkinin tesis edilmesinde vazgeçilmez bir ön koşul olarak karşımıza çıkmaktadır (Gelens vd., 2013).

Psikolojik Güçlendirme

Psikolojik güçlendirme, bireyin iş ortamındaki motivasyonel süreçlere dair tecrübesini ve öz-yeterlilik algısını artıran bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Spreitzer, 1995). Bireysel inançları ve kişisel kontrol algısını yansıtan bu kavram, öz-motivasyonel bir faktör olarak ele alınmakta ve çalışanın işini ne derece anlamlı bulduğu, yetkinliğine olan inancı ve iş sonuçları üzerindeki kontrol hissi ile ilişkilendirilmektedir (MacPhee vd., 2014). Öz-belirleme kuramı çerçevesinde, destekleyici liderlik davranışları ve adil bir örgütsel iklimin, çalışanların psikolojik güçlendirme algısını önemli ölçüde pekiştirdiği vurgulanmaktadır.

Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen bu model; anlam (meaning), yetkinlik (competence), öz-belirleme (self-determination) ve etki (impact) olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Anlam, çalışanın işiyle olan uyumunu; yetkinlik, görevleri başarıyla yerine getirme inancını; öz-belirleme, görev seçimindeki özgürlüğü; etki ise iş sonuçları üzerindeki yönetsel gücü ifade eder (Zhang ve Bartol, 2010). Yüksek düzeydeki yetkinlik ve öz-belirleme algısı, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde güven duygusunu ve performansı artıran temel itici güçler olarak kabul edilmektedir (De Klerk ve Stander, 2014).

İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanın mevcut organizasyonundan ayrılma veya yeni bir iş arama konusundaki gönüllülüğü olarak tanımlanmakta ve gönüllü istifanın en yakın öncülü olarak kabul edilmektedir (Mobley vd., 1978; Bothma ve Roodt, 2013). Literatürde bu kavram, yalnızca fiziksel bir ayrılışı değil, aynı zamanda işten ayrılmaya yönelik tutumsal bir yönelimi de temsil eden güvenilir bir göstergedir (Costigan vd., 2012). Şirketlerin finansal ve stratejik performanslarını koruma noktasında kritik bir faktör olan personel devri, kariyer geliştirme fırsatlarının yetersizliği ve iş-aile çatışması gibi bağlamsal etkenlerle doğrudan tetiklenebilmektedir.

İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurlar arasında lidere duyulan bilişsel temelli güven ile duygusal temelli güvenin yanı sıra iş tatmini ve aidiyet hissi gibi faktörler yer almaktadır (Costigan vd., 2012; Chan ve Mai, 2015). Yapılan araştırmalar, işten ayrılma niyetinin belirsizlik ve hızlı değişimin norm haline geldiği modern iş dünyasında giderek artan bir eğilim gösterdiğini ortaya koymaktadır (Worley ve Jules, 2020). Örgütler için yüksek maliyetli bir süreç olan personel devrinin iç mekanizmalarını anlamak, çalışan bağlılığını artırmak ve iş gücü kaybını minimize etmek adına temel bir gerekliliktir (Sujansky ve Ferri-Reed, 2009).

Psikolojik Güçlendirme İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Sosyal değişim kuramı, çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkiyi karşılıklı yükümlülükler ve beklentiler bütünü olarak ele almaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu bağlamda, psikolojik olarak güçlendirilen çalışanlar, organizasyonun kendilerine yatırım yaptığını algıladıklarında kurumsal bağlılık ve duygusal özdeşleşme geliştirerek işten ayrılma niyetlerini minimize etmektedirler (Liu vd., 2007; Shore vd., 2006). Bireylerin iş ortamını pozitif değerlendirmesi ve kendilerini yetkin hissetmeleri, iş tatminini artırarak mevcut iş yerinde kalma arzusunu pekiştiren rasyonel bir karar sürecini tetiklemektedir (Spreitzer, 1995; Cotton ve Tuttle, 1986).

Buna karşın, güçlendirme algısının eksikliği, çalışanlarda kontrol kaybı ve iş güvensizliği hissi yaratarak mevcut işten "kaçış" isteğine yol açmaktadır (Prati ve Zani, 2012). Bilişsel güçlendirme modeline göre, yüksek öz-yeterlilik ve etki algısına sahip bireyler, örgüte karşı daha fazla sadakat sergilemekte ve dışarıdaki alternatif iş fırsatlarına karşı daha dirençli hale gelmektedir (Akgunduz ve Bardakoglu, 2015). Dolayısıyla, psikolojik güçlendirme, iş gücü devir hızını düşürmek isteyen organizasyonlar için kritik bir insan kaynakları stratejisi olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Çalışanların psikolojik güçlendirme algıları, işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı yönde etkiler.

Psikolojik Güçlendirme İle İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki

Literatürde, psikolojik güçlendirmenin işe adanmışlık üzerinde belirgin bir pozitif etkiye sahip olduğunu savunmaktadır (Bakker ve Leiter, 2010; Seibert vd., 2011). İş Talepleri ve İş Kaynakları (JD-R) modeli çerçevesinde, güçlendirilmiş bir çalışma ortamı sunan psikolojik koşulların, çalışanların motivasyonel süreçlerini tetikleyerek işe adanmışlık düzeylerini artırdığı ifade edilmektedir (Bakker vd., 2014). Özellikle bireylerin işlerini anlamlı bulmaları, özerklik hissetmeleri ve görevleri üzerinde kontrol sahibi olmaları, fiziksel ve bilişsel enerjilerini iş rollerine daha fazla yatırmalarına olanak tanımaktadır (Stander ve Rothmann, 2010).

Güçlendirilmiş hisseden çalışanlar, davranışlarının organizasyon üzerinde gerçek bir etki yarattığına inandıkları için iş süreçlerine daha derin bir içsel motivasyonla katılım sağlarlar (Quinn ve Spreitzer, 1997). Bu durum, yalnızca performansı artırmakla kalmamakta, aynı zamanda çalışanların gelecek vizyonlarını daha iyimser kurgulamalarına ve iş memnuniyetlerini pekiştirmelerine yardımcı olmaktadır (Ouweneel vd., 2012). Bu teorik altyapı ışığında, psikolojik güçlendirmenin işe adanmışlığın temel bir öncülü olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle, Çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının işe adanmışlığı olumlu yönde etkileyeceği öngörülerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H2: Çalışanların psikolojik güçlendirme algıları, işe adanmışlık düzeylerini pozitif ve anlamlı yönde etkiler.

İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İş Talepleri ve İş Kaynakları (JD-R) kuramı, iş kaynaklarının çalışanları hedeflerine ulaşmaları için motive ettiğini ve bu motivasyonel sürecin işten ayrılma niyetini azalttığını belirtmektedir (Bakker ve Albrecht, 2018). Organizasyonlar çalışanlarını özerklik ve geri bildirim gibi kaynaklarla donattığında, bireylerin işlerine olan bağlılıkları artmakta ve işten ayrılmaya yönelik eğilimleri zayıflamaktadır (Hakanen vd., 2021). Psikolojik ve zihinsel olarak işi tarafından "esir alınan" (captivated) çalışanlar, yalnızca daha fazla çaba sarf etmekle kalmayıp, aynı zamanda organizasyona karşı daha yüksek sadakat geliştirerek kalma arzusu sergilemektedirler (Akingbola ve van den Berg, 2019).

Genişletme ve İnşa Etme teorisine göre ise işe adanmışlığın beraberinde getirdiği pozitif duygular, çalışanların iş arkadaşları ve kurumla olan özdeşleşme düzeyini artırmaktadır (Kirk-Brown ve Van Dijk, 2016). Bu pozitif deneyimler, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı pekiştirerek işten ayrılma niyetini minimize eden bir kalkan görevi görmektedir. Yapılan meta-analizler ve farklı sektörlerdeki ampirik çalışmalar, işe adanmışlığın işten ayrılma niyeti üzerinde güçlü ve negatif bir etkisinin olduğunu tutarlı bir şekilde doğrulamaktadır (Borst vd., 2020; Abukhalifa vd., 2022). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H3: Çalışanların işe adanmışlık düzeyleri, işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı yönde etkiler.

H4: Psikolojik güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, işe adanmışlığın aracı (mediating) rolü bulunmaktadır.

Yöntem

Bu çalışmada, çalışanların psikolojik güçlendirme ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki işe adanmışlık düzeylerinin etkisini incelemek amacıyla, Liberati ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen ve Page ve arkadaşları (2021) tarafından güncellenen PRISMA yöntemi uygulanmıştır. Meta-analiz kapsamında literatür taraması Nisan 2026 itibarıyla Web of Science (WoS) veri tabanında gerçekleştirilmiştir. Wos'ta kayıtlı 2020 ve sonrasındaki İngilizce yapılan çalışmalar dikkate alınmıştır. Meta-analizde değişkenler arası ilişkiler ikili düzeyde incelendiğinden, tarama sürecinde üçlü bir arama stratejisi yerine her bir değişken çifti için ayrı ayrı anahtar kelime kombinasyonları kullanılmış ve üç ayrı arama gerçekleştirilmiştir.

Birinci arama; ("psychological empowerment" OR "employee empowerment") AND ("work engagement" OR "employee engagement") anahtar kelimeleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu arama sonucunda Web of Science'dan 232 kayıt elde edilmiştir. Başlık ve özet incelemesi aşamasında,

psikolojik güçlendirme ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi doğrudan ele almayan çalışmalar elenmiştir. Bu kapsamda:

Yalnızca iki değişkenden birine odaklanan, değişkenler arası ilişki içermeyen çalışmalar dışlanmıştır. Bu aşamada 120 çalışma kapsam dışı bırakılmış ve 112 çalışma tam metin incelemesine alınmıştır. Tam metin incelemesi sonucunda ise:

•Bibliyografik çalışmalar, derleme (review) ve meta-analiz makaleleri,

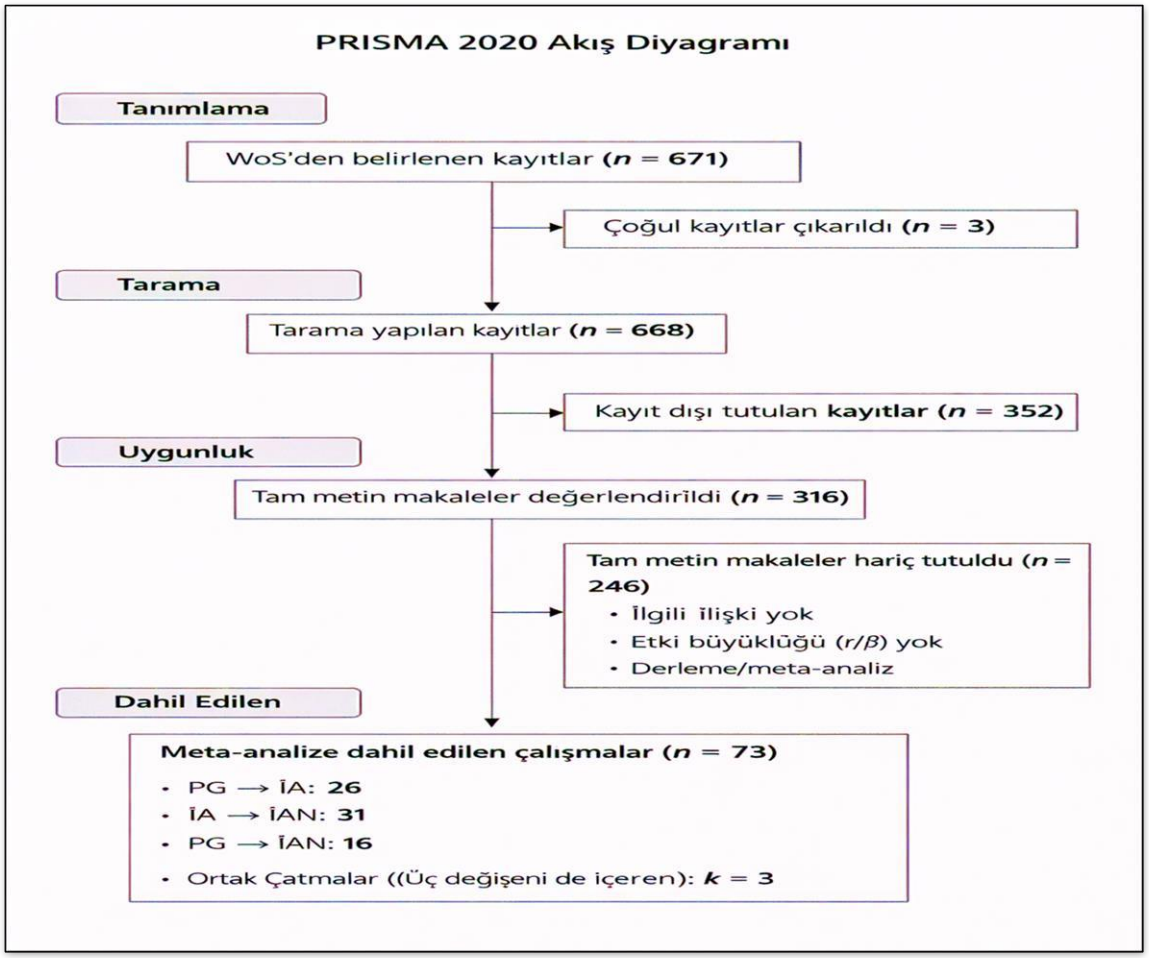
•Etki büyüklüğü hesaplamasına olanak tanımayan (korelasyon katsayısı (r) veya beta katsayısı (β) raporlamayan) çalışmalar elenmiştir. Bu süreç sonucunda 86 çalışma analiz dışında bırakılmış ve 26 ampirik çalışma ilgili ilişki için meta-analize dâhil edilmiştir.

İkinci arama; ("work engagement" OR "employee engagement") AND ("turnover intention" OR "intention to leave" OR "quit intention") anahtar kelimeleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu arama sonucunda Web of Science'dan 355 kayıt elde edilmiştir. Başlık ve özet incelemesi aşamasında, işe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi doğrudan ele almayan çalışmalar elenmiştir. Aynı dışlama kriterleri uygulanmıştır.

Bu aşamada 181 çalışma kapsam dışı bırakılmış ve 174 çalışma tam metin incelemesine alınmıştır. Tam metin incelemesi sonucunda 143 çalışma analiz dışında bırakılmış ve 31 ampirik çalışma ilgili ilişki için meta-analize dâhil edilmiştir.

Üçüncü arama; ("psychological empowerment" OR "employee empowerment") AND ("turnover intention" OR "intention to leave" OR "quit intention") anahtar kelimeleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu arama sonucunda Web of Science'dan 84 kayıt elde edilmiştir. Başlık ve özet incelemesi aşamasında, psikolojik güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi doğrudan ele almayan çalışmalar elenmiştir. Aynı dışlama kriterleri uygulanmıştır. Bu aşamada 51 çalışma kapsam dışı bırakılmış ve 33 çalışma tam metin incelemesine alınmıştır. Tam metin incelemesi sonucunda 17 çalışma analiz dışında bırakılmış ve 16 ampirik çalışma ilgili ilişki için meta-analize dâhil edilmiştir.

Aşağıda Şekil 1'de sunulan prizma şeklinde 3 ayrı Wos araması için ulaşılan kayıtlar ve sonuçları toplam olarak verilmiştir;



Şekil 1. PRISMA Akış Şeması: Literatür Tarama ve Dahil Etme Süreci

Tablo 1 de meta analize dahile dilen 73 çalışmaya ait verilerin kodlanması ve değişkenlerin oluşturulması özet halinde verilmiştir.

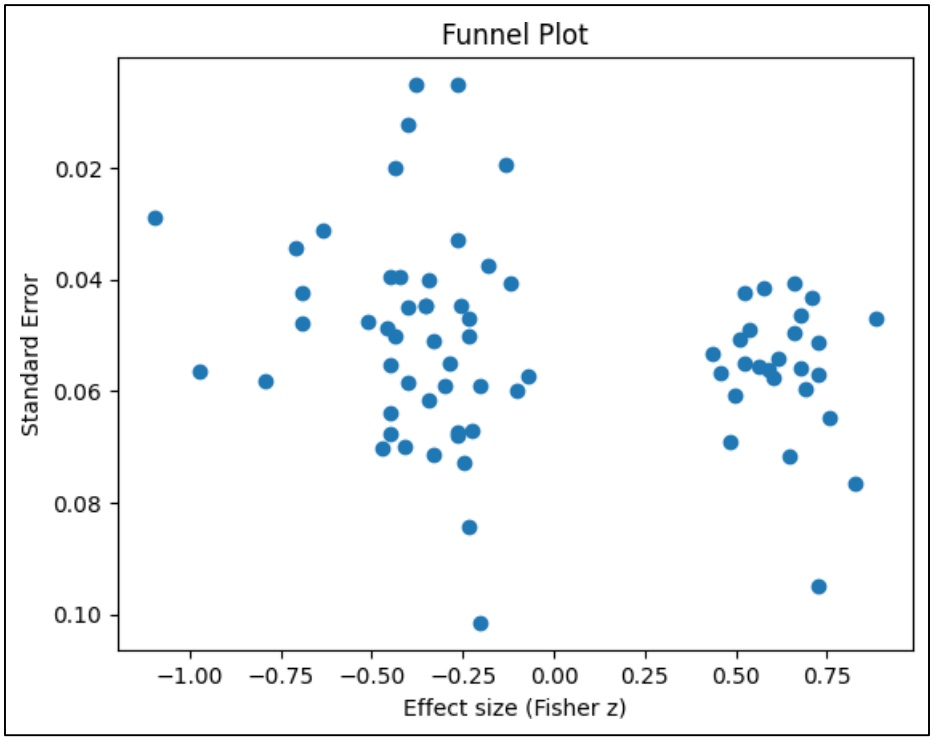
Tablo 1 Verilerin Kodlanması ve Değişkenlerin Oluşturulması

Makale No	Yazar(lar) (Yıl)	Ülke	Hedef Kitle	Örneklem Sayısı (n)	Korelasyon (r)	İlişki
1	Li & Yao (2022)	Çin	Öğretmenler	39508	-0.36	İA-İAN
2	Farndale, Agarwal & Budhwar(2020)	Hindistan	İlaç ve iş danışmanlığı firmaları çalışanları (yüksek potansiyel ve diğerleri)	331	-0.42	İA-İAN
3	Wang, Xu, Zhang & Li (2020)	Çin	Otel çalışanları	710	-0.18	İA-İAN
…	…….	……	……..	…….	…..	İA-İAN
15	Akgunduz & Bardakoglu (2017)	Türkiye	4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları	332	-0.28	PG-İAN

16	Vara-Horna, Asencios-Gonzalez, Quipuzco-Chicata, Diaz-Rosillo & Supo-Rojas (2023)	Peru	Özel şirketlerde çalışan kadınlar	445	-0.47	PG-İAN

BULGULAR

Bu çalışma, psikolojik güçlendirme, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri bütüncül bir model çerçevesinde test etmek amacıyla Meta-Analitik Yapısal Eşitlik Modellemesi (MASEM) tekniğini kullanmıştır. Analiz süreci iki aşamadan oluşmuştur: İlk aşamada değişkenler arasındaki ikili ilişkilerin birleşik korelasyon katsayıları hesaplanmış, ikinci aşamada ise bu korelasyon matrisi üzerinden yapısal model test edilmiştir.



Şekil 2. Funnel Plot testi

Bu meta-analiz kapsamında elde edilen çalışmaların dağılımını incelemek amacıyla oluşturulan funnel plot, görsel olarak belirgin bir asimetriye işaret etmektedir. Özellikle pozitif etki büyüklüklerinin (psikolojik güçlendirme–işe adanmışlık ilişkisi) sağ tarafta kümelendiği, buna karşılık negatif ilişkilerin daha geniş bir yayılım gösterdiği gözlemlenmiştir. Bu durum, literatürde sıklıkla vurgulanan yayın yanlılığı (publication bias) olasılığına işaret etmektedir. Funnel plot'taki bu dengesiz dağılım, özellikle küçük örneklemli çalışmaların belirli yönlerde yoğunlaşmasıyla birlikte değerlendirildiğinde, elde edilen genel etki büyüklüklerinin dikkatli yorumlanması gerektiğini göstermektedir.

Tablo 2 Egger Regresyon Testi Sonuçları

Parametre	Tahmin (Estimate)	Std. Hata	t	p-değeri	Yorum
Intercept (Egger bias)	≈ 6,39	≈ 0,04	≈ 157,22	< 0.01	Anlamlı

Egger regresyon testi sonuçları, kesişim (intercept) katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($p < .001$). Bu bulgu, meta-analiz kapsamında incelenen çalışmalar arasında yayın yanlılığı (publication bias) bulunduğuna işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle, küçük örneklemli çalışmaların etki büyüklükleri ile büyük örneklemli çalışmaların etki büyüklükleri arasında sistematik bir farklılık söz konusudur. Bu durum, özellikle belirli yönlerde anlamlı sonuçların literatürde daha fazla temsil edilmesiyle ilişkili olabilir.

Heterojenlik analizleri meta-analiz bulgularının yorumlanmasında kritik bir rol oynamaktadır. Q = 9855.33, df = 73, I^2 = %99.27. Bu çalışmada hesaplanan Q istatistiğinin oldukça yüksek olduğu ve I^2 değerinin %99'un üzerinde gerçekleştiği görülmüştür. Bu sonuçlar, çalışmalar arasında son derece yüksek düzeyde heterojenlik bulunduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, incelenen çalışmaların etki büyüklükleri yalnızca örnekleme hatası ile açıklanamayacak ölçüde farklılık göstermektedir. Bu durum; örneklem özellikleri, sektör farklılıkları, kültürel bağlam, kullanılan ölçüm araçları ve araştırma tasarımlarındaki çeşitlilik gibi faktörlerden kaynaklanıyor olabilir.

Meta-Analitik Bulgular

İncelenen çalışmalar neticesinde elde edilen meta-analitik bulgular (toplam 76 bağımsız korelasyon), modeldeki değişkenlerin birbirleriyle anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Psikolojik Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti (H_1): Analiz sonuçları, psikolojik güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (r = -0.34; %95 GA [-0.42, -0.26]; k = 16). Buna göre, güçlendirme algısı arttıkça ayrılma niyetinin azaldığı görülmüş ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir**.**

Psikolojik Güçlendirme ve İşe Adanmışlık (H_2)**:** Yapılan analizler sonucunda psikolojik güçlendirme ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır (r = 0.55; %95 GA [0.51, 0.59]; k = 26). Bu bulgu, çalışanların kendilerini yetkin ve etkili hissettikçe işlerine daha fazla adandıklarını gösteren H_2 hipotezini desteklemektedir**.**

İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti (H_3): İşe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti arasında ise literatürle uyumlu şekilde negatif ve güçlü bir ilişki saptanmıştır (r = -0.36; %95 GA [-0.41, -0.31]; k = 31). Bu sonuç H_3 hipotezini doğrulamaktadır**.**

Yapısal Model ve Aracılık Etkisi (H_4): Meta-analitik korelasyon matrisi kullanılarak kurulan yapısal eşitlik modelinde, işe adanmışlığın psikolojik güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkideki aracı rolü test edilmiştir.

Doğrudan Etkiler: Psikolojik güçlendirmenin işe adanmışlık üzerindeki doğrudan etkisi $\beta = 0.55$ ($p < .001$) olarak hesaplanmıştır. Psikolojik güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi ise $\beta = -0.14$ ($p > .05$) düzeyinde olup istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır**.**

Dolaylı Etki ve Aracılık Rolü (H_4): Yapılan analizler neticesinde, psikolojik güçlendirmenin işe adanmışlık aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir dolaylı etkisinin (indirect effect) olduğunu göstermiştir (Dolaylı Etki = -0.20**;** %95 GA [-0.25, -0.15]).

Bu bulgular, işe adanmışlığın psikolojik güçlendirme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam aracı bir rol üstlendiğini kanıtlamaktadır. Dolayısıyla, çalışanların güçlendirilmesinin ayrılma niyetini düşürmedeki başarısının, tamamen işe adanmışlık düzeyinin artmasıyla sağlandığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda H_4 hipotezi desteklenmiştir**.**

Tablo 3 Aracılık Etkisi Tablosu

Etki Türü	Yol	Katsayı / Aralık	Yorum / Sonuç
a yolu	PE → WE	**0.55** (0.51 - 0.59)	Güçlü Pozitif, Anlamlı
b yolu	WE → İAN	**-0.36** (-0.41 - -0.31)	Orta düzeyde Negatif Anlamlı
Dolaylı Etki	a × b	**-0.20** (-0.25 - -0.15)	Anlamlı Dolaylı Etki
Doğrudan Etki	c′	**-0.14** (-0.22 - -0.06)	Zayıf Negatif ve Anlamlı
Toplam Etki	c = c' + a×b	**-0.34** (-0.42 - -0.26)	Negatif ve Anlamlı

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, psikolojik güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin tam aracılık mekanizması ile, yani bütünüyle işe adanmışlık üzerinden gerçekleştiğini meta-analitik düzeyde ortaya koyarak literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır. Elde edilen bulgular, İş Talepleri İş Kaynakları (JD-R) modeli ile sosyal değişim kuramının temel varsayımlarını desteklemekte ve bu teorik yaklaşımların farklı örneklemlerden elde edilen bulgularla genellenebilirliğini güçlendirmektedir. Özellikle psikolojik

güçlendirmenin doğrudan işten ayrılma niyetini azaltmadığı, ancak işe adanmışlık düzeyini artırarak dolaylı bir etki yarattığı bulgusu, alanyazında önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Meta-analiz kapsamında 76 bağımsız çalışmadan elde edilen sonuçlar, psikolojik güçlendirmenin işe adanmışlık üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu; işe adanmışlığın ise işten ayrılma niyeti ile güçlü ve negatif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. En kritik bulgu, psikolojik güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin tamamen işe adanmışlık aracılığıyla gerçekleşmesidir. Bu durum, çalışanların yalnızca güçlendirilmesinin yeterli olmadığını; bu güçlendirmenin mutlaka çalışanların enerji, özveri ve işe yoğunlaşma düzeylerini artıracak şekilde işe adanmışlığa dönüşmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Uygulama açısından değerlendirildiğinde, organizasyonların işten ayrılma niyetini azaltmaya yönelik stratejilerini çok boyutlu bir yaklaşımla ele almaları gerekmektedir. Bu kapsamda öncelikle çalışanlara anlamlı iş deneyimleri sunulmalı, yetkinlik gelişimleri desteklenmeli, özerklikleri artırılmalı ve karar alma süreçlerine aktif katılımları sağlanmalıdır. Ancak bu uygulamalar tek başına yeterli olmayıp, eş zamanlı olarak işe adanmışlığı artırmaya yönelik müdahalelerle desteklenmelidir. Mentrluk programları, düzenli ve yapıcı geri bildirim süreçleri, kariyer gelişim olanakları ve çalışanların güçlü yönlerini kullanabilecekleri iş tasarımları bu bağlamda kritik öneme sahiptir. Dolayısıyla insan kaynakları politikalarının, psikolojik güçlendirme ve işe adanmışlığı bütüncül bir çerçevede ele alacak şekilde yeniden yapılandırılması önerilmektedir.

Bununla birlikte, bu meta-analizde elde edilen yüksek heterojenlik düzeyi (I^2 = %99.27), incelenen çalışmalar arasında önemli farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Bu durum, sektör, kültürel bağlam ve örneklem özellikleri gibi değişkenlerin ilişkiler üzerindeki düzenleyici rolüne işaret etmektedir. Bu nedenle gelecekte yapılacak araştırmalarda, üretim ve hizmet sektörleri arasındaki farklılıklar, bireyci ve toplulukçu kültürel yapılar ile mavi ve beyaz yaka çalışan grupları gibi faktörlerin moderatör etkilerinin incelenmesi önerilmektedir. Ayrıca, bu çalışmada tespit edilen yayın yanlılığı, literatürde anlamlı olmayan veya beklenen yönün tersinde sonuçlara sahip çalışmaların yeterince temsil edilmediğini düşündürmektedir. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalarda tüm bulguların (anlamlı ya da anlamsız) şeffaf biçimde raporlanması önem arz etmektedir.

Son olarak, bu çalışma yalnızca belirli bir zaman aralığında (2020–2026) ve İngilizce dilinde yayımlanmış çalışmaları kapsamaktadır. Gelecek meta-analizlerin farklı dillerde yayımlanmış ve daha geniş zaman dilimlerini kapsayan çalışmaları içermesi, bulguların genellenebilirliğini artıracaktır. Ayrıca psikolojik güçlendirme ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide örgütsel adalet, liderlik tarzı ve psikolojik sermaye gibi değişkenlerin düzenleyici rolü, özellikle boylamsal araştırma tasarımları ile daha derinlemesine incelenmelidir. Genel olarak bu çalışma, psikolojik güçlendirme–işe adanmışlık–işten ayrılma niyeti ilişkisini bütüncül bir model çerçevesinde açıklayarak hem teorik hem de uygulamaya dönük önemli çıkarımlar sunmakta ve organizasyonların çalışan bağlılığını artırmaya yönelik stratejilerine rehberlik etmektedir.

KAYNAKÇA

Abukhalifa, A. M. S., Kamil, N. L. M., & Yong, C. C. (2023). Work engagement and turnover intention in the Palestinian nonprofit sector: Do personal resources matter? *Journal of Social Service Research, 49*(2), 222–239.

Akgunduz, Y., & Bardakoglu, O. (2017). The impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: The mediating effect of psychological empowerment. Current Issues in Tourism, 20(14), 1510–1526.

Akingbola, K., & van den Berg, H. A. (2017). Antecedents, consequences, and context of employee engagement in nonprofit organizations. Review of Public Personnel Administration, 39(1), 46–74.

Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. Career Development International, 23(1), 4–11. https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and wellbeing* (pp. 37–64). Wiley Blackwell.

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research. Psychology Press.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1), 389–411.

Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevold Olsen, O., & Espevik, R. (2022). Daily work pressure and task performance: The moderating role of recovery and sleep, Frontiers in Psychology, 32(3), 223–234.

Borst, R. T., Kruyen, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the Job Demands–Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a Psychological Perspective. *Review of Public Personnel Administration*, *39*(3).

Bothma, C. F., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. SA Journal of Human Resource Management, 11(1), 1–12.

Chan, S. H., & Mai, X. (2015). The relation of career adaptability to satisfaction and turnover intentions. Journal of Vocational Behavior, 89, 130–139.

Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Kranas, G., & Kureshov, V. A. (2012). Revisiting the relationship of supervisor trust and CEO trust to turnover intentions: A three-country comparative study .Jpurnal of World Business, 46(1), 74-83.

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. Academy of Management Review, 11(1), 55–70.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874–900.

De Cremer D, van Dijk E, Pillutla MM. Ültimatom Oyunlarında Haksız Tekliflerin ve Güven Üzerindeki Etkilerinin Açıklanması: Deneysel Bir Yaklaşım. İş Etiği Dergisi . 2010;20(1):107-126.

De Klerk, S., & Stander, M. W. (2014). Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: The role of psychological empowerment. Journal of Positive Management, 5(3), 28-45.

Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). he role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda, Human Resource Management Review, 23(4), 341-353.

Hakanen, J. J., Peeters MCW, Schaufeli WB. Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. J Occup Health Psychol. 2018 Apr;23(2):289-301.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692–724.

Kirk-Brown, A., & Van Dijk, P. (2014). An empowerment model of workplace support following disclosure, for people with MS. Multiple Sclerosis Journal, 20(12), 1624-1632.

Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., Clarke, M., Devereaux, P. J., Kleijnen, J., & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate healthcare interventions: Explanation and elaboration. *BMJ, 339*, b2700. https://doi.org/10.1136/bmj.b2700

Liu, A. M., Chiu, W. M., & Fellows, R. (2007). Enhancing commitment through work empowerment. Engineering, Construction and Architectural Management, 14(6), 568–580.

MacPhee, M., Dahinten, V. S., Hejazi, S., Laschinger, H., Kazanjian, A., McCutcheon, A., Skelton-Green, J., & O'Brien-Pallas, L. (2014). Testing the effects of an empowerment-based leadership development programme: part 1 - leader outcomes. J Nurs Manag. 2014 Jan;22(1):4-15.

Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. Journal of Applied Psychology, 63(4), 408–414.

O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement: Bridging the Literature," Journal of Business Ethics, Springer, vol. 156(4), pages 903-917, June.

Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2012). Don't leave your heart at home: Gain cycles of positive emotions, resources, and engagement at work, Career Development International, Vol. 17 Iss: 6 pp. 537 – 556.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ, 372*, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Prati, G., & Zani, B. (2012). The relationship between psychological and organızatıonal ıdentıfıcatıon. J. Community Psychol., 41: 851-866. https://doi.org/10.1002/jcop.21578

Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. Organizational Dynamics, 26(2), 37–49.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3(1), 71–92.

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. Journal of Applied Psychology, 96(5), 981–1003.

Shore, L. M., Lynch, P., Tetrick, L. E., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. Journal of Applied Social Psychology, 36(4), 837–867.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 38(5), 1442–1465. https://doi.org/10.2307/256859

Stander, M. W., & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. SA Journal of Industrial Psychology, 36(1), 1–13. https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.849

Sujansky, J. G., & Ferri-Reed, J. (2009). Keeping the millennials: Why companies are losing billions in turnover to this generation-and what to do about it. John Wiley & Sons.

Worley, C. G., & Jules, C. (2020). COVID-19's uncomfortable revelations about agile and sustainable organizations in a VUCA World. The Journal of Applied Behavioral Science, 56(3), 279–283.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. Academy of Management Journal, 53(1), 107–128.

GENÇ İŞGÜCÜNDE CAN SIKINTISI: İŞ ÖZELLİKLERİ, İSTİHDAM TÜRÜ VE İŞTEN AYRILMA NİYETi

Betül KOÇAK

İstanbul Üniversitesi
betul.kocak@istanbul.edu.tr

Doç. Dr. Ömer Erdem KOÇAK

Marmara Üniversitesi
omererdem.kocak@marmara.edu.tr

Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR

İstanbul Üniversitesi
gdundar@istanbul.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, 18-24 yaş arası genç çalışanlarda iş talepleri ve iş kaynaklarının işte can sıkıntısı üzerindeki etkisini, can sıkıntısının işten ayrılma niyetindeki aracılık rolünü İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) kuramı çerçevesinde incelemektedir. Ayrıca bu ilişkilerin yarı zamanlı (PT) ve tam zamanlı (FT) çalışanlar arasında farklılaşıp farklılaşmadığı çok gruplu yol analizi ile sınanmıştır. 1.890 genç çalışandan toplanan veriler, engelleyici iş taleplerinin can sıkıntısını artırdığını, iş kaynaklarının ise azalttığını göstermektedir. Can sıkıntısı, her iki grupta da iş özellikleri ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı aracılık rolü üstlenmektedir. FT çalışanlarda iş kaynaklarının işten ayrılma üzerindeki doğrudan etkisi anlamlıyken, PT çalışanlarda bu etki yalnızca can sıkıntısı aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bulgular, can sıkıntısının genç işgücünde göz ardı edilmemesi gereken kritik bir psikolojik maliyet olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: *İşte Can Sıkıntısı, İş Talepleri-Kaynakları Kuramı, İşten Ayrılma Niyeti, Genç Çalışanlar, İstihdam Türü*

GİRİŞ

Genç çalışanların iş piyasasındaki yüksek hareketliliği son yıllarda dikkat çeken bir gündem maddesi olmuştur. Z kuşağı çalışanlarının ilk beş yılda ortalama 1,1 yıl aynı pozisyonda kaldığı ve her üç çalışandan birinin altı ay içinde iş değiştirmeyi planladığı raporlarda yer almaktadır (Safira ve Ratnasari, 2025). Bu hareketlilik, örgütler için işe alım maliyetleri, bilgi kaybı ve ekip istikrarsızlığı gibi ciddi sorunlara zemin hazırlamaktadır (Do vd., 2023). Genç çalışanları işten ayrılmaya iten faktörler arasında tükenmişlik ve iş tatminsizliği kapsamlı biçimde araştırılmış olsa da, bu grubun deneyimlediği işte can sıkıntısı görece ihmal edilmiş bir olgudur. Çalışanların %15 ile %87 arasında değişen oranının en az zaman zaman işte can sıkıntısı yaşadığı bilinmektedir; ancak genç çalışanlardaki özgün dinamikleri yeterince aydınlatılamamıştır (Van Hooff ve van Hooft, 2016; Seppälä vd., 2024).

Mevcut yazında üç kritik boşluk bulunmaktadır. Birincisi, can sıkıntısı çalışmaları büyük ölçüde genel yetişkin örneklemlerinde yürütülmüş; 18-24 yaş arası genç çalışanların özgün koşulları (düşük iş deneyimi, yüksek uyarılma ihtiyacı, anlam odaklı kariyer beklentileri) yeterince ele alınmamıştır (Veen vd., 2023). İkincisi, iş talepleri ve kaynaklarının can sıkıntısı aracılığıyla işten ayrılma niyetine nasıl dönüştüğü kuramsal olarak yeterince temellendirilmemiştir. Kawamura ve Sato (2024) boylamsal verilerle can sıkıntısı-işten ayrılma ilişkisini ortaya koymuş olsa da, aracılık mekanizması farklı talep ve kaynak boyutlarında ayrıştırılmamıştır. Üçüncüsü, yarı zamanlı ve tam zamanlı çalışma biçimlerinin bu ilişkilerde bir sınır koşulu oluşturup oluşturmadığı neredeyse hiç test edilmemiştir (Chambel vd., 2016; Mäkinen vd., 2023).

Bu çalışma, söz konusu boşlukları İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) kuramı (Demerouti vd., 2001; Bakker ve Demerouti, 2017) perspektifinden ele almayı amaçlamaktadır. Araştırma; (a) iş taleplerinin ve kaynaklarının genç çalışanlarda can sıkıntısını yordama gücünü, (b) can sıkıntısının aracılık rolünü ve (c) bu yapısal ilişkilerin PT ve FT çalışanlar arasında farklılaşıp farklılaşmadığını test etmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

JD-R Kuramı ve İşte Can Sıkıntısı

JD-R kuramı, iş özelliklerini iş talepleri ve iş kaynakları olarak iki kategoride sınıflandırır. İş talepleri sürekli çaba gerektirerek psikolojik maliyetlerle ilişkilenirken, iş kaynakları hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır ve taleplerin maliyetlerini azaltır (Demerouti vd., 2001). Bu iki kategori sağlık bozulması ve motivasyon olmak üzere iki bağımsız süreç üzerinden çalışan çıktılarını etkiler (Schaufeli ve Taris, 2014; Bakker vd., 2023).

İşte can sıkıntısı, yetersiz uyarıcı bir duruma atfedilen düşük uyarılmışlık ve tatminsizlik hali olarak tanımlanmakta; duygusal, bilişsel ve davranışsal boyutları kapsamaktadır (Fisher, 1993; Reijseger vd., 2013). Tükenmişlikten farklı olarak can sıkıntısı, aşırı taleplerin yarattığı enerji tükenmesi değil, yetersiz talep ve kaynakların yol açtığı uyarılma eksikliğidir (Kawamura ve Sato, 2024). Crawford ve diğerlerinin (2010) zorlayıcı-engelleyici ayrımı bu noktada belirleyicidir: engelleyici talepler (angarya görevler, psikolojik güvensizlik) çalışanın anlam ve kontrol algısını zedeleyerek can sıkıntısını artırırken, iş kaynakları (özerklik, gelişim fırsatları, yönetici desteği) motivasyonel süreci besleyerek can sıkıntısını azaltmaktadır (Loukidou vd., 2009; Van Hooff ve van Hooft, 2016).

Aracılık ve Düzenleyicilik Mekanizmaları

JD-R kuramı, iş özelliklerinin örgütsel çıktılara psikolojik aracı mekanizmalar üzerinden etki ettiğini öngörür. Bu çalışmada can sıkıntısı aracı mekanizma olarak ele alınmaktadır: engelleyici talepler can sıkıntısını artırarak, yetersiz kaynaklar ise motivasyonel süreci baltalayarak işten ayrılma niyetini beslemektedir. İşten ayrılma niyeti, gerçek ayrılma davranışının en güçlü yordayıcısı kabul edilmekte ve Z kuşağında özellikle yüksek düzeylerdedir (Mobley vd., 1978; Gaan ve Shin, 2022).

İstihdam türü ise yapısal bir düzenleyici değişken olarak düşünülmüştür. PT çalışanlar FT meslektaşlarına kıyasla daha düşük talebe maruz kalabilmekte ancak daha az kaynağa erişebilmektedir (Chambel vd., 2016). Mäkinen ve diğerleri (2023) PT çalışanların homojen bir grup olmadığını, Sesen ve Donkor (2023) ise kuşak farklılıklarının iş tasarımı müdahalelerinin etkililiğini değiştirdiğini göstermiştir. Bu bulgular, JD-R mekanizmalarının istihdam türüne göre farklı işleyebileceğini düşündürmektedir.

Hipotezler

H1: İş talepleri, genç çalışanlarda işte can sıkıntısını pozitif yönde yordamaktadır.

H2: İş kaynakları, genç çalışanlarda işte can sıkıntısını negatif yönde yordamaktadır.

H3: İşte can sıkıntısı, iş talepleri ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlenmektedir.

H4: İşte can sıkıntısı, iş kaynakları ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlenmektedir.

H5: Yapısal etkiler, PT ve FT çalışanlar arasında anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma Deseni ve Örneklem

Bu araştırma, 18-24 yaş arası PT ve FT istihdam edilen genç çalışanlar üzerinde kesitsel bir tasarımla yürütülmüştür. Kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan çeşitli sektörlerden toplam 1.890 katılımcıdan (PT: n = 804; FT: n = 1086) çevrimiçi anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Örneklemin betimsel istatistikleri ve değişkenler arası korelasyonlar Ek Tablo 1'de sunulmaktadır.

Veri Toplama Araçları

İş talepleri (iş baskısı, angarya görevler, zihinsel talepler, psikolojik güvensizlik, kişilerarası çatışma) ve iş kaynakları (özerklik, takım ruhu, kişi-iş uyumu, gelişim fırsatları, yönetici desteği) Schaufeli ve diğerlerinin (2015) geliştirdiği Enerji Pusulası Ölçeği ile ölçülmüştür (Koçak vd. 2021). İşte can sıkıntısı beş maddelik bir ölçekle, işten ayrılma niyeti ise tek madde ile değerlendirilmiştir. Tüm maddeler 5'li Likert formatındadır (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum).

Veri Analizi Stratejisi

Analiz üç aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, iş talepleri, iş kaynakları ve can sıkıntısı ölçeklerinin faktör yapıları doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile PT ve FT örneklemlerinde ayrı ayrı test edilmiştir (Ek Tablo 2). İkinci aşamada, hiyerarşik regresyon analiziyle her bir alt boyutun can sıkıntısı (Ek Tablo 4) ve işten ayrılma niyeti (Ek Tablo 5) üzerindeki yordama gücü PT ve FT gruplarında karşılaştırılmıştır. Üçüncü aşamada, gözlenen bileşke değişkenler (iş talepleri, iş kaynakları, can sıkıntısı, işten ayrılma niyeti) kullanılarak çok gruplu yol analizi (maximum likelihood tahmini) uygulanmıştır (Ek Tablo 3). Can sıkıntısının aracılık etkisi, Monte Carlo simülasyonu (2.000 çekiş) ile elde edilen %95 yanlılık-düzeltmeli güven aralıkları kullanılarak test edilmiştir (Preacher ve Selig, 2012; Ek Tablo 6).

BULGULAR

Ölçüm Modeli

DFA sonuçları, iş talepleri ve iş kaynakları faktör yapısının her iki grupta veriyle kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir (Ek Tablo 2). PT örnekleminde uyum değerleri CFI = ,945; TLI = ,928; SRMR = ,049; RMSEA = ,079 olarak, FT örnekleminde ise CFI = ,944; TLI = ,926; SRMR = ,052; RMSEA = ,080 olarak hesaplanmıştır. Can sıkıntısı ölçeğinin beş maddelik tek faktörlü yapısı da doğrulanmıştır (PT: CFI = ,974; FT: CFI = ,967). İş talepleri faktöründe en yüksek yükler angarya görevler ve psikolojik güvensizlikte, iş kaynakları faktöründe ise yönetici desteği ve kişi-iş uyumunda gözlenmiştir. İş baskısının görece düşük yükü (PT: ,456; FT: ,475), bu değişkenin engelleyici olmaktan çok zorlayıcı bir talep niteliği taşıyabileceğine işaret etmektedir.

Yapısal Model: PT ve FT Karşılaştırması

Çok gruplu yol analizi sonuçları Ek Tablo 3'te sunulmaktadır. İş taleplerinin can sıkıntısını her iki grupta da pozitif ve anlamlı biçimde yordadığı görülmüştür (PT: β = ,249; FT: β = ,258; p < ,001); bu bulgu H1'i desteklemektedir. İş kaynaklarının can sıkıntısını negatif yönde yordadığı belirlenmiştir (PT: β = -,360; FT: β = -,384; p < ,001); H2 her iki grupta da desteklenmektedir. Can sıkıntısı, işten ayrılma niyetini PT (β = ,204) ve FT (β = ,231) gruplarının her ikisinde de anlamlı biçimde yordamaktadır.

İş taleplerinin işten ayrılma üzerindeki doğrudan etkisi her iki grupta anlamlıdır (PT: β = ,117, p = ,004; FT: β = ,116, p < ,001). Buna karşın iş kaynaklarının doğrudan etkisi yalnızca FT grubunda anlamlı bulunmuştur (β = -,132, p < ,001); PT grubunda bu etki anlamlı değildir (β = -,038, p = ,395). Bu asimetrik bulgu, H5'i kısmen desteklemektedir: FT çalışanlarda kaynaklar hem doğrudan hem can sıkıntısı aracılığıyla işten ayrılmayı azaltırken, PT çalışanlarda bu etki yalnızca can sıkıntısı üzerinden (dolaylı olarak) gerçekleşmektedir. Açıklanan varyans oranları (R^2), FT grubunda hem can sıkıntısı (,300 vs. ,272) hem de işten ayrılma niyeti (,150 vs. ,087) için PT'den yüksektir.

Ayrıca, Monte Carlo simülasyonu sonuçları, can sıkıntısının aracılık rolünü güçlü biçimde desteklemektedir (Ek Tablo 6). İş talepleri-can sıkıntısı-işten ayrılma dolaylı etkisi (H3) her iki grupta anlamlıdır: PT'de b = 0,082 [%95 GA: 0,042; 0,137]; FT'de b = 0,101 [0,067; 0,142]. İş kaynakları-can sıkıntısı-işten ayrılma dolaylı etkisi (H4) de her iki grupta anlamlıdır: PT'de b = -0,107 [-0,164; -0,059]; FT'de b = -0,135 [-0,180; -0,095]. Güven aralıklarının hiçbiri sıfırı kapsamamaktadır. FT grubunda dolaylı etki büyüklüklerinin PT'ye göre daha yüksek olmasına rağmen iş kaynaklarının direkt etkisinin anlamlılığını koruması nedeniyle kısmi bir aracılık etkisinden söz edilirken, PT grubunda bu direkt etkinin anlamsız olması tam aracılık etkisinin oluştuğunu göstermektedir.

TARTIŞMA

Bu araştırmanın temel bulgusu, iş taleplerinin ve kaynaklarının genç çalışanlarda can sıkıntısını beklenen yönlerde yordamasıdır. Engelleyici iş taleplerinin can sıkıntısını artırması JD-R kuramının sağlık bozulması süreciyle tutarlıdır (Bakker ve Demerouti, 2017). İş kaynaklarının can sıkıntısını azaltması ise kuramın motivasyonel sürecini doğrulamakta ve Van Hooff ve van Hooft'un (2016) ihtiyaç doyumu modeliyle örtüşmektedir. Hiyerarşik regresyon sonuçları (Ek Tablo 4), alt boyut düzeyinde psikolojik güvensizlik, angarya görevler ve kişi-iş uyumunun her iki grupta da en güçlü yordayıcılar olduğunu göstermektedir.

Can sıkıntısının tüm dolaylı etki yollarında anlamlı aracılık rolü üstlenmesi, bu değişkenin genç işgücünde göz ardı edilmemesi gereken kritik bir psikolojik mekanizma olduğunu ortaya koymaktadır. Kawamura ve Sato'nun (2024) boylamsal bulguları da bu sonucu destekler niteliktedir. Seppälä ve diğerleri (2024), can sıkıntısının yalnızca psikolojik değil otonom sinir sistemi işlev bozukluğu üzerinden fizyolojik sonuçlar da doğurduğunu göstererek bu mekanizmanın ciddiyetini ortaya koymuştur.

H5 bağlamında en dikkat çekici bulgu, iş kaynaklarının işten ayrılma üzerindeki doğrudan etkisinin yalnızca FT çalışanlarda anlamlı olmasıdır. Bu asimetri, PT çalışanların sınırlı örgütsel bağ ve maruz kalma süresi nedeniyle kaynakları işten ayrılma kararına doğrudan yansıtamadığını, ancak can sıkıntısı gibi psikolojik bir duruma dönüştürdüğünü düşündürmektedir. Chambel ve diğerlerinin (2016) iş özellikleri ile iyi oluş ilişkisinin FT çalışanlarda daha güçlü olduğu bulgusuyla örtüşen bu sonuç, istihdam türünün JD-R mekanizmaları için anlamlı bir sınır koşulu oluşturduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, 18-24 yaş arası genç çalışanlarda iş talepleri ve kaynaklarının can sıkıntısı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini JD-R kuramı çerçevesinde, PT ve FT karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Tüm hipotezler desteklenmiş; can sıkıntısının her iki grupta güçlü bir aracı değişken olduğu ve istihdam türünün anlamlı bir düzenleyici etki oluşturduğu ortaya konmuştur.

Uygulama açısından, örgütlerin genç çalışanları elde tutmak için yalnızca kaynak sağlamaya odaklanmak yerine engelleyici talepleri (angarya görevler, psikolojik güvensizlik) azaltmaya da öncelik vermesi gerekmektedir. PT çalışanlarda kaynakların doğrudan değil yalnızca can sıkıntısı aracılığıyla işten ayrılmayı etkilemesi, bu gruba yönelik müdahalelerin görev çeşitliliği ve anlam odaklı iş tasarımına yoğunlaşması gerektiğini göstermektedir. FT çalışanlarda ise kaynak yatırımlarının (özerklik, yönetici desteği, kişi-iş uyumu) hem doğrudan hem dolaylı olarak işten ayrılmayı azalttığı dikkate alınmalıdır.

Çalışmanın sınırlılıkları arasında kesitsel tasarımın nedensellik çıkarımını kısıtlaması, kolayda örnekleme yönteminin genellenebilirliği daraltması ve tüm değişkenlerin öz bildirime dayalı ölçülmesi sayılabilir. Gelecek araştırmaların boylamsal tasarımla can sıkıntısının zaman içindeki seyrini izlemesi, farklı sektörlerde karşılaştırmalı analizler yürütmesi ve PT çalışmanın alt türlerine (gönüllü/zorunlu) göre ayrıştırılmış incelemeler yapması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273-285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 25-53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

Chambel, M. J., Carvalho, V. S., Cesário, F., & Lopes, S. (2016). The work-to-life conflict mediation between job characteristics and well-being at work: Part-time vs full-time employees. Career Development International, 22(2), 142-165. https://doi.org/10.1108/CDI-06-2016-0096

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. Journal of Applied Psychology, 95(5), 834-848. https://doi.org/10.1037/a0019364

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499-512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Do, D. A., Doan, Q. D., Vu, L. K., Le, T. T., Tran, N. M., & Nguyen, G. L. (2023). Antecedents of turnover intention among Gen Z in Vietnam: The mediating role of affective commitment. Cogent Business & Management, 10(3), 2267811. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2267811

Fisher, C. D. (1993). Boredom at work: A neglected concept. Human Relations, 46(3), 395-417. https://doi.org/10.1177/001872679304600305

Gaan, N., & Shin, Y. (2022). Gen Z employees' turnover intention: Role of leadership. International Journal of Manpower, 43(4), 1-18.

Kawamura, M., & Sato, A. (2024). Boredom and engagement at work: Do they have different antecedents and consequences? Journal of Occupational Health, 66(1), uiae016. https://doi.org/10.1093/joccuh/uiae016

Loukidou, L., Loan-Clarke, J., & Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. International Journal of Management Reviews, 11(4), 381-405. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00267.x

Mäkinen, L., Vandenbroucke, O., & Sirniö, O. (2023). Part-time workers' employment trajectories by length of hours and reason for working part-time. Social Indicators Research, 168, 345-367. https://doi.org/10.1007/s11205-023-03145-0

Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. Journal of Applied Psychology, 63(4), 408-414. https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408

Preacher, K. J., & Selig, J. P. (2012). Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects. Communication Methods and Measures, 6(2), 77-98. https://doi.org/10.1080/19312458.2012.679848

Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C. W., Taris, T. W., Van den Broeck, A., & Ouweneel, E. (2013). Watching the paint dry at work: Psychometric examination of the Dutch Boredom Scale. Anxiety, Stress, & Coping, 26(5), 508-525. https://doi.org/10.1080/10615806.2012.720676

Safira, A., & Ratnasari, S. L. (2025). Determinants of turnover intention among Generation Z employees.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. G. F. Bauer & O. Hämmig (Ed.), Bridging occupational, organizational and public health icinde (ss. 43-68). Springer.

Schaufeli, W. B., De Witte, H., & Desart, S. (2015). Manual Burnout Assessment Tool (BAT). KU Leuven.

Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? California Management Review, 61(3), 5-18. https://doi.org/10.1177/0008125619841006

Seppälä, P., Harju, L., Virkkala, J., & Hakanen, J. J. (2024). Is boredom at work bad for your health? Examining the links between job boredom and autonomic nervous system dysfunction. Stress and Health, 40(3), e3326. https://doi.org/10.1002/smi.3326

Sesen, H., & Donkor, A. A. (2023). Job crafting, job boredom and generational diversity: Are millennials different from Gen Xs? Sustainability, 15(6), 5058. https://doi.org/10.3390/su15065058

Van Hooff, M. L. M., & van Hooft, E. A. J. (2016). Boredom at work: Towards a dynamic spillover model of need satisfaction, work motivation, and work-related boredom. European Journal of Work and Organizational Psychology, 26(1), 133-148. https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1241769

Veen, T., Götz, M., & Melzer, A. (2023). Psychosocial working conditions of young workers: A systematic review.

Tablo 1

Betimsel İstatistikler ve Korelasyonlar (N = 1.890)

Değişken	*Ort.*	*SS*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. İş talepleri	2,62	0,67	—											
2. Zihinsel talepler	2,64	0,95	.76	—										
3. Kişilerarası çatışma	2,31	0,93	.78	.46	—									
4. Angarya görevler	2,42	0,98	.83	.49	.53	—								
5. Psik. güvensizlik	2,16	0,96	.81	.47	.51	.61	—							
6. İş kaynakları	3,59	0,74	-.43	-.37	-.36	-.43	-.49	—						
7. Takım ruhu	3,89	0,85	-.49	-.31	-.41	-.40	-.43	.78	—					
8. Özerklik	3,25	0,93	-.31	-.23	-.18	-.25	-.32	.73	.42	—				
9. Kişi-iş uyumu	3,53	1,06	-.40	-.31	-.26	-.34	-.36	.83	.51	.44	—			
10. Yönetici desteği	3,55	0,95	-.47	-.33	-.32	-.38	-.46	.86	.61	.48	.64	—		
11. İşte can sıkıntısı	2,53	0,84	.42	.37	.34	.39	.43	-.49	-.42	-.25	-.43	-.41	—	
12. İşten ayrılma niyeti	2,79	1,11	.25	.19	.19	.24	.25	-.25	-.19	-.11	-.24	-.25	.32	—

Not. Tüm korelasyonlar $p < .001$.

Tablo 2

Doğrulayıcı Faktör Analizi: PT ve FT Örneklemleri

	PT (n = 804)			FT (n = 1086)		
Faktör / Gösterge	***b***	***SH***	***β***	***b***	***SH***	***β***
İş Talepleri						
Zihinsel talepler	0,284	0,019	,456	0,305	0,012	,475
Angarya görevler	0,782	0,027	,785	0,783	0,016	,791
Psik. güvensizlik	0,729	0,027	,750	0,720	0,017	,731
Psikolojik talepler	0,623	0,027	,662	0,614	0,017	,656
Kişilerarası çatışma	0,612	0,027	,655	0,643	0,016	,684
İş Kaynakları						
Özerklik	0,515	0,027	,554	0,556	0,017	,572
Takım ruhu	0,618	0,023	,719	0,586	0,014	,687
Kişi-iş uyumu	0,801	0,027	,776	0,805	0,017	,776
Gelişim olanakları	0,679	0,025	,741	0,703	0,016	,731
Yönetici desteği	0,812	0,024	,845	0,861	0,016	,840
İşte Can Sıkıntısı						
Madde 1	0,796	0,034	,760	0,805	0,027	,770
Madde 2	0,868	0,032	,832	0,891	0,026	,860
Madde 3	0,713	0,039	,628	0,702	0,032	,617
Madde 4	0,913	0,034	,827	0,882	0,027	,820
Madde 5	0,882	0,037	,770	0,824	0,029	,748
İşten Ayrılma Niyeti						
Tek madde	1,000[a]	—	1,000	1,000[a]	—	1,000

Not. b = standardize edilmemiş faktör yükü; SH = standart hata; β = standardize faktör yükü. [a] Referans gösterge. Tüm serbest yükler p < ,001; PT= part-time, FT= full-time

İş talepleri ve kaynakları DFA:

PT: CFI = ,945; TLI = ,928; SRMR = ,049; RMSEA = ,079.

FT: CFI = ,944; TLI = ,926; SRMR = ,052; RMSEA = ,080.

İşte can sıkıntısı DFA:

PT: CFI = ,974; TLI = ,949; SRMR = ,026; RMSEA = ,112.

FT: CFI = ,967; TLI = ,933; SRMR = ,030; RMSEA = ,130.

Tablo 3

Çok Gruplu Yol Analizi: PT ve FT Yapısal Yol Katsayıları

Yapısal Yol	*b*	*SH*	*β*	*z*	*p*
PT (n = 804)					
Can Sıkıntısı ← İş Talepleri (H1)	0,309	0,057	,249	5,47	< ,001
Can Sıkıntısı ← İş Kaynakları (H2)	-0,402	0,045	-,360	-9,00	< ,001
İşten Ayrılma ← Can Sıkıntısı	0,266	0,058	,204	4,55	< ,001
İşten Ayrılma ← İş Talepleri (doğrudan)	0,188	0,066	,117	2,86	,004
İşten Ayrılma ← İş Kaynakları (doğrudan)	-0,055	0,065	-,038	-0,85	,395
FT (n = 1086)					
Can Sıkıntısı ← İş Talepleri (H1)	0,327	0,040	,258	8,10	< ,001
Can Sıkıntısı ← İş Kaynakları (H2)	-0,438	0,035	-,384	-12,52	< ,001
İşten Ayrılma ← Can Sıkıntısı	0,307	0,043	,231	7,12	< ,001
İşten Ayrılma ← İş Talepleri (doğrudan)	0,196	0,055	,116	3,53	< ,001
İşten Ayrılma ← İş Kaynakları (doğrudan)	-0,201	0,054	-,132	-3,73	< ,001

Not. b = standardize edilmemiş katsayı; SH = standart hata; β = standardize katsayı; PT= part-time, FT= full-time

R² değerleri:

PT: can sıkıntısı = ,272; işten ayrılma = ,087.

FT: can sıkıntısı = ,300; işten ayrılma = ,150.

Tablo 4

İşte Can Sıkıntısını Yordayan Değişkenler: PT ve FT Karşılaştırması

	PT (n = 804)			FT (n = 1086)		
Yordayıcı	***b***	***β***	***p***	***b***	***β***	***p***
Zihinsel talepler	0,172	,198	< ,001	0,161	,182	< ,001
Kişilerarası çatışma	0,004	,005	,917	0,083	,092	,008
Angarya görevler	0,126	,143	,003	0,068	,080	,039
Psik. güvensizlik	0,150	,174	< ,001	0,121	,140	< ,001
Takım ruhu	-0,095	-,097	,068	-0,075	-,075	,071
Özerklik	0,039	,043	,332	0,014	,015	,657
Kişi-iş uyumu	-0,113	-,149	,001	-0,183	-,222	< ,001
Yönetici desteği	-0,122	-,133	,006	-0,090	-,096	,024

Not. Bağımlı değişken: işte can sıkıntısı. PT= part-time, FT= full-time

PT: R^2 = ,400;

FT: R^2 = ,367.

Tablo 5

İşten Ayrılma Niyetini Yordayan Değişkenler: PT ve FT Karşılaştırması

	PT (n = 804)			FT (n = 1086)		
Yordayıcı	***b***	***β***	***p***	***b***	***β***	***p***
Zihinsel talepler	0,063	,056	,288	-0,025	-,021	,603
Kişilerarası çatışma	-0,003	-,002	,969	0,073	,060	,142
Angarya görevler	0,028	,025	,679	0,076	,067	,143
Psik. güvensizlik	0,066	,059	,317	0,135	,116	,009
Takım ruhu	-0,119	-,094	,155	0,012	,009	,859
Özerklik	0,148	,126	,022	0,041	,034	,391
Kişi-iş uyumu	-0,122	-,110	,018	-0,122	-,110	,018
Yönetici desteği	0,012	,009	,859	-0,088	-,070	,122

Not. Bağımlı değişken: işten ayrılma niyeti. PT= part-time, FT= full-time
PT: R^2 = ,082;
FT: R^2 = ,158.

Tablo 6

Can Sıkıntısının Aracılık Etkisi: PT ve FT Monte Carlo Simülasyonu

Dolaylı Etki Yolu	***b***	***SH***	**%95 BC GA**
PT (n = 804)			
İş Talepleri → Can Sıkıntısı → İşten Ayrılma (H3)	0,082	0,024	[0,042; 0,137]
İş Kaynakları → Can Sıkıntısı → İşten Ayrılma (H4)	-0,107	0,027	[-0,164; -0,059]
FT (n = 1086)			
İş Talepleri → Can Sıkıntısı → İşten Ayrılma (H3)	0,101	0,019	[0,067; 0,142]
İş Kaynakları → Can Sıkıntısı → İşten Ayrılma (H4)	-0,135	0,022	[-0,180; -0,095]

Not. b = dolaylı etki; SH = Standart Hata; Monte Carlo %95 Bias-Corrected Güven Aralığı, PT= part-time, FT= full-time

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İŞYERİ MUTLULUĞU: PSİKOLOJİK RAHATLIK VE DUYGUSAL DENGESİZLİĞİN DURUMSAL ARACILIK MODELİ

Dr. Öğr. Üyesi Hilal BARAN

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi,
hilal.durmus@dpu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel desteğin psikolojik rahatlık aracılığıyla işyeri mutlulukları üzerindeki dolaylı etkisinde duygusal dengesizliğin düzenleyici rolünü tespit etmektir. İlişkisel tarama modeli temel alınarak yürütülen araştırmanın örneklemini Türkiye'de devlet okullarında görev yapan 359 öğretmen oluşturmaktadır. Anket tekniği kullanılarak online olarak toplanan veriler SPSS 22, AMOS 22 ve SPSS'e eklenti olarak kullanılan Process Macro programları ile analiz edilmiştir. Yapılan regresyon analizleri sonucunda algılanan örgütsel desteğin işyeri mutluluğunu psikolojik rahatlık aracılığıyla etkilediği tespit edilirken, duygusal dengesizliğin psikolojik rahatlık ile işyeri mutluluğu arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Durumsal aracılık modelinde ise algılanan örgütsel desteğin psikolojik rahatlık aracığılıyla işyeri mutluluğu üzerindeki dolaylı etkisinde duygusal dengesizliğin düzenleyicilik rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak teorik ve pratik katkılar sunularak, araştırmacılar için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Algılanan örgütsel destek, İşyeri Mutluluğu, Psikolojik rahatlık, Duygusal dengesizlik

GİRİŞ

Örgütlerin sürdürülebilir başarısı fiziksel kaynakların yanında psikolojik unsurların varlığıyla ölçülmektedir (Nonyana vd., 2025). Çalışanların zamanlarının büyük bir kısmını işyerinde geçirmeleri ya da işle ilgili faaliyetlerde bulunmaları nedeniyle işyeri mutluluğunun hem çalışanlar hem de örgüt için önemli ve kritik bir konu haline geldiği söylenebilmektedir. İşyeri mutluluğu çalışanın olumlu duygular ve deneyimler yaşaması ve bu durumun işe yönelik tutumlarına yansımasıdır (Fisher, 2010). İşyeri mutluluğunun bireysel düzeyde sağlayacağı iyi oluş ve memnuniyet hali düşünüldüğünde örgüt yararına doğuracağı olumlu sonuçlar öngörülebilmektedir. Bu bağlamda işyeri mutluluğunun belirleyici değişkenlerini ortaya koymaya çalışmak büyük önem arz etmektedir.

Çalışanların örgütte üretken ve mutlu olmalarını sağlayan kritik faktörlerden bir diğeri algılanan örgütsel destektir (Xu vd., 2022). Algılanan örgütsel destek, çalışanın sunduğu katkının örgüt tarafından fark edilmesi ve refahının önemsendiğine dair geliştirdiği inançtır (Eisenberger vd., 1986). Sosyal değişim teorisine (Blau, 1964) göre çalışanlar örgütten algıladıkları desteğe karşılık olumlu tutum ve davranışlar geliştirme eğilimindedirler. Bu durum, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve mutluluklarını artırmaktadır.

Bireyin etkileşim sürecinde kendisini ifade edebildiği önemli diğer bir değişken de psikolojik rahatlıktır (Edmondson, 1999). Çalışanların psikolojik rahatlık hissetmesi, kendilerini özgürce ifade edebilmeleri, yeni fikirler sunabilmeleri ve inisiyatif alabilmeleri anlamına gelmektedir (Kahn, 1990; Jansen vd., 2024). Psikolojik rahatlık, çalışanların işyerinde kendilerini güvende hissetmelerini sağlayarak olumlu örgütsel çıktılara ulaşılmasında katkıda bulunacaktır. Bu nedenle psikolojik rahatlığın, algılanan örgütsel destek ile işyeri mutluluğu arasındaki ilişkide aracı rol üstleneceği düşünülmektedir. Buna birlikte, bireysel farklılıklar bu ilişkiler üzerinde etkili olabilmektedir. Özellikle duygusal dengesizlik, bireyin olumsuz duygulara yatkınlığını ifade eden önemli bir kişilik özelliğidir (Costa ve McCrae, 1980). Yüksek düzeyde duygusal dengesizliğe sahip bireylerin çevresel uyaranları daha az olumsuz algılama eğilimine sahip oldukları bilinmektedir (Watson ve Clark, 1984). Bu durum, örgütsel faktörlerin etkisini zayıflatabilecek bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Mevcut literatürde örgütler için büyük önem arz eden bu değişkenler arasındaki karşılık ilişkiler sınırlı sayıda çalışma ile ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Ancak algılanan örgütsel desteğin işyeri mutluluğu üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlığın aracılık rolünü ve bu ilişkide duygusal dengesizliğin düzenleyicilik etkisini

inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurarak literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşyeri mutluluğu, pozitif psikoloji alanından yönetim bilimlerine yansıyan ve örgütlerin sürdürülebilir başarısına katkı sağlayan önemli bir değişkendir. Bu kavram, bireyin iyi oluşunu, olumlu duygularını, pozitif tutum ve ruh halini kapsayan çok boyutlu bir yapıyı ifade etmektedir (Fisher, 2010). İşyerinde mutlu olan çalışanlar yüksek verimlilikleri sayesinde örgütlerin hedeflerine ulaşmasında itici bir güç oluşturmaktadır (Maenapothi, 2007). Mutlu çalışanların daha proaktif davrandıkları, sorunlara çözüm odaklı yaklaştıkları, işlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri ve zorlu koşullarda daha dirençli oldukları görülmektedir (Bakker ve Oerlemans, 2016). Bu bağlamda, örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmesi ve sürdürülebilir başarı sağlayabilmesi için çalışan mutluluğunun arttırılması kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Polatçı ve Ünüvar, 2021).

Algılanan örgütsel destek, çalışanların yaptıkları katkıların örgüt tarafından fark edilmesi ve örgütün kendilerine değer vererek desteklerini hissettirmesini ifade etmektedir (Eisenberger vd., 1990). Bu destek algısı; iş koşulları, örgütsel ödüller, yönetim desteği ve örgütsel adalet gibi unsurlara dayanmaktadır (Eisenberger vd., 2002). Çalışanların örgütlerinden saygı ve takdir görmeleri, görevlerini yerine getirirken daha istekli ve içten davranmalarını sağlamaktadır (Kurtessis vd., 2017). Ayrıca, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların, örgüte fayda sağlayan davranışlar sergileyerek olumlu tutumlar geliştirdikleri ve daha yüksek performans gösterdikleri ifade edilmektedir (Asghar vd., 2022). Bu durum, çalışanların işlerine dinamizm katarak daha yüksek performans sergilemelerine katkı sağlamaktadır.

Çalışanlar örgütlerinde kendilerini psikolojik olarak rahat (veya rahatsız) hissetmektedir (Kahn, 1990). Psikolojik rahatlık, bireyin olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu yaşamadan kendilerini ifade edebildikleri, yeni fikirler ortaya koyabildikleri ve inisiyatif kullanabildikleri bir ortamı ifade etmektedir (Jansen vd., 2004). Çalışanlar kendilerini yetkili ve psikolojik olarak güvende hissettiklerinde; sorunlar karşısında riskler üstlenmekte, çalışma arkadaşlarına olumlu niyet geliştirmekte ve iş süreçlerinde yaratıcı fikirlerle örgüte katkı sağlamaktadır (Edmondson, 1999; Nonyana vd., 2025).

Beş faktör kişilik özelliklerinden biri olan duygusal dengesizlik, bireyin öfke, üzüntü, kaygı ve depresyon gibi olumsuz duyguları hissetme eğilimini ifade etmektedir (Çivitci ve Arıcıoğlu, 2012). Yapılan araştırmalar, bu duyguyu yaşayan bireylerin duygusal dalgalanmalara yatkın olduğu ve özgüven eksikliği hissettiklerini ortaya koymuştur (İrengün ve Arıkboğa, 2015). Bu doğrultuda, duygusal dengesizliğe sahip çalışanlar çevresini hep negatif algılayarak kırılgan ve zayıf davranış eğilimi sergilemektedir.

Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi

Yönetim literatüründe algılanan örgütsel desteğin işyeri mutluluğu üzerindeki olumlu etkisinin çalışan refahını ve örgütsel verimliliği artıran temel bir mekanizma olduğu kabul edilmektedir. Algılanan örgütsel destek ile işyeri mutluluğu arasındaki bu olumlu etkileşimi açıklayan en temel yaklaşım sosyal değişim teorisidir. Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory), iki taraf arasındaki etkileşimin karşılıklılık ilkesine dayandığını savunmaktadır (Blau, 1964). Çalışanlar örgüt içerisinde çabalarının karşılığında saygı, ilgi ve kabul görme gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarının da giderilmesini beklemektedir (Eisenberger vd., 2001). Bu ihtiyaçlarının karşılanması çalışanın işine olan bağlılığını ve tatminini artırarak işyerinde mutlu olmasını sağlayabilecektir (Akgündüz vd., 2023). İşyerinde örgütsel desteği algılayan çalışanlar örgütün refahını önemseyerek örgüt adına hareket etme yükümlülüğünü hissedeceklerdir. Bu nedenle örgüte olan duygusal bağlılıkları ve görev performansları artacaktır (Eisenberger vd., 2001). Aynı zamanda destekleyici bir örgütsel çalışma ortamı, işe adanma düzeyini de pozitif yönde etkilemektedir (Wang vd., 2017). Literatür incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin işyeri mutluluğunun pozitif ve güçlü bir yordayıcısı olduğunu ortaya koyan araştırmalar olduğu görülmüştür (Özdemir, 2022; Akgündüz vd., 2023; Al-Taie, 2023; Seyrek ve Çelik, 2025).

Çalışanların örgütün kendi katkılarına ne kadar değer verdiğine ve refahlarını ne kadar önemsediklerine ilişkin inançlarını ifade eden algılanan örgütsel desteğin (Eisenberger vd., 1986), çalışanların psikolojik rahatlığını pozitif yönde etkilediği yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur (Joe-Akunne vd.,

2022; Xu vd., 2022; Kurt ve Duyar, 2023). Bu araştırmalardan biri, COVID-19 salgın döneminde iş yükü artan hemşirelerin işe adanma düzeylerini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla Çin'de yapılmıştır. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel desteğin psikolojik rahatlığı pozitif yönde etkilediği ve bu etkileşiminde işe adanma düzeylerini artırdığı tespit edilmiştir (Xu vd., 2022). Sosyal değişim teorisine (Blau, 1964) göre yalnızca destekleyici bir örgüt, çalışanları ile arasında finansal ve maddi yükümlülüklerin ötesine geçen sosyal ilişkilere yönelik mübadeleyi gerçekleştirme fırsatı tanımaktadır. Yöneticiler ve amirler aracılığıyla çalışanlara yeterli destek sunulduğunda, örgütte bir güven duygusu oluşabilecektir. Güven ortamının ise hata yapma ve fikirlerini söyleme konusunda hissettikleri korkuyu azaltarak psikolojik rahatlık sağlamaktadır (Joe-Akunne vd., 2022).

Psikolojik olarak güvenli bir örgütte çalışanlar birbirlerinin yetkinliklerine saygı duymakta, birbirlerine karşı olumlu niyetler taşımakta, birbirlerini önemsemekte, düşüncelerini özgürce ifade edebilmektedir. Psikolojik rahatlık kısaca çalışanın kendini ifade etmesi veya risk alması durumunda olumsuz sonuçlarla karşılaşmayacağına dair hissettiği güveni ifade etmektedir (Edmondson, 1999). İşyeri mutluluğu ise işe adanmışlık, iş tatmini ve duygusal bağlılık gibi işle ve örgütle ilgili olumlu duyguları içeren kapsamlı bir iyi oluş halini ifade etmektedir (Fisher, 2010). İş talepleri ve kaynakları modeline (Bakker ve Demerouti, 2007) göre psikolojik rahatlık, çalışanlar için sosyal bir iş kaynağı niteliğindedir. Bu kaynak, çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarını tatmin ederek içsel motivasyonlarını artırmakta ve işyeri mutluluğunu sağlayan adanma ve bağlılık gibi olumlu tutumların temelini oluşturmaktadır (Ciby ve Dominic, 2026). Yapılan araştırmalar, bireyin alay edilme veya eleştirilme korkusu olmadan psikolojik olarak rahat hissettikleri bir örgütte çalışmalarının adanma, duygusal bağlılık ve işe katılım gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkardığını tespit etmişlerdir (Edmondson ve Lei, 2014; Kim, 2020; Aldabbas vd., 2023). Literatür incelendiğinde psikolojik rahatlığın işe adanma, duygusal bağlılık gibi tutumlar ile ilişkisi incelenirken, işyeri mutluluğu ile arasındaki ilişkiyi ortaya koyan sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmüştür (Aboramadan ve Kundi, 2023; Ciby ve Dominic, 2026). Bu bilgiler doğrultusunda psikolojik rahatlığın işyeri mutluluğuna zemin hazırlayan bir kaynak olduğu ve örgütten algılanan destek doğrultusunda geliştiği söylenebilmektedir. Dolayısıyla psikolojik rahatlığın algılanan örgütsel destek ile işyeri mutluluğu arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği öngörülmektedir.

Olumsuz duyguları deneyimleme sıklığını ifade eden duygusal dengesizliğin (nevrotiklik), bireyin ruh hali dalgalanmaları yaşamasına, kaygı, endişe ve korku hissetme olasılığını artıracağı söylenmektedir. Duygularını yeterince kontrol edilememesi ise bireylerin mutluluğunu olumsuz yönde etkileyebilecektir. Duygusal dengesizlik mutluluğa giden yolu olumsuz duygular ve tepkiler ile zorlaştıran bir kişilik özelliğidir. Bu kişilik özelliğine sahip olan çalışanlar olumsuz durumlardan çok daha şiddetli bir şekilde etkilenecek ve acı çekeceklerdir (Costa ve McCrae, 1980). Kişilik özelliklerinin mutluluk üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Üniversite öğrencileri ile yapılan araştırmada duygusal dengesizliğin mutluluğu olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir (Chung vd., 2019). Bhandari ve arkadaşları (2025) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan araştırmada da kişilik özelliklerinin işyeri mutluluğunu etkilediği, duygusal dengesizliğin ise işyeri mutluluğunu azalttığı görülmüştür. Bu araştırmada yapılan incelemeler doğrultusunda, duygusal dengesizliğin bu olumsuz yönü ile psikolojik rahatlık ile işyeri mutluluğu arasındaki ilişkide düzenleyici değişken olduğu öngörülmektedir. Duygusal dengesizlik seviyeleri yüksek olan öğretmenlerin olumsuz yorumlama eğilimleri nedeniyle psikolojik rahatlıklarının işyeri mutluluğu üzerindeki pozitif etkisi zayıflayacaktır. Duygusal dengesizliği düşük bireylerde ise bu etkileşim güçlenecektir.

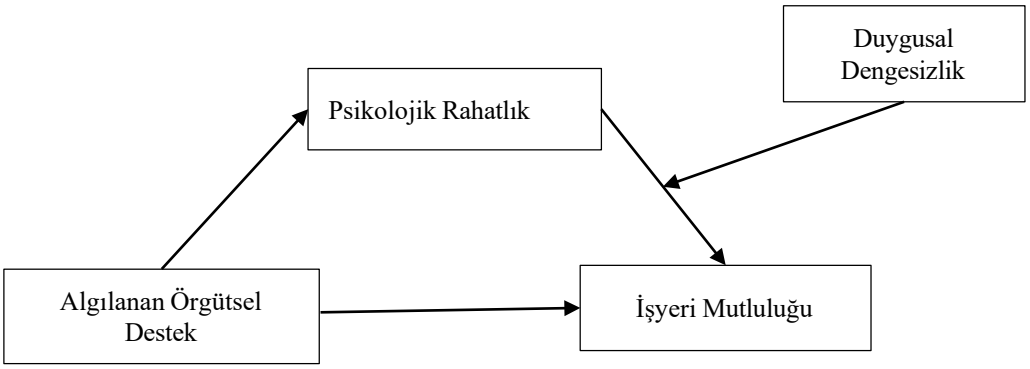
İlgili literatür incelenerek elde edilen teorik ve ampirik bulgular doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli ve hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

H_1: Psikolojik rahatlık, algılanan örgütsel destek ile işyeri mutluluğu arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H_2: Psikolojik rahatlığın işyeri mutluluğu üzerindeki etkisinde duygusal dengesizliğin düzenleyici etkisi vardır.

H_3: Algılanan örgütsel destek ile işyeri mutluluğu arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık etkisi, duygusal dengesizlik tarafından düzenlenmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma için Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 4 Aralık 2024 tarih ve 548 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır. Aynı zamanda araştırmanın örneklemini öğretmenler oluşturduğu için MEB.TT.2025.024252 başvuru numarası ile Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma Uygulama İzinleri Başvuru ve Değerlendirme Sistemine yapılan etik kurul başvurusu da onaylanmıştır. Nicel araştırma yöntemi kullanılan bu çalışmada anketler 11.06.2025-29.12.2025 tarih aralığında Google Forms aracılığıyla online toplanmıştır. Verilerin analizinde AMOS 22, SPSS 22 ve SPSS programına eklenti olarak çalışan PROCESS Macro programları kullanılmıştır.

Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla, Türkiye'de devlet okullarında görev yapan öğretmenler araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Rastlantısal olmayan örnekleme yöntemlerinde kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak, farklı şehirlerde görev yapan 391 öğretmene online anket uygulanmış ve araştırma verisi toplanmıştır. Katılımcıların kontrol sorusuna verdikleri cevaplar değerlendirilerek 32 dikkatsiz katılımcının verileri değerlendirme dışı bırakılmıştır. Kalan 359 katılımcı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine yönelik sorulara yer verilirken, ikinci bölümde değişkenlere yönelik ölçek maddelerine yer verilmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun kadın (%55,4), evli (%79,9) ve lisans mezunu (%74,4) oldukları görülmektedir. Yaş aralıkları incelendiğinde ise katılımcıların %40,4'ünün 40-49 yaş aralığında olduğu ve %37'sinin 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun yöneticilik görevi (%89,4) olmadığı görülürken; %33.1'lik kısmının ise 60.001-70.000 TL aralığında gelir elde ettiği görülmüştür.

Veri Toplama Araçları

Çalışma kapsamında oluşturulan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet gibi.) ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise katılımcıların araştırma değişkenlerine ilişkin düşüncelerini tespit etmek amacıyla 5'li Likert tipinde ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ölçekler	Geliştiren	Türkçe 'ye Uyarlayan	Boyut	İfade Sayısı
Algılanan Örgütsel Destek	Eisenberger vd., 1986	Dirican ve Erdil, 2021	1	8 (4 ters ifade)
İşyeri Mutluluğu	Salas-Vallina ve Alegre Vidal, 2018	Yozgat ve Bilginoğlu, 2020	3	9
Duygusal Dengesizlik (Nevrotiklik)	Benet-Martinez ve John, 1998	Sümer ve Sümer, 2005	1	8 (3 ters ifade)
Psikolojik Rahatlık	Edmondson, 1999	Yener, 2015	1	7 (3 ters ifade)

BULGULAR VE TARTIŞMA

Analiz

Araştırma hipotezlerini test etmeden önce, kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla algılanan örgütsel destek, psikolojik rahatlık ve duygusal dengesizlik ölçeklerine tek faktörlü yapıya sahip oldukları için birinci düzey, üç faktörlü yapıya sahip olan işyeri mutluluğu ölçeğine ise ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçeklere ilişkin yapılan DFA sonuçları için yapı geçerlilikleri değerlendirilirken Tablo 1'de sunulan referans değerleri kullanılmıştır.

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyilik Değerleri

Referans Uyum İndeksleri	χ^2 uyum testi	^{2}/df	IFI	TLI	CFI	GFI	RMSEA
İyi Uyum Değerleri	p>0,05	≤3	≥0,95	≥0,95	≥0,95	≥0,90	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	**≤4-5**	**0,90-0,94**	**0,90-0,94**	**0,90-0,94**	**0,85-0,89**	**0,06-0,08**

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla AMOS 22 programı kullanılarak ölçüm modeline ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Araştırma modeli ile veri seti arasındaki uyumu görmek amacıyla dört değişkene ilişkin tüm ifadeler aynı anda analize dahil edilmiştir. Teorik çerçeve doğrultusunda algılanan örgütsel destek, psikolojik rahatlık ve duygusal dengesizlik değişkenleri birinci düzey tek faktörlü yapı ile işyeri mutluluğu ölçeği ise üç faktörlü yapısından (İşe adanma, iş tatmini, örgütsel bağlılık) dolayı ikinci düzey çok faktörlü yapı ile analize tabi tutulmuştur. DFA sonucunda ölçeklerde yer alan her bir ifadenin en az 0,40 ve üzeri bir değer alması beklenmektedir (Hair vd., 2014). DFA sonucunda düşük faktör yüküne (<0,50) sahip olan algılanan örgütsel destek ölçeğinden bir madde (AÖD6), işyeri mutluluğu ölçeğinin iş tatmini boyutuna ait olan üç madde (İT1, İT2, İT3), psikolojik rahatlık ölçeğinden üç ters madde (PR1T, PR3T, PR5T) ve duygusal dengesizlik ölçeğinden üç madde (DD3, DD6, DD7, DD8T) analizden sırasıyla çıkarılarak DFA tekrarlanmıştır. Daha sonra uyum iyilik değerlerini iyileştirmek için algılanan örgütsel destek ölçeğinde üç adet modifikasyon yapılarak nihai ölçüm modeline ilişkin uyum iyilik değerleri elde edilmiştir. Elde edilen uyum iyilik değerlerine bakıldığında (χ2=344,033; df=178; χ2/df=1.933; p=,000; IFI=0,963; TLI=0,956; CFI=0,963; NFI=0,926; RMSEA=0,051) ölçüm modelinin uyum iyilik değerlerinin bazılarının iyi uyum bazılarının ise kabul edilebilir uyum derecesinde olduğu görülmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011, s. 37). Tablo 3'te ölçüm modeline ait standardize faktör yükleri ve t değerleri sunulmuştur.

Tablo 3: Ölçüm Modeline İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükü	**t Değeri**	**S.E.**	**p**
İşyeri Mutluluğu Ölçeği				
AVE: 0,79 CR: 0,95 α: 0,90				
İşle Adanma (α: 0,90)				
İA1	0,878	-	-	-
İA2	0,939	24,089	,045	***
İA3	0,791	18,866	,047	***
Örgütsel Bağlılık (α: 0,93)				
ÖB1	0,787	-	-	
ÖB2	0,970	22,382	,054	***
ÖB3	0,968	22,336	,056	***
Duygusal Dengesizlik				
AVE: 0,43 CR: 0,74 α: 0,73				
DD1	0,695			
DD2(-)	0,786	10,483	,117	***
DD4	0,405	6,652	,101	***
DD5(-)	0,659	9,955	,110	***
Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği				

AVE: 0,56	**CR: 0,90**	**α: 0,90**			
AÖD1		0,864	-	-	-
AÖD2(-)		0,691	14,671	,053	***
AÖD3(-)		0,633	13,058	,052	***
AÖD4		0,764	17,022	,050	***
AÖD5(-)		0,742	16,205	,052	***
AÖD7(-)		0,748	16,422	,048	***
AÖD8		0,793	17,998	,049	***
Psikolojik Rahatlık Ölçeği					
AVE: 0,43	**CR: 0,74**	**α: 0,75**			
PR7		0,839	-	-	-
PR6		0,654	11,984	,068	***
PR4		0,492	8,839	,063	***
PR2		0,585	10,639	,064	***

Not: ***p<0,001, (-) Ters kodlanan maddeler

Ölçeklerin yakınsak (Convergent) geçerliliğini kanıtlamak amacıyla Fornell ve Larcker (1981)'ın önerdiği gibi AVE (Average Variance Extracted) ve CR (Composite Reliability) değerleri hesaplanarak Tablo 2'de sunulmuştur. Bu değerler incelendiğinde AVE'nin 0,40 (Huang vd., 2013) veya üzerinde, CR'nin ise 0,70 veya üzerinde (Hair vd., 2014) olduğu görülmektedir. Ayrıca yapı geçerliliğin göstergesi olarak ölçeklerin CR değerlerinin, AVE değerlerinden büyük olması istenmektedir (Yaşlıoğlu, 2017). Bu sonuçlar ölçeklerin yakınsak geçerliliği sağladığını ifade etmektedir. Ayrıca ölçeklerin güvenilirlik düzeylerine Cronbach Alpha (α) katsayısı aracılığı bakılmış ve her değişken için hesaplanan güvenilirlik değerinin literatürde kabul gören 0,70 (Nunnally, 1978) değerinin üzerinde olduğu Tablo 3'te gösterilmektedir.

Araştırma verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla değişkenlere ait çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde işyeri mutluluğu (-,91; ,50), duygusal dengesizlik (,34; ,05), algılanan örgütsel destek (-,49; ,27) ve psikolojik rahatlık (-,58; ,25) ölçekleri için çarpıklık ve basıklık değerlerinin ±1.0 aralığında olduğu ve normal dağılım gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır (Hair vd., 2014). Daha sonra değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi ile VIF (Varyans Inflation Faktors), CI (Condition Index) ve TV (Tolerans Value) değerleri hesaplanmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde VIF değerlerinin 10'dan küçük (sırasıyla:1,36; 1,08; 1,51; 1,64), CI değerlerinin 30'dan küçük (sırasıyla:16,75; 11,05; 6,26; 13,81) ve TV değerlerinin de 0,10'dan yüksek (sırasıyla:,73; ,92; ,66; ,60) oldukları görülmüş ve çoklu bağlantı sorunu olmadığına kanaat getirilmiştir.

Son olarak bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin verinin tek bir kaynaktan aynı anda toplanması yani kesit analizi yapılması ortak metot varyans (Common Method Bias) problemi yaşanmasına neden olabilmektedir. Ortak metot varyans probleminin olup olmadığını tespit etmek amacıyla sıklıkla kullanılan Harman'ın tek faktör testi tercih edilmiştir. Bu analiz sonucunda tek faktörlü bir yapının ortaya çıkması ya da genel bir faktör tarafından açıklanan toplam varyansın %50'nin üzerinde olması bir soruna işaret etmektedir (Podsakoff vd., 2003). Araştırma modelinde yer alan bütün ifadelerin dahil edildiği keşfedici faktör analizi yapılarak yedi faktörlü bir yapı elde edilmiş ve ilk faktörün toplam varyansın %27,067'sini oluşturduğu görülmüştür. Bu değerin %50'nin altında olması veri setinde ortak metot varyansının problem olmadığını göstermektedir.

Bulgular

Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini görmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları ve değişkenlere ilişkin ortalama değerler Tablo 3'te gösterilmektedir. Tablo 4'te incelendiğinde beklenildiği gibi duygusal dengesizlik kişilik özelliğinin işyeri mutluluğu (r=-0,26; p<0,01), algılanan örgütsel destek (r=-0,17; p<0,01) ve psikolojik rahatlık (r=-0,16; p<0,01) değişkenleri ile negatif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmüştür. İşyeri mutluluğu ile algılanan örgütsel destek (r=0,38; p<0,01) ve psikolojik rahatlık (r=0,46; p<0,01) değişkenleri arasında pozitif ve

anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Son olarak beklenildiği gibi algılanan örgütsel destek ile psikolojik rahatlık (r=0,56; p<0,01) arasında da pozitif ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Tablo 4: Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular ve Tanımlayıcı İstatistikler

	1	2	3	4
1. İşyeri Mutluluğu	**(0,888)**			
2.Algılanan Örgütsel Destek	,381**	**(0,748)**		
3.Psikolojik Rahatlık	,467**	,563**	**(0,655)**	
4.Duygusal Dengesizlik	-,261**	-,170**	-,165**	**(0,655)**
Ortalama	3,67	3,50	3,34	2,42
SD	0,96	0,88	0,83	0,77

Not: **p<0,01. ( )= AVE'lerin karekökleri

Ölçeklerin ayrışım (discriminant) geçerliliğini kanıtlamak amacıyla Fornell ve Larcker (1981)'ın önerdiği gibi AVE değerlerinin karekökü hesaplanarak Tablo 3'te sunulmuştur. Her bir ölçek için hesaplanan AVE karekök değerinin korelasyon katsayılarından yüksek olması ayrışım geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Araştırma Hipotezlerine İlişkin Yapılan Analiz Bulguları

Araştırma çerçevesinde aracılık ve durumsal aracılık ilişkilerinden oluşan hipotezleri test etmek amacıyla SPSS'e eklenti olarak çalışan Process Macro uygulaması kullanılmıştır (Hayes, 2013). Hipotez testlerinde Bootstrap yöntemi ile 5000 yeniden örnekleme tekniğinden faydalanılarak %95 güven aralığında elde edilen alt ve üst sınırlar raporlanmıştır. Güven aralığı (CI: Confidence Interval) değerlerinin sıfırı kapsamaması anlamlı etkinin varlığını kanıtlamaktadır (MacKinnon vd., 2004). Hipotez testlerine ilişkin regresyon analizleri sonuçları Tablo 5'te sunulmaktadır.

İlk olarak psikolojik rahatlığın algılanan örgütsel destek ile işyeri mutluluğu arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini varsayan H_1 hipotezi Process Makro programında Model 4 (Hayes, 2013) kullanılarak test edilmiştir. Analiz sonucunda algılanan örgütsel desteğin psikolojik rahatlık vasıtasıyla işyeri mutluluğu üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu (β= 0,227, %95 BCA CI= [.125, .327]) tespit edilmiştir. Tablo 5, Model 1'deki sonuçlara göre regresyon analizine dahil edilen tüm tahmin değişkenlerinin işyeri mutluluğundaki değişimin %23'ünü (R^2= 0,238) açıkladığı görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda H_1 hipotezi desteklenmektedir.

Psikolojik rahatlığın işyeri mutluluğu üzerindeki etkisinde duygusal dengesizliğin düzenleyici etkisi vardır şeklinde kurulan araştırmanın ikinci hipotezi Process Makro programında Model 1 (Hayes, 2013) kullanılarak test edilmiştir. Düzenleyici etkiyi gösteren Model 2'deki regresyon analizi sonuçları incelendiğinde işyeri mutluluğu üzerinde psikolojik rahatlığın pozitif ve anlamlı (β= 0,503, p<0,01; CI= [.398, .609]) bir etkisi olduğu, duygusal dengesizliğin ise negatif ve anlamlı (β= -0,232, p<0,01; CI= [-.345, -.118]) bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ancak Model 2 incelendiğinde düzenleyici etkinin olup olmadığını gösteren etkileşim (X*W) değişkenine ait β değerinin anlamlı olmadığı ve duygusal dengesizliğin düzenleyici etkiye sahip olmadığı (β= 0,019, p=0,751; CI= [-.100, .139]) tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda H_2 hipotezi desteklenmemiştir.

Algılanan örgütsel destek ile işyeri mutluluğu arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık etkisinin, duygusal dengesizlik tarafından düzenlendiğini varsayan H_3 hipotezi Process Makro programında Model 14 (Hayes, 2013) kullanılarak test edilmiştir. Duygusal dengesizliğin durumsal aracı olduğu regresyon modeline ilişkin analiz sonuçları Tablo 4 Model 3'te sunulmuştur. Algılanan örgütsel desteğin, psikolojik rahatlık aracılığıyla işyeri mutluluğu üzerindeki dolaylı etkisinin, duygusal dengesizlik kişilik özelliğine bağlı olup olmadığı, yani durumsal aracılık rolü test edilmiştir. Durumsal aracılık indeksi (Index of moderated mediation) değerinin anlamlı olmaması (β= 0,014, %95 CI= [-.059, .100]), duygusal dengesizliğin, algılanan örgütsel desteğin psikolojik rahatlık vasıtasıyla işyeri mutluluğu üzerindeki dolaylı etkisinde düzenleyici değişken olmadığını göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda H_3 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 5: Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular (N=359)

Değişkenler	Psikolojik Rahatlık			İşyeri Mutluluğu		
	β	LLCI	ULCI	β	LLCI	ULCI
Model 1 (H1)						
Algılanan Örgütsel Destek (X)	0,532**	,451	,614	0,187**	,067	,307
Psikolojik Rahatlık (M)				0,426**	,299	,553
R^2	0,317			0,238		
Bootstrap dolaylı etki	Algılanan örgütsel destek → Psikolojik Rahatlık → İşyeri Mutluluğu β= 0,227 %95 BCA CI [.125, .327]					
Model 2 (H2)						
Psikolojik Rahatlık (X)				0,503**	,398	,609
Duygusal Dengesizlik (W)				-0,232**	-,345	-,118
X*W (Etkileşim)				0,019	-,100	,139
R^2				0,253		
Model 3 (H3)						
Algılanan Örgütsel Destek (X)				0,167**	,048	,285
Psikolojik Rahatlık (M)				0,407**	,282	,532
Duygusal Dengesizlik (W)				-0,216**	-,329	-,103
M*W (Etkileşim)				0,027	-,092	,146
R^2				0,269		
Dolaylı Etki	β	LLCI	ULCI			
Düşük Duygusal Dengesizlik	,207	,077	,319			
Orta Duygusal Dengesizlik	,214	,110	,312			
Yüksek Duygusal Dengesizlik	,229	,128	,337			
Durumsal Aracılık İndeksi	,014	-,059	,100			

Not: **p<0.01 LLCI= Alt güven aralığı; ULCI= Üst güven aralığı. Standardize edilmemiş beta katsayıları (β) raporlanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada algılanan örgütsel destek ile işyeri mutluluğu arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracı rolü ve bu ilişkide duygusal dengesizliğin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin, psikolojik rahatlık ve işyeri mutluluğu ile pozitif yönde anlamlı ilişki içinde iken, duygusal dengesizliğin tüm değişkenler ile negatif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Psikolojik rahatlık ve işyeri mutluluğu arasındaki ilişki ise pozitif yönde ve anlamlıdır. Korelasyon analizi bulguları regresyon analizi bulguları ile de desteklenmektedir. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişki ve etkileşimlerin alan yazınındaki diğer çalışmalar ile paralellik gösterdiği görülmektedir (Chung vd., 2019; Joe-Akunne vd., 2022; Al-Taie, 2023; Seyrek ve Çelik, 2025; Aboramadan ve Kundi, 2023; Ciby ve Dominic, 2026).

Araştırmada psikolojik rahatlığın algılanan örgütsel destek ile işyeri mutluluğu ilişkisinde aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir. Bu bulgu, araştırmanın katılımcısı olan öğretmenlerin okul yöneticilerinden ve meslektaşlarından gördükleri desteğin psikolojik rahatlık hislerini artırdığını, yargılanmaktan korkmadıkları bir iklimde çalışmanın ise işyerindeki mutluluk seviyelerini artırdığını göstermektedir. Yapılan literatür incelenmesinde üç değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak elde edilen bulgu, işyeri mutluluğunun boyutlarından biri olan işe adanma değişkeninin ele alındığı çalışmada hemşirelerin algılanan örgütsel desteğin psikolojik rahatlığı pozitif yönde etkilediği ve bu etkileşiminde işe adanma düzeylerini artırdığı sonucu ile paralellik göstermektedir (Xu vd., 2022).

Araştırmanın diğer iki hipotezi ise kabul edilmemiştir. Elde edilen bulgular, öğretmenlerin psikolojik rahatlığının işyeri mutluluğu üzerindeki etkisinde duygusal dengesizliğin düzenleyici etkisi olmadığını ve algılanan örgütsel destek ile işyeri mutluluğu arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık etkisinin duygusal dengesizlik tarafından düzenlenmediğini göstermiştir. Güçlü bir durumsal kaynak olarak görülen psikolojik rahatlığın (Edmond, 1980), bireylerin kişilik özelliklerinden kaynaklanan olumsuz eğilimlerini nötrleyebileceği düşünülmektedir. Öğretmenlik gibi değer odaklı mesleklerde

örgütsel faktörlerin bireysel özellikleri bastırabileceği söylenebilmektedir. Bu modelde duygusal dengesizliğin düzenleyici rolünün olmaması, bu değişkenin doğrudan etkisinin olabileceğine işaret etmektedir (Costa ve McCrae,1980). Ayrıca durumsal aracılık etkisinin bulunamaması da sosyal değişim teorisi bağlamında ortaya çıkan karşılıklılık normunun örgütsel düzeyde güçlü bir şekilde gerçekleşmesine bağlı olarak bu sürecin kişilik özelliklerinden bağımsız da gerçekleşebileceğini göstermektedir. Etik değerler ve mesleki normların güçlü olduğu öğretmenlik mesleğinde profesyonellik gereği davranışlarını dengeleyebilirler. Gelecek çalışmalarda duygusal dengesizliğin doğrudan etkisinin de araştırılması önerilmektedir. Ayrıca liderlik tarzları gibi farklı düzenleyici değişkenlerle araştırma modeli yeniden test edilebilir.

Araştırma sonuçları destekleyici bir örgüt ortamının önemini göstermiştir. Bu nedenle öğretmenlerin değer verildiğini hissettiren, fikirlerinin dinlendiği ve kurumla olan bağlarını güçlendirecek yönetim tarzının uygulanması önerilmektedir. Adaletli ve açık iletişim kanallarının benimsendiği, kendilerini güvende hissettikleri bir örgüt iklimi ile öğretmenlerin mutluluk seviyeleri artırılabilir. Öğretmenlerin mutluluğu eğitim kalitesi ve öğrenci başarısı için stratejik bir unsur olarak değerlendirilmeli ve öğretmenlerin mesleki gelişimleri çeşitli faaliyetlerle desteklenmelidir.

Araştırmada rastlantısal olmayan örnekleme yönteminin kullanılması nedeniyle elde edilen bulgular araştırma evrenine genellenememektedir. Gelecek araştırmacılar farklı örnekleme yöntemleri kullanarak farklı sektörlerde araştırma modelini test edebilirler. Ayrıca araştırmanın kesitsel olarak yapılması diğer bir sınırlılıktır. Nedensel çıkarımların yapılabilmesi, psikolojik rahatlığın ve işyeri mutluluğunun zaman içindeki değişimini gözlemlenebilmesi için boylamsal araştırmalar yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Aboramadan, M. ve Kundi, Y. M. (2023). Emotional culture of joy and happiness at work as a facet of wellbeing: A mediation of psychological safety and relational attachment. *Personnel Review, 52*(9), 2133–2152.

Akgündüz, Y., Bardakoglu, O. ve Kizilcalioglu, G. (2023). Happiness, job stress, job dedication and perceived organizational support: a mediating model. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, *6*(2), 654-673.

Aldabbas, H., Pinnington, A. ve Lahrech, A. (2023). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current Psychology, 42*(8), 6501–6515.

Al-Taie, M. (2023). Antecedents of happiness at work: The moderatingn role of gender. *Cogent Business & Management, 10*(3),2283927. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2283927

Asghar, M., Tayyab, M., Gull, N., Zhijie, S., Shi, R. Ve Tao, X. (2021). Polychronicity, work engagement, and turnover intention: the moderating role of perceived organizational support in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 49*, 129-139.

Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B. ve Oerlemans, W. G. M. (2016). Momentary work happiness as a function of enduring burnout and work engagement. *The Journal of Psychology, 150*(6), 755-778.

Benet-Martínez, V. ve John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of personality and social psychology*, *75*(3), 729.

Bhandari, S., Mishra, M. K., Bhalla, P. ve Gupta, S. (2025). Understanding the effect of personality types on workplace happiness using structural equation modelling approach. *International Journal of Work Innovation*, *6*(1), 1-21.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Chung, E., Mathew, V. N. ve Subramaniam, G. (2019). In The Pursuit of Happiness: The Role of Personality. *International Journal of Academic in Research Business and Social Sciences, 9*(11), 10–19.

Ciby, M. A. ve Dominic, E. (2026). Nurturing creative involvement at work: Role of psychological safety and happiness at work. *Acta Psychologica*, *262*, 106105.

Costa, P. T. ve McCrae, R. R. (1980). Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: happy and unhappy people. *Journal of personality and social psychology*, *38*(4), 668.

Çivitçi, N. ve Arıcıoğlu, A. (2012). Beş Faktör Kuramına Dayalı Kişilik Özellikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12*(23), 78–96.

Dirican, A. H. ve Erdil, O. (2021). Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşe Gömülmüşlük Üzerine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 13*(1), 701-718.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*, 350–383.

Edmondson, A. C. ve Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 23–43.

Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S. ve Sowa D., (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *The Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42-51.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. ve Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 565-573, doi: 10.1037/0021-9010.87.3.565.

Fisher, C. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews, 12*(4), 384-412.

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

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014). Multivariate Data Analysis (7th ed.). Harlow: Pearson.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction To Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach*. New York: Guilford Press

Huang, C. C., Wang, Y. M., Wu, T. W. ve Wang, P. A. (2013). An empirical analysis of the antecedents and performance consequences of using the moodle platform. *International Journal of Information and Education Technology*, *3*(2), 217-221.

İrengün, O. ve Arıkboğa, Ş. (2015). The Effect of Personality Traits On Social Entrepreneurship Intentions: A Field Research. *Social and Behavioral Sciences 195*, 1186 – 1195.

Janssen, O., Van de Vliert, E. ve West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior, 25*(2), 129–145.

Joe-Akunne, C. O., Edosomwan, H. S. ve Gladness, S. C. (2022). Participation in decision-making and perceived organizational support as predictors of psychological safety among secondary school staff. *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences*, *17*(2), 46-55.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. https://doi.org/10.2307/256287

Kim, B.-J. (2020). Unstable jobs harm performance: The importance of psychological safety and organizational commitment in employees. *SAGE Open, 10*(2).

Kurt, T. ve Duyar, İ. (2023). The influence of perceived organizational support on teachers' job satisfaction: The mediating roles of climate for initiative and climate for psychological safety. *Participatory Educational Research*, *10*(2), 156-173.

Maenapothi, R., (2007). Happiness in the Workplace Indicator, Master's Thesis, Human Resource Development, National Institute of Development Administration.

Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları* (1.Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

Nonyana, K., Mmako, M. M. ve Skosana, T. B (2025). The mediating role of perceived organizational support on psychological safety in the workplace and its relationship with innovative work behaviour: context of a South African manufacturing company. *Internatıonal Journal of Busıness Ecosystem & Strategy 7*(3). 134-142.

Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory (2nd Ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Özdemir, B. (2022). Perceived organizational support and happiness at work: The role of psychological capital. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, *20*(1), 414-430.

Podsakoff, P. M., Mackenzıe, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal Of Applied Psychology, 88*(5), 879.

Polatçı, S. ve Ünüvar, H. (2021). İşte Mutluluk Ölçeği (İMÖ): Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Journal of Research in Business, 6*(1), 177-202.

Salas-Vallina, A., Alegre Vidal, J. (2018). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization. 27*(3), 1-21.

Seyrek, E. ve Çelik, İ. H. (2025). The Relationships between Perceived Organizational Support, Workplace Happiness, Organizational Trust, and Positive Meaning of Work: A Moderated-Mediation Model. *Romaya Journal*, *5*(Special Issue (SI) IXASC 2025), 63-72.

Sümer, N., ve Sümer, H. C. (2005). Beş faktör kişilik özellikleri ölçeği (Yayınlanmamış çalışma).

Wang, X., Liu, L., Zou, F., Hao, J. ve Wu, H. (2017). Associations of occupational stressors, perceived organizational support, and psychological capital with work engagement among Chinese female nurses. *BioMed Research International*, *2017*, 5284628. https://doi.org/10. 1155/2017/5284628

Watson ve Clark, L. A. ve Clark, L. A. (1984). *Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. Psychological Bulletin, 96*(3), 465–490.

Xu, D., Zhang, N., Bu, X. ve He, J. (2022). The effect of perceived organizational support on the work engagement of Chinese nurses during the COVID-19: the mediating role of psychological safety. *Psychology, Health & Medicine*, *27*(2), 481-487.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46*(Özel Sayı), 74-85.

Yener, S. (2015). Psikolojik Rahatlık Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, *5*(13), 280-305.

Yozgat, U. ve Bilginoğlu, E. (2020). İşyerinde mutluluk ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, *15*, 201-206.

İLETİŞİM BECERİLERİ YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINI GÜÇLENDİRİR Mİ?

Dr. Öğr. Üyesi Tuba BIYIKBEYİ BAŞDAĞ

Kilis 7 Aralık Üniversitesi
tubabiyikbeyi@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi İbrahim FIRAT

Batman Üniversitesi,
ibrahim.firat@batman.edu.tr

ÖZET

Araştırma, iletişim yeterliliğinin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış; veriler, Kilis ilinde eğitim veren 204 öğretmenden oluşan bir örneklem üzerinden anket tekniğiyle toplanmıştır. Araştırma verilerinin eğitim sektöründen toplanmasının temel nedeni, bu sektörün doğası gereği yoğun insan etkileşimine dayalı olmasıdır. İletişim yeterliliği ölçeği; sosyal davranış yeterliliği, empati ve bireysel yeterlilik, uyum ve duyarlılık yeteneği, insan ilişkileri ile dinleme yeterliliği olmak üzere beş boyutlu bir yapı sergilemiştir. Yenilikçi iş davranışı ise fikir üretme ve uygulama ile fikri destekleme şeklinde iki boyutlu olarak ölçülmüştür. Hipotezler çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Bulgular, iletişim yeterliliği alt boyutlarından empati ve bireysel yeterlilik ve dinleme yeterliliğini dışındaki boyutların fikir üretme ve uygulama boyutu üzerinde anlamlı bir etki oluşturduğunu göstermiştir. Sosyal davranış yeterliliği ve insan ilişkileri boyutları dışında kalan iletişim yeterliliği boyutlarının da fikri destekleme boyutu üzerinde anlamlı etkisi görülmüştür. Uyum ve duyarlılık yeteneği her iki boyut üzerinde de en güçlü etkiyi gösteren boyut olarak öne çıkmıştır. Bu bulgu, dinamik çalışma ortamlarında etkili iletişim için uyum becerisinin vazgeçilmez niteliğini vurgulayan araştırmalarla örtüşmektedir. Araştırma bulguları, örgütsel inovasyon süreçlerinde iletişim yetkinliğinin kritik bir öncül olduğuna işaret etmekte ve eğitim-inovasyon uygulamalarına önemli pratik katkılar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İletişim becerileri, Yenilikçi iş davranışı, Yaratıcılık

GİRİŞ

Bilgi ekonomisinin hâkim olduğu günümüz rekabet ortamında örgütlerin sürdürülebilir başarı elde edebilmesinin temel koşullarından biri, çalışanların sergilediği yenilikçi iş davranışı kapasitesini etkin biçimde geliştirmektir. Bireysel düzeyde ele alınan yenilikçi iş davranışı; çalışanların yeni fikirler üretmesi, bu fikirlere destek sağlaması ve onları uygulamaya koyması süreçlerini kapsamakta olup örgütsel öğrenme, değer yaratma ve rekabet üstünlüğü açısından kritik işlevler üstlenmektedir (Janssen, 2000; De Jong ve Den Hartog, 2010; Gökçen ve Çetin, 2022). Bu bağlamda araştırmacıların güncel ilgi odaklarından biri, hangi bireysel yetkinliklerin yenilikçi iş davranışını besleyip güçlendirdiğini tespit etmektir.

Örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir boyutunu oluşturan iletişim yeterliliği, bireylerin kişilerarası ilişkilerinde amaçlarına ulaşabilmek için iletişim davranışlarını uygun ve etkili biçimde sergileyebilme kapasitesi olarak ele alınabilir (Hargie ve Dickson, 2004). İletişim yeterliliği; empati, kişilerarası destek, davranışsal esneklik ve etkileşim yönetimi gibi çeşitli boyutları içeren çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır (Wiemann, 1977). Bu yeterlilik, örgütsel bağlamda iş birliği, problem çözme ve bilgi paylaşımı gibi süreçleri destekleyen kişilerarası etkileşimlerin niteliği açısından önem taşımaktadır. Öğretmenler ve eğitmenler için iletişim, sıradan bir beceri değil; mesleklerinin özünü oluşturan bir temel yetkinlik alanıdır. Küresel ölçekte eğitim sistemleri; dijitalleşme, değişen demografik yapılar, artan hesap verebilirlik talepleri ve kaynak kısıtlamaları gibi güçlü dönüşüm baskılarıyla karşı karşıyadır (OECD, 2019). Bu baskılar, eğitim çalışanlarının yeni pedagojik yöntemler geliştirmesini, öğretim teknolojilerini benimsemesini ve örgütsel süreçleri yenilemesini zorunlu kılmaktadır. Nitekim West (2002), çalışma gruplarında grup iklimi ve iletişim süreçlerinin yaratıcılık ve yenilik süreçlerinin gelişiminde önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Bu bağlamda eğitim sektörü, yenilikçi iş davranışı araştırmaları için hem pratik öneme sahip hem de teorik açıdan zengin bir alan sunmaktadır. Bandura'nın (1986) Sosyal Bilişsel Kuramı, bireylerin yetkinlik inançlarının (öz-yeterlilik) motivasyon, bilişsel süreçler ve davranış örüntüleri üzerindeki belirleyici rolünü vurgulamaktadır. Bu kuram çerçevesinde iletişim yeterliliği, bireyin sosyal etkileşimde kendine duyduğu güveni artırmakta; bu da örgütsel

ortamda fikir paylaşma, risk alma ve yenilikçi girişimlerde bulunma eğilimini güçlendirmektedir (Bandura, 1997).

İki kavram arasındaki ilişki teorik açıdan güçlü bir zemine sahip olmakla birlikte, eğitim sektörüne özgü örgütsel dinamikleri hesaba katan araştırmalar oldukça sınırlı kalmaktadır. Araştırma iletişim yeterliliği alt boyutları ile yenilikçi iş davranışının iki temel boyutu üzerindeki etkilerini ampirik olarak test etmektedir. Bu çerçevede araştırmanın ilk bölümünde literatür taraması ve kavramsal bilgilere yer verilmiş, ardından yöntem ve bulgular kısmı ile analizler yorumlanmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İletişim Yeterliliği

Örgütsel bağlamda iletişim yeterliliği, çalışanların iş birliği süreçlerinde, müzakerelerde, geri bildirim alışverişlerinde ve liderlik ilişkilerinde kullandıkları bireysel bir kaynak olarak konumlandırılabilir (Beebe vd., 2013). Hargie ve Dickson (2004), "sosyal beceriler", "iletişim becerileri", "kişiler arası beceriler"in birbiri yerine kullanılabildiğinden bahsetmiştir. Bir iletişimin başarılı sayılabilmesi için yalnızca amaca ulaşması yeterli değildir; aynı zamanda sosyal normlara ve duruma uygun olması gerekmektedir. Araştırmada kullanılan alt boyutlarından bahsetmekte fayda vardır;

- **Sosyal davranış yeterliliği:** Bu boyut, sosyal kaygıyı aşma ve kendini doğal biçimde ifade edebilme yetkinliğini kapsamaktadır. Sosyal davranış yeterliliği, bireyin sosyal etkileşimlerde kendini ifade etmesini, başkalarının duygularını ve davranışlarını anlamasını ve farklı sosyal durumlara uygun tepkiler geliştirmesini içermektedir(Rose-Krasnor, 1997). Örgütsel bağlamda bu beceriler, kişilerarası ilişkilerin kurulmasını, etkili iletişimi ve liderlik süreçlerinin yürütülmesini desteklemektedir (Riggio & Reichard, 2008). Eğitim kurumlarında bu boyut, öğretmenlerin, yöneticileriyle, öğrencileriyle ve diğer paydaşlarıyla kurdukları ilişkilerin kalitesini doğrudan etkileyebilir.

- **Empati ve bireysel yeterlilik:** Empati; başkalarının duygusal durumlarını, ihtiyaçlarını ve bakış açılarını anlama ile bu anlayışı ilişkisel süreçlere yansıtma kapasitesini kapsamaktadır (Davis, 1983; Ickes, 1993). Bireysel yeterlilik ise bireyin kendini açık ve uygun biçimde ifade etme ve iletişim süreçlerine etkili bir şekilde katılma kapasitesini yansıtmaktadır (Rubin, 1990).

- **Uyum ve Duyarlılık Yeteneği:** İletişimsel uyum, bireyin farklı sosyal bağlamlara, kişilere ve beklenmedik durumlara yanıt verebilmek için iletişim tarzını ve stratejilerini esnek biçimde ayarlama kapasitesini ifade etmektedir (Spitzberg, 2000). Duyarlılık ise iletişim ortağının sinyallerini doğru okuma ve bu sinyallere zamanında, uygun biçimde karşılık verme becerisini içermektedir (Cegala ve Sillars, 1989).

- **İnsan ilişkileri,** kişilerarası ilişkileri başlatma, yakın ilişkilerde kendini açma, başkalarına duygusal destek sağlama ve kişilerarası çatışmaları yönetme gibi kişilerarası yeterlilikleri kapsamaktadır (Buhrmester vd., 1988). Örgütlerde güven, bağlılık ve takım uyumunu besleyen bu yetkinlik, kolektif sorun çözme ve fikir geliştirme süreçleri için temel bir psikolojik zemin oluşturmaktadır (Barker ve Gower, 2010).

- **Dinleme yeterliliği**; başkalarının söylediklerini dikkatli, anlayışlı ve saygılı biçimde takip etme, söze gereksiz yere müdahale etmeme ve iletilen mesajı doğru yorumlama kapasitesini yansıtabilmektedir (Bodie, 2023; Worthington vd, 2024).

Yenilikçi İş Davranışı

Yenilikçi iş davranışı kavramı, örgüt yazınına Scott ve Bruce (1994) tarafından kazandırılmış olup bireylerin iş ortamında örgütsel rol gerekliliklerinin ötesine geçen yaratıcı girişimlerini kapsamaktadır. Scott ve Bruce (1994) bu kavramı; "Bir birim, grup ya da örgüt içinde herhangi bir rolde çalışan bireylerin yeni ve faydalı fikirleri kasıtlı olarak üretmesi, tanıtması ve uygulamaya koyması" biçiminde tanımlamaktadır. Yenilikçi iş davranışının araştırmada kullanılan alt boyutlarını açıklamak gerekirse;

Fikir üretme ve uygulama; çalışanların mevcut sorunlara özgün çözümler geliştirmesi, yeni yöntem ve araçları araştırması ve bu fikirleri somut uygulamalara dönüştürmesi süreçlerini kapsamaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2010). Fikri destekleme; çalışanların başkalarının yenilikçi fikirlerine destek vermesi,

bu fikirlere örgüt içinde görünürlük kazandırması ve yenilikçilik için heyecan yaratması süreçlerini kapsamaktadır (Howell ve Higgins, 1990; Scott ve Bruce, 1994; Janssen, 2000).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı ve Örneklemi

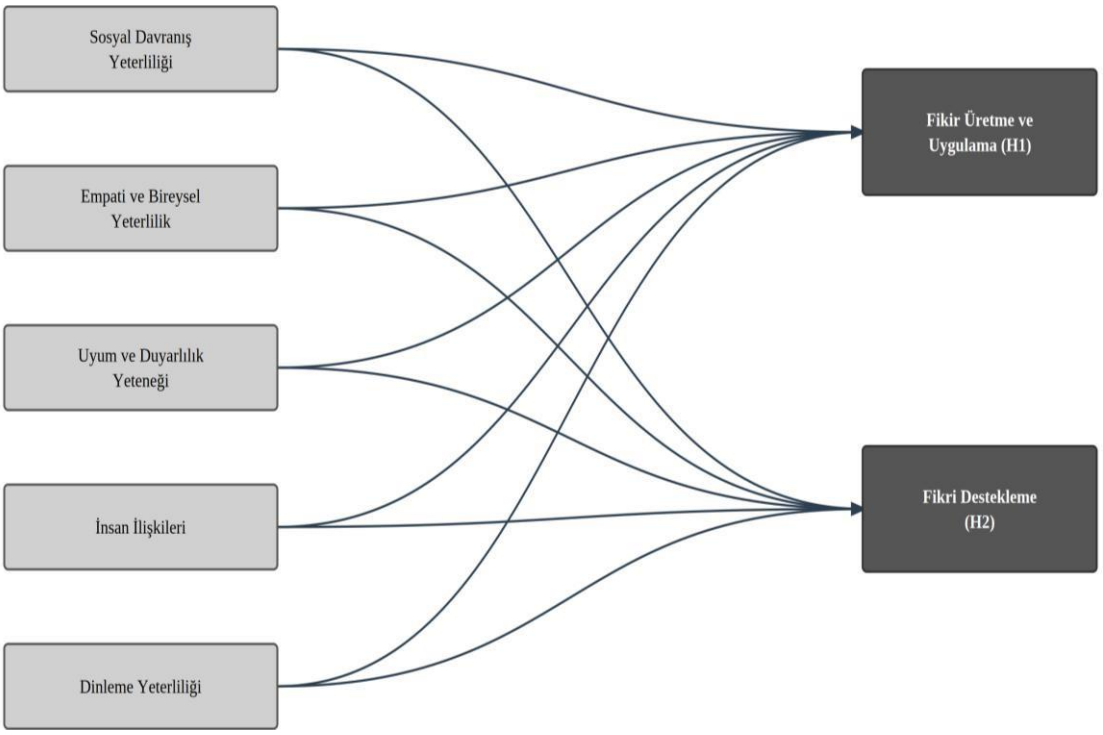
Araştırmanın amacı, iletişim becerilerinin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmanın evrenini eğitim sektöründe görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemiyle Kilis ilinde ulaşılan 204 ilköğretim öğretmeni, araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu çalışmada örneklem büyüklüğünün belirlenmesi amacıyla G*Power 3.1 programı kullanılarak güç analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında bağımlı değişkenin iki alt boyutu için ayrı ayrı çoklu doğrusal regresyon analizleri planlanmış ve her bir modelde beş bağımsız değişken analize dâhil edilmiştir. Analizlerde anlamlılık düzeyi (α) 0.05 ve test gücü (1-β) 0.80 olarak kabul edilmiştir. Etki büyüklüğü, Cohen (1988) kriteri dikkate alınarak temkinli bir yaklaşımla $f^2 = 0.08$ olarak belirlenmiştir. Gerçekleştirilen güç analizi sonucunda, beş yordayıcı değişken içeren model için minimum örneklem büyüklüğünün yaklaşık 160 olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, analiz sonuçlarının güvenilirliğini artırmak amacıyla daha yüksek sayıda katılımcıya ulaşılması hedeflenmiş ve çalışma 204 katılımcıdan elde edilen verilerle yürütülmüştür.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgilerine yönelik sorular yer alırken; ikinci ve üçüncü bölümlerde ise çalışmanın temel değişkenlerini ölçen ölçekler bulunmaktadır. Çalışmada kullanılan Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği, Janssen (2000) tarafından geliştirilmiş ve Töre (2017) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Çalışanların yenilikçi süreçlerini ölçmeyi amaçlayan bu ölçek toplam 9 maddeden ve iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin "Fikir Üretme ve Uygulama" alt boyutu 1, 2, 3, 7, 8 ve 9. maddeleri; "Fikri Destekleme" alt boyutu ise 4, 5 ve 6. maddeleri kapsamaktadır. Faktör analizi sonucu 7,8 ve 9.maddeler çıkarılmış ve 6 madde olarak çalışmada kullanılmıştır. Çalışmanın diğer veri toplama aracı olan İletişim Yeterlilik Ölçeği, Wiemann (1977) tarafından geliştirilmiş, Koca ve Erigüç (2017) tarafından geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonuçları doğrultusunda bazı maddeler ölçekten çıkartılarak analizler 19 madde üzerinden yürütülmüştür. Ölçek son hali ile; Sosyal davranış yeterliliği (3 madde), Empati ve bireysel yeterlilik (5 madde), Uyum ve duyarlılık yeteneği (5 madde), İnsan İlişkileri (3 madde), Dinleme yeterliliği (3 madde) olmak üzere toplam 5 alt boyutta analizlere tabi tutulmuştur.

Hipotezler ve Araştırma Modeli

Şekil 1. Araştırma modeli



H_1: İletişim yeterliliğinin yenilikçi iş davranışının fikir üretme ve uygulama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: İletişim yeterliliğinin sosyal davranış yeterliliği boyutunun fikir üretme ve uygulama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: İletişim yeterliliğinin uyum ve duyarlılık yeteneği boyutunun fikir üretme ve uygulama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: İletişim yeterliliğinin insan ilişkileri boyutunun fikir üretme ve uygulama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: İletişim yeterliliğinin empati ve bireysel yeterlilik boyutunun fikir üretme ve uygulama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1e}: İletişim yeterliliğinin dinleme yeterliliği boyutunun fikir üretme ve uygulama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_2: İletişim yeterliliğinin yenilikçi iş davranışının fikri destekleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2a}: İletişim yeterliliğinin sosyal davranış yeterliliği boyutunun fikri destekleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2b}: İletişim yeterliliğinin uyum ve duyarlılık yeteneği boyutunun fikri destekleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2c}: İletişim yeterliliğinin insan ilişkileri boyutunun fikri destekleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2d}: İletişim yeterliliğinin empati ve bireysel yeterlilik boyutunun fikri destekleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2e}: İletişim yeterliliğinin dinleme yeterliliği boyutunun fikri destekleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Ölçeklerin Faktör Analizleri

İletişim yeterliliği ve yenilikçi iş davranışı veri setinin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla yapılan faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi değerleri bulgulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değeri iletişim yeterliliği ölçeği için ,843 ve yenilikçi iş davranışı ölçeği için ,735 olarak bulunmuş ve örneklem yeterliliğinin yüksek olduğu görülmüştür. Ölçekteki bazı maddeler uygun olmadığı için analizden çıkarılmış ve iki temel değişken bunun sonucunda aşağıdaki faktörler altında toplanmıştır (Tablo 1, Tablo 2)

Tablo 1. İletişim Yeterliliği Faktör Analizi

İfadeler	Sosyal davranış yeterliliği	Empati ve bireysel yeterlilik	Uyum ve Duyarlılık Yeteneği	İnsan İlişkileri	Dinleme yeterliliği
SD2	,761				
SD4	,750				
SD3	,685				
EY10		,579			
EY11		,803			
EY13		,772			
EY12		,759			
EY14		,640			
UD19			,718		
UD18			,714		
UD17			,698		
UD15			,569		
UD16			,494		
İİ27				,752	
İİ25				,728	
İİ26				,703	
DY30					,857
DY28					,827
DY24					,807
Açıklanan Varyans					65,248
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test=					0,843
Bartlett Küresellik Testi	p < 0,05				1758,368

Tablo 2. Yenilikçi İş Davranışı

İfadeler	Fikir üretme ve uygulama	Fikri destekleme
FÜ1	,895	
FÜ3	,866	
FÜ2	,819	
FD5		,904
FD4		,837
FD6		,830
Açıklanan Varyans		76,855
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test=		,735
Bartlett Küresellik Testi	p < 0,05	582,109

Değişkenlerin Güvenirlik Analizi ve Ortalamaları

Tablo 3. Değişkenlerin Güvenirlik Analizi ve Ortalamaları

Değişkenler	Cronbach Alfa	Madde sayısı	Ortalamalar	Çarpıklık	Basıklık
Sosyal davranış yeterliliği	,788	3	4,19	-,361	,047
Empati ve bireysel yeterlilik	,846	5	4,20	,118	-,463
Uyum ve duyarlılık yeteneği	,796	5	4,30	,112	-,703
İnsan İlişkileri	,821	3	3,79	1,50	1,31
Dinleme yeterliliği	,892	3	3,82	,904	,152
Fikir üretme ve uygulama	,819	3	4,21	-,013	-,303
Fikri destekleme	,875	3	4,42	,732	,113

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik ve betimleyici istatistiklerine ilişkin bulgular incelendiğinde, tüm değişkenlere ait Cronbach Alfa katsayılarının 0,788 ile 0,892 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler, ölçeklerin genel olarak yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Değişkenlere ait ortalama değerler incelendiğinde ise, tüm boyutların 3,79 ile 4,42 arasında değiştiği görülmektedir. Bu durum, katılımcıların ilgili ifadelere genel olarak yüksek düzeyde katılım gösterdiğini ortaya koymaktadır. En yüksek ortalamanın "fikri destekleme" boyutuna ($\bar{x}$ = 4,42), en düşük ortalamanın ise "insan ilişkileri" boyutuna ($\bar{x}$ = 3,79) ait olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Tabachnick ve Fidell (2013), çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1.5 -1.5 aralığında olduğunda verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmişlerdir. Tablo 3'de görüldüğü üzere çarpıklık ve basıklık değerleri ortalamaları geçerli aralıklarda yer almaktadır.

Bu verilerden hareketle örneklem büyüklüğünün yeterli olması ve diğer dağılım göstergelerinin kabul edilebilir düzeyde bulunması nedeniyle verilerin parametrik analizler açısından uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Analiz öncesinde regresyon varsayımlarının sağlanıp sağlanmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda, bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorunu olup olmadığı VIF (Variance Inflation Factor) değerleri üzerinden değerlendirilmiştir. Regresyon analizine ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir:

Tablo 4. İletişim yeterliliği boyutlarının fikir üretme ve uygulama üzerindeki etkisi

Değişkenler	Bağımlı Değişken							
	Fikir üretme ve uygulama							
	B	**S.H.**	**β**	**t**	**p**	**Alt sınır**	**Üst sınır**	**VIF**
Sosyal Davranış Yeterliliği	,231	,070	,221	3,301	,001	,093	,369	1,210
Uyum Ve Duyarlılık Yeteneği	,423	,126	,275	3,357	,001	,175	,675	1,810
İnsan İlişkileri	,219	,106	,151	2,055	,041	,009	,428	1,469
Empati Ve Bireysel Yeterlilik	,083	,108	,061	,762	,447	-,129	,295	1,706
Dinleme Yeterliliği	,012	,049	-,018	,257	,798	-,084	,108	1,364

Düzenlenmiş R^2: ,549

Tabloya göre oluşturulan çoklu regresyon modeli, bağımlı değişken olan fikir üretme ve uygulamayı anlamlı düzeyde açıklamaktadır. Modelin düzeltilmiş R^2 değeri varyansın yaklaşık %55'ini açıklamakta ve modelin açıklayıcılığının yeterli düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Bağımsız değişkenler incelendiğinde, sosyal davranış yeterliliğinin fikir üretme ve uygulama üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (β = ,221; p < ,01). Bu bulgu, bireylerin sosyal davranış becerileri arttıkça fikir üretme ve bu fikirleri hayata geçirme düzeylerinin de arttığını göstermektedir. Benzer şekilde, uyum ve duyarlılık yeteneği de bağımlı değişken üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir (β = ,275; p < ,01) ve modeldeki en güçlü yordayıcı olarak öne çıkmaktadır. İnsan ilişkileri alt boyutunun etkisi de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş (β = ,151; p < ,05) ve fikir üretme ve uygulamayı pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu doğrultuda H1a, H1b ve H1c hipotezleri kabul edilmiştir. Buna karşın, empati ve bireysel yeterlilik (p > ,05) ile dinleme yeterliliği (p > ,05) değişkenlerinin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Bu sonuçlar, söz konusu değişkenlerin modele anlamlı bir katkı sağlamadığını göstermektedir. Bu nedenle H1d ve H1e hipotezleri reddedilmiştir.

Öte yandan, modelde yer alan değişkenlere ilişkin VIF değerlerinin 1,210 ile 1,810 arasında değişmesi, çoklu doğrusal bağlantı sorununun bulunmadığını göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, yenilikçi iş davranışının fikir üretme ve uygulama boyutu üzerinde iletişim yeterliliği boyutlarından özellikle uyum ve duyarlılık yeteneği, sosyal davranış yeterliliği ve insan ilişkilerinin belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 5. İletişim yeterliliğinin fikri destekleme boyutu üzerindeki etkisi

Değişkenler	Bağımlı Değişken							
	Fikri Destekleme							
	B	**S.H.**	**β**	**t**	**p**	**Alt sınır**	**Üst sınır**	**VIF**
Sosyal Davranış Yeterliliği	,096	,068	,096	1,411	,160	-,030	,238	1,210
Uyum ve Duyarlılık Yeteneği	,528	,122	,359	4,331	,001	,287	,769	1,810
İnsan İlişkileri	,035	,103	,025	0,342	,736	-,168	,238	1,469
Empati ve Bireysel Yeterlilik	,256	,105	,143	2,448	,015	,049	,463	1,706
Dinleme Yeterliliği	,117	,047	,178	2,490	,013	,023	,210	1,364

Düzenlenmiş R^2: ,494

Elde edilen çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre modelin genel olarak anlamlı olduğu ve bağımlı değişken olan fikri destekleme düzeyini orta seviyede açıkladığı görülmektedir (Düzeltilmiş R^2 = ,494).

Analiz sonuçlarına göre sosyal davranış yeterliliğinin (β = ,096; p = ,160) fikri destekleme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Dolayısı ile H2a reddedilmiştir. Buna karşılık empati ve bireysel yeterlilik (β = ,143; p = ,015), uyum ve duyarlılık yeteneği (β = ,359; p < ,001) ve dinleme yeterliliği (β = ,178; p = ,013) değişkenlerinin fikri destekleme üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç H2b, H2d ve H2e'nin kabul edildiğini göstermektedir. İnsan ilişkileri değişkeninin ise fikri destekleme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir (β = ,025; p = ,736). Bu yüzden H2c reddedilmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma, eğitim sektörü çalışanları üzerinde yürütülmüş ve iletişim yeterliliğinin alt boyutlarının yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisini iki farklı boyut üzerinden incelemiştir: fikir üretme ve uygulama ile fikri destekleme. Çoklu doğrusal regresyon analizleriyle elde edilen bulgular, iletişim yeterliliğinin yenilikçi iş davranışları üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymuş; ancak bu etkinin her alt boyut için farklılaştığını göstermiştir.

H1 hipotezinin alt boyutlarına ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, sosyal davranış yeterliliğinin fikir üretme ve uygulama üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgu, çalışma ortamındaki sosyal ilişkilerin kalitesinin bireysel yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki rolünü vurgulayan araştırmalarla örtüşmektedir (Dhir ve Vallabh, 2025). Uyum ve duyarlılık yeteneğinin, fikir üretme ve uygulama üzerinde en güçlü yordayıcı olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, çalışanların yaratıcılığını destekleyen iletişimsel süreçlerin ve kişilerarası desteğin önemini ortaya koyan çalışmalarla (Zhou & George, 2001) ve çalışanların öğrenme yönelimi ve yaratıcı öz-yeterliklerinin yaratıcılıkla ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalarla örtüşmektedir Gong vd., 2009). İnsan ilişkileri değişkeninin de fikir üretme ve uygulama üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bilgi paylaşımı, iletişimi teşvik eden ve beyin fırtınasına zemin hazırlayan bir süreç olarak yeni bilgilerin üretilmesini ve yenilik süreçlerine katkıda bulunabilmektedir (Paulus vd, 2018; Xu ve Suntrayuth, 2022). Bu bulgular, sosyal davranış yeterliliği, uyum ve duyarlılık yeteneği ile insan ilişkilerine dayanan H1a, H1b ve H1c hipotezlerinin kabul edilmesi ile tutarlı görünmektedir. Öte yandan, empati ve bireysel yeterlilik ile dinleme yeterliliğinin fikir üretme ve uygulama üzerinde anlamlı bir etki göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, söz konusu boyutların yenilikçi sürecin erken aşamalarında değil, daha çok fikirlerin sosyal olarak kabul ettirilmesi ve desteklenmesi aşamasında etkili olduğunu gösterebilir. Nitekim yenilikçi iş davranışı; fikir üretme, destekleme ve uygulama olmak üzere çok aşamalı bir süreçtir (De Jong & Den Hartog, 2010). Bu durum, farklı iletişim becerilerinin inovasyon sürecinin farklı aşamalarında devreye girdiğini ortaya koymaktadır.

H2'nin alt boyutlarına ilişkin bulgular incelendiğinde, uyum ve duyarlılık yeteneğinin fikri destekleme üzerindeki en güçlü etkiye sahip değişken olmaya devam ettiği görülmektedir. Bu durum, bireyin sosyal ortamlara uyum sağlama ve farklı paydaşlarla etkili iletişim kurma becerisinin, fikirler için destek bulma sürecinde kritik olduğunu göstermektedir. İş dünyasında yenilikçi davranış sergileyen bireyler, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve desteklenmesinin yanı sıra, yeniliklerin hayata geçirilmesi için gerekli kaynakların ve örgütsel desteğin harekete geçirilmesine katkıda bulunabilmektedir (Yuan & Woodman, 2010; Howell & Higgins, 1990). Bu süreçte yüksek iletişimsel uyum, bireyin mesajını hedef kitleye uygun biçimde şekillendirmesine olanak tanımaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular bir bütün olarak ele alındığında, iletişim yeterliliğinin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinin karmaşık ve çok boyutlu bir yapı sergilediği anlaşılmaktadır. Yenilikçi iş davranışı, bir iş rolü, grup veya örgüt içinde yeni fikirlerin kasıtlı olarak yaratılması, sunulması ve hayata geçirilmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Janssen, 2000). Bu sürecin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için farklı iletişimsel becerilerin sinerjik biçimde işlev görmesi gerektiği görülmektedir.

Uyum ve duyarlılık yeteneğinin her iki boyut üzerinde de en güçlü etkiyi gösteren boyut olarak öne çıkması dikkat çekicidir. Bu bulgu, dinamik çalışma ortamlarında etkili iletişim için uyum becerisinin vazgeçilmez niteliğini vurgulayan araştırmalarla örtüşmektedir. Bu araştırmanın bulguları, iletişim yeterliliğinin söz konusu bireysel faktörler arasında kritik bir yer tuttuğunu ampirik olarak teyit etmektedir. Nitekim örgütler, çalışanlarına yönelik iletişim becerisi geliştirme programlarında uyum ve duyarlılık, dinleme ve empati odaklı içeriklere öncelik vererek yenilikçilik kapasitelerini artırabileceklerdir.

KAYNAKÇA

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.

Barker, R. T., & Gower, K. (2010). Strategic application of storytelling in organizations: Toward effective communication in a diverse world. *Journal of Business Communication, 47*(3), 295–312. https://doi.org/10.1177/0021943610369782

Beebe, S. A., Mottet, T. P., & Roach, K. D. (2013). *Training and development: Communicating for success* (2nd ed.). Pearson.

Bodie, G. D. (2023). Listening as a positive communication process. *Current Opinion in Psychology*, *53*. https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2023.101681

Buhrmester, D., Furman, W., Wittenberg, M. T., & Reis, H. T. (1988). Five domains of interpersonal competence in peer relationships. *Journal of Personality and Social Psychology, 55*(6), 991–1008. https://doi.org/10.1037/0022-3514.55.6.991

Cegala, D. J., & Sillars, A. L. (1989). Further examination of nonverbal manifestations of interaction involvement. *Communication Reports, 2*(1), 39–47. https://doi.org/10.1080/08934218909367479

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 44*(1), 113–126. https://doi.org/10.1037/0022-3514.44.1.113

De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management, 19*(1), 23–36. https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x

Dhir, S., & Vallabh, P. (2025). Do social relationships at work enhance creativity and innovative behavior? Role of psychological safety. *Acta Psychologica*, 253. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104751

Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal, 52*(4), 765–778. https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670890

Gökçen, M. Y., & Çetin, S. (2022). Yenilikçi iş davranışının iş performansına etkisi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 9*(2), 174-188.

Hargie, O., & Dickson, D. (2004). *Skilled interpersonal communication: Research, theory, and practice* (4th ed.). Routledge.

Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*(2), 317–341. https://doi.org/10.2307/2393393

Ickes, W. (1993). Empathic accuracy. *Journal of Personality, 61(4), 587–610.* https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1993.tb00783.x

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(3), 287–302. https://doi.org/10.1348/096317900167038

Koca, G. Ş., & Erigüç, G. (2017). İletişim yeterlilik ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirliği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 13*(4), 789–799. https://doi.org/10.17130/ijmeb.2017433408

OECD. (2019). *Regions in industrial transition: Policies for people and places*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/c76ec2a1-en

Paulus, P. B., Baruah, J., & Kenworthy, J. B. (2018). Enhancing collaborative ideation in organizations. *Frontiers in Psychology, 9*, 2024. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02024

Riggio, R. E., & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology, 23*(2), 169–185. https://doi.org/10.1108/02683940810850808

Rose-Krasnor, L. (1997). The nature of social competence: A theoretical review. *Social Development, 6*(1), 111–135. https://doi.org/10.1111/j.1467-9507.1997.tb00097.x

Rubin, R. B. (1990). Communication competence. In G. M. Phillips & J. T. Wood (Eds.), *Speech communication: Essays to commemorate the 75th anniversary of the Speech Communication Association* (pp. 94–129). Southern Illinois University Press.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal, 37*(3), 580–607. https://doi.org/10.5465/256701

Spitzberg, B. H. (2000). A model of intercultural communication competence. In L. A. Samovar & R. E. Porter (Eds.), *Intercultural communication: A reader* (9th ed., pp. 375–387). Wadsworth.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.

Töre, E. (2017). *Entelektüel sermayenin yenilikçi iş davranışına etkisinin bilgi paylaşımı, özyeterlilik ve iç denetim odağı perspektifinden incelenmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi].

Xu, Z., & Suntrayuth, S. (2022). Innovative work behavior in high-tech enterprises: Chain intermediary effect of psychological safety and knowledge sharing. *Frontiers in Psychology, 13*, https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1017121

West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review, 51*(3), 355–387. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951

Wiemann, J. M. (1977). Explication and test of a model of communicative competence. *Human Communication Research, 3*(3), 195–213. https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1977.tb00518.x

Worthington, D. L., Bodie, G. D., & Fitch-Hauser, M. E. (2024). *Listening: Processes, functions, and competency*. Taylor & Francis.

Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal, 53*(2), 323–342. https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal, 44*(4), 682–696. https://doi.org/10.5465/3069410

ÖRGÜTLERDE ÇÜRÜK ELMA ETKİSİ: ÇOK DÜZEYLİ VE DİNAMİK BİR KAVRAMSAL MODEL ÖNERİSİ

Doç. Dr. Alper GÜRER

Kırıkkale Üniversitesi,
alpergurer@kku.edu.tr

Doktorant Fatma GÖKÇE

Kırıkkale Üniversitesi,
fatmagokce@kku.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, örgütlerde bireysel düzeyde ortaya çıkan olumsuz davranışların grup dinamikleri ve örgütsel süreçler aracılığıyla nasıl yayıldığını açıklayan çürük elma etkisini çok düzeyli bir perspektiften ele almaktadır. Mevcut literatürde çoğunlukla bireysel özelliklere odaklanılan bu olgu, bu çalışmada örgütsel bağlamı merkeze alan bütüncül bir çerçevede değerlendirilmektedir. Çalışmada sosyal öğrenme, sosyal bulaşma, sosyal norm, ahlaki uzaklaşma ve sosyal değişim kuramları birlikte ele alınarak çürük elma etkisinin yayılım mekanizmaları açıklanmaktadır. Önerilen model, bireysel düzeyde başlayan olumsuz davranışların norm erozyonu ve sosyal bulaşma süreçleri aracılığıyla grup düzeyine, ardından örgütsel kültür ve liderlik dinamikleri yoluyla örgütsel düzeye taşındığını ortaya koymaktadır. Çalışma, çürük elma etkisini sistemik bir örgütsel problem olarak ele alarak literatüre kuramsal katkı sunmayı ve gelecekte yapılacak ampirik araştırmalar için bir çerçeve geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çürük elma etkisi, örgüt kültürü, sosyal bulaşma, norm erozyonu, toksik davranış

GİRİŞ

Örgütlerde olumsuz davranışların bireysel boyutta ortaya çıkması, genellikle çürük elma etkisi olarak adlandırılmaktadır. Ancak mevcut literatür, bu olgunun yalnızca bireysel sapmalarla açıklanamayacağını göstermektedir (Bandura, 1999). Çürük elma davranışları, sosyal öğrenme, normatif çözülme ve kültürel meşrulaştırma süreçleri aracılığıyla grup ve örgüt düzeyinde yayılmakta ve zamanla kendini yeniden üreten bir yapı oluşturmaktadır (Festinger, 1954; Morrison ve Milliken, 2000). Bu bağlamda, olumsuz davranışların örgüt kültürüne nüfuz etmesi, yalnızca bireylerin etik algısı ile sınırlı olmayıp, örgütsel bağlam, liderlik uygulamaları ve insan kaynakları politikaları tarafından şekillendirilmektedir (Kahn, 1990; Maslach vd., 2001; Leiter ve Maslach, 2004).

Özellikle norm belirsizliğinin yüksek olduğu, psikolojik güvenliğin düşük seyrettiği ve liderlik yaklaşımlarının tutarsız olduğu örgütlerde, çürük elma davranışları kolektif normlara dönüşerek yaygınlaşabilmektedir (Kerr, 1975). Bu durum, bireysel sapmaların örgüt genelinde sistematik bir bozulmaya dönüşmesine zemin hazırlamakta; çalışanların duygusal tükenme, işe yabancılaşma ve örgütsel sinizm gibi tepkiler geliştirmelerine yol açmaktadır (Maslach vd., 2001; Leiter ve Maslach, 2004).

Bu çalışmanın amacı, çürük elma etkisini çok düzeyli ve etkileşimsel bir süreç olarak kavramsallaştıran bir model önermektir. Model, bireysel davranışların grup normları ve örgüt kültürü ile nasıl etkileşim içinde olduğunu, liderlik tarzları, psikolojik güvenlik, iletişim ve insan kaynakları uygulamalarının sürecin yönünü ve şiddetini nasıl şekillendirdiğini açıklamaktadır. Bu çerçevede, çürük elma etkisi yalnızca problemli bireylerin varlığıyla açıklanamayacak kadar karmaşık bir olgu olarak ele alınmakta, örgütlerin kültürel ve yapısal risk alanlarını anlamalarını sağlayacak bir perspektif sunmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çürük Elma Etkisi

"Bir çürük elma tüm sepeti çürütür" ifadesi, gündelik yaşamda sıkça kullanılan bir metafor olmasına rağmen, örgütsel davranış literatüründe bireysel olumsuzlukların grup ve örgüt düzeyindeki etkisini açıklayan önemli bir kavramdır (Felps vd., 2006). Çürük elma etkisi, basit bir çalışan probleminden ziyade, bireysel olumsuz davranışların zaman içinde normları, ilişkileri ve kültürel kodları dönüştürdüğü çok katmanlı bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu süreç, mikro düzeyden başlayarak örgütün kültürel dokusuna kadar etki eden olumsuz davranışların sistemik sonuçlara dönüşme biçimini anlamak için güçlü bir çerçeve sunmaktadır (Gino, Ayal ve Ariely, 2009; Porath ve Pearson, 2010).

Çürük elma etkisinin ortaya çıkmasında bireysel özellikler önemli bir rol oynamaktadır. Düşük uyumluluk, dürüstlük ve alçakgönüllülük düzeyleri, çatışmacı ve norm ihlaline açık davranışlara zemin hazırlamaktadır (Ashton ve Lee, 2007; Zettler ve Hilbig, 2010). Benzer biçimde narsisizm, makyavelizm ve psikopati gibi karanlık üçlü kişilik özellikleri, manipülasyon ve benmerkezcilik yoluyla toksik davranışları desteklemektedir (Paulhus ve Williams, 2002).

Grup düzeyinde, norm belirsizliği ve norm erozyonu, çürük elma etkisini besleyen temel faktörlerdir (Felps vd., 2006). Psikolojik güvenlik eksikliği, güç ve statü asimetrileri ile kolektif sorumluluk algısının düşüklüğü, olumsuz davranışların sorgulanmadan devam etmesine yol açmaktadır (Latané vd., 1979; Edmondson, 1999; Magee ve Galinsky, 2008). Böylece grup içerisindeki sessizlik ve kayıtsızlık, bireysel olumsuzluğun kolektif düzeye yayılmasını hızlandırmaktadır.

Örgütsel düzeyde, etik iklimin zayıflığı, toksik liderlik, sonuç odaklı performans ve ödül sistemleri, örgütsel sessizlik ve hesap verebilirlik eksikliği, çürük elma davranışlarının kurumsallaşmasına zemin hazırlamaktadır (Kerr, 1975; Pfeffer, 1998; Treviño vd., 1998; Tepper, 2000; Padilla vd., 2007; Morrison ve Milliken, 2000). Bu çok düzeyli yapı, çürük elma etkisinin basit bir sapmadan ziyade, örgütün kültürel sürdürülebilirliğini tehdit eden sistemik bir bozulmaya neden olmaktadır.

Teorik Temeller

Çürük elma etkisinin açıklanabilmesi, bireysel eğilimlerden sosyal etkileşim süreçlerine ve örgütsel yapılara uzanan farklı kuramsal yaklaşımların bir arada ele alınmasını gerektirir.

*Sosyal Öğrenme Kuramı*na göre bireyler, hangi davranışların tolere edilebilir olduğunu gözlem yoluyla öğrenmektedir. Dolayısıyla çürük elma davranışlarının yaptırımsız kalması, diğer grup üyelerinin benzer şekilde hareket etmesine neden olmaktadır (Bandura ve Walters, 1977; Felps vd., 2006).

Sosyal Norm Kuramı, bireylerin davranışlarını grubun örtük ve açık kuralları doğrultusunda şekillendirdiğini ileri sürmektedir (Feldman, 1984; Cialdini ve Trost, 1998). Çürük elma etkisi bağlamında, olumsuz davranışların tolere edilmesi, grup üyelerinin bu davranışları örtük olarak onayladığı algısını yaratmaktadır. Norm erozyonu, olumsuz davranışların yayılmasını hızlandırarak, çürük elmaya maruz kalan grup üyelerinin davranış sınırlarını yeniden tanımlayan norm belirleyici bir konumuna gelmektedir (Robinson ve O'Leary-Kelly, 1998; Bennett ve Robinson, 2003).

Ahlaki Uzaklaşma Kuramı, bireylerin etik açıdan sorunlu davranışlarını meşrulaştırmak için sorumluluğu dağıtma ve mağduru suçlama gibi bilişsel stratejiler geliştirdiği durumu ifade etmektedir (Bandura, 1999; Hinrichs vd., 2012). Çürük elma, "herkes böyle yapıyor" algısını güçlendirerek olumsuz davranışların kalıcılığını artırmakta ve etik ihlallerin örgüt içinde sistematikleşmesine yol açmaktadır.

Sosyal Bulaşma Kuramı, bireylerin olumsuz tutum ve duygularının sosyal etkileşimler yoluyla yayıldığına dikkat çekmektedir (Barsade, 2002). Negatiflik önyargısı ve olumsuz duyguların hızlı yayılması, çürük elma davranışlarının bulaşıcılığını desteklemektedir (Baumeister vd., 2001; Rozin ve Royzman, 2001).

Sosyal Değişim ve Psikolojik Sözleşme Kuramları, bireylerin örgütle ilişkilerini karşılıklılık ve adalet temelinde konumlandırdığını ve ihlaller durumunda tepkisel davranışlar geliştirdiğini ifade etmektedir (Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005; Rousseau, 1995; Robinson ve Morrison, 2000). Çürük elma davranışlarının yaptırımsız kalması, çalışanlarda örgütün adil olmadığı algısını güçlendirerek, üretkenlik karşıtı davranışların yayılmasına zemin hazırlamaktadır.

İyi Elma – Çürük Elma Karşılaştırmalı Perspektif

Bireylerin sergilediği olumlu ve olumsuz davranışların, grup ve örgüt üzerindeki etkileri simetrik değildir. Bu çerçevede iyi elma ve çürük elma kavramları, bireylerin örgüt üzerindeki etkilerini karşılaştırmalı olarak anlamayı sağlamaktadır. Fakat bu etkilerin aynı mekanizmalarla ve yoğunlukta gerçekleştiğini varsaymak yanıltıcıdır. Zira her iki süreç, yön olarak zıt ve yapısal olarak farklı dinamikler barındırmaktadır.

İyi elma etkisi, etik ilkelere bağlılık, iş birliğine açıklık ve gönüllü katkı davranışları sergileyen bireylerin, grup normlarının oluşumu ve sürdürülmesi üzerindeki rolü ile açıklanabilir. Bu bireylerin

örgütsel vatandaşlık davranışları, bireysel performansın ötesine geçerek, karşılıklılık, güven ve normatif beklentiler aracılığıyla kolektif davranış kalıplarını şekillendirmektedir (Podsakoff vd., 2000). Ayrıca bu olumlu davranışlar, sosyal öğrenme mekanizmaları yoluyla diğer grup üyeleri için referans noktası oluşturur ve etik açıdan kabul edilebilir davranış biçimi olarak benimsenir (Brown, Treviño ve Harrison, 2005).

İki etki arasındaki temel ayrım, bireylerin olumsuz ve olumlu uyaranlara verdikleri asimetrik tepkiler ile ilgilidir. Olumsuz davranışlar, grup üyelerinin dikkatini daha hızlı çeker ve kolektif algı üzerinde güçlü izler bırakır (Baumeister vd., 2001). Bu durum, çürük elma etkisinin görünürlüğünü ve hızını artırırken, iyi elma etkisinin daha örtük ve dolaylı algılanmasına yol açar.

Örgüt Kültürü Ve Çürük Elma Etkisi

Örgüt kültürü, çürük elma etkisinin örgüt içinde algılanması ve yönetilmesinde temel bağlamı oluşturmaktadır. Olumsuz davranışların sınırlandırılması veya kurumsallaşması, büyük ölçüde örgütün normları ve değerleri tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle çürük elma etkisinin kültürel bağlam içinde ele alınması, sürecin dinamiklerini anlamak açısından kritik öneme sahiptir.

Örgüt Kültürü Bağlamında Çürük Elma Etkisi:

Örgüt kültürü, çalışan davranışlarının kabul edilebilir sınırlarını belirleyen ve üyeler tarafından paylaşılan değerler, normlar ve varsayımlar bütünüdür (Schein, 2010). Bu çerçevede çürük elma etkisi, bireysel düzeyde ortaya çıkan olumsuz davranışların, örgüt tarafından nasıl algılandığı ve karşılandığına bağlı olarak şekillenmektedir.

Etik değerlere dayalı, açık iletişimi teşvik eden ve norm ihlallerine karşı düşük tolerans gösteren örgüt kültürleri, olumsuz davranışların yayılmasını engelleyici bir rol üstlenmektedir (Treviño, Butterfield ve McCabe, 1998). Buna karşın sapmanın göz ardı edildiği, performans çıktılarının davranışsal standartların önüne geçtiği kültürlerde, bireysel olumsuzluklar zamanla meşrulaşarak örgütsel normların bir parçası hâline gelmektedir (Kerr, 1975; Pfeffer, 1998).

Kültürel normların açıklığı ve yaptırımların tutarlılığı, çalışanların olumsuz davranışlar karşısındaki sessiz kalma, uyum sağlama veya müdahale etme eğilimlerini doğrudan etkilemektedir (Ashforth ve Anand, 2003). Böylece çürük elma davranışları, bireysel sapmalar olmaktan çıkarak örgüt kültürü aracılığıyla yeniden üretilen ve kurumsal düzeyde çürük elma etkisini besleyen davranış kalıplarına dönüşmektedir.

Çürük Elmanın Kültürel Yansımaları:

Çürük elma etkisi, ani bozulmalardan ziyade, zaman içinde örgütsel dokuyu içeriden zayıflatan sessiz bir yıkım biçimi olarak ortaya çıkar. Başlangıçta istisnai olarak görülen olumsuz davranışlar, yeterli tepkiyle karşılaşmadığında giderek normalleşir ve kabul edilebilir bir davranış kümesine dönüşür. Normların belirsiz veya tutarsız olduğu örgütlerde bu süreç, çalışanların adalet ile güven algısının zedelenmesine yol açar (Vaughan, 1999).

Çürük elma etkisinin bir diğer yansıması, örgütsel sinizmin yaygınlaşmasıdır. Olumsuz davranışların yaptırımsız kalması, çalışanların örgütün etik değerlerine ve adaletine olan inançlarını zayıflatarak, duygusal bağın aşınmasına ve genelleştirilmiş bir güvensizlik duygusuna yol açmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998; Bernerth vd., 2007).

Bu süreç aynı zamanda çalışanların **sessizlik davranışlarını** da artırmaktadır. Eleştirel geri bildirimin riskli algılandığı ortamlarda, çalışanlar sorunları dile getirmekten kaçındığı için örgütsel sessizlik yaygınlaşır ve çürük elma davranışları daha az görünür hâle gelmesine rağmen etkisi derinleşir (Morrison ve Milliken, 2000).

Çalışanların adalet ve güven algılarının zedelenmesi, duygusal tükenmeye ve örgüte karşı mesafe koymaya yol açmaktadır (Kahn, 1990; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Leiter ve Maslach, 2004). Böylece çürük elma etkisi, bireysel davranışlardan doğan ancak kültür tarafından örgütün tamamına taşınan bir sapma mekanizmasına dönüşmektedir.

Çürük Elma Etkisini Şekillendiren Örgütsel Dinamikler:

Çürük elma etkisinin örgüt içindeki ortaya çıkışı ve yayılımı, bazı moderatör değişkenler tarafından şekillendirilmektedir. Bu değişkenler, olumsuz davranışların yayılım hızını, görünürlüğünü ve kalıcılığını belirler ancak süreci doğrudan başlatmazlar.

Liderlik tarzları, çürük elma etkisinin seyrinde kritik bir rol oynamaktadır. Etik, destekleyici ve dönüştürücü liderlik biçimleri, olumsuz davranışların normalleşmesini engelleyerek çalışanların duygusal ve bilişsel kaynaklarını korumaktadır (Brown ve Treviño, 2006; Huang, Li ve Chang, 2021). Ancak liderin etik ve normatif değerlere bağlılığı zayıfsa veya sadece performansa odaklanıyorsa, olumsuz davranışların örtük biçimde yayılması ve normların erozyonu kaçınılmaz olmaktadır (Howell ve Avolio, 1993; Skogstad vd., 2007).

Psikolojik güvenlik, çalışanların riskli veya eleştirel konuları dile getirme yeteneklerini belirlemektedir. Yüksek psikolojik güvenliğe sahip ekiplerde, çalışanlar olumsuz davranışlara karşı kolektif duruş sergileyebilirken (Edmondson, 1999; Baer ve Frese, 2003); düşük psikolojik güvenliğe sahip ekiplerde ise çalışanlar sessizlik davranışının pekişmesi yoluyla çürük elma etkisine açık hale gelebilmektedir.

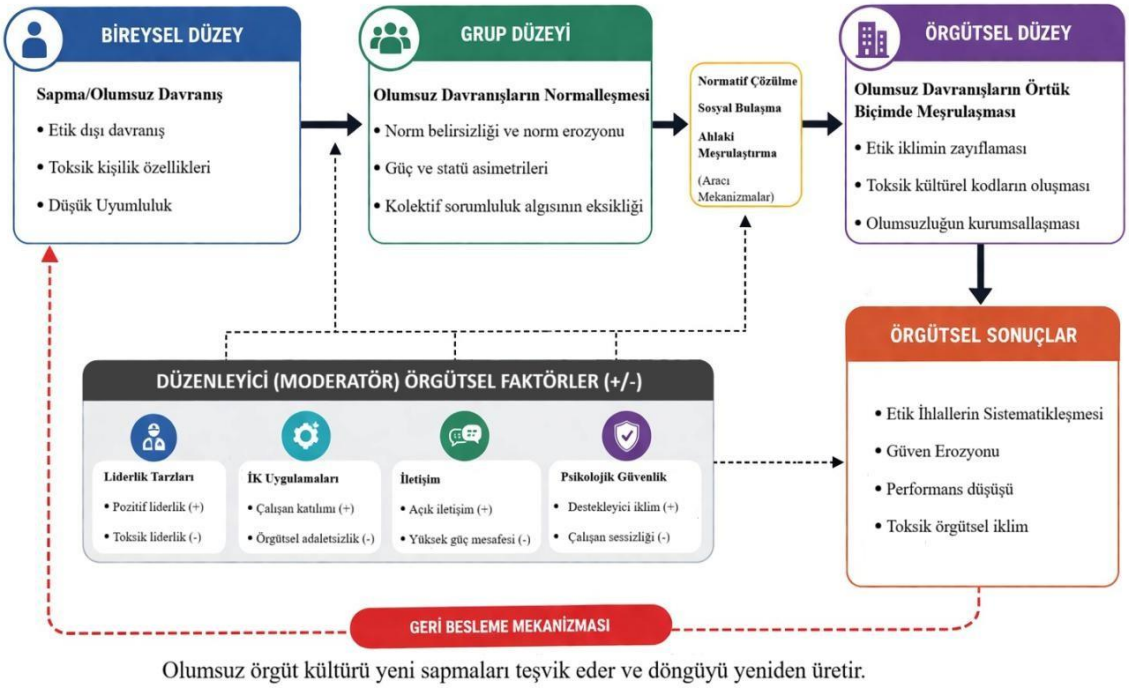
İletişim ve insan kaynakları uygulamaları, olumsuz davranışların fark edilmesini ve uygun müdahalelerin yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Açık iletişim, adil performans yönetimi ve geri bildirim sistemleri, olumsuz davranışların meşrulaşmasını engelleyici yapısal düzenlemeler olarak işlev görmektedir (Podsakoff vd., 2000; Colquitt vd., 2001; Men, 2014).

Sonuç olarak, liderlik tarzları, psikolojik güvenlik ve iletişim/İK uygulamaları, çürük elma etkisinin ortaya çıkışını ve yayılımını belirleyen temel faktörlerdir. Doğru ve etkin kullanıldığında olumsuz davranışların yayılımını sınırlandırır, eksik veya tutarsız uygulamalar ise çürük elma etkisinin yayılmasına zemin hazırlayabilir. Dolayısıyla bu faktörler hem koruyucu hem de risk unsuru olarak işlev görmektedir.

Çürük Elma Etkisine İlişkin Kavramsal Model

Bu çalışma, çürük elma etkisini birey, grup ve örgüt düzeyinde etkileşimsel olarak şekillenen, zaman içinde kendini yeniden üreten dinamik bir süreç olarak ele almaktadır. Şekil 1'de sunulan model, birey, grup ve örgüt düzeyinde öncüller ile bu öncüller arasında işleyen örgütsel mekanizmaları ve ortaya çıkan örgütsel sonuçları bütüncül bir yapıda göstermektedir.

Şekil 1: Çürük elma etkisine ilişkin kavramsal model



(Şekil, yazarlar tarafından oluşturulmuştur**.)**

Modelin Kuramsal Dayanakları ve Geliştirilmesi:

Model, çürük elma etkisini bireysel davranışlarla sınırlamadan, çok katmanlı bir süreç olarak değerlendirmektedir. Kuramsal temeli, sosyal öğrenme, sosyal norm, sosyal bulaşma, ahlaki uzaklaşma, sosyal değişim ve psikolojik sözleşme kuramlarının bütünleştirilmesiyle oluşturulmuştur (Bandura, 1999; Maslach vd., 2001; Leiter ve Maslach, 2004).

Modelin geliştirilme süreci üç adımdan oluşmaktadır. Öncelikle çürük elma davranışlarının birey, grup ve örgüt düzeyinde ortaya çıkış öncüllerinin belirlenmiştir. Daha sonra sosyal bulaşma, normatif çözülme ve ahlaki meşrulaştırma mekanizmaları, etkilerin aktarımını açıklamak üzere bütünleştirilmiştir. Son olarak liderlik, psikolojik güvenlik, iletişim ve insan kaynakları uygulamaları, süreci şekillendiren moderatör değişkenler olarak modele dahil edilmiştir. Bu yaklaşım, örgüt içi etkileşimlerin döngüsel doğasını yansıtan dinamik bir yapı sunmaktadır.

Kavramsal Modelin Yapısı ve Değişkenler Arası İlişkiler:

Model, bireysel düzeyde başlayan olumsuz davranışların grup normlarını dönüştürerek örgüt kültürüne nüfuz ettiğini varsaymaktadır. Bireysel davranışlar; norm belirsizliğinin olduğu, davranış standartların net olmadığı veya uygulanmadığı durumlarda grup düzeyine yayılmaktadır.

Grup düzeyinde norm belirsizliği, psikolojik güvenlik eksikliği ve güç asimetrileri, olumsuz davranışların sürdürülmesine zemin hazırlamaktadır. Örgüt kültürü ise normatif çözülme, sosyal bulaşma ve ahlaki meşrulaştırma mekanizmaları aracılığıyla kurumsallaşan sorunları tekrar bireysel düzeye taşımaktadır. Liderlik tarzları, psikolojik güvenlik ve insan kaynakları uygulamaları ise moderatör değişkenler olarak sürecin yönünü ve şiddetini şekillendirmektedir.

Çürük Elma Etkisinin Sonuçları:

Bireysel düzeyde çürük elma etkisi, etik sınırların bulanıklaşması ve davranışsal standartların değişmesiyle ortaya çıkmaktadır (Bandura, 1999; Kahn, 1990). Bu durum, çalışanların adalet ve güven algısını zedeleyerek duygusal tükenme ve işe yabancılaşmaya yol açmaktadır (Maslach vd., 2001; Leiter ve Maslach, 2004).

Grup düzeyinde, norm belirsizliği ve düşük psikolojik güven ortamında, olumsuz davranışlar sosyal bulaşma yoluyla hızla kolektif pratiklere dönüşmekte ve sessizlik yaygınlaşmaktadır (Festinger, 1954; Morrison ve Milliken, 2000).

Örgüt düzeyinde ise, etik iklimin zayıf olduğu durumlarda bireysel ve grup sapmaları kurumsal meşruiyet kazanabilmektedir (Kerr, 1975). Uzun vadede bu, örgütsel adaletin zayıflaması, etik ihlallerin sistematikleşmesi ve kötü sepet olarak adlandırılan örgütsel koşulların oluşmasına yol açmaktadır.

Kavramsal Modelin Kuramsal Katkıları:

Model, çürük elma davranışlarının ortaya çıkışı, yayılımı ve kültürel boyutta kurumsallaşmasını tek bir analitik çerçevede ele alarak literatürdeki parçalı tartışmaları bütünleştirmektedir.

Doğrusal neden–sonuç ilişkisi yerine geri besleme döngüleri içeren dinamik bir süreç sunması, olumsuz davranışların bağlama göre farklı yoğunluklarda ortaya çıkmasını açıklamaktadır. Kötü sepet, çürük elma davranışlarının nedeni değil, yayılımını ve kalıcılığını şekillendiren bağlamsal bir unsur olarak ele alınmaktadır.

Moderatör değişkenler ise çürük elma etkisinin her örgütte aynı biçimde gerçekleşmediğini göstermekte, sürecin uygun koşullarda sınırlandırılabilir olduğunu vurgulamaktadır. Model, gelecekteki ampirik araştırmalar için çok düzeyli ve test edilebilir bir teorik çerçeve sunmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, çürük elma etkisini çok düzeyli ve etkileşimsel bir süreç olarak kavramsallaştırmayı amaçlayan kavramsal bir araştırmadır. Araştırmanın temel yöntemi, örgütsel davranış literatürü ve ilgili kuramsal yaklaşımların analitik sentezine dayanmaktadır. Çalışma sürecinde öncelikle literatür taraması yapılarak çürük elma etkisini açıklayan çalışmalar sistematik olarak değerlendirilmiştir. Sosyal öğrenme, sosyal norm, sosyal bulaşma, ahlaki uzaklaşma, sosyal değişim ve psikolojik sözleşme kuramları incelenmiş; çürük elma davranışlarının farklı düzeylerde nasıl ortaya çıktığı ve yayıldığı

belirlenmiştir. Elde edilen kuramsal bilgiler, çok düzeyli bir yapı içinde birleştirilerek, çürük elma etkisinin ortaya çıkışını, yayılımını ve sonuçlarını bütüncül bir çerçevede gösteren bir kavramsal model geliştirilmiştir.

Bu yöntem, ampirik veri üretmeyi amaçlamamakla birlikte, gelecekte yapılacak araştırmalar için test edilebilir bir analitik zemin sunmaktadır. Çalışmanın yaklaşımı, literatür temelli ve kuramsal sentez yöntemiyle, çürük elma etkisinin karmaşık ve dinamik yapısını anlamaya yöneliktir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmada geliştirilen kavramsal model, çürük elma etkisinin birey, grup ve örgüt düzeylerde birbirini besleyen bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgular, olumsuz davranışların yalnızca bireysel sapmalar olarak görülmemesi gerektiğini; aksine sosyal öğrenme, normatif çözülme ve ahlaki meşrulaştırma mekanizmaları aracılığıyla örgütsel düzeyde yeniden üretildiğini göstermektedir.

Bireysel düzeyde, olumsuz davranışlar ahlaki uzaklaşma mekanizmaları, algılanan adaletsizlik ve bireysel eğilimler tarafından şekillenmektedir (Bandura, 1999). Bu davranışlar, çalışanların etik algısında kalıcı bir aşınmaya yol açmakta ve işe duygusal yatırımın azalmasına neden olmaktadır (Maslach vd., 2001; Kahn, 1990).

Grup düzeyinde, bireysel sapmalar sosyal bulaşma ve normatif etkileşimler yoluyla yayılmakta, norm belirsizliği ve düşük psikolojik güven ortamında olumsuz davranışların kolektifleşmesine zemin hazırlamaktadır (Festinger, 1954; Morrison ve Milliken, 2000). Bu süreç, grup normlarının etik dışı pratikler etrafında yeniden şekillenmesine ve sessizlik eğiliminin güçlenmesine yol açmaktadır.

Örgütsel düzeyde, bireysel ve grup düzeyindeki sapmalar kültürel birikim ve normatif çözülme yoluyla örgüt kültürüne nüfuz etmektedir. Performans odaklı ve etik iklimi zayıf örgütlerde bu davranışlar kurumsal meşruiyet kazanabilmekte ve uzun vadede örgütsel sessizlik, adalet algısının zayıflaması ve etik ihlallerin sistematikleşmesi gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Kerr, 1975).

Bu bulgular, çürük elma etkisinin doğrusal bir süreç olmadığını; geri besleme döngüleri aracılığıyla zaman içinde derinleşen, çok düzeyli ve etkileşimsel bir yapı oluşturduğunu göstermektedir. Ayrıca liderlik tarzları, psikolojik güvenlik, iletişim ve insan kaynakları uygulamaları, sürecin yayılımını ve şiddetini sınırlandırabilecek veya güçlendirebilecek önemli bağlamsal düzenleyiciler olarak ortaya çıkmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, çürük elma etkisinin örgütlerde yalnızca bireysel düzeyde ortaya çıkan sapmalarla açıklanamayacağını, birey, grup ve örgüt etkileşimiyle şekillenen dinamik bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın temel katkısı, olumsuz davranışların örgütlerde neden bazı durumlarda sınırlı kaldığı, bazı durumlarda ise sistematik bir bozulmaya dönüştüğü sorusuna çok düzeyli bir açıklama sunmasıdır. Özellikle norm belirsizliğinin yüksek olduğu ve psikolojik güvenliğin düşük seyrettiği ortamlarda, olumsuz davranışların örtük biçimde meşrulaştığı ve zamanla kolektif normlara dönüştüğü anlaşılmaktadır. Bu durum, çürük elma etkisinin bireysel düzeyi aşarak örgütsel bir probleme evrilebildiğini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın bir diğer önemli katkısı, çürük elma etkisini birey–örgüt ikiliğine indirgemek yerine, bu iki düzey arasındaki karşılıklı etkileşimler üzerinden açıklayarak literatüre bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır. Ayrıca önerilen model, çürük elma etkisinin doğrusal olmayan ve geri besleme döngüleriyle derinleşen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla model, örgütsel bozulmaların neden zaman içinde kendiliğinden ortadan kalkmadığını ve giderek daha dirençli hale geldiğini açıklamaktadır.

Elde edilen bu bulgular, uygulama açısından önemli çıkarımlar sunmaktadır. Öncelikle yöneticilerin çürük elma davranışlarını yalnızca bireysel bir sorun olarak ele alan yaklaşımların ötesine geçmeleri gerekmektedir. Yalnızca disipliner müdahalelere dayanan çözümler, normatif ve kültürel düzeydeki sorunlar ele alınmadığında kalıcı bir iyileşme sağlamamaktadır. Bu nedenle örgütlerde normların açık biçimde tanımlanması, olumsuz davranışlara verilen tepkilerin tutarlı olması gerekmektedir. Bu bağlamda liderlik, iletişim ve insan kaynakları uygulamaları birbirinden bağımsız değil, örgüt kültürünü şekillendiren bütüncül bir sistem olarak ele alınmalıdır.

Çalışmanın sınırlılığı, ampirik veri içermemesidir. Bununla birlikte bu durum, önerilen modelin test edilmesine yönelik önemli araştırma fırsatları sunmaktadır. Gelecek çalışmalar, modelde öne sürülen ilişkileri nicel yöntemlerle sınayarak çok düzeyli etkileşimleri analiz edebilir. Nitel araştırmalar ise çürük elma etkisinin örgüt içindeki gündelik etkileşimlerde nasıl deneyimlendiğini ve nasıl anlamlandırıldığını ortaya koyarak özellikle örtük normların oluşum süreçlerine ışık tutabilir.

Sonuç olarak bu çalışma, çürük elma etkisini bireysel bir sapma olarak değil, örgütsel bağlam içinde ortaya çıkan ve zamanla kurumsallaşabilen etkileşimsel bir süreç olarak ele almaktadır. Bu yaklaşım, örgütlerin olumsuz davranışlara yalnızca "kim yaptı?" sorusuyla değil, "hangi koşullarda mümkün hale geldi?" sorusuyla yaklaşmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu yönüyle çalışma, çürük elma etkisini örgütlerin kültürel ve yönetsel yapılarıyla ilişkili stratejik bir risk alanı olarak yeniden düşünmeye katkı sunmaktadır.

KAYNAKÇA

Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in organizational behavior*, *25*, 1-52.

Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and social psychology review*, *11*(2), 150-166.

Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *24*(1), 45-68.

Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review, 3*(3), 193–209.

Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.

Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative science quarterly*, *47*(4), 644-675.

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of general psychology*, *5*(4), 323-370.

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2003). *The past, present, and future of workplace deviance research*. Organizational Behavior and Human Decision Processes.

Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *43*(3), 303-326.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Routledge.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, *97*(2), 117-134.

Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity and compliance.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, *86*(3), 425-445.

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

Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, *23*(2), 341-352.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, *44*(2), 350-383.

Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of management review*, *9*(1), 47-53.

Felps, W., Mitchell, T. R., & Byington, E. (2006). How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups. *Research in organizational behavior*, *27*, 175-222.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, *7*(2), 117-140.

Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. (2009). Contagion and differentiation in unethical behavior: The effect of one bad apple on the barrel. *Psychological science*, *20*(3), 393-398.

Hinrichs, K. T., Wang, L., Hinrichs, A. T., & Romero, E. J. (2012). Moral disengagement through displacement of responsibility: The role of leadership beliefs. *Journal of Applied Social Psychology*, *42*(1), 62-80.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, *78*(6), 891.

Huang, S. Y., Li, M. W., & Chang, T. W. (2021). Transformational leadership, ethical leadership, and participative leadership in predicting counterproductive work behaviors: evidence from financial technology firms. *Frontiers in psychology*, *12*, 658727.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, *33*(4), 692-724.

Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management journal*, *18*(4), 769-783.

Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of personality and social psychology*, *37*(6), 822-832.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. *Research in Occupational Stress and Well Being, 3*, 91–134.

Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). 8 social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *Academy of Management annals*, *2*(1), 351-398.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, *52*(2001), 397-422.

Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of public relations research*, *26*(3), 256-279.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, *25*(4), 706-725.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The leadership quarterly*, *18*(3), 176-194.

Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, *36*(6), 556-563.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, *26*(3), 513-563.

Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2010). The cost of bad behavior. *Organizational dynamics*, *39*(1), 64-71.

Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of management journal*, *41*(6), 658-672.

Robinson, S. L., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, *21*(5), 525-546.

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.

Rozin, P., & Royzman, E. B. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. *Personality and social psychology review*, *5*(4), 296-320.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Skogstad, A., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2007). Organizational changes: a precursor of bullying at work?. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, *10*(1), 58-94.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, *43*(2), 178-190.

Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business ethics quarterly*, *8*(3), 447-476.

Vaughan, D. (1999). The dark side of organizations: Mistake, misconduct, and disaster. *Annual review of sociology*, *25*(1), 271-305.

Zettler, I., & Hilbig, B. E. (2010). Honesty–humility and a person–situation interaction at work. *European Journal of Personality*, *24*(7), 569-582.

ÇALIŞAN ÖĞRENME BAĞLILIĞININ ÖLÇÜLMESİ: BİR ÖLÇEK UYARLAMA ÇALIŞMASI

Dr. Öğr. Üyesi Gözde Morgül

İstanbul Beykent Üniversitesi
gozdemorgul@beykent.edu.tr

ÖZET

Günümüz işletmeleri, rekabet avantajının temel kaynağını sürekli öğrenme olarak görmekte ve eğitim fonksiyonları aracılığıyla insan kaynağına yatırım yapmaktadır. Eğitim faaliyetlerinin verimliliği ise, çalışanların öğrenme sürecine olan ilgi, katılım ve uygulamaya dönüştürme motivasyonlarına bağlıdır. Bu bağlılığı ölçmek ve yönetebilmek için Deb Biswas ve Sengupta (2025) tarafından geliştirilen Çalışan Öğrenme Bağlılığı ölçeği Türkçeye uyarlanmıştır. Çalışma kozmetik sektöründe çalışan 258 gönüllü ile gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğin tek boyutlu orijinal yapısını koruduğu ortaya çıkmıştır. Güvenilirlik analizleri sonucunda ise ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı . 90 ve CR değeri ise .93 olarak bulunmuştur. Ölçeğin, ölçüt geçerliğini sağlamak amacıyla iş performansı kullanılmış, aralarında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan analizler ölçeğin iyi bir model uyumu göstererek geçerli ve güvenilir bir ölçek olarak ulusal alan yazınında kullanılabileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Öğrenme Bağlılığı, İş Performansı, Ölçek Uyarlama, Eğitim ve Geliştirme

GİRİŞ

İş yaşamının değişen gereklilikleri, bilgi ve becerilerin sürekli geliştirilmesini zorunlu kılmakta ve çalışanların kariyerlerini başarıyla sürdürebilmeleri için sürekli öğrenme içinde olmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle birçok işletme, eğitim ve geliştirme fonksiyonunun değişime uyum sağlamadaki stratejik rolünü bilmesi nedeniyle insan kaynağına yatırım yaparak, çalışanlarının mesleki ve kişisel gelişimini desteklemektedir.

Training Magazin dergisinin yapmış olduğu 2021 Eğitim Sektörü Raporuna göre, ABD'deki bir şirketin çalışan başına 1.071 dolar eğitim maliyeti harcadığını ortaya koymaktadır https://pubs.royle.com). Benzer şekilde ATD tarafından yapılan State of the Industry (2025) raporuna göre de 2024 yılında çalışanların ortalama yüz yüze eğitim süresinin 13.7 saat olduğu ve çalışan başına ortalama eğitim harcamasının da 1.254 dolar olduğu belirtmektedir (https://horizonpointconsulting.com). Profesyonel çalışma hayatı içerisinde yapılan tüm bu araştırmalar işletmelerin çalışanların yetkinliklerini geliştirmek amacıyla eğitim faaliyetlerine ciddi kaynak ayırdığını göstermektedir. Her ne kadar işletmeler eğitim ve geliştirme faaliyetlerini ihtiyaç, beklenti ve kurumsal amaçlar çerçevesinde düzenliyor olsa da, eğitimlerin etkinlik ve verimliliğini etkileyen kritik bir ölçüt de çalışanların öğrenmeye yönelik tutum ve algıları olacaktır. Eğitim faaliyetlerinin yönünü ve başarısını etkilemesi nedeniyle çalışanların öğrenme bağlılığı, gün geçtikçe akademisyenlerin ve uygulayıcıların dikkatini çeken konulardan biri olmaktadır.

Araştırmacılar önceki çalışmalarda öğrenme bağlılığının işe bağlılık ve/veya işe adanmışlık için geliştirilmiş olan ölçeklerle ölçülmeye çalışıldığını belirtmektedir (Chen, 2017; Deb Biswas ve Sengupta, 2025). Mevcut ölçeklerin ortak özelliği ise genel iş motivasyonuna odaklanmalarıdır. Genel iş motivasyonuna dayanan ölçeklerin, eğitim ve geliştirme programlarının öğrenme süreçlerine özgü etkililiğini açıklamada sınırlı kalabileceği ve bu nedenle elde edilen sonuçların tartışmalı olabileceği düşünülebilinir. Nitekim, Garaven ve diğerleri de (2020) programların etkinlik ve verimlilik sonuçlarında belirsizlikler olduğunu savunulmaktadır (Garaven vd., 2020). O halde bu durum sadece öğrenme motivasyonuna odaklanan bir ölçeğe ihtiyaç olduğu göstermektedir. Ulusal alan yazını incelendiğinde ise, kavramı doğrudan karşılayan bir çeviriye rastlanmasa da benzer bir kavram olarak "öğrenme yönelimi", "öğrenme katılımı" ve "etkin katılım" gibi kavramların Türkçeleştirildiği ve eğitim bilimleri alanında öğrencilerle, öğretmenlerle yapılan çalışmalarda ele alındığı görülmektedir (Özsoy vd., 2013; Ünal ve Çakır, 2019). Yönetim bilimleri alanında ise eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bir bütün olarak ele alınarak kariyer memnuniyeti, iş performansı, iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi işletmenin kurumsal performansı ve rekabet gücünü etkileyen çalışma sonuçlarıyla

ilişkilendirildiği görülmektedir (Kahraman ve Fındıklı, 2018; Işkın, 2021; Saatçioğlu ve Yıldırım, 2022; Kumpikaite, 2008; Song vd., 2009; Man vd., 2023). Ancak ulusal alan yazında bu faaliyetlerin etkinliği ve verimliliğini etkiyebilecek çalışanların katılımı, yeni bilgi ve beceriler edinme, uygulamadaki istekliliği üzerine inşa edilmiş, eğitim süreçlerine olan bağlılığını ölçen bir ölçüm aracına rastlanmamıştır.

Tüm bu uluslararası ve ulusal alan yazınındaki önceki çalışmalar araştırmanın amacını ortaya çıkarmaktadır. Araştırmanın temel amacı öğrenme bağlılığını ölçebilmek için Biswas ve Sengupta, (2025) tarafından geliştirilen çalışan öğrenme bağlılığı ölçeğini Türkçeye uyarlayarak literatürdeki boşluğu kapatmaktır. Uyarlama çalışması sonucunda çalışan öğrenme bağlılığı ulusal alan yazınına kazandırılarak, nicel araştırma yöntemleriyle ölçülmeye başlanacaktır. Ölçülmeye başlanmasıyla birlikte çalışan öğrenme bağlılığının, çalışan-işe bağlılık kavramından ayrışarak literatürün öğrenme bağlamında oluşmasına ve genişlemesine katkı sunacağı düşünülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Literatürde öğrenme bağlılığı, çalışanların öğrenme süreçlerindeki motivasyonu, disiplini, katılımı ve bilgiyi içselleştirmeye yönelik eğilimleri olarak tanımlanmaktadır (Rotwell,2005; Shang ve Wu, 2019). Çalışanlar performanslarını ve kariyerlerini geliştirmek için öğrenmenin önemine inanarak, eğitim programlarına katılmakta ve edindikleri yeni bilgi ve becerileri uygulamak için kendilerini istekli hissetmektedirler (Deb Biswas ve Sengupta, 2025). Öğrenme bağlılığının teorik temellerinin bir bölümü iş bağlılığı literatürüne bir bölümü ise eğitim ve gelişim literatürüne dayandırılmaktadır (Xiong ve Yuan, 2024). Ancak öğrenme bağlılığı kavramı iş bağlılığı literatürüne dayandırılmış olsa da, iş bağlılığı kavramından önemli düzeyde ayrılmaktadır. İşlerine bağlı çalışanlar, tüm enerjileriyle iş rollerini gerçekleştirmek ve örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için çabalarlar (Breevaart vd., 2012; Bakker vd., 2014). Öğrenme bağlılığında ise çalışanların işin kendisine ne kadar dahil olduğunu değil, öğrenme süreçlerine ne kadar dahil olduğuyla ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle işe bağlılık işe özgü bir yapıyken, öğrenme bağlılığı öğrenme süreçleriyle ilgili bir yapıdır.

Öğrenme bağlılığı, çalışanların eğitim programlarında fiziksel ya da sistemsel olarak (yüz yüze-çevrimiçi) olarak katılımlarını kapsamakla birlikte bunun ötesinde (fiziksel katılım), yeni bilgi ve becerileri edinmek için sergiledikleri bilişsel, duygusal ve davranışsal çabayı da ifade etmektedir (Biswas ve Sengupta, 2025; Shang vd., 2025). Bilişsel bağlılık odaklanma, anlamlı bir şekilde dahil olmayı ifade ederken, duygusal bağlılık ise motive olmak, heyecan ve istek duymayı ifade etmekte, davranışsal bağlılık ise çalışanların öğrendiklerini pratiğe dökmesi, performansını ve kariyerini iyileştirmek için kullanabilmesini içermektedir (Deater-Deckard vd., 2013; Biswas ve Sengupta, 2025).

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Dil Geçerliliği

Ölçeğin dil geçerliğinin sağlanması amacıyla ölçek uyarlama çalışmalarında kullanılan Brislin'in ve arkadaşlarının (1973) çeviri modeli uygulanmıştır. Ölçeğin kavramsal ve işlevsel uygunluğu için ölçek ifadeleri İngiliz Dili ve Edebiyatı alanı mezunu ve bir mütercim tercüman tarafından birbirinden bağımsız olarak Türkçeye çevrilmiştir. Türkçeye çevrilen ifadeler 2 farklı alan uzmanı tarafından gözden geçirilerek tek form haline getirilmiştir. Ortaya çıkan ölçek yönetim organizasyon alanında çalışan iki akademisyen tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. 2 yönetim ve organizasyon alanı öğretim üyesi ölçeğin İngilizceye çevrilmiş ve orijinal halini değerlendirerek, ölçek ifadelerinin son hali verilmiştir.

Araştırmanın Örneklemi, Ölçekler ve İstatiksel Analiz:

Araştırmanın örneklemini, İstanbul ilinde faaliyet gösteren üç farklı kozmetik işletmesinde çalışan ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 258 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda ve kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kozmetik sektöründe teknolojik ve bilimsel gelişmelerin hızlı bir şekilde ürün ve hizmetlere yansıması ve çalışanların bu yeni ürünler hakkında sürekli bilgilendirilmesi gerekliliği nedeniyle, çalışanların öğrenmeye katılım eğilimlerinin daha yüksek olacağı öngörülmüştür. Türkçeye uyarlanan Çalışan Öğrenme Bağlılığı ölçeği Deb Biswas ve Sengupta (2025) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek tek boyut ve 4 ifadeden oluşmaktadır. İş performansı ölçeği ise Kirkman ve Rosen tarafından geliştirilmiş olup (1999)

daha sonra Sigler ve Pearson (2000) tarafından düzenlenmiştir. Türkçe uyarlaması ise ve Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçek tek boyut ve 4 ifadeden meydana gelmektedir. İstatistiksel analizler için SPSS 26 ve AMOS 24 programları kullanılmıştır.

BULGULAR

Anket çalışmasına katılan 258 kişiden %68,6'sının kadın (n=177), %31,4'ünün erkek (n=81) olduğu görülmektedir. Yaş dağılımına bakıldığında %28,7'sinin 20–29 yaş (n=74), %40,3'ünün 30–39 yaş (n=104), %17,4'ünün 40-49 yaş (n=45), %8,1'inin 50-59 yaş (n=21) ve %5,4'ünün 60 yaş ve üzeri (n=14) olduğu belirlenmiştir. Eğitim düzeyleri ise sırasıyla %32,6'sı önlisans mezunu (n=84), %49,6'sı lisans mezunu (n=128) ve %17,8'si ise yüksek lisans mezunudur (n=46).

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını incelemek için öncelikle çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Çalışan öğrenme bağlılığı ölçeğine ait çarpıklık değerleri -.936 ile -.656, basıklık değerleri -.326 ile .317 arasında, iş performansı ölçeğinin ise çarpıklık değerleri .816 ile −.442, basıklık değerleri −.334 ile .541 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerlerin ±1 aralığında yer alması, verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir (George ve Mallery, 2010). Ölçeğin madde-toplam korelasyon analizinde ise maddeler .30'un üzerinde ve .698 ile .841 arasında değişmektedir. Ölçek de yer alan herhangi bir maddenin çıkarılması durumunda Cronbach Alpha değerinde anlamlı bir iyileşme gözlenmediğinden, tüm maddeler ölçekte tutulmuştur. Ölçekten madde çıkarılmayarak güvenirliğini ölçek amacıyla Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır (DeVellis, 2003). Çalışan öğrenme bağlılığı ölçeğinin katsayıları Cronbach Alfa katsayı .906, iş performansı ölçeğinin Cronbach Alfa katsayı ise .866 bulunmuştur. Elde edilen bu değerlerin ≥ 0,80 den büyük olması ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Çalışan öğrenme bağlılığı ölçeğine ait keşfedici faktör analiz ait sonuçları da aşağıda yer alan Tablo 1' de sunulmaktadır.

Tablo.1 Keşfedici Faktör Analizi

Faktör	Ölçek İfadeleri	Faktör yükleri	Faktör Açıklama oranı
Çalışan Öğrenme Bağlılığı	Örgüt tarafından sağlanan tüm öğrenme fırsatlarına her zaman katılırım.	.857	%78.056
	Profesyonel eğitim programlarından edindiğim yeni beceri ve bilgileri uygulama konusunda heyecan ve motive hissederim.	.863	
	Düzenli öğrenme programlarıyla her zaman işteki performansımı geliştirmenin yollarını ararım.	.818	
	Kariyer gelişimim için sürekli öğrenmeye devam etmenin önemli olduğuna inanırım.	.848	
Kaiser-Meyer-Olkin ÖlçekGeçerliliği			.808
Bartlett Küresellik Testi Ki kare			490.644
sd			6
p değeri			0,000
Kestirim Yöntemi: Principal Component Analysis; Döndürme Yöntemi: Varimax			

Tablo 1' de çalışan öğrenme bağlılığı ölçeğinin keşfedici faktör analiz sonuçlarında KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelenmiştir. KMO değeri .808 (≥ .60 iyi ≥ .80) ve Bartlett Küresellik Testi sonucu ise χ^2=490,644 (p<0,000) olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar çerçevesinde değişkenin faktör analizine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır (Hair vd., 2010). Bununla birlikte ölçek orijinal ölçek de olduğu gibi tek faktörlü yapısını korumuştur. Dört ifadenin hepsi tek faktöre yüklenmektedir. Ölçek ifadelerinin faktör yükleri .818 ile .857 arasında değiştiği gözlenmiştir. Ölçeğe ait tüm ifadelerin faktör yükünün ≥ 50 nin üzerinde olması da, ölçekten ifade çıkarılmasına gerek olmadığını göstermektedir. Faktör analizi sonucunda elde edilen toplam açıklanan varyans oranı %78.056 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin maddelerinin büyük bir kısmının ilgili faktör tarafından açıklandığı göstermektedir

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda çalışan öğrenme bağlılığı ölçeğinin AVE değeri .75 CR değeri .93 olarak bulunmuştur. Bu değerler literatürde kabul edilmiş olan CR katsayısının 0.70'ten, ve AVE değerinin de 0.50 'den büyük olması koşulunu sağlamaktadır. (Fornell ve Larcker 1981; Hair vd., 2010). Araştırmada ölçüt geçerliği için kullanılan iş performansı ölçeğinin ise AVE ve CR değerleri

sırasıyla .64 ve .88' dir. Bu değerlerinde kabul edilen değerler arasında yer aldığı görülmektedir (Fornell ve Larcker 1981; Hair vd 2010).

Tablo.2 Ölçeklere Ait Değerler

Ölçekler	AVE	CR
Çalışan Öğrenme Bağlılığı	0.75	0.93
İş Performansı	0.64	0.88

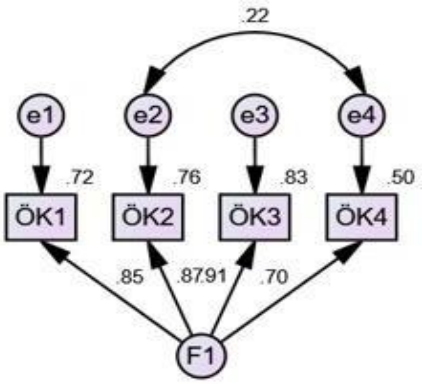
Çalışan bağlılığı ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizinde model uyumunun değerlendirilmesinde çeşitli uyum indekslerinden yararlanılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 2' de sunulmuştur.

Tablo. 3 Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uyum Ölçütleri	χ^2/df	NFI	CFI	RFI	RMSEA	RMR	AGFI	GFI
	0.85	.990	.993	.971	.074	.014	.993	.986

Tablo 3 'de elde edilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde modelin uyum indekslerinin kabul edilen eşik değerleri karşıladığı görülmektedir. χ^2/df değerinin 0.85 olması modelin veri ile oldukça iyi uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte NFI (.990), CFI (.993), RFI (.971), AGFI (.993) ve GFI (.986) değerlerinin.90'ın üzerinde olması modelin yüksek düzeyde uyum sağladığını göstermektedir. RMSEA değerinin (.074) ve RMR değerinin (.014) olması da modeldeki hata düzeyinin düşüklüğüne işaret etmektedir. Bu değerler neticesinde modelin veri ile iyi düzeyde uyumlu olduğu söylenebilir.

Şekil.1 Ölçeğe Ait DFA Yapısı



Şekil 1' de ölçeğe ait DFA yapısını göstermektedir. Şekilde ölçeğin tek boyutlu ve dört faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Ölçeğe ait ifadelerin faktör yükleri .70 ile .91 arasında değişmektedir.

Ölçüt Geçerliliği

Çalışan öğrenme bağlılığı ölçeğinin ölçüt geçerliliğini sağlamak amacıyla iş perfomansı ölçeği (Çöl, 2008) kullanılarak, çalışan öğrenme bağlılılığı ile iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Tablo 3 de ölçeklere ait tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon katsayıları gösterilmektedir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde çalışan öğrenme bağlığı ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır (0.60<r<0,79) (r= .604).

Tablo 4. Ölçüt Geçerliliği

Değişkenler	N	*X*	S.s	Öğrenme Bağlılığı	İş Performansı
Öğrenme Bağlılığı	258	15.98	3.37	1	
İş Performansı	258	15.67	3.04	.604**	1

**p<0,01, *p<0,05

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Günümüz iş dünyası koşullarında hem işletmelerin hem de çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine odaklanarak öğrenme süreçlerine aktif katılımını önemli bir gereklilik haline getirmiştir. Bu nedenle araştırma da çalışanların mesleki gelişimleri için öğrenme süreçlerine aktif katılımları ve öğrendiklerini uygulamaya yönelik motivasyonlarını ölçmeye yönelik geliştirilmiş olan çalışan öğrenme bağlılığı ölçeği (Biswas ve Sengupta, 2025), Türkçeye uyarlanarak alan yazınına kazandırılması amaçlanmıştır.

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde uyarlanan ölçeğin madde toplam korelasyonları incelenerek ölçekten herhangi bir ifade çıkarılmasına gerek kalmadan güvenirlik ölçütü olan Cronbach's alpha .90 olarak bulunmuştur. Orijinal ölçeğin Cronbach's alpha değerinin .87 olması güvenirlik düzeylerinin benzer olduğunu göstermektedir. Maddelere ilişkin faktör yükleri .818 ile .857 arasında değişmekte olup orijinal ölçekte raporlanan faktör yükleriyle benzer aralıktadır. Ölçek için yapılan birleşim geçerliliği analizi sonucunda, AVE ve CR değerlerinin Birleşik güvenirlik (CR) değerinin .93 olarak hesaplanması, ölçeğin yapı güvenirliğinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır ve bu değer orijinal çalışmada raporlanan .92 değeri ile büyük ölçüde örtüşmektedir. AVE değerinin ise 0.75 olması (AVE >50) üzerinde olması birleşim geçerliğini destekleyen bir diğer önemli bulgudur (Fornell ve Larcker, 1981). Ölçeğin iyi uyum endekleri incelendiğinde de elde edilen değerlerin uyum sınırları içerisinde olduğu gözlenmektedir. χ^2/df değerinin 0.85 < 1 in altında çıkmış olması yüksek düzey uyuma işaret etmekle birlikte literatürde model uyumu yalnızca χ^2/df oranına göre değil, diğer uyum indeksleriyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğine dikkat çekilmektedir (Hu & Bentler, 1999; Kline, 2016; Hair ve ark., 2019). NFI (.990), CFI (.993), RFI (.971), GFI (.986) ve AGFI (.993) değerleri modelin iyi uyum gösterdiğini, RMSEA (.074) değeri ise kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Tüm uyum indeksleri birlikte değerlendirildiğinde ölçüm modelinin veriye yeterli düzeyde uyum sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine de yüksek uyumun nedenleri arasında ölçeğe ait faktör yüklerinin yüksek olması, örneklem büyüklüğünün etkili olabildiği düşünülmektedir.

Uyarlanan ölçeğin ölçüt geçerliğini sağlamak amacıyla iş performansı değişkeni seçilmiştir. Önceki araştırmalar iş performansının öğrenme ve öğrenme süreçleriyle ilişkili olabileceği savunmaktadır (Wang vd., 2010; Bakker vd., 2012). Araştırmamızda da yapılan korelasyon analizi sonucunda çalışan öğrenme bağlılığı ile iş performansı arasında pozitif yönlü güçlü ve anlamlı bir ilişki (r= .604**). bulunmasıyla uyarlanan ölçeğin hem ölçüt geçerliği sağlanmış, hem de literatürdeki ilişkiyi destekleyen bir sonuç elde edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak alan yazınında kullanılabileceğini göstermektedir. Ölçek uyarlama çalışmasında zaman kısıtı nedeniyle analizlerinde aynı örneklem kullanılmıştır. Ancak literatürde aynı örneklem kullanılmasının mutlak bir zorunluluk olmadığı belirtilmektedir (Hair vd., 2010; Kline, 2016). Bu bağlamda gelecekte yapılacak araştırmaların farklı sektörlerde yapılması önerilmektedir.

Araştırmanın hem akademisyenler hem de uygulayıcılar için katkıları olacağı düşünülmektedir. Akademik bağlamda ulusal alan yazınında çalışan öğrenme bağlılığını ölçen bir ölçeğin olmayışı literatürdeki boşluğa işaret etmekteydi. Ölçeğin uyarlanmasıyla birlikte öğrenme bağlılığı ölçülerek öncül ve ardıllarının araştırılabilmesine olanak sağlaması beklenmektedir. Özellikle son dönemlerde işletmeler tarafından daha ekonomik, zamansız ve fiziksel koşul sınırlarından etkilenmemesi nedeniyle sıklıkla tercih edilmeye başlanmış olan çevrim içi öğrenme uygulamalarının verimliliği, yeni teknolojilere ve dijital süreçlere uyum sağlama kapasitesi, öğrenme çevikliği gibi konularda çalışmalar yapılabilir. Uygulayıcılar tarafından eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemli bir yatırım aracı olarak kabul edilmesi, bu yatırım aracının başarısının izlenerek bir karar destek aracına dönüştürülmesinde çalışan öğrenme bağlılığı ölçeğiyle elde edilecek bulguların katkısı önemli rol oynayabilir. Uygulayıcılar öğrenme süreçlerinde çalışanların bağlılıklarını ölçerek eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin tasarımı için öncesinde ve sonrasında aksiyon alabilir, süreci hedeflenen iş sonuçlarına göre şekillendirebilmelerine katkı sağlayabileceği öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. Journal of Vocational Behavior, 80(2), 555–564.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. Journal of Vocational Behavior, 80(2), 555–564.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 389–411. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235

Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. Journal of cross-cultural psychology, 1(3), 185-216.

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Hetland, J. (2012). The measurement of state work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*. https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000111

Çalışkan, A. (2022). Örgütsel değişime açıklık: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14*(2), 191–202.

Chen, I. S. (2017). Computer self-efficacy, learning performance, and the mediating role of learning engagement. *Computers in Human Behavior*, 72, 362-370.

Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 9(1), 35–46

Deb Biswas, D., & Sengupta, R. (2025). Measuring employee learning engagement: a scale development for learning and development practitioners. *Development and Learning in Organizations: An International Journal,* 39(6), 28-32.

DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). Scale development: Theory and applications. Sage publications.

Deater-Deckard, K., Chang, M., & Evans, M. E. (2013). Engagement states and learning from educational games. *New Directions for Child and Adolescent Development, 2013*(139), 21–30. https://doi.org/10.1002/cad.20028

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

Garavan, T. N., O'Brien, F., Duggan, J., Gubbins, C., Lai, Y., Carbery, R., & Grant, K. (2020). Learning and development effectiveness in organisations. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27270-9

George, D., & Mallery, P. (2024). IBM SPSS statistics 29 step by step: A simple guide and reference. routledge.

Hair Jr, J. F., Lds Gabriel, M., da Silva, D., & Braga Junior, S. (2019). Development and validation of attitudes measurement scales: fundamental and practical aspects. RAUSP Management Journal, 54(4), 490-507

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Horizon Point Consulting. (2025). State of the industry report. (Erişim tarihi: 28 Şubat 2026), https://horizonpointconsulting.com/wpcontent/uploads/2025/07/State_of_the_Industry_PDF_Download.pdf

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling, 6(1), 1–55.

Işkın, M. (2021). Turizm işletmeleri çalışanlarının çalışma yaşamı kalitesi, iş tatmini düzeyleri ve performansları: Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin aracı ve örgütsel sinizm davranışlarının düzenleyici rolü. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies, 9*(3), 1972–1991. DOI:10.21325/jotags.2021.877

Kahraman, H. B., & Fındıklı, M. M. A. (2018). Kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıların çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11*(2), 51–68. https://doi.org/10.18221/bujss.397054

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal, 42*(1), 58–74. https://doi.org/10.2307/256874

Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.

Kumpikaite, V. (2008). Human resource development in learning organization. *Journal of Business Economics and Management, 9*(1), 25–31. https://doi.org/10.3846/1611-1699.2008.9.25-31

Man, F., Yılmaz, C., & Kurutkan, M. N. (2023). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme alanının bibliyometrik analizi. *International Social Sciences and Education Research*. https://doi.org/10.24289/ijsser.1170762

Özsoy, G., Kuruyer, H. G., Özsoy, S., & Tabak, H. (2013). Öğrenme ve öğrenmeye katılım hakkında sınıf öğretmenleri ne düşünüyorlar? *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 35*. https://izlik.org/JA77NF56R

Rothwell, W. J. (2005). *Beyond training and development*.

Royle Publishing. (t.y.). Publication issue viewer. (Erişim tarihi: 28 Şubat 2026), https://pubs.royle.com/publication/?i=727569&p=24&view=issueViewer

Saatçıoğlu, K., & Yıldırım, A. (2022). İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışan performansına etkileri: Tekstil ve hazır giyim sektöründe bir araştırma. *Süleyman*

Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27(2), 123–141. https://izlik.org/JA52GJ69WY

Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management,* 5(1), 27–52

Shang, D., & Wu, W. (2019). Employee's ubiquitous learning engagement: Impact of innovativeness-oriented learning system design factors and the mediating role of imagery. *Telematics and Informatics, 41*, 156–167. https://doi.org/10.1016/j.tele.2019.04.004

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). Using multivariate statistics (Vol. 5, pp. 481-498). Boston, MA: pearson.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). Using Multivariate Statistics (7th ed.). Pearson.

Ünal, E., & Çakır, H. (2019). Meslek yüksekokulu öğrencilerinin akademik uğraşıları ile başarıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluborlu Mesleki Bilimler Dergisi, 2*(1), 1–5. https://izlik.org/JA39DB87JG

Wang, M., Ran, W., Liao, J., & Yang, S. J. (2010). A performance-oriented approach to e-learning in the workplace. *Educational Technology & Society, 13*(4), 167–179.

Xiong, L., & Yuan, F. (2024). The impact of teacher work engagement on student engagement: Teaching quality as a mediator. *Social Behavior and Personality*: an international journal, 52(9), 1-8.

ÇEVİK LİDERLİĞİN DİJİTAL DÖNÜŞÜME ETKİSİNDE DİJİTAL YETKİNLİĞİN ARACI ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe ŞİMŞEK

Gümüşhane Üniversitesi,
tugce.simsek@gumushane.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Osman BENK

Gümüşhane Üniversitesi,
osmanbenk@gumushane.edu.tr

ÖZET

Sosyoteknik bir değişim süreci olan dijital dönüşümün başarıyla gerçekleştirilmesi yönetişim, stratejik uyum ve çevik liderlik kapasitesine dayanır. Çevik liderlik davranışı, belirsizlik altında hızlı öğrenmeyi, müşteri odaklı önceliklendirmeyi, takım koordinasyonunu ve yetkilendirmeyi özendirerek değişimi başlatma ve sürdürme kapasitesi üretir. Dijital yetkinlik bilgiye erişim, güvenlik ve problem çözme gibi alanları kapsayan yetiler bütünüdür. Yetkinlik algısı öz-yeterlik yaklaşımıyla uyumlu biçimde yeni dijital uygulamaları deneme ve sürdürmeyi destekler. Bu kapsamda, bu araştırma çevik liderlik davranışının dijital dönüşümün gerçekleştirilmesine etkisini incelemekte; dijital yetkinlik algısının aracılık rolünü sınamayı amaçlamaktadır. Bu amaçla anketler 2026 Ocak-Mart aylarında teknoloji-bilişim sektöründeki işletmelerin 450 çalışanından çevrim içi yolla kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Çalışma kesitsel anket verisiyle AMOS24 programında yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Beklenen katkı, çevik liderlik–dijital dönüşüm ilişkisinin yetkinlik temelli kolaylaştırıcı mekanizma üzerinden açıklanmasıdır. Bununla birlikte söz konusu ilişkinin hangi psikolojik mekanizmalar aracılığıyla gerçekleştiği literatürde sınırlı düzeyde açıklanmıştır. Bu bağlamda ilgili boşluk doldurulmaya çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Çevik Liderlik, Dijital Dönüşüm, Dijital Yetkinlik

GİRİŞ

Dijital dönüşüm (DD), dijital teknolojilerin tetiklediği kırılmalara yanıt olarak strateji, süreç ve değer üretim düzeneklerini yeniden kurguladığı sosyoteknik bir değişim alanıdır (Vial, 2019). Dijital olgunluğun stratejik yön, uygulama kapasitesi ve liderlik pratikleriyle birlikte ele alınması gerekir (Hess vd., 2016; Kane vd., 2015; Westerman vd., 2014). Bu bağlamda *çevik liderlik (ÇL)*, belirsizlik altında öğrenmeyi hızlandıran, öncelikleri kısa çevrimlerle güncelleyen ve takımları yetkilendirerek değişim uygulamalarını sürdürülebilir kılan bir davranış seti olarak dijital dönüşüme katkı üretme potansiyeli taşır (Denning, 2018; Joiner ve Josephs, 2007). Bununla birlikte liderlik etkisi çoğu zaman çalışan düzeyindeki bilişsel ve duygusal mekanizmalar üzerinden taşınır. *Dijital yetkinlik (DY)*, dijital araçları kullanma, problem çözme ve güvenli etkileşim gibi beceri kümeleri üzerinden tanımlanır (Bandura, 1997; Ferrari, 2013; Vuorikari vd., 2016).

Dijital dönüşümün başarısı, dinamik çevre koşullarında fırsatları sezme, yakalama ve yeniden yapılandırma kapasitesine dayanır. Bu nedenle dinamik yetkinlikler yaklaşımı, dönüşümün nasıl gerçekleştiğini açıklamada işlevseldir (Bharadwaj vd., 2013; Verhoef vd., 2021; Warner ve Wäger, 2019).

ÇL, dijital dönüşümün belirsizlik ve hız koşullarında yürütülmesi için davranışsal bir mekanizma sunar (Rigby vd., 2016). ÇL dijital dönüşümde karar döngülerini hızlandırır, çalışan katılımını güçlendirerek dönüşüm sonuçlarını iyileştirebilir (Rialti ve Filieri, 2024). Liderlik tarzıyla DD arasındaki ilişkide çeviklik kapasitesi anlamlı bir açıklayıcı rol oynar (AlNuaimi vd., 2022). Bu birikim, çevik liderliğin dönüşüme etkisinin nasıl oluştuğunu açıklayan aracı mekanizmaların araştırılmasını gerekli kılar.

Çalışmanın özgünlüğü, ÇL davranışının dijital dönüşümün gerçekleştirilmesine etkisini DY algısı aracılığı üzerinden açıklamasıdır. Bu çerçevede çalışma, çevik liderliğin dijital yetkinliği geliştirme üzerinden dijital dönüşümün gerçekleştirilmesini dolaylı biçimde etkileyebileceği varsayımını sınayarak, dönüşüm literatüründe davranışsal ve psikolojik açıklama boşluğuna katkı sunmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda sırasıyla ilgili kavramlar ve aralarındaki ilişkiler, ilgili verinin analizi ve yorumlanması ele alınacaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

DD stratejik yönelim, yönetim kapasitesi ve çalışan uyumu gerektiren sosyoteknik bir dönüşümdür (Verhoef vd., 2021; Vial, 2019). Bu kabul, dijital dönüşümün gerçekleşmesini açıklamada liderlik davranışlarını merkezi bir değişken haline getirir. Çünkü dönüşüm süreçleri belirsizlik, hız ve koordinasyon baskısı altında yürütülmektedir (Kotter, 1995; Rigby vd., 2016; Warner ve Wäger, 2019). Bu noktada ÇL, kısa geri bildirim döngülerine dayalı karar alma ve uyarlanabilir uygulama mantığıyla dönüşüm performansını destekleyebilecek bir davranışsal öncüldür (Denning, 2018; Joiner ve Josephs, 2007; Rialti ve Filieri, 2024). Bununla birlikte, liderliğin DD'ye etkisinin çalışanların DY algısı gibi psikolojik mekanizma üzerinden taşındığı varsayılmaktadır. Dijital yetkinliğin yeni sistemleri benimseme ve kullanma kapasitesini güçlendirmesi beklenmektedir (Bandura, 1997; Vuorikari vd., 2022).

Dönüşümün başarısı, teknoloji yatırımı kadar yönetsel davranış örüntülerine ve çalışanların teknolojiyle ilişki kurma biçimine bağlıdır. ÇL, hızlı değişim ve artan karmaşıklık koşullarında etkili liderlik kapasitesi olarak tanımlandığında, DD bağlamıyla kuramsal uyumu yüksektir (Joiner ve Josephs, 2007; Rialti ve Filieri, 2024). Avrupa Dijital Yeterlilik Çerçevesi dijital yetkinliği güvenli, eleştirel ve amaç odaklı dijital teknoloji kullanımıyla ilişkilendirir; alanı bilgi-veri okuryazarlığı, iletişim-işbirliği, dijital içerik üretimi, güvenlik ve problem çözme başlıklarında yapılandırır (Ferrari, 2013; Vuorikari vd., 2022).

Kavramlar Arası İlişki

AlNuaimi vd. (2022), dijital dönüşümsel liderliğin dijital dönüşümü pozitif yönde etkilediğini, liderliğin örgütsel çevikliği artırdığını, örgütsel çevikliğin liderlik-DD ilişkisine aracılık ettiğini göstermektedir (AlNuaimi vd., 2022). Rialti ve Filieri (2024)'nin araştırma bulguları, çevik liderlerin hızlı karar döngüleri, sürekli katılım ve evrimsel/dönüştürücü uygulamalar yoluyla dönüşüm başarısını artırdığını; çalışanların karar süreçlerine katılım algısını ve morali yükselttiğini göstermektedir. Warner ve Wäger (2019), dijital dönüşümü sürekli stratejik yenilenme olarak ele alır, bu sürecin dinamik yetenekler üzerinden yürüdüğünü tartışır. Çalışma, dijital duyarlılık, hızlı kaynak yeniden düzenleme ve liderlik/örgütsel öğrenme ekseninde mikro-temeller önerir (Warner ve Wäger, 2019). Sebastian vd. (2017), dijital dönüşümün başarı koşullarını inceleyerek dönüşümün örgütsel yetenek kurulumu problemi olduğunu ortaya koymuştur (Sebastian vd., 2017). Vial (2019)'e göre DD tetikleyiciler, stratejik yanıtlar, örgütsel bariyerler ve sonuçlar arasında çok katmanlı bir süreçtir. Verhoef vd. (2021) dijital dönüşümün aşamalarını ayrıştırır, dönüşüm için gerekli varlıklarla/yeteneklerle uygun örgütsel yapıların önemini vurgular. Matarazzo vd. (2021), dijital dönüşümle müşteri değeri yaratımı ilişkisini inceleyerek dijital araçların iş modeli inovasyonunu desteklediğini, yeni dağıtım kanalları ve değer sunum yolları ürettiğini, özellikle algılama ve öğrenme yeteneklerinin dönüşümün tetikleyicileri olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, dijital yetkinliğin aracı rolünü kapasite mantığı üzerinden destekleyen bir bulgudur (Matarazzo vd., 2021). van Laar vd. (2017)'nin çalışması, dijital becerilerin örgütsel rekabetçilik ve yenilik kapasitesiyle ilişkili olduğunu vurgular. Bu bulgu, liderlik davranışının dönüşüme etkisinin DY üzerinden taşınabileceğini açıklayan insan sermayesi temelli bir dayanak sunar (van Laar vd., 2017).

Compeau ve Higgins (1995)'e göre bilgisayar öz-yeterliği (dijital yetkinliğe yakın öz-yeterlik temsili) bireylerin sonuç beklentilerini ve kullanım davranışını açıklamada güçlü bir değişkendir. Bu çizgi, dijital yetkinliğin davranışsal dönüşüm çıktıları üzerindeki aracı rolünü kurmak için temeldir (Compeau ve Higgins, 1995). Compeau vd. (1999), Sosyal Bilişsel Kuram'a dayalı modelde öz-yeterlikle kaygı/duygulanım ve kullanım arasında anlamlı ilişkiler rapor etmiştir. Bu çalışma, dijital yetkinliğin araçsallığının aynı süreçte birlikte çalışabileceğini gösteren kuramsal-ampirik bir dayanaktır (Compeau vd., 1999).

İlişkiler incelendiğinde; literatür ÇL davranışının DD süreçlerini doğrudan etkileyebildiğini, bu etkinin DY gibi bireysel düzey mekanizmalar üzerinden güçlenebildiğini/zayıflayabildiğini göstermektedir.

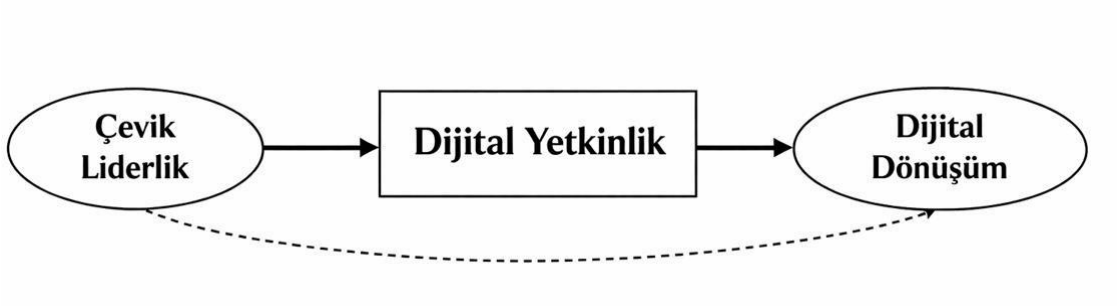
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, değişken ilişkilerini incelemeye yönelik nicel araştırma yaklaşımıyla yürütülmüştür. ÇL, DY, DD arasındaki ilişkiler test edilmiş; veriler AMOS24 programı aracılığıyla yapısal eşitlik modeliyle analiz edilmiştir.

Çevik liderliği ölçmek için Akkaya vd. (2020)'nin geliştirdiği 32 madde-6 faktörden (*Sonuç Odaklı-Takım Odaklı-Yetkin-Esnek-Hızlı-Değişime Odaklı*) oluşan *Çevik Liderlik Ölçeği* kullanılmıştır. *Dijital Yetkinlik Algısı* değişkenini ölçmek için Tutar vd. (2024)'nin geliştirdiği 21 ifadelik-3 alt boyutlu Dijital Yetkinlik Ölçeğinin (İşgören Dijital Yetkinlik Algısı, İşgören Dijital Uyum Algısı, İşgören Dijital Kaygı Algısı) 8 *maddelik İşgören Dijital Yetkinlik Algısı* boyutu kullanılmıştır. Dijital dönüşüm davranışını ölçmek amacıyla Sağlam (2021)'ın geliştirdiği 12 ifadelik *Dijital Dönüşüm Ölçeği* kullanılmıştır.

Araştırmanın evreni, 2026 Ocak-Mart aylarında teknoloji-bilişim sektöründeki işletmelerde çalışan üst düzey-orta kademe yöneticiler, uzmanlar ve işgörenlerden oluşmaktadır. Veriler Google Forms aracılığıyla oluşturulan anket formu üzerinden kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Veri toplama sürecinde 458 anket elde edilmiştir. Ancak ön değerlendirme sonucunda 3 anketin yanıltıcı cevaplar içerdiği, 5 anketin eksik doldurulduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda 8 anket analiz dışı bırakılmış, araştırma 450 kişilik geçerli örneklem üzerinden gerçekleştirilmiştir.

İlgili literatür taraması yapıldıktan, temel araştırma yöntemi belirlendikten sonra ilgili araştırmalara dayanarak araştırma modeli ve hipotez geliştirilmiştir:



Şekil 1. Araştırma Modeli

Çevik liderliğin dönüşüme etkisi DY üzerinden ortaya konulabilir (van Laar vd., 2017). DY beceri kümeleri üzerinden tanımlanır. Bu yetkinlik algısı, yeni uygulamalara yönelimi, dönüşümü ve sürekliliği destekler (Bandura, 1997; Ferrari, 2013; Vuorikari vd., 2016). Dijital dönüşümün başarısı, dinamik çevrede fırsatları değerlendirme potansiyeline bağlıdır. Bu açıdan dinamik yetkinlikler yaklaşımı, dönüşümün uygulanmasında fonksiyonel etkiye sahiptir (Warner ve Wäger, 2019). Dijital yetkinliğin dönüşüm sürecinde yeni sistemleri kabullenerek kullanma kapasitesini kuvvetlendirmesi beklenir (Bandura, 1997; Vuorikari vd., 2022). Dönüşüm örgütsel yetenek kurulumuyla ilgilidir. Bu nedenle DY, dönüşümün uygulanabilirliğini açıklayan merkezi bir değişkendir (Sebastian vd., 2017).

Dönüşümün vizyon ve koordinasyon sağlama gibi liderlik işlevleri zayıfladığında başarı sağlaması zorlaşır (Kotter, 1995). ÇL dijital dönüşüme katkı sunar (Denning, 2018; Joiner ve Josephs, 2007). Çevik liderliğin dijital dönüşümle teorik uyumu yüksektir (Joiner ve Josephs, 2007; Rialti ve Filieri, 2024). Liderlik tarzıyla DD arasındaki ilişkide çeviklik anlamlı-açıklayıcı bir role sahiptir (AlNuaimi vd., 2022). ÇL, dijital dönüşümün uygulanması için davranışsal mekanizma sunar. Çeviklik değişime yanıt üretme kapasitesini artırır (Rigby vd., 2016). ÇL dijital dönüşümde karar vermeyi hızlandırır, personel katılımını destekleyerek çıktıları iyileştirebilir (Rialti ve Filieri, 2024). DD stratejik niyet ve kişi-çevre uyumu gerektirir (Verhoef vd., 2021; Vial, 2019). Bu, dijital dönüşümün gerçekleşmesinde çevik liderliği merkezi bir değişkene evriltir (Kotter, 1995; Rigby vd., 2016; Warner ve Wäger, 2019).

DY, dijital dönüşümde yeni sistemleri öğrenme, kullanma, uyarlama ve süreçlere katkıyı açıklamak için güçlü bir ara değişkendir (Ferrari, 2013; Vuorikari vd., 2022). Dijital beceriler rekabetçilik ve yenilikle ilişkilidir. Bu, çevik liderliğin dönüşüme etkisinin dijital yetkinlikle açıklanabileceğini ortaya koyar (van Laar vd., 2017). DY çıktı beklentilerini ve kullanım davranışını açıklar. Bu doğrultu dijital yetkinliğin davranışsal dönüşüm çıktıları üzerindeki aracı rolü için temeldir (Compeau ve Higgins, 1995).

İlgili literatür ve araştırmalar bağlamında;

H1: Çevik liderlik davranışının dijital dönüşüm sürecine anlamlı etkisinde dinamik yetkinlik algısının aracılık rolü bulunmaktadır.

Ana hipotezi ve buna bağlı yapısal eşitlik modeline dayalı değişkenler arası ilişki varsayımları sınanacaktır.

Veri Analizi

Veriler geçerlik-güvenirlik açısından incelenmiştir. Ölçüm modelinin uygunluğu doğrulayıcı faktör analiziyle test edilmiş, değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkiler YEM aracılığıyla değerlendirilmiştir.

Tablo 1. Cronbach's Alfa değerleri

Ölçek	Cronbach's Alfa	Madde Sayısı
Dijital Yetkinlik	,829	8
Dijital Dönüşüm	,866	12
Çevik Liderlik	,933	32

Tablo 1'deki analize göre dijital yetkinliğin güvenirlik katsayısı ,829, dijital dönüşümün ,866 ve çevik liderliğin ,933'tür. Ölçekler yeterli düzeyde iç tutarlılığa sahiptir, güvenilir ölçüm araçları olarak kullanılabilir.

Tablo 2. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Değişken	Kategori	n	%
Yaş Grubu	20-30 Yaş	92	20,4
	31-40 Yaş	157	34,9
	41-50 Yaş	124	27,6
	51-60 Yaş	62	13,8
	61+Yaş	15	3,3
Cinsiyet	Kadın	215	47,8
	Erkek	235	52,2
Medeni Durum	Evli	294	65,3
	Bekar	156	34,7
Eğitim Durumu	İlköğretim	12	2,7
	Ortaöğretim	20	4,4
	Lise	40	8,9
	Önlisans	79	17,6
	Lisans	188	41,8
	Yüksek Lisans	89	19,8
	Doktora	22	4,9
Hizmet Yılı	1-5 yıl	132	29,3
	6-10 yıl	101	22,4
	11-15 yıl	82	18,2
	16-20 yıl	65	14,4
	21+yıl	70	15,6
Pozisyon	Üst Düzey Yönetici	64	14,2
	Orta Kademe Yönetici	110	24,4
	Uzman	152	33,8
	Çalışan	124	27,6

Tablo 2 incelendiğinde yaş dağılımında en yüksek oran %34,9 ile 31-40 yaş grubunda görülmektedir. Katılımcıların %52,2'si erkek, %47,8'i kadındır. Örneklemin %65,3'ü evli, %34,7'si bekârdır. Eğitim düzeyinde lisans mezunları %41,8 ile en yüksek paya sahiptir. Hizmet yılı açısından en büyük grup %29,3 ile 1-5 yıl aralığında yer almaktadır. Pozisyon dağılımında uzmanlar %33,8 ile ilk sıradadır.

Ölçüm Modelinin Doğrulanması ve Yapısal Modelin Test Edilmesi

Modelin test edilmesinde AMOS24 kullanılmış, parametre kestirimleri Maksimum Olabilirlik yöntemiyle elde edilmiştir.

Ölçeklerin yapısal geçerliği doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla incelenmiştir. Geçerlik-güvenirlik bulgularının değerlendirilmesinin ardından, değişkenler arasındaki kuramsal ilişkiler YEM kapsamında test edilmiştir. Bu çerçevede, çevik liderliğin DD üzerindeki etkisinde dijital yetkinliğin aracı rolü; doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler temelinde analiz edilmiştir.

Çevik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi:

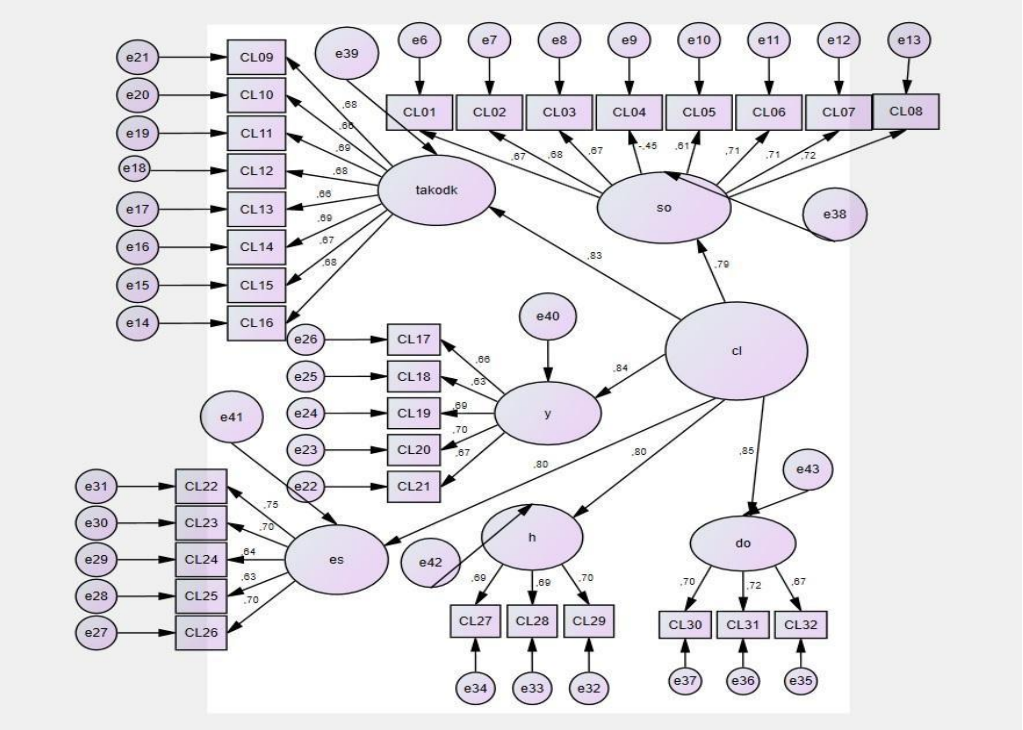
Tablo 3. Faktör ve Madde Sayısı

Faktörler	Madde Sayısı
Çevik Liderlik (Ana boyut)	32
Sonuç Odaklı	8
Takım Odaklı	8
Yetkin	5
Esnek	5
Hızlı	3
Değişim Odaklı	3

Tablo 4. Standartlaştırılmış Faktör Yükleri

Faktörler			Değer
Sonuç odaklı (so)	<---	Çevik Liderlik	,791
Takım Odaklı (takodk)	<---	Çevik Liderlik	,826
Yetkin (y)	<---	Çevik Liderlik	,836
Esnek (es)	<---	Çevik Liderlik	,802
Hızlı (h)	<---	Çevik Liderlik	,804
Değişim Odaklı (do)	<---	Çevik Liderlik	,849

Tablo 3, Tablo 4 ve Şekil 2 ele alındığında ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi, ÇL üst yapısının alt boyutlar tarafından güçlü biçimde temsil edildiğini göstermektedir. Standartlaştırılmış faktör yüklerinin ,791 ile ,849 arasında değişmesi, tüm alt boyutların üst yapıyla yüksek düzeyde ilişkili olduğunu gösterir. En yüksek yükün değişim odaklı boyutunda (,849) elde edilmesi, bu boyutun ÇL yapısını açıklamada en güçlü bileşenlerden biri olduğunu simgeler. Bu boyutu yetkin (,836) ve takım odaklı (,826) izlemektedir. Esnek (,802) ve hızlı (,804) boyutlarının yükleri yüksek düzeydedir. Sonuç odaklı boyutunun yükü (,791) diğerlerine göre nispeten daha düşük görünmekle birlikte, güçlü ve kabul edilebilir düzeydedir. ÇL yapısının sonuç odaklı, takım odaklı, yetkin, esnek, hızlı ve değişim odaklı boyutlar üzerinden tutarlı ve anlamlı biçimde temsil edildiği söylenebilir. Bu sonuç, ilgili boyutların ortak bir üst faktör altında toplandığını ve ikinci düzey faktör yapısının ampirik olarak desteklendiğini göstermektedir.



Şekil 2. Çevik Liderlik Faktör Yükleri

Tablo 5. χ^2/df, CFI, TLI, RMSEA, SRMR, GFI, AGFI

Model	χ^2/df,	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI
Çevik Liderlik	1,110	,991	,990	,016	,0333	,934	,925

Tablo 5'ten hareketle çevik liderliğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi, modelin iyi uyum gösterdiğini ortaya koymuştur. χ^2/df değerinin 1,110 olması, model-veri uyumunun güçlü olduğunu gösterir. CFI (,991) ve TLI (,990) değerleri, modelin karşılaştırmalı uyum bakımından yüksek düzeyde yeterli olduğunu göstermektedir. RMSEA değerinin ,016, SRMR değerininse ,0333 olması, model hata düzeyinin düşük olduğunu ve gözlenen veri yapısının temsil edildiğini desteklemektedir. GFI (,934) ve AGFI (,925) değerleri modelin genel uyumunun kabul edilebilir sınırların üzerinde olduğunu doğrulamaktadır. Buna göre, ÇL ölçeğinin kuramsal faktör yapısının doğrulandığı söylenebilir.

Tablo 6. CR ve AVE Değerleri

Faktör	Madde sayısı	CR	AVE	Yorum
so	8	0,805	0,433	CR kabul edilebilir, AVE düşük
takodk	8	0,870	0,456	CR iyi, AVE düşük
y	5	0,804	0,450	CR kabul edilebilir, AVE düşük
es	5	0,813	0,467	CR kabul edilebilir, AVE düşük
h	3	0,736	0,482	CR kabul edilebilir, AVE sınır altı
do	3	0,738	0,484	CR kabul edilebilir, AVE sınır altı
cl (2. düzey)	6	0,924	0,670	Güçlü

Tablo 6'ya bakıldığında yapı güvenirliği katsayıları incelendiğinde tüm boyutlarda CR değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir (CR=0,736–0,924). Buna karşılık birinci düzey boyutların AVE değerleri çoğunlukla 0,50 eşik değerinin altındadır (AVE=0,433–0,484). Bu, yakınsak geçerliğin sınırlı düzeyde desteklendiğini göstermektedir. İkinci düzey yapıya ilişkin CR ve AVE değerleri güçlü bir ölçüm niteliğini simgeler (CR=0,924; AVE=0,670).

Dijital Yetkinlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi:

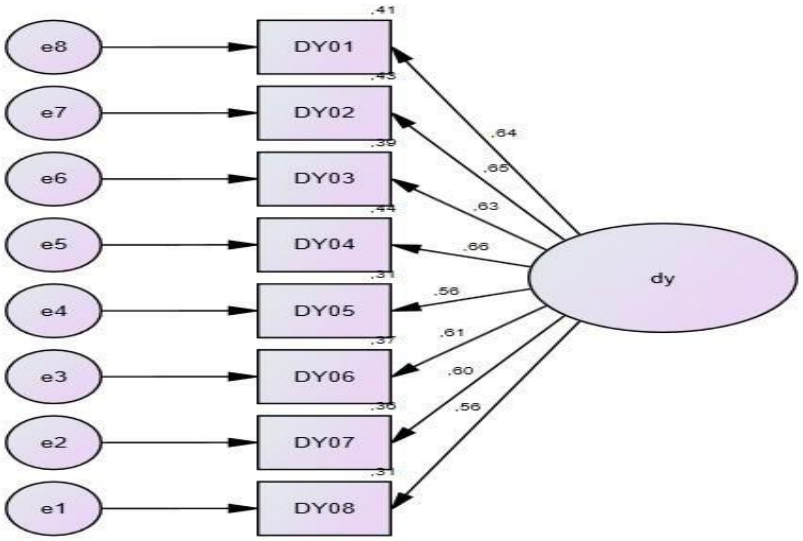
Tablo 7. Faktör ve Madde Sayısı

Faktörler	Madde Sayısı
Dijital Yetkinlik (dy)	8

Tablo 8. Standartlaştırılmış Faktör Yükleri

Faktör			Değer
DY08	<---	dy	,560
DY07	<---	dy	,601
DY06	<---	dy	,609
DY05	<---	dy	,555
DY04	<---	dy	,665
DY03	<---	dy	,627
DY02	<---	dy	,654
DY01	<---	dy	,641

Tablo 7, Tablo 8 ve Şekil 3 incelendiğinde DY standartlaştırılmış faktör yükleri ,555 ile ,665 arasında değişmektedir. Maddeler ilgili yapıyı genel olarak kabul edilebilir düzeyde temsil etmektedir. En yüksek yük DY04 (,665), en düşük yük DY05 maddesinde (,555) görülmüştür. Boyut kabul edilebilir bir faktör yapısına sahiptir.



Şekil 3. Dijital Yetkinlik Faktör Yükleri

Tablo 9. χ^2/df, CFI, TLI, RMSEA, SRMR, GFI, AGFI

Model	χ^2/df,	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI
Dijital Yetkinlik	,681	1,000	1,010	,000	,0177	,993	,987

Tablo 9'a bakıldığı zaman doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, modelin veriyle çok iyi uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. χ^2/df değerinin ,681 olması, modelle veri arasındaki farkın düşük olduğunu göstermektedir. CFI değerinin 1,000 ve TLI değerinin 1,010 olması, modelin uyum düzeyinin çok yüksek olduğunu desteklemektedir. RMSEA değerinin ,000 olması, modelin hata düzeyinin düşük olduğuna işaret etmektedir. SRMR değerinin ,0177 olması da gözlenen ve tahmin edilen değerler arasındaki farkın düşük kaldığını göstermektedir. GFI değerinin ,993 ve AGFI değerinin ,987 olması,

modelin genel uyumunun güçlü olduğunu doğrulamaktadır. DY ölçeğine ait faktör yapısının doğrulandığı ve modelin ampirik veriler tarafından desteklendiği söylenebilir.

Tablo 10. CR ve AVE Değerleri

Boyut	Madde Sayısı	CR	AVE	Yorum
Dijital Yetkinlik	8	0,829	0,378	CR kabul edilebilir düzeydedir. AVE değeri 0,50'nin altında olduğu için yakınsak geçerlik sınırlıdır.

Tablo 10'a göre DY boyutuna ilişkin bileşik güvenirlik katsayısı 0,829, açıklanan ortalama varyans değeri 0,378'dir. Bu bulgu, yapının güvenirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu, ancak yakınsak geçerliğin istenen eşik değerin altında kaldığını göstermektedir.

Dijital Dönüşüm Doğrulayıcı Faktör Analizi:

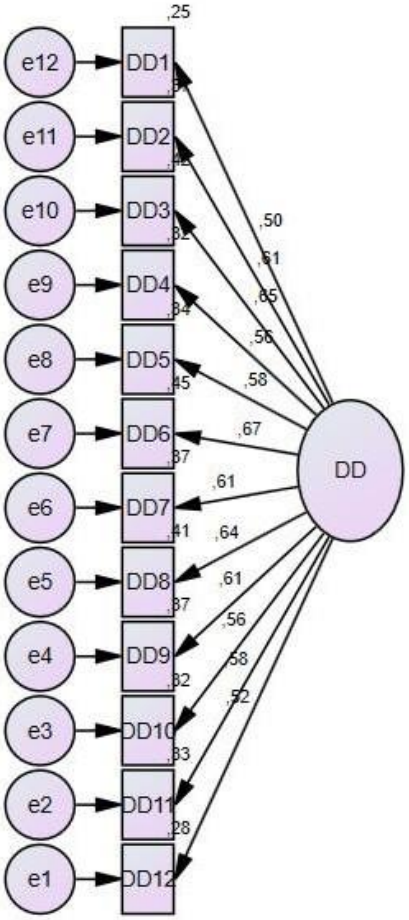
Tablo 11. Faktör ve Madde Sayısı

Faktör	Madde Sayısı
Dijital Dönüşüm (DD)	12

Tablo 12. Standartlaştırılmış Faktör Yükleri

		Faktör	Değer
DD12	<---	DD	,525
DD11	<---	DD	,577
DD10	<---	DD	,563
DD9	<---	DD	,608
DD8	<---	DD	,636
DD7	<---	DD	,607
DD6	<---	DD	,667
DD5	<---	DD	,580
DD4	<---	DD	,564
DD3	<---	DD	,646
DD2	<---	DD	,606
DD1	<---	DD	,503

Tablo 11, Tablo 12 ve Şekil 4'e göre DD boyutuna ait standartlaştırılmış faktör yükleri ,503 ile ,667 arasındadır. Bu değerler, maddelerin ilgili yapıyı genel olarak kabul edilebilir düzeyde temsil ettiğini göstermektedir. En yüksek yük DD6 (,667), en düşük yük DD1 maddesinde (,503) görülmüştür. Tüm yüklerin ,50'nin üzerinde olması, boyutun ölçüm yapısının desteklendiğine işaret etmektedir. Buna göre DD boyutunun kabul edilebilir bir faktör yapısına sahip olduğu, ancak maddelerin yapıyı orta düzeyde temsil ettiği söylenebilir.



Şekil 4. Dijital Dönüşüm Faktör Yükleri

Tablo 13. χ^2/df, CFI, TLI, RMSEA, SRMR, GFI, AGFI

Model	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI
Dijital Dönüşüm	,989	1,000	1,001	,000	,0252	,981	,972

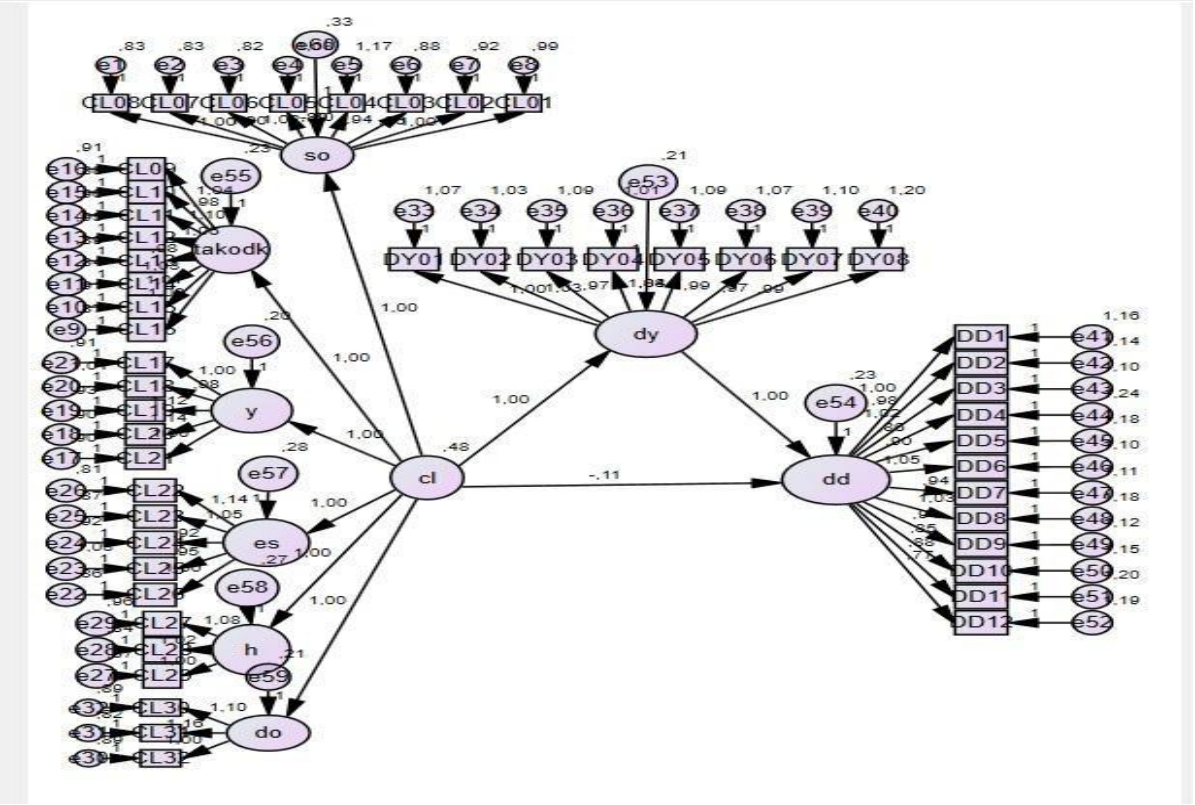
Tablo 13'teki doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, modelin veriyle çok iyi uyum gösterdiğini anlatmaktadır. χ^2/df değerinin ,989 olması, modelle veri arasındaki uyumsuzluğun düşük olduğunu göstermektedir. CFI değerinin 1,000 ve TLI değerinin 1,001 olması, modelin karşılaştırmalı uyum düzeyinin güçlü olduğunu desteklemektedir. RMSEA değerinin ,000 olması, yaklaşık hata düzeyinin ihmal edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. SRMR değerinin ,0252 olması da gözlenen ve tahmin edilen değerler arasındaki farkın düşük kaldığına işaret etmektedir. GFI değerinin ,981 ve AGFI değerinin ,972 olması, modelin genel uyumunun yüksek olduğunu doğrulamaktadır. Dijital dönüşüme ait faktör yapısının doğrulandığı, modelin ampirik veriler tarafından güçlü biçimde desteklendiği söylenebilir.

Tablo 14. CR ve AVE değerleri

Boyut	Madde Sayısı	CR	AVE	Yorum
Dijital Dönüşüm	12	0,865	0,350	CR kabul edilebilir düzeydedir. AVE değerinin 0,50'nin altında kalması, yakınsak geçerliğin sınırlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 14'e göre dijital dönüşüme ilişkin CR değerinin 0,865 olması, bileşik güvenirliğin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğunu göstermektedir. AVE değerinin 0,350 olması, yakınsak geçerliğin istenen eşik değerin altında kaldığına işaret etmektedir.

Çevik Liderlikle Dijital Dönüşüm Arasındaki İlişkide Dijital Yetkinliğin Aracı Rolü: YEM



Şekil 5. Yapısal Eşitlik Aracılık Modellemesi

Tablo 15. Yapısal Modele İlişkin Uyum İndeksleri

Model	χ^2	sd	p	χ^2/sd	CFI	TLI	RMSEA	RMSEA 90% GA	GFI	AGFI	RMR	Yorum
Aracılık modeli	1379,364	1270	,017	1,086	,987	,986	,014	,006–,019	,898	,889	,063	Model uyumu güçlüdür. GFI ve AGFI sınır değere çok yakındır.

Tablo 15 incelendiğinde modelin genel olarak iyi uyum verdiği söylenebilir. Özellikle χ^2/sd, CFI, TLI ve RMSEA değerleri güçlü uyuma işarettir. GFI ve AGFI değerleri ideal eşik olan ,90'ın altında kalmıştır. Bu nedenle model uyumu iyi ve kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 16. Yapısal Yol Katsayıları

Yol	B	S.E.	C.R.	p	Standartlaştırılmış β	Sonuç
Çevik Liderlik→Dijital Yetkinlik	,869	,073	11,901	<,001	,761	Anlamlı
Dijital Yetkinlik→Dijital Dönüşüm	,465	,077	6,079	<,001	,556	Anlamlı
Çevik Liderlik→Dijital Dönüşüm	,268	,072	3,715	<,001	,280	Anlamlı

Tablo 16 ve Şekil 5 ele alındığında ÇL dijital yetkinliği; DY de dijital dönüşümü anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca çevik liderliğin DD üzerindeki doğrudan etkisi de anlamlı kalmaktadır. Bu, aracılığın kısmi olduğunu göstermektedir.

Tablo 17. Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler

Etki türü	Standartlaştırılmamış etki	Standartlaştırılmış etki
Doğrudan etki (ÇL→DD)	,268	,280
Dolaylı etki (ÇL→DY→DD)	,404	,423
Toplam etki	,672	,703

Tablo 17 ve Şekil 5 incelendiğinde dolaylı etki, standartlaştırılmamış katsayılarda ,869×,465=,404; standartlaştırılmış katsayılarda ,761×,556=,423 olarak hesaplanmıştır. Doğrudan etkinin anlamlılığını koruması, dolaylı etkinin pozitif olması, dijital yetkinliğin bu ilişkide kısmi aracı olarak işlediğini göstermektedir. Dolaylı etkinin toplam etki içindeki payı yaklaşık %60 düzeyindedir.

Tablo 18. Açıklanan Varyans

Endojen değişken	R^2	Yorum
Dijital Yetkinlik	,579	Çevik liderlik, dijital yetkinlikteki varyansın %57,9'unu açıklamaktadır.
Dijital Dönüşüm	,625	Çevik liderlik ve dijital yetkinlik birlikte dijital dönüşümdeki varyansın %62,5'ini açıklamaktadır.

Tablo 18'teki varyans oranlarına göre, modelin açıklayıcılığı yüksektir. Özellikle dijital dönüşüme ilişkin %62,5'lik açıklanan varyans modelin güçlü bir açıklama kapasitesine işarettir.

Tablo 19. Ana Yapılar için CR ve AVE Değerleri

Yapı	Gösterge sayısı	CR	AVE	
Çevik Liderlik (2. düzey)	6 alt boyut	,924	,669	Güvenirlik ve yakınsak geçerlik güçlüdür.
Dijital Yetkinlik	8 madde	,829	,379	Güvenirlik yeterlidir. Yakınsak geçerlik zayıftır.
Dijital Dönüşüm	12 madde	,866	,351	Güvenirlik yeterlidir. Yakınsak geçerlik zayıftır.

Tablo 19 çevik liderliğin ikinci düzeyde güçlü biçimde ölçüldüğünü göstermektedir. DY ve DD için CR kabul edilebilir düzeyde olsa da AVE ,50'nin altındadır. İlgili yapılarda yakınsak geçerlik sınırlıdır.

Aracılık modeli veriyle iyi uyum göstermiştir (χ^2/sd=1,086; CFI=,987; TLI=,986; RMSEA=,014; GFI=,898; AGFI=,889). Yol katsayıları incelendiğinde, çevik liderliğin DY üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (β=,761; p< ,001). Dijital yetkinliğin DD üzerindeki etkisi de anlamlı bulunmuştur (β=,556; p< ,001). Çevik liderliğin DD üzerindeki doğrudan etkisi anlamlılığını korumuştur (β=,280; p< ,001). Buna göre dijital yetkinliğin, çevik liderlikle DD arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlendiği söylenebilir. Ayrıca model, dijital yetkinlikteki varyansın %57,9'unu ve dijital dönüşümdeki varyansın %62,5'ini açıklamaktadır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göz atıldığında kurulan aracılık modelinin veriyle iyi uyum gösterdiği görülmektedir. Katsayılar ele alındığında, ÇL, DY üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. DY dijital dönüşümü anlamlı olarak etkilemektedir. Çevik liderliğin dijital dönüşüme doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlılığını korumuştur. Böylelikle DY, çevik liderlikle DD arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü görmektedir. Sonuç olarak ilgili bulgular hem aracılık hipotezini (*H_1: Çevik liderlik davranışının dijital dönüşüm sürecine anlamlı etkisinde dijital yetkinlik algısının aracılık rolü bulunmaktadır*.) hem diğer potansiyel varsayımları destekleyici niteliktedir.

Bu bağlamda ilgili araştırma bulguları; ÇL davranışının DY üzerinden açıklanmasında (van Laar vd., 2017); dijital yetkinliğin dijital dönüşüme katkısı noktasında (Ferrari, 2013; Sebastian vd., 2017; Vuorikari vd., 2016; Vuorikari vd., 2022; Warner ve Wäger, 2019); ÇL davranışının DD davranışına anlamlı desteğinde (AlNuaimi vd., 2022; Denning, 2018; Joiner ve Josephs, 2007; Rialti ve Filieri, 2024; Rigby vd., 2016; Warner ve Wäger, 2019) ve ÇL davranışının DD sürecine etkisinde dinamik yetkinlik algısının aracılık rolünde (Compeau ve Higgins, 1995; Ferrari, 2013; van Laar vd., 2017; Vuorikari vd., 2022) ilgili literatürle örtüşmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, ÇL davranışının dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi üzerindeki etkisini incelemiş, bu ilişkide DY algısının aracı rolünü ortaya koymuştur. Bulgular, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik yatırımlarla açıklanamayacağını; liderlik davranışları ve çalışanların bireysel kapasite algılarıyla şekillenen çok boyutlu bir süreç olduğunu desteklemektedir. Bu yönüyle çalışma, DD literatüründe giderek önem kazanan sosyoteknik yaklaşımı ampirik olarak güçlendirmektedir.

Çevik liderliğin değişim odaklılık, takım odaklılık ve yetkinlik boyutları üzerinden güçlü biçimde temsil edilmesi, liderliğin dönüşüm süreçlerinde hem yön verici hem kolaylaştırıcı bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Liderlik, dönüşüm sürecinde stratejik yön belirleme ve etkin uygulamayı sağlayan bir davranışsal mekanizmadır.

Çevik liderlikle DD arasındaki ilişki DY üzerinden dolaylı olarak da güçlenmektedir. DY, dijital araçları kullanma, yeni sistemleri öğrenme ve süreçlere uyum sağlama kapasitesini belirler. Bu, öz-yeterlik yaklaşımıyla uyumlu biçimde, bireylerin yeterliklerine ilişkin algılarının davranışlarını doğrudan etkilediğini desteklemektedir. Dijital yetkinliğin yüksek olduğu ortamlarda, DD uygulamalarının başarı olasılığı artmaktadır.

Dijital dönüşümün gerçekleştirilmesinde liderlik davranışlarının ve çalışanların DY düzeylerinin birlikte incelenmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Örgütlerin dönüşüm stratejilerini oluştururken hem teknolojik altyapıyı hem de liderlik kapasitelerini geliştirmeleri ve dijital yetkinlikleri artırmaya yönelik politikalar geliştirmeleri gerekecektir. ÇL davranışlarını destekleyen eğitim-gelişim programlarının yaygınlaştırılması önemlidir. Liderlerin geri bildirim döngüleri oluşturma, katılımı artırma ve öğrenme odaklı bir kültür geliştirmede yetkinlik kazanmaları, dönüşüm süreçlerinin başarısını etkileyecektir. Liderlik gelişim programlarının çeviklik, esneklik ve adaptasyon odaklı olarak tasarlanması önerilmektedir. Dijital becerilerin teknik bilgi, problem çözme, güvenlik farkındalığı ve dijital iletişim gibi çok boyutlu olduğu dikkate alınmalıdır. DY geliştirme programları oluşturulması, dönüşüm süreçlerinin sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Dönüşüm süreçlerinde çalışanların psikolojik uyumunun desteklenmesi gerekmektedir. Bu sebeple çalışanların değişime uyumunu kolaylaştıracak iletişim stratejileri ve destekleyici bir örgüt iklimi oluşturulması, belirsizlikleri azaltacak uygulamalar önerilmektedir.

Gelecek çalışmalarda boylamsal veri kullanılarak nedensel ilişkiler daha güçlü sınanabilir. Ayrıca farklı sektörlerde-kültürel bağlamlarda yapılacak çalışmalar, bulguların genellenebilirliğini artırabilir. Dijital yetkinlikle birlikte dijital kaygı, teknostres veya örgütsel destek gibi değişkenlerin modele eklenmesi, dijital dönüşüm süreçlerinin bütüncül biçimde anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Akkaya, B., Kayalıdere, U., A., K., Aktaş, R., & Kargın, S. (2020). Çevik liderlik yaklaşımı ve çevik lider davranışlarını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(2), 1605-1621.

AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. Journal of Business Research, 145, 636–648. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 37(2), 471–482. https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3

Compeau, D., Higgins, C. A., & Huff, S. (1999). Social cognitive theory and individual reactions to computing technology: A longitudinal study. MIS Quarterly, 23(2), 145–158. https://doi.org/10.2307/249749

Compeau, D. R., & Higgins, C. A. (1995). Computer self-efficacy: Development of a measure and initial test. MIS Quarterly, 19(2), 189–211. https://doi.org/10.2307/249688

Denning, S. (2018). The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done. AMACOM.

Ferrari, A. (2013). DIGCOMP: A framework for developing and understanding digital competence in Europe (EUR 26035 EN). Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2788/52966

Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. MIS Quarterly Executive, 15(2), 123–139.

Joiner, B., & Josephs, S. (2007). Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change. Jossey-Bass.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015, July). Strategy, not technology, drives digital transformation: Becoming a digitally mature enterprise. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, 73(2), 59–67.

Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. Journal of Business Research, 123, 642–656. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033

Rialti, R., & Filieri, R. (2024). Leaders, let's get agile! Observing agile leadership in successful digital transformation projects. Business Horizons, 67(4), 439–452. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.003

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. Harvard Business Review, 94(5), 40–50.

Sağlam, M. (2021). İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeğinin Türkçe uyarlaması. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(40), 395-420. doi: 10.46928/iticusbe.764373

Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. MIS Quarterly Executive, 16(3), 197–213.

Tutar, H., Erdem, A. T. ve Şahin, N. (2024). Dijital Yetkinlik Ölçeği (DYÖ): Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 27(1), 31-47.

van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. Computers in Human Behavior, 72, 577–588. https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). DigComp 2.2: The digital competence framework for citizens. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2760/115376

Vuorikari, R., Punie, Y., Carretero Gomez, S., & Van Den Brande, G. (2016). DigComp 2.0: The digital competence framework for citizens: Update phase 1—The conceptual reference model (EUR 27948 EN). Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2791/11517

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning, 52(3), 326–349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Press.

ANLAM KÂŞİFLERİ VE ANLAM MİMARLARI: KARİYER TATMİNİ VE YAŞAMDA ANLAM İLİŞKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

Öğr. Gör. Önder SAKAL

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi,
osakal@erzincan.edu.tr

ÖZET

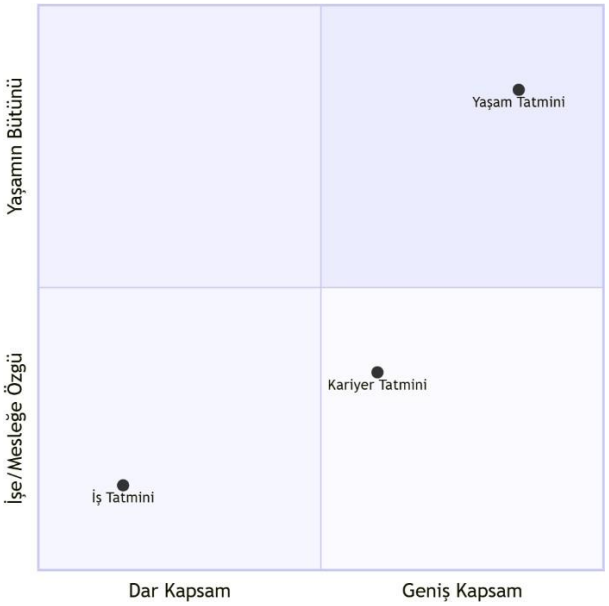
Son yıllarda çalışma yaşamına ilişkin araştırmalarda, motivasyon merkezli yaklaşımlardan anlam merkezli yaklaşımlara doğru belirgin bir yönelim gözlenmektedir. Anlamlı iş ve yaşamda anlam, iş tatmini bağlamında yaygın biçimde incelenmiş olmakla birlikte, öznel kariyer başarısının daha bütüncül bir göstergesi olan kariyer tatmini ile yaşamda anlam arasındaki ilişki görece sınırlı düzeyde ele alınmıştır. Ayrıca, anlam arayışına ilişkin bulguların literatürde tutarsız olması, bu kavramın niteliksel olarak ayrıştırılmasını gerekli kılmaktadır. Bu çalışmada, yaşamda anlam arayışı nın niteliksel olarak iki farklı biçimde ortaya çıkabileceği varsayımından hareket edilmektedir: keşfedici anlam arayışı ve kurgulayıcı anlam arayışı. Araştırma, 589 sosyal bilimler akademisyeninden elde edilen verilerle yürütülmüştür. Bulgular, kariyer tatmininin anlamın varlığıyla pozitif ilişkili olduğunu, ancak anlam arayışıyla ilişkinin arayışın niteliğine göre farklılaştığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: kariyer tatmini, yaşamda anlam, anlam arayışı, keşfedici arayış, kurgulayıcı arayış

GİRİŞ

Çalışma hayatında "motivasyon paradigmasından anlam paradigmasına geçiş"in gerekliliği ifade edilmektedir. Bağlantılı olarak, "işin hızla değiştiği ve insanların ilişki ve anlam arayışında olduğu günümüzde, insanların hayatları ve işleri hakkında nasıl anlam oluşturduklarını anlamaya odaklanan akademik çalışmaların gerekliliği" vurgulanmaktadır (Di Fabio ve Blustein, 2016). Bu çalışmada kariyer tatmini (KT) ile yaşamda anlam arasındaki ilişkiyi inceleyerek; sözü edilen araştırma gündemine katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Yaşamda anlamın iş tatmini (Lee, Cho ve Suh, 2017) ve yaşam tatmini (Wolfram, 2023; Yalçın, 2023) ile ilişkisi araştırılmıştır. Ancak doğrudan KT ile ilişkisi incelenmemiştir. İş tatmini ve KT öznel kariyer başarısının ölçütü olarak kullanılsa da (Heslin, 2005) bu değişkenler arasında ampirik farklar olduğu bildirilmiştir (Judge ve ark., 1995). Bir çalışanın KT yüksekken, işyerinin diğer özelliklerinden (örneğin çalışma koşulları) memnun olmadığı için iş tatmini düşük olabilir. İş tatmini, bireyin işi, işyeri ve işin farklı sonuçlarına ilişkin duygu ve düşüncelerini ifade eder (Spector, 1997). Bu yönüyle iş tatmini kariyer başarısının yetersiz bir ölçüsü olarak görülmektedir (Renee Barnett ve Bradley, 2007). Çünkü öznel kariyer başarısı, iş tatmininden daha uzun bir zaman diliminde ve daha geniş bir sonuç yelpazesindeki (örneğin amaç duygusu ve iş-yaşam dengesi gibi) tatmini ifade etmektedir (Heslin, 2005). KT'nin bir yönü, bireylerin mevcut kariyerlerinden elde ettikleri tatmin ve başarılarla ilgilidir; diğer yönü ise, gelecekte ulaşmayı arzuladıkları kariyer hedeflerine ilişkin taşıdıkları umut ve beklentileri içerir (Nauta ve ark., 2009). Bu nedenle KT, kariyer dinamikleri ile ilgili araştırmalarda sıklıkla kriter değişkeni olarak kullanılmıştır (Burke, 2001; Ng ve ark., 2005) ve bireyin kariyerinin bir bütün olarak önemli bir sonucu olarak incelenmiştir (Gattiker ve Larwood, 1988). İş tatmini, KT ve yaşam tatmini kavramlarının odak ve kapsam yönüyle farklılıkları Şekil-1'de gösterilmiştir.



Kaynak: Çalışmanın yazarı tarafından tasarlanmıştır.

Şekil-1. İş, Kariyer ve Yaşam Tatmini Değişkenlerinin Odak ve Kapsam Karşılaştırması

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kariyer ve Kariyer Başarısı

Geleneksel olarak kariyer, profesyoneller veya organizasyonel hiyerarşilerde ilerleyen kişilerle sınırlı olarak kabul edilirken, günümüzde "kariyer" terimi daha geniş bir şekilde uygulanmakta ve genellikle bireylerin rol ile ilgili deneyimlerinin yaşam boyu süren dizisi olarak kabul edilmektedir (Hall, 2002). Bu tanıma dayanarak, "kariyer başarısı", "kişinin iş deneyimlerinin bir sonucu olarak biriken olumlu psikolojik ve işle ilgili sonuçlar" olarak tanımlanabilir (Seibert ve Kraimer, 2001, s.2). Kariyer başarısının objektif ve öznel göstergeleri arasında ayrım yapılmıştır. Nesnel kariyer başarısı, statü, terfi ve maaş gibi nesnel olarak gözlemlenebilir iş deneyimi sonuçlarını ifade eder (Seibert ve Kraimer, 2001). Geleneksel kariyer araştırmaları, ağırlıklı olarak kariyer başarısının nesnel ölçümlerine odaklanmıştır (Gattiker ve Larwood, 1988). Bu odaklanma, çalışanların kariyer başarısının büyük ölçüde terfi, rütbe ve işinde kalma ile tanımlandığı hiyerarşik organizasyonların hakimiyeti ile tutarlıydı (Hall ve Chandler, 2005). Ancak, kariyer başarısının yalnızca objektif kriterlerini ölçmek yetersizdir, çünkü insanlar yeni beceriler geliştirme, iş-yaşam dengesi, zorluklar ve amaç gibi subjektif sonuçlara da değer vermektedir (Gattiker ve Larwood, 1988; Heslin, 2005). Ayrıca, objektif kariyer başarısına ulaşmak, insanların kariyerlerinden memnun oldukları anlamına gelmez (Hall, 2002). Son olarak, kuruluşlar bu fırsatları sunma konusunda daha kısıtlı oldukları için, bazı objektif kariyer başarı ölçütleri bugün daha az ilgili görünmektedir (Heslin, 2005). Kariyer başarısını objektif kriterler kullanarak tanımlama ve ölçmenin sınırlamalarıyla başa çıkmanın bir yolu, bunları öznel kariyer başarı ölçütleriyle desteklemektir.

Öznel Kariyer Başarısı ve Kariyer Tatmini

Öznel kariyer başarısı, bireylerin kendi hedefleri ve isteklerine göre kariyer ilerlemelerini, başarılarını ve beklenen sonuçları değerlendirmelerini ifade eder (Erdogan ve ark., 2004; Heslin, 2003; Seibert ve Kraimer, 2001). Öznel kariyer başarısı, çoğunlukla iş tatmini veya KT olarak işlevselleştirilmiştir (Erdogan ve ark., 2004; Ng ve ark., 2005; Seibert ve Kraimer, 2001). Bu çalışmada KT tercih edilmiştir. KT, kişinin kariyere ilişkin hedef ve beklentilere ulaşma derecesine ilişkin algıyı ifade eder ve bireyin kariyerine veya iş rolüne yönelik genel duygusal yönelimine odaklanır (Gattiker ve Larwood 1988). Bu kavramın ölçümünde çoğunlukla Greenhaus ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen *Kariyer Tatmini Ölçeği* kullanılmaktadır. Alan yazındaki araştırmaların büyük bir kısmı da KT'ni değerlendirmek için bu ölçeği tercih etmiştir (Huo ve Jiang, 2021; Renee Barnett ve Bradley, 2007).

Greenhaus ve arkadaşları (1990), çalışanların KT'ni belirleyen beş temel faktöre dikkat çekmiştir. Bu faktörler; kariyer başarıları, kariyer hedeflerine ulaşma düzeyi, gelir hedeflerine yönelik ilerleme, kişisel gelişim hedeflerine ulaşma oranı ve yeni beceri ile yetkinlikler kazanma konusundaki ilerleme olarak sıralanmaktadır.

Yaşamda Anlam

Anlam, genellikle eudaimonik iyi oluş teorilerinde olumlu bir değişken (Ryan ve Deci, 2001; Ryff, 1989) ve eudaimonik iyi oluşun bir göstergesi (Ryff, 2013) olarak kabul edilmektedir. Anlamın, büyüme ve başarının anahtarı olarak tanınması ve kullanılmasının önemi vurgulanmaktadır (Di Fabio, 2017a; 2017b). Buna paralel olarak, yaşamda anlam kavramı iş ve kariyer alanında giderek daha fazla ilgi görmeye başlamıştır (Allan, Duffy ve Douglass, 2015; Dik ve ark., 2015).

Bu kavram, Viktor Frankl tarafından bireylerin yaşam deneyimleriyle ilişkili anlamı keşfetmelerine yardımcı olmak amacıyla ortaya atılmıştır. Yaşamda anlam kavramı, bireyin dünyadaki yerini ve varlığını değerlendirme biçimini şekillendiren temel bir faktör olarak karşımıza çıkar (Steger, Kawabata, Shimai ve Otake, 2008). Bu kavram, kişinin hayattaki olayları daha geniş ve tutarlı bir bağlama oturtma çabasını ifade eder (Reker, 2000). Birey, anlam oluşturma sürecinde "Hayatımın anlamı nedir?", "Yaşamaya değer olan nedir?" veya "Hayatımı nasıl daha anlamlı kılabilirim?" gibi varoluşsal sorulara yanıt arar. Bu soruların niteliği ve dolayısıyla verilen yanıtlar, kişinin içinde bulunduğu anlam deneyimine göre farklılık gösterir. Psikolojik araştırmalar, yaşamda anlamın bireyin iyi oluş hali üzerinde belirgin bir pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Dezutter ve ark., 2014; King, Hicks, Krull ve DelGaiso, 2006). Aynı zamanda, bu kavramın sağlığın desteklenmesinde ve hayatın getirdiği değişimlere uyum sağlamada kritik bir psikolojik yapı olduğu da anlaşılmıştır (Chamberlain ve Zika, 1988; Reker, Peacock ve Wong, 1987). Buna karşılık, anlamsızlık veya varoluşsal boşluk deneyiminin ise çeşitli psikopatolojilerin altında yatan bir unsur olabileceği düşünülmektedir (Kinnier ve ark., 1994).

Yaşamda anlamın iki temel bileşenden oluştuğu kabul edilir: Anlam Varlığı (AV) ve Anlam Arayışı (AA) (Steger, Frazier, Oishi ve Kaler, 2006). AV, bireyin yaşamını anlaşılır ve amaçlı hissetme derecesini; gündelik kaygıların ötesine geçen bir misyon algısını tanımlar. AA ise, bireyin yaşamdaki anlam, önem ve amaç anlayışını oluşturma veya geliştirme yönündeki çabasının gücü ve etkinliği olarak açıklanır. Son dönem çalışmalar, AV'nın evrensel olarak iyi oluşla güçlü ve tutarlı bir pozitif ilişki içinde olduğunu göstermektedir (Vohs, Aaker ve Catapano, 2019). Ancak, AA ile iyi oluş arasındaki ilişki daha karmaşıktır; bu ilişkinin yönü ve şiddeti konusunda farklı bulgular mevcuttur.

Yaşamda anlam, bireylerin kariyer uyumu ve karar verme süreçlerini teşvik etmede değerlerin rolünü belirlemelerine yardımcı olabilecek bir kolaylaştırıcı olarak kavramlaştırılmıştır (Gori ve ark., 2022). Literatür, yaşamdaki anlamın, bireylerin yaşamları boyunca kariyerlerinin olumlu gelişimi ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Bott ve Duffy, 2015; Maharaj ve Schlechter, 2007). Örneğin, Lee, Cho ve Suh (2017) Güney Kore'de 55 yaşın üzerindeki 228 yaşlı çalışanı inceledikleri araştırmada, yaşamda anlamın genel iş memnuniyeti ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu raporlamıştır. Sosyal hizmet uzmanlarından alınan veriler, mesleki yaşam kalitesi boyutlarının yaşamda anlam ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Itzick, Kagan ve Ben-Ezra, 2018). ABD'deki kurumlarda okuyan 132 öğrenci gazinin katıldığı bir çalışmada, olumsuz kariyer düşüncelerinin yaşamda anlamın önemli bir belirleyicisi olduğu bulunmuştur (Buzzetta ve ark., 2020). Ayrıca, çalışanları konu alan araştırmalarda, yaşamda anlamın örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları (Maharaj ve Schlechter, 2007), işin anlamı (Duffy, Allan, Autin ve Bott, 2013), iş performansı (Yıldırım, Dilekçi ve Manap, 2024) ve iş tatmini (Simard ve ark., 2022) ile bağlantılı olduğu bulunmuştur. Ek olarak, amaçlı kariyer hedefleri ile yaşamda anlam arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Yeager ve Bundick, 2009).

KT ile yaşamda/işte anlam arasındaki ilişkinin, farklı örneklemler ve kuramsal çerçeveler içerisinde tutarlı biçimde pozitif yönde raporlandığı görülmektedir (Allan, Duffy ve Douglass, 2015). Bununla birlikte, bu ilişkinin doğrusal ve koşulsuz olmadığı; kariyer tatmininin, anlamın birey için koruyucu ya da yük haline gelmesini belirleyen bağlamsal bir rol üstlendiği vurgulanmaktadır (Allan, Duffy ve Douglass, 2015; Lysova ve ark., 2019). Bu bulgular, KT ile yaşamda anlam arasındaki ilişkinin, anlam arayışının niteliği dikkate alınmadan yeterince açıklanamayacağını düşündürmektedir.

Yaşamda Anlam Arayışının Niteliği: Keşfedici ve Kurgulayıcı Anlam Arayışı Ayrımı

Yaşamda anlam literatüründe AV ile AA sıklıkla birlikte ele alınmakla beraber, arayışın hangi motivasyonel zeminde ortaya çıktığı çoğu zaman örtük kalmaktadır. Oysa, AA tekil ve homojen bir psikolojik süreç değildir (Dezutter ve ark., 2014; Reker, 2000); bireyin yaşamı ve kendisiyle kurduğu ilişkinin niteliğine bağlı olarak farklı işlevler üstlenebilmektedir. Bunun önemli bir örneğini olumlu deneyim arayan bir bireyin motivasyonu ile olumsuz deneyimlerden kaçınan bireyin motivasyonu arasındaki farkta görebiliriz (Elliot ve Thrash, 2002). Pozitif deneyim arayanlar grubunda AA ile AV arasında pozitif ilişki bulunmuştur; daha yüksek AA bu bireylerin yaşamlarında güçlü AV'nı destekleyecektir. Aksine negatif deneyimlerden kaçınanlar grubunda ise, AA AV ile negatif ilişkili bulunur; daha güçlü AA yaşamlarında algıladıkları anlamın azalmasıyla neticelenir. Yaşamda anlam arayışının yönelimi ve motivasyon kaynağı, bireylerin yaşamlarına dair deneyimlerini ve psikolojik iyi oluşlarını farklı şekillerde etkileyebilmektedir (Steger ve ark., 2008). Bu durum, AA ile iyi oluş, yaşam tatmini ya da iş tatmini gibi değişkenler arasındaki ilişkilerin neden bazı çalışmalarda pozitif, bazılarında negatif, bazılarında ise anlamsız (Brassai, Piko, ve Steger, 2012; Dezutter ve ark., 2013; Ju, Shin, Kim, Hyun ve Park, 2013; Park, Park ve Peterson, 2010) bulunduğunu açıklamak açısından kritik bir öneme sahiptir.

Bu çalışmada, yaşamda anlam arayışının niteliksel olarak iki farklı biçimde ortaya çıkabileceği varsayımından hareket edilmektedir: keşfedici anlam arayışı ve kurgulayıcı anlam arayışı (Sakal, 2022). Anlam arayışının psikolojik sonuçlarının, arayışın mevcut anlamla uyumuna ve ortaya çıktığı motivasyonel zemine bağlı olarak farklılaştığını gösteren araştırmalar (Dezutter ve ark., 2013; Park, Park ve Peterson, 2010; Schnell, 2009), bu çalışmada önerilen keşfedici ve kurgulayıcı anlam arayışı ayrımının kuramsal geçerliliğini desteklemektedir. Bu ayrım, yaşamın özünde bir anlam bulunduğunu varsayan ve bu anlamın zaman içinde keşfedilip derinleştirildiğini kabul eden yaklaşımlar ile yaşamın kendinde bir anlam taşımadığı, dolayısıyla bireyin anlamı inşa etmek zorunda olduğu düşüncesi arasındaki gerilime dayanmaktadır.

Keşfedici anlam arayışı, bireyin yaşamında hâlihazırda deneyimlediği anlamla uyumlu bir biçimde işleyen, eksiklikten ziyade derinleşme ve gelişim motivasyonuna dayanan bir arayış biçimini ifade eder. Pozitif arayışta bireyler anlam kaybı veya anlamsızlık düşüncesiyle değil, yaşamın özünde var olan anlamı keşfetme, kendi kişisel potansiyellerini geliştirme ve sağlıklı bir gelişim sürecinin parçası olarak arama yaparlar (Frankl, 1963; Maddi, 1970). Bu arayış türünde anlam arayışı, mevcut anlamı tehdit eden ya da ikame etmeye çalışan bir süreç değil; aksine, bireyin yaşam anlatısını zenginleştiren, değerlerini netleştiren ve amaçlarını daha bilinçli hale getiren bir işlev üstlenir. Bu bağlamda keşfedici arayış, Anadolu irfanında ve tasavvufi gelenekte vurgulanan "bulma yolculuğu" metaforuyla da örtüşen, diyalektik ve bütünleştirici bir karakter taşır.

Keşfedici arayış biçiminde, yüksek arayış yüksek AV düzeyi ile ilişkilidir. Pozitif arayış grubunda AA pozitif psikolojik değişkenlerle olumlu, negatif psikolojik değişkenlerle olumsuz ilişki gösterir. Örneğin, Doğu Avrupalı (Transilvanya, Romanya) ergenleri konu alan kesitsel bir çalışma, yaşamdaki anlam ve umutsuzlukla ilgili varoluşsal tutumlara odaklanmıştır (Brassai, Piko, ve Steger, 2012). Bu çalışmada, AV ve AA arasında pozitif (r=.43, p<.001), varlık ve arayış ile umutsuzluk arasında negatif korelasyon raporlanmıştır. Güney Kore'de yaşlı kadınlar üzerinde yapılan diğer bir çalışmada benzer şekilde (arayış ile varlık arasındaki ilişki r=.77, p<.01), varlık ve arayış ile yaşam tatmini ve pozitif duygu arasında pozitif, negatif duygu ile ters yönlü ilişki bulunmuştur (Ju, Shin, Kim, Hyun ve Park, 2013). Ayrıca, Aytekin ve Sakal (2021) tarafından 421 öğrenci üzerinde yapılan çalışmada (arayış ile varlık arasındaki ilişki r=.397, p<.01), AV ve arayışı ile psikolojik iyi oluş arasında pozitif korelasyon raporlanmıştır.

Tablo-1: Keşfedici arayış ve olası korelasyonlar

	Arayış → (+)	**Varlık**
Pozitif psikoloji değişkenleri	+	+
Negatif psikoloji değişkenleri	-	-

Buna karşılık kurgulayıcı anlam arayışı, bireyin yaşamında deneyimlediği anlam düzeyi ile arayış düzeyi arasında belirgin bir uyumsuzluk bulunduğu durumlarda ortaya çıkan, daha çok eksiklik ve boşluk hissi tarafından güdülenen bir arayış biçimidir (Baumeister, 1991; Steger, Frazier, Oishi ve Kaler, 2006; Suh, Gnilka ve Rice, 2017). Bu durumda anlam arayışı, var olan anlamı geliştirmekten ziyade, algılanan anlamsızlıkla baş etmeye yönelik telafi edici bir çaba niteliği taşır. Yaşamın özünde bir anlam taşımadığı ya da bireyin kendi yaşamında bu anlama erişemediği düşüncesi, anlamın kurgulanması ya da yeniden inşa edilmesi gerekliliğini doğurur. Literatürde anlam arayışının düşük iyi oluş, stres ve doyum kaybı ile ilişkilendirildiği bulguların önemli bir kısmı, bu kurgulayıcı arayış biçimiyle örtüşmektedir. Kurgulayıcı arayış, yaşamın özünde bir anlama sahip olmadığı veya bireyin hayatının anlamsızlığı düşüncesiyle şekillenir. Anlam insan için temel bir ihtiyaç olduğundan kişi anlamsızlık duygusundan kaçınmak ister. Bu yüzden yüksek arayış düşük AV ile ilişkilidir. Yokluk temelli bu motivasyonda anlam kurgulanır ya da inşa edilir. AA ve mevcut anlam düzeyi arasında negatif ilişki raporlayan araştırma bulguları AA'nın pozitif psikolojik değişkenlerle negatif, negatif psikolojik değişkenlerle pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir.

Örneğin; Dezutter ve ark., (2013) Belçika'da 481 kronik hasta üzerinde yaptıkları çalışmada (arayış ve varlık arasındaki ilişki r=-.25, p<.001), mevcut anlamın iyimserlik, kabul ve yaşam tatmini ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuşken, AA boyutu bu üç özellikle tam tersine negatif bir ilişki göstermiştir. Benzer şekilde, üniversite örnekleminde umut ve yaşamda anlamın öznel iyi oluş üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışmada yaşamda AV ile öznel iyi oluş arasında pozitif yönlü, AA ile öznel iyi oluş arasında ise negatif yönlü ilişki bulunmuştur (Şahin ve ark., 2012). Diğer taraftan, yaşamda anlam ile yaşam tatmini arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalarda, mevcut anlam ile yaşam tatmini arasında pozitif, arayış ile yaşam tatmini arasında negatif ilişki gözlenmiştir (Bailey ve Phillips, 2016; Kashdan ve Steger, 2007; Park, Park ve Peterson, 2010; Yıkılmaz ve Güdül, 2015). Amerika Birleşik Devletleri'nde yetişkin katılımcılar üzerinde yapılan bir çalışmada (arayış ve varlık arasındaki ilişki r=-.35, p<.001) mevcut anlam ile yaşam tatmini ve mutluluk arasında pozitif, depresyon ile negatif ilişki varken, arayış ile tam tersi ilişkiler raporlanmıştır (Park, Park ve Peterson, 2010).

Tablo-2: Kurgulayıcı arayış ve olası korelasyonlar

	Arayış ⟶ **Varlık**	
	(-)	
Pozitif psikolojik değişkenler	-	+
Negatif psikolojik değişkenler	+	-

Bu çalışmada keşfedici ve kurgulayıcı AA ayrımı, AA ile AV arasındaki uyum düzeyi temel alınarak ele alınmaktadır (Park, Park ve Peterson, 2010). AA ile AV arasındaki farkın düşük olduğu durumlar, arayışın mevcut anlamla bütünleştiği keşfedici bir yönelime işaret ederken; bu farkın yüksek olduğu durumlar, anlam arayışının mevcut anlamdan koptuğu ve daha kurgulayıcı bir nitelik kazandığı bir yönelimi ifade etmektedir. Bu yaklaşım, anlam arayışını yalnızca "daha fazla ya da daha az" aranan bir olgu olarak değil, nasıl ve neye dayanarak arandığı sorusu üzerinden değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır (Schnell, 2009).

Bu çerçevede, KT ile yaşamda anlam arasındaki ilişkinin de AA'nın bu iki farklı niteliği dikkate alınmadan yeterince açıklanamayacağı düşünülmektedir. KT, bazı bireyler için mevcut yaşam anlamını besleyen ve derinleştiren bir kaynak işlevi görürken, bazı bireyler için ise yaşamda hissedilen anlam boşluğunu telafi etmeye yönelik bir alan haline gelebilir (Rosso, Dekas ve Wrzesniewski, 2010; Steger, Dik ve Duffy, 2012). Dolayısıyla bu çalışmada KT ile yaşamda anlam arasındaki ilişkiler, keşfedici ve kurgulayıcı AA ayrımı temelinde incelenmekte; AA'nın niteliğinin bu ilişkide belirleyici bir rol oynayıp oynamadığı araştırılmaktadır.

H_1: KT ile -hem keşfedici arayış grubunda hem de kurgulayıcı arayış grubunda- AV arasında pozitif korelasyon vardır.

H_{2a}: Kurgulayıcı arayış grubundaki bireylerde, KT ile AA arasında negatif korelasyon vardır.

H_{2b}: Keşfedici arayış grubundaki bireylerde, KT ile AA arasında pozitif korelasyon vardır.

YÖNTEM

Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Çalışmanın katılımcılarını sosyal bilim alanında çalışan 589 akademisyen (276 erkek, 313 kadın) oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 36.76'dır (SD=9.35, Aralık=23-75). Akademisyenlerin çalışma süreleri ortalaması 11.74'dür (SD=9.61, Aralık=1-50). Katılımcılardan, kariyer tatmini ve yaşamda anlamı ölçen ifadeler içeren web tabanlı bir anket uygulamasına katılmaları istenmiştir. Sosyal medya uygulaması üzerinden anket bağlantısı katılımcılarla paylaşılmıştır. Veri toplama süreci 1-31 Aralık 2025 tarihleri arasında çevrimiçi bir platform kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu tarafından değerlendirilmiş ve 27/11/2025 tarihli, 12/08 sayılı karar ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

Ölçme Araçları

Yaşamda anlam düzeyini ölçmek amacıyla Steger, Frazier, Oishi ve Kaler (2006) tarafından geliştirilen Yaşamda Anlam Ölçeği (The Meaning in Life Questionnaire-MLQ) kullanılmıştır. Toplam 10 maddeden ve iki alt boyuttan oluşan ölçek, 7'li Likert tipi (1=kesinlikle katılmıyorum, 7=kesinlikle katılıyorum) bir yapıya sahiptir. Bu boyutlardan ilki olan AV (5 madde), bireyin mevcut hayatının ne derece anlamlı olduğunu ölçerken; ikinci boyut olan AA (5 madde) ise bireyin hayatında anlam arama çabasını değerlendirmektedir. Ölçeğin Türkçe formunun Doğan ve arkadaşları (2012) ve Sakal (2018) tarafından geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu bildirilmiştir.

KT, 0,86 iç tutarlılık korelasyonu göstermiş olan beş ifadeli kariyer memnuniyeti ölçeği kullanılarak ölçülmüştür (Greenhaus, Parasuraman ve Wormley, 1990). Katılımcılar, her bir ifadeye ne kadar katıldıklarını (1-kesinlikle katılmıyorum/5-kesinlikle katılıyorum) belirtmişlerdir. Bu ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği Türkçe olarak bildirilmiştir (Sakal ve Yıldız, 2015).

Kurgulayıcı ve Keşfedici Arayışa Sahip Akademisyenlerin Belirlenmesi

Örneklemde olası iki yönelimi (keşfedici-kurgulayıcı arayış) ayrıştırmak için iki değişkenin göreli konumuna bakarak örneklem alt örneklemlere ayrılmıştır. Kurgulayıcı arayışa sahip bireyler anlamı deneyimledikçe arayış skorlarının azalması beklenir. Tersine anlam algıları zayıfladığında ise arayışın artması beklenir. Buradan hareketle AA ve AV arasında belirgin bir fark oluşacağı söylenebilir. Diğer taraftan anlam kaşiflerinde arayış anlama kaynaklık edeceğinden birbirlerine yakın değerler alacaklardır. Katılımcılardan AA ve AV değerleri arasındaki mutlak fark 1 ve 1'in altında olanlar ($|AA-AV|\leq1$) "anlam kaşifleri"; mutlak fark 1'in üstünde olanlar ($|AA-AV|>1$) "anlam mimarları" olarak gruplandırılmıştır. Buna göre; 331 (%56) akademisyen kurgulayıcı arayış grubunda, 258 (%44) akademisyen ise keşfedici arayış grubunda yer almaktadır.

Likert tipi ölçekte yanıtlayıcının bir sözel kategoriden bir sonraki sözel kategoriye geçmesi 1 birim olduğu için, eşik değer 1 birim olarak alınmıştır. Ancak literatüre göre, likert ölçeğinde "1 birimlik fark", psikolojik ya da davranışsal açıdan sabit ve nicel bir büyüklüğü temsil etmez (Andrich, 1978). Ayrıca, grup tanımının korelasyon yapısını kısıtlayabilme olasılığı bulunmaktadır. Bir örneklem, varyansı popülasyon varyansına kıyasla azaldığında ve dolayısıyla popülasyonu temsil edemediğinde aralık kısıtlamasına (range restriction) maruz kalabilir (Franco-Martínez, Alvarado ve Sorrel, 2023). Bu çalışmanın gruplama yöntemi, belirli bir eşik değer kullanılarak gruplandırma yapılmasından dolayı değişkenliği azaltabilecek doğrudan aralık kısıtlaması olasılığı içermektedir. Bununla birlikte, seçim yanlılığı (selection bias) ve çarpıştırıcı yanlılığı (collider bias) riski de ortaya çıkabilir. Sözü edilen olgular varolmayan bir psikolojik mekanizmayı destekleyecek bir örüntünün gözlenmesine (artefakt) neden olabilir.

Kullanılan yöntemin artefakt üretip üretmediğini anlamak için eşik duyarlılığı analizi yapılmış ve psikolojik mekanizmaya işaret eden örüntünün varlığı gösterilmiştir. Diğer bir ifadeyle, farklı eşik değerleri (0.5, 1, 1.5, 2) kullanılarak yürütülen duyarlılık analizleri, temel örüntünün eşik seçimine bağlı olmadığını göstermiştir (Ek Tablo-3).

Bu çalışma, anlam arayışına ilişkin literatürdeki tutarsız bulgulara, arayışın tek tip bir süreç olmadığını göstererek katkı sunmaktadır (King, Hicks, Krull & Del Gaiso, 2006; Steger, Frazier, Oishi ve Kaler, 2006). Anlam arayışı ile anlam varlığı arasındaki farkın büyüklüğüne dayalı sınıflama ($|AA-AV|$),

arayışın mevcut anlamla uyumlu olduğu keşfedici örüntü ile uyumsuz olduğu kurgulayıcı örüntüyü ayırt etmeyi mümkün kılmıştır (Newman, Nezlek ve Thrash, 2018; Park, 2010). Bu ayrım, anlam arayışının bazı koşullarda iyi oluşla uyumlu, bazı koşullarda ise eksiklik temelli ve olumsuz değişkenlerle ilişkili olabileceğini öne süren MLQ ve meaning-making tartışmalarıyla tutarlıdır (Dezutter ve ark., 2014; Steger, 2012; Steger, Frazier, Oishi ve Kaler, 2006) ve KT bağlamında koşullu ilişkileri (Allan, Autin ve Duffy, 2016; Steger, Dik ve Duffy, 2012; Wrzesniewski, McCauley, Rozin ve Schwartz, 1997) görünür kılmaktadır.

BULGULAR

Güvenirlik Analizi Bulguları

Tablo-3: Araştırma Değişkenlerinin Cronbach Alpha Katsayıları

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayıları
Kariyer tatmini	5	0.865
Anlam arayışı	5	0.898
Anlam varlığı	5	0.862

Tablo-3'e göre, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarına bakıldığında, Cronbach alfa katsayısı bağımsız değişken kariyer tatmini için 0.865 olarak bulunmuştur. Araştırmanın bağımlı değişkeninin alt boyutları olan anlam arayışı için Cronbach alfa katsayısı 0.898, anlam varlığı için 0.862 olarak tespit edilmiştir. Bu bulgular araştırma değişkenlerinin güvenilirliğinin "yüksek derecede güvenilir" olduğuna işaret etmektedir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda KT ölçeği için elde edilen uyum iyiliği değerleri (X^2 [2, N=589]=7,31; p=.026; X^2/sd=3.66; RMSEA=0.0671; RMSEA %90 CI [0.020; 0.122]; SRMR=0.0117; CFI=0.995; TLI=0.985) olarak ölçülmüştür. MLQ için uyum iyiliği değerleri (X^2 [34, N=589]=192; p<.001; X^2/sd=5.65; RMSEA=0.0889; RMSEA %90 CI [0.077; 0.101]; SRMR=0.0613; CFI=0.955; TLI=0.940) olarak bulunmuştur. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, önerilen modelin veri ile uyumlu olduğunu göstermiştir. Uyum iyiliği indekslerinin (CFI, TLI, RMSEA, SRMR) literatürde belirtilen kabul edilebilir değer aralıklarında olması, ölçek yapısının doğrulandığına işaret etmektedir.

Frekans Analizi Bulguları

Çalışmanın örneklemini oluşturan 589 katılımcının demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Frekans analizinde elde edilen bulgular Tablo-4'te verilmiştir.

Tablo-4: Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Demografik Özellikler		Frekans (f_i)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	276	46.9
	Kadın	313	53.1
Medeni Durum	Bekar	226	38.4
	Evli	363	61.6
Akademik Unvan	Öğretim görevlisi	42	7.1
	Araştırma görevlisi	294	49.9
	Doktor öğretim üyesi	124	21.1
	Doçent	56	9.5
	Profesör	63	10.7
	Cevapsız	10	1.7
Üniversite Statüsü	Devlet	498	84.6
	Vakıf	91	15.4

Tablo-4'te görüldüğü gibi örneklemin %46.9'unu erkek katılımcılar oluşturmaktadır. Kadın katılımcıların oranı ise %53.1'dir. Katılımcıların %38.4'ü bekâr, %61.6'sı ise evlidir. Katılımcıların yarısı (%49.9) araştırma görevlilerinden oluşmaktadır. Akademisyenlerin %21.1'i doktor öğretim üyesi, %10.7'si profesör, %9.5'i doçent ve %7.1'i öğretim görevlilerinden oluşmaktadır. Katılımcıların %1.7'si akademik unvan sorusunu cevapsız bırakmıştır. Araştırmanın katılımcılarının %84.6'sı (498) devlet, %15.4'ü vakıf (91) üniversitelerinde görev yapmaktadır. Bu bulgulara göre katılımcıların

cinsiyet açısından eşit dağılım gösterdiği söylenebilir. Katılımcıların büyük çoğunluğu devlet üniversitelerinde görev yapmaktadır.

Korelasyon Analizi Bulguları

Bu çalışmada, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla çoklu korelasyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda hem ilişkinin yönü ve gücü hem de bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı değerlendirilmiştir. Bulgular Tablo-5 ile raporlanmış, ilişkilerin yorumlanmasında katsayının gücü ve istatistiksel anlamlılığı dikkate alınmıştır.

Tablo-5: Değişkenler Arasındaki Çoklu Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5
1. Yaş	1				
2. Çalışma süresi	,916***	1			
3. Akademik unvan	,662***	,661***	1		
4. Kariyer tatmini	,145**	,137**	,249***	1	
5. Anlam arayışı	-,092*	-0,076	-0,039	-0,069	1
6. Anlam varlığı	,163***	,156***	,143**	,442***	-,189***

*p< 0.05; ** p< 0,01; *** p< 0,001; N= 589

Demografik değişkenler ile araştırma değişkenleri arasında dikkat çekici bulgular elde edilmiştir. Yaş ile KT ($r_{(589)}$=0.145, p<0.01) ve AV ($r_{(589)}$=0.163, p<0.001) algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf pozitif korelasyon vardır. Diğer taraftan yaş ile AA ($r_{(589)}$=-0.092, p<0.05) arasında istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf negatif korelasyon vardır. Bu bulgular yaş arttıkça KT ve AV deneyiminin güçlendiğini göstermektedir. Öte yandan yaşın artışına bağlı olarak AA'nın azaldığı görülmektedir. Benzer şekilde çalışma süresi ile KT ($r_{(589)}$=0.137, p<0.01) ve AV ($r_{(589)}$=0.156, p<0.001) algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf pozitif korelasyon vardır. Çalışma süresi ile AA ($r_{(589)}$=-0.076, p>0.05) arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamıştır. Akademik unvan ile KT ($r_{(589)}$=0.249, p<0.001) ve AV ($r_{(589)}$= 0.143, p<0.01) arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Ancak akademik unvan ile AA ($r_{(589)}$=-0.039, p>0.05) arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. KT ile AV ($r_{(589)}$=0.442, p<0.001) arasında orta düzeyde pozitif korelasyon bulunmuştur. Öte yandan KT ile AA ($r_{(589)}$=-0.069, p>0.05) arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Genel örneklemdeki anlamsızlık, heterojen psikolojik yönelimlerin birbirini maskelemesinin doğal sonucudur.

Kurgulayıcı ve keşfedici arayış ayrımına göre grup içi korelasyon sonuçları Tablo-6'da gösterilmiştir.

Tablo-6: Değişkenler Arasındaki Grup İçi Korelasyon Analizi Sonuçları

İlişkiler	Anlam Kâşifleri		Anlam Mimarları	
	r	p	r	p
KT → AA	0.336	< .001	−0.207	< .001
KT → AV	0.432	< .001	0.454	< .001
AA → AV	0.809	< .001	−0.459	< .001

Arayış türü, AA ile AV arasındaki farkın mutlak değerine göre belirlenmiştir (|AA−AV|≤1: keşfedici arayış; |AA−AV|>1: kurgulayıcı arayış). Tablo-6'ya göre, modelde KT ile AV arasındaki ilişki hem keşfedici arayış grubunda (r=0.432, p<0.001) hem de kurgulayıcı arayış grubunda (r=0.454, p<0.001) pozitiftir. KT ile AA arasındaki ilişkinin yönü ise arayış türüne bağlı olarak değişmektedir; bu ilişki keşfedici arayış grubunda pozitif (r=0.336, p<0.001), kurgulayıcı arayış grubunda negatiftir (r=-0.207, p<0.001).

Regresyon Analizi Bulguları

Bu çalışmada basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenin anlam arayışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla veri setine uygulanan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo-7'de yer almaktadır.

Tablo-7: Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları (*Bağımlı değişken: Anlam arayışı*)

	Sonuç değişkeni				
	Anlam arayışı				
Tahmin değişkeni	***B***	***S.H.***	***β***	***t***	***Sig.***
Kariyer tatmini	-0,142	0,085	-0,069	-1,678	0.094
Sabit	5,155	0,315		16,379	0.000
R^2 = .005; F(1; 587) = 2,817; p > .05					

Tablo-7'ye göre, çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı değildir. [$F_{(1;\ 587)}$=2.817, p>0.05]. Düzeltilmiş R^2 değeri 0.005'dir. Bu sonuca göre, bağımsız değişkenin (KT) AA'nı açıklamada anlamlı katkısının olmadığı söylenebilir (β=-0.142, p>0.05).

Tahmin değişkeninin AV üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla veri setine uygulanan regresyon analizi sonuçları Tablo-8'de yer almaktadır.

Tablo-8: Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları (*Bağımlı değişken: Anlam varlığı*)

	Sonuç değişkeni				
	Anlam varlığı				
Tahminleyiciler	***B***	***S.H.***	***β***	***t***	***Sig.***
Kariyer tatmini	0,636	0,053	0,442	11,949	0.000
Sabit	3,366	0,197		17,048	0.000
R^2 = *.196;* F(1; 587) = 142,784; p < .001					

Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [$F_{(1;\ 587)}$=142.784, p<0.001]. Düzeltilmiş R^2 değeri 0.196'dır. Bu sonuç, katılımcıların AV algılarındaki %19.6 oranındaki varyansın tahminleyici tarafından açıklandığını göstermektedir. Tablo-8'deki Beta katsayısı incelendiğinde, AV'nı açıklamada KT'nin (β=0.686, p<0.001) anlamlı katkısı olduğu bulunmuştur.

Tablo-9: Grup-İçi Regresyon Analizi Sonuçları (*keşfedici-kurgulayıcı arayış*)

Gruplar	**Bağımsız Değişken**	**Bağımlı Değişken**	**B**	**SE**	**t**	**p**	**R²**
Keşfedici	KT	AA	0.395	0.069	5.703	< .001	0.113
		AV	0.496	0.065	7.656	< .001	0.186
Kurgulayıcı	KT	AA	−0.431	0.112	−3.831	< .001	0.043
		AV	0.726	0.079	9.231	< .001	0.206

Keşfedici ve kurgulayıcı anlam arayışı yönelimlerinin, KT ile yaşamda anlamın farklı boyutları arasındaki ilişkileri nasıl yapılandırdığını incelemek amacıyla, her iki grup için ayrı ayrı doğrusal regresyon analizleri yürütülmüştür. Tüm modellerde KT bağımsız değişken olarak ele alınmış; AA ve AV ayrı modellerde bağımlı değişkenler olarak analiz edilmiştir.

Keşfedici yönelime sahip bireyler için gerçekleştirilen regresyon analizleri, KT'nin hem AA'nı hem de AV'nı anlamlı ve pozitif yönde yordadığını göstermektedir. KT, keşfedici grupta AA'nın anlamlı bir yordayıcısıdır (β>0, p<.001). Bu bulgu, kariyerinden daha fazla tatmin olan bireylerin, yaşamda AA'nı daha yoğun ve gelişimsel bir süreç olarak deneyimlediklerine işaret etmektedir. Benzer biçimde, KT AV'nı da güçlü ve pozitif biçimde yordamaktadır (β>0, p<.001).

Kurgulayıcı yönelime sahip bireylerde ise farklı bir örüntü gözlenmiştir. Bu grupta KT, AA'nı negatif yönde ve anlamlı biçimde yordamaktadır (β<0, p<.001). Başka bir ifadeyle, KT'nin düşük olduğu durumlarda AA daha yoğun hale gelmektedir. Buna karşılık, KT kurgulayıcı grupta da AV'nı pozitif yönde ve anlamlı biçimde yordamaktadır (β>0, p<.001).

Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, KT'nin AV üzerindeki etkisinin her iki grupta da tutarlı ve pozitif olduğu; buna karşılık AA ile kurulan ilişkinin arayış biçimine bağlı olarak yön değiştirdiği görülmektedir. Keşfedici grupta KT ile AA arasındaki pozitif ilişki, AA'nın gelişimsel ve genişletici bir işlev gördüğünü düşündürürken; kurgulayıcı gruptaki negatif ilişki, AA'nın daha çok telafi edici ve düzenleyici bir işlev üstlendiğine işaret etmektedir.

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırma, KT ile yaşamda anlam arasındaki ilişkiyi sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenler örnekleminde inceleyerek, öznel kariyer başarısı literatürüne anlam temelli bir katkı sunmayı amaçlamıştır. Bulgular araştırma hipotezlerinin tümünü desteklemektedir. Buna göre, KT ile yaşamda anlam arasındaki ilişkinin güçlü ancak tek boyutlu olmayan bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, KT'nin özellikle yaşamda AV ile tutarlı ve pozitif bir ilişki sergilediğini, buna karşılık AA ile olan ilişkinin daha karmaşık ve bağlama duyarlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, KT'nin bireyin yaşamını anlamlı bir bütün olarak deneyimlemesinde önemli bir kaynak işlevi gördüğüne işaret etmektedir.

Bireyin profesyonel yaşamında hedeflerine ulaşma, ilerleme hissetme ve başarı duygusu yaşaması (Greenhaus, Parasuraman ve Wormley, 1990), onun genel olarak hayatını anlamlı, amaçlı ve anlaşılır bulmasına katkı sağlamaktadır (Klussman ve ark., 2021; Lee, Cho ve Suh, 2017). Akademisyenlik gibi entelektüel ve kimliksel yatırımın yüksek olduğu bir meslekte, kariyerdeki tatmin, bireyin varoluşsal AA'na doğrudan yansımaktadır. Bu durum, işin sadece geçim aracı değil, aynı zamanda bir anlam ve kimlik kaynağı olarak görüldüğünü göstermektedir (Rosso, Dekas ve Wrzesniewski, 2010).

Literatürde iş ve kariyer bağlamındaki tatminin, bireyin benlik algısı, amaç duygusu ve değerleriyle kurduğu ilişki üzerinden yaşamda anlamı beslediği uzun süredir vurgulanmaktadır (Duffy, Allan, Autin ve Bott, 2013; Maharaj ve Schlechter, 2007; Rosso, Dekas ve Wrzesniewski, 2010; Simard ve ark., 2022; Steger ve Dik, 2009). KT, yalnızca işten duyulan memnuniyeti değil, bireyin kariyerinin genel yönüne, ilerleyişine ve yaşam anlatısındaki yerine ilişkin öznel bir değerlendirmeyi yansıtmaktadır. Bu yönüyle KT, bireyin "nasıl bir yaşam sürdüğü" sorusuna verdiği anlamlı yanıtların önemli bir bileşeni olarak görülebilir. Çalışmanın bulguları, bu kuramsal çerçeveyle uyumlu biçimde, KT'nin AV'yla güçlü biçimde ilişkili olduğunu desteklemektedir.

Bununla birlikte, KT ile AA arasındaki ilişkinin örneklem genelinde doğrudan ve tutarlı bir örüntü sergilememesi dikkat çekicidir. Bu bulgu, AA'nın her zaman KT'yle aynı yönde hareket eden bir süreç olmadığını düşündürmektedir. AA, bazı bireyler için mevcut anlamı derinleştiren ve geliştiren bir yönelimken, bazı bireyler için ise kariyer ya da yaşamın farklı alanlarında hissedilen anlam eksikliğine verilen bir tepki olarak ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla KT, AA'nı otomatik olarak azaltan ya da artıran bir değişken olmaktan ziyade, arayışın hangi psikolojik işlevle sürdürüldüğünü belirleyen bağlamsal bir rol üstleniyor olabilir.

Çalışmanın bulguları, KT ile yaşamda anlam arasındaki ilişkinin doğrusal ve tek yönlü bir nedensellik üzerinden ele alınmasının sınırlı bir açıklama olduğunu göstermektedir. KT, anlamın doğrudan bir sonucu ya da tek belirleyicisi olmaktan ziyade, anlam deneyiminin nasıl yaşandığını ve sürdürülebilir olup olmadığını etkileyen önemli bir bağlamsal koşul olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda, KT ile yaşamda anlam arasındaki ilişkiyi, bireyin yaşam anlatısı, değerleri ve kariyerine yüklediği anlam çerçevesinde ele alan bütüncül yaklaşımların daha açıklayıcı olduğu söylenebilir.

Gruba özgü regresyon analizi bulguları, KT'nin rolünde belirgin bir asimetri olduğunu ortaya koymuştur. KT her iki yönelimde de AV'nı pozitif yönde yordarken, AA'yla olan ilişkisi niteliksel olarak farklılaşmaktadır. Keşfedici grupta, daha yüksek KT daha yoğun bir AA'yla ilişkilidir; bu durum, gelişimsel ve büyümeye yönelik bir sürece işaret etmektedir. Buna karşılık, kurgulayıcı grupta daha düşük KT artan AA'nı yordamaktadır; bu da arayışın telafi edici bir yönelim taşıdığını göstermektedir.

Sonuç olarak bu çalışma, KT'nin yaşamda anlamın önemli bir yordayıcısı olduğunu, ancak bu ilişkinin anlamın farklı boyutları açısından farklı biçimlerde işlediğini ortaya koymaktadır. Bulgular, KT ile yaşamda anlam arasındaki ilişkinin yalnızca "daha fazla tatmin–daha fazla anlam" şeklinde basitleştirilemeyeceğini; bu ilişkinin, bireyin kariyerini yaşamının genel anlam çerçevesine nasıl yerleştirdiğiyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu bulguların, öznel kariyer başarısı ve yaşamda anlam literatürüne daha incelikli ve bağlama duyarlı bir bakış açısı sunduğu söylenebilir.

Bu çalışma, KT ve yaşamda anlam literatürüne üç temel kuramsal katkı sunmaktadır. İlk olarak, KT ile yaşamda anlam arasındaki ilişkiyi, AV ve AA ayrımı üzerinden ele alarak, literatürde sıklıkla gözlenen tutarsız bulgulara açıklayıcı bir çerçeve önermektedir. Son olarak, AA'nı tek boyutlu bir eğilim olarak

ele almak yerine, keşfedici ve kurgulayıcı olmak üzere iki niteliksel yönelim altında kavramsallaştırmakta ve bu ayrımın açıklayıcı gücünü ampirik olarak ortaya koymaktadır.

Araştırmanın kesitsel tasarımı, KT ile yaşamda anlam arasındaki ilişkilerin nedensel yönüne ilişkin çıkarımlar yapılmasını sınırlandırmaktadır. Gelecek araştırmaların, boylamsal ya da deneysel tasarımlar kullanarak KT'ndeki değişimlerin anlam deneyimi üzerindeki etkilerini incelemesi, önerilen modelin zamansal geçerliliğini test etmek açısından önemlidir.

Bu çalışmada keşfedici ve kurgulayıcı AA ayrımı, AV ile AA arasındaki uyum düzeyi temel alınarak operasyonelleştirilmiştir. Gelecek araştırmaların, bu ayrımı doğrudan ölçmeye yönelik ölçme araçları geliştirmesi ya da nitel yöntemlerle derinleştirmesi, önerilen kavramsallaştırmanın geçerliliğini ve kapsamını genişletecektir.

KAYNAKÇA

Allan, B. A., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2016). Self-determination and meaningful work: Exploring socioeconomic constraints. *Frontiers in psychology*, *7*, 71.

Allan, B. A., Duffy, R. D., & Douglass, R. (2015). Meaning in life and work: A developmental perspective. *The Journal of Positive Psychology*, *10*(4), 323-331.

Andrich, D. (1978). A rating formulation for ordered response categories. *Psychometrika*, *43*(4), 561-573.

Aytekin, İ., & Sakal, Ö. (2021). Erillik-Dişilik ve Psikolojik İyi Oluş İlişkisinde Yaşamda Anlamın Aracılık Etkisi. *Igdir University Journal of Social Sciences*, 10(25), 248-284.

Bailey, T. H., & Phillips, L. J. (2016). The influence of motivation and adaptation on students' subjective well-being, meaning in life and academic performance. *Higher education research & development*, 35(2), 201-216.

Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of life*. Guilford Press

Bott, E. M., & Duffy, R. D. (2015). A two-wave longitudinal study of career calling among undergraduates: Testing for predictors. *Journal of Career Assessment*, *23*(2), 250-264.

Brassai, L., Piko, B. F., & Steger, M. F. (2012). Existential attitudes and Eastern European adolescents' problem and health behaviors: Highlighting the role of the search for meaning in life. *The Psychological Record*, 62(4), 719-734.

Burke, R. J. (2001). Organizational values, work experiences and satisfactions among managerial and professional women. *Journal of Management Development*, *20*(4), 346-354.

Buzzetta, M. E., Lenz, J. G., Hayden, S. C., & Osborn, D. S. (2020). Student veterans: Meaning in life, negative career thoughts, and depression. *The Career Development Quarterly*, *68*(4), 361-373.

Chamberlain, K., & Zika, S. (1988). Religiosity, life meaning and wellbeing: Some relationships in a sample of women. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 411-420.

Dezutter, J., Casalin, S., Wachholtz, A., Luyckx, K., Hekking, J., & Vandewiele, W. (2013). Meaning in life: An important factor for the psychological well-being of chronically ill patients?. *Rehabilitation psychology*, *58*(4), 334.

Dezutter, J., Waterman, A. S., Schwartz, S. J., Luyckx, K., Beyers, W., Meca, A., ... & Caraway, S. J. (2014). Meaning in life in emerging adulthood: A person-oriented approach. *Journal of personality*, *82*(1), 57-68.

Di Fabio, A. (2017a). Positive healthy organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in psychology*, *8*, 1938.

Di Fabio, A. (2017b). The psychology of sustainability and sustainable development for well-being in organizations. Frontiers in psychology, 8, 1534.

Di Fabio, A., & Blustein, D. L. (2016). From meaning of working to meaningful lives: The challenges of expanding decent work. *Frontiers in psychology*, *7*, 1119.

Dik, B. J., Duffy, R. D., Allan, B. A., O'Donnell, M. B., Shim, Y., & Steger, M. F. (2015). Purpose and meaning in career development applications. *The Counseling Psychologist*, *43*(4), 558-585.

Doğan, T., Sapmaz, F., Tel, F. D. Sapmaz, S., & Temizel, S. (2012). Meaning in life and subjective well-being among Turkish university students. *Procedia – Social and Behavioural Sciences*, 55, 612–617.

Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2013). Calling and life satisfaction: it's not about having it, it's about living it. *Journal of counseling psychology*, *60*(1), 42.

Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2002). Approach-avoidance motivation in personality: approach and avoidance temperaments and goals. *Journal of personality and social psychology*, *82*(5), 804.

Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel psychology*, *57*(2), 305-332.

Franco-Martínez, A., Alvarado, J. M., & Sorrel, M. A. (2023). Range restriction affects factor analysis: Normality, estimation, fit, loadings, and reliability. *Educational and Psychological Measurement*, *83*(2), 262-293.

Frankl, V. E. (1963). *Man's search for meaning: Revised and updated*. WW Publisher.

Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1988). Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction. *Human relations*, *41*(8), 569-591.

Gori, A., Topino, E., Svicher, A., & Di Fabio, A. (2022). Towards meaning in life: A path analysis exploring the mediation of career adaptability in the associations of self-esteem with presence of meaning and search for meaning. *International journal of environmental research and public health*, *19*(19), 11901.

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of management Journal*, *33*(1), 64-86.

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Sage.

Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *26*(2), 155-176.

Heslin, P. A. (2003). Self-and other-referent criteria of career success. *Journal of career assessment*, *11*(3), 262-286.

Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *26*(2), 113-136.

Huo, M. L., & Jiang, Z. (2021). Trait conscientiousness, thriving at work, career satisfaction and job satisfaction: can supervisor support make a difference?. *Personality and Individual Differences*, *183*, 111-116.

Itzick, M., Kagan, M., & Ben-Ezra, M. (2018). Social worker characteristics associated with perceived meaning in life. *Journal of Social Work*, *18*(3), 326-347.

Ju, H., Shin, J. W., Kim, C. W., Hyun, M. H., & Park, J. W. (2013). Mediational effect of meaning in life on the relationship between optimism and well-being in community elderly. *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 56(2), 309-313.

Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz Jr, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel psychology*, *48*(3), 485-519.

Kashdan, T. B., & Steger, M. F. (2007). Curiosity and pathways to well-being and meaning in life: Traits, states, and everyday behaviors. *Motivation and Emotion*, 31(3), 159-173.

King, L. A., Hicks, J. A., Krull, J. L., & Del Gaiso, A. K. (2006). Positive affect and the experience of meaning in life. *Journal of personality and social psychology*, *90*(1), 179.

Kinnier, R. T., Metha, A. T., Keim, J. S., Okey, J. L., Adler-Tabia, R. L., Berry, M. A., & Mulvenon, S. W. (1994). Depression, meaninglessness, and substance abuse in" normal" and hospitalized adolescents. *Journal of Alcohol and Drug Education*, 101-111.

Klussman, K., Lee Nichols, A., & Langer, J. (2021). Meaning, purpose, and job satisfaction: The importance of making meaning salient during the COVID-19 pandemic and beyond. *Journal of Personnel Psychology*, 20(2), 97–101.

Lee, J., Cho, D., & Suh, Y. J. (2017). Purpose and meaning in life and job satisfaction among the aged. *The International Journal of Aging and Human Development*, *85*(4), 377-402.

Lysova, E. I., Dik, B. J., Duffy, R. D., Khapova, S. N., & Arthur, M. B. (2019). Calling and careers: New insights and future directions. *Journal of Vocational Behavior*, *114*, 1-6.

Maddi, S. R. (1970). The search for meaning. In M. Page (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation* (pp. 137–186). Lincoln: University of Nebraska Press.

Maharaj, I., & Schlechter, A. F. (2007). Meaning in life and meaning of work: Relationships with organisational citizenship behaviour, commitment and job satisfaction. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 16(3), 24-41.

Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of occupational and organizational psychology*, *82*(2), 233-251.

Newman, D. B., Nezlek, J. B., & Thrash, T. M. (2018). The dynamics of searching for meaning and presence of meaning in daily life. *Journal of personality*, *86*(3), 368-379.

Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel psychology*, *58*(2), 367-408.

Park, C. L. (2010). Making sense of the meaning literature: an integrative review of meaning making and its effects on adjustment to stressful life events. *Psychological bulletin*, *136*(2), 257.

Park, N., Park, M., & Peterson, C. (2010). When is the search for meaning related to life satisfaction?. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2(1), 1-13.

Reker, G. T. (2000). Theoretical perspective, dimensions, and measurement of existential meaning. In G. T. Reker & K. Chamberlain (Eds.), *Exploring existential meaning: Optimizing human development across the life span* (pp. 39–58). Thousand Oak, CA: Sage Publications

Reker, G. T., Peacock, E. J., & Wong, P. T. (1987). Meaning and purpose in life and well-being: A life-span perspective. *Journal of gerontology*, *42*(1), 44-49.

Renee Barnett, B., & Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career development international*, *12*(7), 617-636.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, *30*, 91-127.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, *52*(1), 141-166.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, *57*(6), 1069 – 1081.

Ryff, C. D. (2013). Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia. *Psychotherapy and psychosomatics*, *83*(1), 10-28.

Sakal, Ö. (2018). Mükemmeliyetçilik ve yaşamda anlam. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *16*(03), 37-55.

Sakal, Ö. (2022). Kültür ve Psikolojik İyi Oluş: Yaşamda Anlamın Aracılık Etkisi. *İşletme Biliminde Güncel Konulara Bütünsel Bakış: Teori, Uygulama ve Yaklaşımlar*, Adem Ruhan Sönmez ve Tolga Ala, Editör, Orion Kitabevi, Ankara, ss.165-197.

Sakal, Ö., & Yıldız, S. (2015). Bireycilik ve toplulukçuluk değerleri, kariyer çapalari ve kariyer tatmini ilişkisi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, *10*(40), 6612-6623.

Schnell, T. (2009). The Sources of Meaning and Meaning in Life Questionnaire (SoMe): Relations to demographics and well-being. *The journal of positive psychology*, *4*(6), 483-499.

Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of vocational behavior*, *58*(1), 1-21.

Simard, A. A., Seidler, Z. E., Oliffe, J. L., Rice, S. M., Kealy, D., Walther, A., & Ogrodniczuk, J. S. (2022). Job satisfaction and psychological distress among help-seeking men: does meaning in life play a role?. *Behavioral Sciences*, 12(3), 58.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.

Steger, M. F. (2012). Making meaning in life. *Psychological inquiry*, *23*(4), 381-385.

Steger, M. F., & Dik, B. J. (2009). If one is looking for meaning in life, does it help to find meaning in work?. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, *1*(3), 303-320.

Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of career Assessment*, *20*(3), 322-337.

Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of counseling psychology*, *53*(1), 80-93.

Steger, M. F., Kawabata, Y., Shimai, S., & Otake, K. (2008). The meaningful life in Japan and the United States: Levels and correlates of meaning in life. *Journal of Research in Personality*, *42*(3), 660-678.

Suh, H., Gnilka, P. B., & Rice, K. G. (2017). Perfectionism and well-being: A positive psychology framework. *Personality and Individual Differences*, 111, 25-30

Şahin, M., Aydın, B., Sarı, S. V., Sezen, K., & Havva, P. (2012). Öznel İyi Oluşu Açıklamada Umut ve Yaşamda Anlamın. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(3), 827-836.

Vohs, K.D., Aaker, J.L., & Catapano, R. (2019). It's not going to be that fun: negative experiences can add meaning to life. *Current Opinion in Psychology*, 26, 11-14.

Wolfram, H. J. (2023). Meaning in life, life role importance, life strain, and life satisfaction. *Current Psychology*, *42*(34), 29905-29917.

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of research in personality*, *31*(1), 21-33.

Yalçın, İ. (2023). Relationships among life satisfaction, meaning in life and need satisfaction with mixture structural equation modelling. *British Journal of Guidance & Counselling*, *51*(4), 465-475.

Yeager, D. S., & Bundick, M. J. (2009). The role of purposeful work goals in promoting meaning in life and in schoolwork during adolescence. *Journal of Adolescent Research*, *24*(4), 423-452.

Yıkılmaz, M., & Güdül, M. D. (2015). Üniversite öğrencilerinde yaşamda anlam, bilinçli farkındalık, algılanan sosyoekonomik düzey ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiler. *Ege Eğitim Dergisi*, 16(2), 297-315.

Yildirim, M., Dilekçi, Ü., & Manap, A. (2024). Mediating roles of meaning in life and psychological flexibility in the relationships between occupational stress and job satisfaction, job performance, and psychological distress in teachers. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1349726.

Ek Tablo-1: Keşfedici–Kurgulayıcı Anlam Arayışı Yönelimlerinin Dağılımı (cinsiyet)

Cinsiyet	Keşfedici n (%)	Kurgulayıcı n (%)	Toplam
Erkek	117 (42.4%)	159 (57.6%)	276
Kadın	141 (45.0%)	172 (55.0%)	313
Toplam	258 (43.8%)	331 (56.2%)	589

n = 589; $\chi^2 = 0.320$, p = .572

Ek Tablo-2: Keşfedici–Kurgulayıcı Anlam Arayışı Yönelimlerinin Dağılımı (medeni durum)

Medeni Durum	Keşfedici n (%)	Kurgulayıcı n (%)	Toplam
Bekâr	106 (47.1%)	119 (52.9%)	225
Evli	152 (41.9%)	211 (58.1%)	363
Toplam	258 (43.9%)	330 (56.1%)	588

Ek Tablo-3. Farklı Eşik Değerlerine Göre Keşfedici ve Kurgulayıcı Gruplarda Grup-İçi Korelasyonlar

Gruplar	Eşik	n	KT → AA		KT → AV		AA → AV	
			r	p	r	p	r	p
Keşfedici	0,5	163	0,476	< .001	0,513	< .001	0,943	< .001
Kurgulayıcı		426	−0,176	< .001	0,430	< .001	−0,359	< .001
Keşfedici	1	258	0,336	< .001	0,432	< .001	0,809	< .001
Kurgulayıcı		331	−0,207	< .001	0,454	< .001	−0,459	< .001
Keşfedici	1,5	333	0,275	< .001	0,486	< .001	0,655	< .001
Kurgulayıcı		256	−0,247	< .001	0,408	< .001	−0,555	< .001
Keşfedici	2	395	0,221	< .001	0,483	< .001	0,485	< .001
Kurgulayıcı		194	−0,282	< .001	0,368	< .001	−0,663	< .001

ÖRGÜTLERDE YAŞ AYRIMCILIĞI, PERFORMANS VE GÖZ ARDI EDİLEN SESSİZLİK: BİR BİBLİYOMETRİK ANALİZ

Doç. Dr. Güzin KIYIK KICIR

Anadolu Üniversitesi
kiyik@anadolu.edu.tr

Dr. Müge ÜNAL

Anadolu Üniversitesi,
gmugeunal@anadolu.edu.tr

Volkan AŞKUN

Akdeniz & Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi,
volkanaskun@gmail.com

ÖZET

Çalışma, algılanan yaş ayrımcılığı, çalışan performansı ve örgütsel/çalışan sessizliği değişkenleri etrafında şekillenen literatürün entelektüel yapısını, tematik evrimini ve kültürel bağlamını incelemektedir. Araştırma kapsamında 270 makale bibliyometrik bilimsel haritalama yöntemleriyle incelenmiştir. Bulgular, mevcut literatürün yaş ayrımcılığı ile üretkenlik/performans arasında doğrudan bir ilişki kurduğunu ancak performans kaybından önce ortaya çıkan örgütsel/çalışan sessizliği gibi kritik değişkenleri tamamen göz ardı ettiğini ortaya koymuştur. Tematik evrim analizi, literatürün 2011-2020 yılları arasındaki salt üretkenlik odağından, 2021 sonrası dönemde kuşaklararası bilgi aktarımını güvenceye almayı hedefleyen kuşaklararası öğrenme ve yaş yönetimi kavramlarına doğru evrildiğini göstermektedir. Ayrıca ülke işbirliği ağı analizleri, araştırma alanının ABD ve Avrupa merkezli bireyci kültürler tarafından domine edildiğini, sessizlik davranışının farklı anlamlar taşıyabileceği kolektivist kültürlere yönelik ciddi bir araştırma boşluğu bulunduğunu göstermektedir. Çalışma, yaş ayrımcılığının yarattığı durumların anlaşılabilmesi için sessizlik davranışının nedensel modellere dahil edilmesi gerektiğini vurgulamakta ve teknostres, yapay zekâ entegrasyonu ve kültürlerarası dinamikler bağlamında gelecek araştırmalar için yeni bir yol haritası sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yaş Ayrımcılığı, Örgütsel Sessizlik, Performans, Bibliyometrik Analiz, Kuşaklararası Öğrenme

GİRİŞ

Dünya genelinde demografik dönüşümün hızlanması, örgütleri daha önce hiç karşılaşmadıkları yapısal zorluklarla yüz yüze getirmektedir. Birleşmiş Milletler projeksiyonlarına göre 2050 yılına kadar 60 yaş üstü nüfusun iki katına çıkması beklenmektedir. Bu demografik gerçeklik, iş yaşamında yaşlı çalışanlara yönelik algılanan yaş ayrımcılığını örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarının en kritik gündem maddelerinden biri haline getirmektedir (Posthuma ve Campion, 2009; Ng ve Feldman, 2012). Yaş ayrımcılığı; işe alım, terfi, eğitim ve emeklilik süreçlerinde yaşlı çalışanlara yönelik sistematik önyargı ve stereotiplere dayalı olumsuz tutumları ifade etmektedir (Finkelstein vd., 1995; Chiu vd., 2001).

Mevcut literatür, yaş ayrımcılığının örgütsel sonuçlarını büyük ölçüde doğrudan performans ve üretkenlik kaybı ekseninde kavramsallaştırmıştır (van Dalen vd., 2010; Ng ve Feldman, 2013). Ancak bu doğrusal okuma, ayrımcılık deneyimi ile performans düşüşü arasındaki psikolojik mekanizmaları göz ardı etmektedir. Volpone ve Avery (2013) yaş dahil çeşitli ayrımcılık türlerinin algılanmasının çalışan geri çekilme davranışlarını tetiklediğini gösterirken, Griffin vd. (2016) yaş ayrımcılığı algısının hem iş tatminini düşürdüğünü hem de iş geri çekilme davranışlarını artırdığını boylamsal olarak kanıtlamıştır. Daha güncel çalışmalar ise yaş ayrımcılığının çalışan sessizliğini iş yabancılaşması ve örgütsel bağlılık düşüşü aracılığıyla tetiklediğini (Dong vd., 2023), bu sessizlik etkisinin yakın çevredeki çalışanlara da yayıldığını (Triana vd., 2025) ve bilgi paylaşım motivasyonunu zayıflattığını (Fasbender ve Gerpott, 2021; Gao vd., 2026) ortaya koymuştur. Buna rağmen örgütsel/çalışan sessizliği, yaş ayrımcılığı literatüründe sistematik olarak incelenmemiş kritik bir aracı değişken olarak kalmaya devam etmektedir.

Bu araştırmanın amacı, yaş ayrımcılığı, çalışan performansı ve örgütsel/çalışan sessizliği değişkenlerinin kesişiminde oluşan literatürün entelektüel yapısını, tematik evrimini ve kültürel

bağlamını bibliyometrik bilimsel haritalama yöntemleriyle analiz etmektir. Çalışma, bu üç değişkenin birlikte ele alınmasındaki mevcut boşluğu görünür kılarak gelecek araştırmalar için sistematik bir yol haritası sunmayı hedeflemektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada, yaş ayrımcılığı, çalışan performansı ve örgütsel sessizlik kavramlarının kesişimindeki bilimsel üretimi sistematik olarak haritalandırmak amacıyla bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bibliyometrik analiz, büyük ölçekli akademik veri setlerindeki yapısal örüntüleri, tematik kümelenmeleri ve entelektüel ağları nicel olarak ortaya koymaya olanak tanıyan bir bilimsel haritalama yaklaşımıdır (Aria ve Cuccurullo, 2017).

Veri toplama sürecinde Scopus ve Web of Science (WoS) veritabanlarında sistematik bir arama stratejisi uygulanmıştır. Arama sorgusu, birinci kavram kümesi olarak yaş ayrımcılığı kavramlarını (age discrimination, ageism, perceived age discrimination, age stereotype*, age bias, older worker* prejudice, workplace ageism) ve ikinci kavram kümesi olarak performans ile sessizlik kavramlarını (organizational silence, employee silence, workplace silence, voice suppression, ineffectual silence, spiral of silence, quiet quitting, job performance, work performance, task performance, knowledge sharing, knowledge transfer, innovative behavior, productivity, work withdrawal, intergenerational learning) konu alanı (TS) filtresinde birleştirerek tasarlanmıştır.

İlk tarama sonucunda Scopus veritabanından 198, WoS veritabanından 176 olmak üzere toplam 374 makaleye ulaşılmıştır. PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Page vd., 2021) protokolüne uygun olarak çok aşamalı bir eleme süreci yürütülmüştür: (1) tanımlama aşamasında her iki veritabanının sonuçları bir araya getirilmiş, (2) tarama aşamasında mükerrer kayıtlar R programlama dili aracılığıyla tespit edilerek çıkarılmış, (3) uygunluk aşamasında başlık, özet ve anahtar kelime incelemesiyle araştırma kapsamıyla doğrudan ilişkili olmayan çalışmalar elenmiştir. Bu eleme sürecinin ardından analize dahil edilen nihai veri seti 270 makaleye ulaşmıştır.

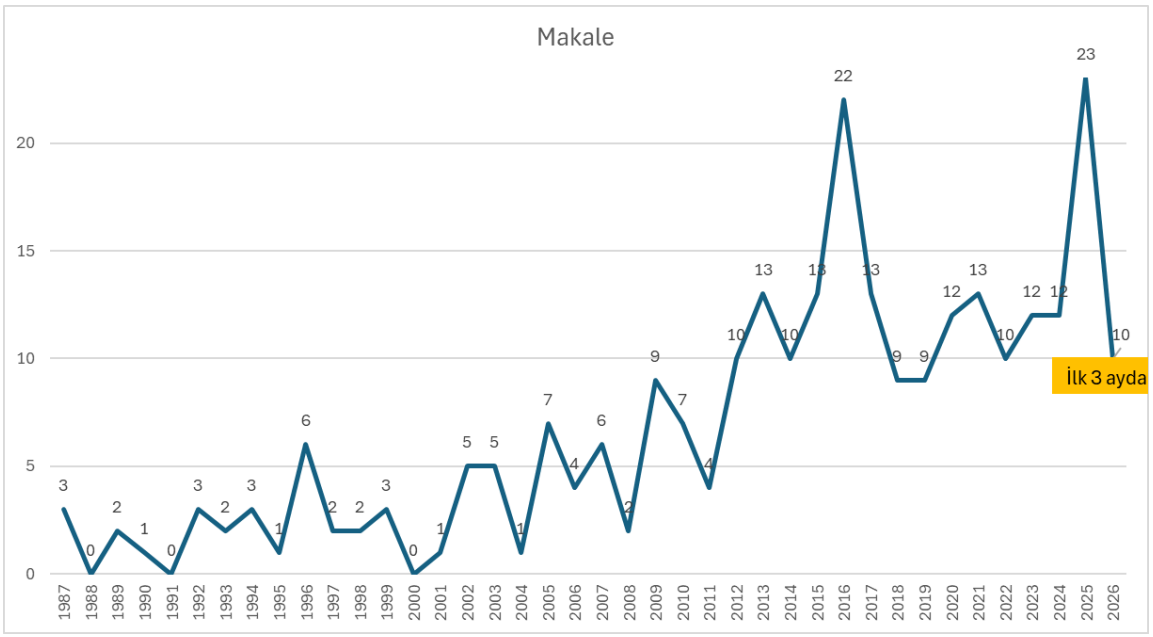
Bibliyometrik analizler, R programlama dilinin Bibliometrix paketi (Aria ve Cuccurullo, 2017) ve bu paketin etkileşimli arayüzü olan Biblioshiny aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında tanımlayıcı bibliyometrik göstergeler, ortak kelime ağı analizi (Louvain kümeleme algoritmasıyla), tematik harita analizi, tematik evrim analizi (Sankey diyagramı) ve ülke işbirliği ağı analizi uygulanmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Veri Setinin Tanımlayıcı Özellikleri ve Yıllık Bilimsel Üretim

Araştırma kapsamında Web of Science ve Scopus veritabanlarından elde edilerek birleştirilen veri setinin yıllara göre bilimsel üretim trendi ise Şekil 1'de sunulmaktadır.

1987 ile 2026 yılları arasını kapsayan yaklaşık 40 yıllık geniş bir projeksiyonda toplam 270 adet akademik dokümana ulaşılmıştır. Bu dokümanların çok büyük bir kısmı yüksek hakem süreçlerinden geçen araştırma makalelerinden (n=236) ve sistematik derlemelerden (n=34) oluşmaktadır. Alanın entelektüel etkisini ölçen en temel metriklerden biri olan makale başına ortalama atıf sayısının 36,05 gibi oldukça yüksek bir seviyede olması; yaş ayrımcılığı ve performans literatürünün ana akım yönetim bilimleri içerisinde ne derece kritik ve prestijli bir tartışma alanı olduğunu göstermektedir.



Şekil 1 Yıllara Göre Bilimsel Üretim Trendi (1987-2026)

Yazarlık ve işbirliği örgüleri incelendiğinde; 270 dokümanın toplam 751 yazar tarafından üretildiği ve makale başına ortalama yazar sayısının 3,21 olduğu görülmektedir. Sadece 67 dokümanın tek yazarlı olması, alanın kolektif bir araştırma pratiğine yatkın olduğunu göstermektedir. Ancak, uluslararası ortak yazarlık oranının %15,93 seviyesinde kalması, araştırmaların küresel çapta yeterince entegre olamadığını ve kendi içine kapalı / yerel üretim pratiğini göstermektedir. Alanın tarihsel gelişim ivmesi (Yıllık büyüme oranı: %3,14) incelendiğinde, literatürün üç belirgin kırılma yaşadığı tespit edilmiştir:

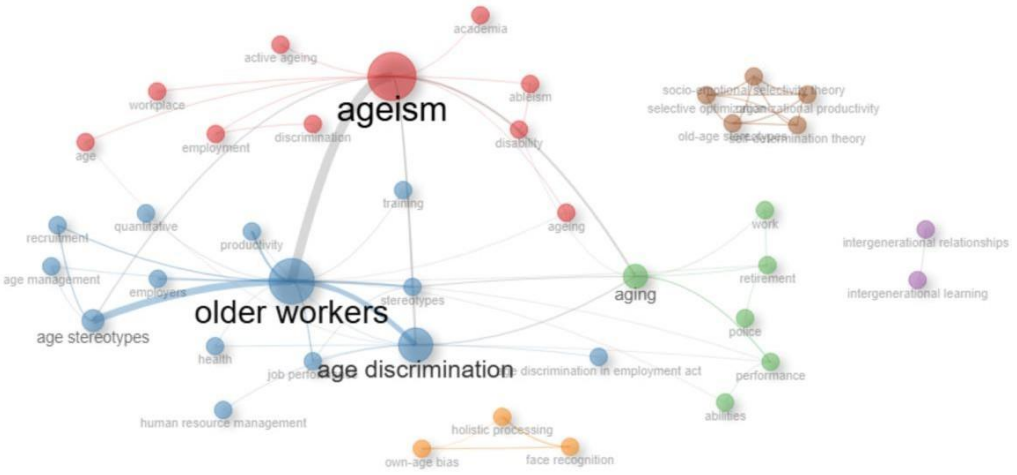
- Gelişim Öncesi Dönem (1987-2010): 25 yıllık bu uzun periyotta yıllık yayın sayısının tek haneli rakamlarda seyrettiği; konunun daha çok biyolojik ve demografik bir mesele olarak ele alındığı durgun bir dönemdir.

- Farkındalık ve Yükseliş Dönemi (2011-2020): 2012 yılıyla birlikte (n=10) yayın sayılarının ilk kez çift hanelere ulaştığı ve 2016 yılında (n=22) ilk büyük zirvesini yaptığı görülmektedir. 2008 yılındaki küresel ekonomik kriz sonrası yaşlanan işgücünün verimlilik üzerindeki baskısının hissedildiği bu dönem, örgütsel uyanışın başladığı yıllardır.

- Pandemi Sonrası ve Stratejik Zirve (2021-Günümüz): Pandeminin çalışma modellerini yıkıcı bir şekilde değiştirmesiyle birlikte yayın sayıları istikrarlı bir şekilde artmış ve 2025 yılında (n=23) literatür kendi rekorunu kırmıştır. 2026 yılının henüz tamamlanmamış olmasına rağmen ilk üç ayda 10 yayına ulaşılması, yapay zekâ entegrasyonu ve kuşaklararası çatışmaların etkisiyle bu alanın önümüzdeki yıllarda da en sıcak araştırma gündemlerinden biri olmaya devam edeceğini göstermektedir.

Literatürün Kavramsal Mimarisi: Ortak Kelime Ağı Analizi

Araştırma alanındaki makalelerin entelektüel yapısını ve kavramlar arası ilişkisel bağları ortaya koymak amacıyla, yazarlar tarafından belirlenen anahtar kelimeler üzerinden Ortak Kelime Ağı analizi gerçekleştirilmiştir (Şekil 2). Louvain kümeleme algoritması kullanılarak haritalandırılan ağda, kelimelerin birlikte kullanılma sıklığına göre çeşitli kavramsal kümeler oluşmuştur. Ağın yapısı incelendiğinde, literatürün spesifik odak noktalarını temsil eden beş ana küme öne çıkmaktadır.



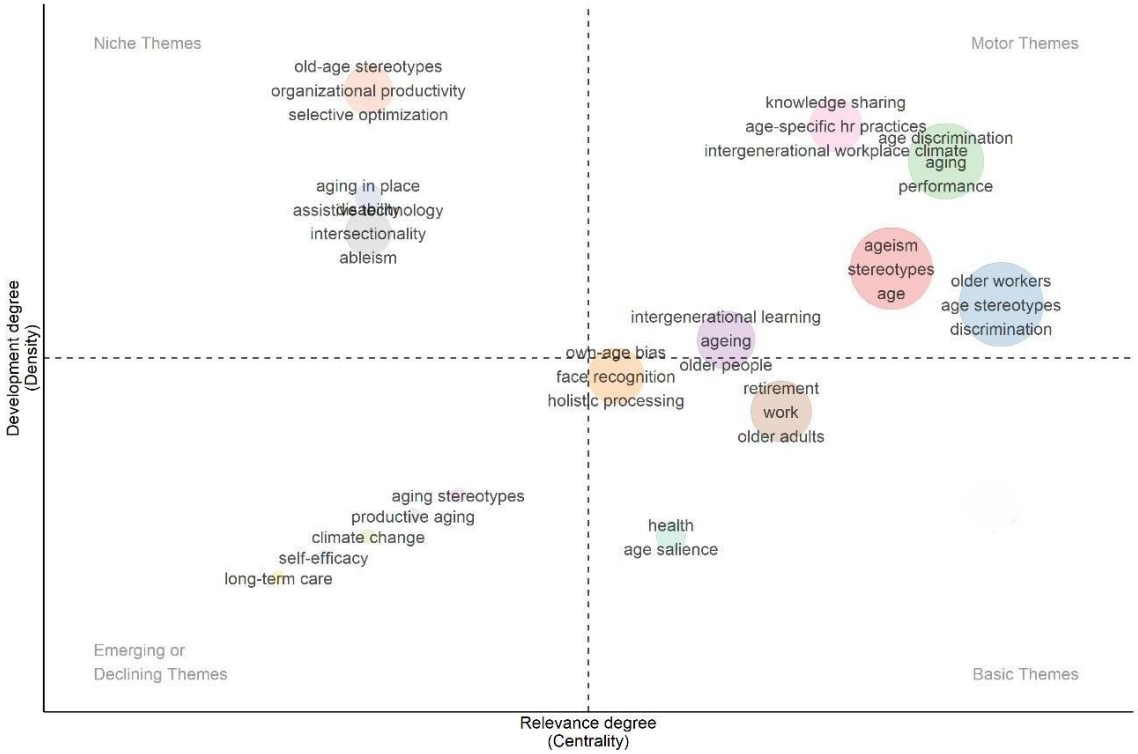
Şekil 2 Anahtar Kelimelere Dayalı Ortak Kelime Ağı (Co-Word Network) Analizi

İlk olarak ağın en yoğun ve merkezi kümesini oluşturan bu grupta; bağımsız değişken konumundaki yaş ayrımcılığı ve yaşlı çalışanlar kavramları ile bağımlı örgütsel çıktılar olan üretkenlik ve iş performansı kavramları doğrudan ve kalın bağlarla birbirine bağlanmaktadır. Ayrıca insan kaynakları yönetimi, işe alım ve yaş yönetimi gibi pratik uygulamalar da bu merkeze bağlanmaktadır. Bu yoğunluk, insan kaynakları literatürünün yaş ayrımcılığını ağırlıklı olarak doğrudan bir verimlilik/performans sorunu olarak ele aldığını göstermektedir. İkinci olarak ağın üst kısmında yer alan bu küme, mikro düzeydeki örgütsel davranıştan ziyade yaş ayrımcılığı ideolojisi merkez düğümü etrafında toplanmaktadır. Aktif yaşlanma, istihdam, engellilik ve akademi gibi kavramlar, yaş ayrımcılığının örgütsel sınırları aşan geniş sosyolojik ve toplumsal boyutunu temsil etmektedir. Üçüncü olarak sağ alt bölümde konumlanan bu kümede, yaşlanma merkez düğümü etrafında yetkinlikler, emeklilik ve genel performans kavramları toplanmaktadır. Bu küme, yaşlanmanın getirdiği fiziksel ve bilişsel değişimlerin işgücü piyasasındaki yansımalarına odaklanan çalışmaları gruplamaktadır. Dördüncü olarak ağın sağ üst köşesinde diğer kümelerden nispeten bağımsız bir şekilde konumlanan bu küçük ancak derinlikli küme, literatürün dayandığı temel psikolojik teorileri yansıtmaktadır. Öz-Belirleme Teorisi, Sosyo-Duygusal Seçicilik Teorisi ve yaşlılık stereotipleri gibi kavramların örgütsel verimlilik ile bağ kurduğu bu yapı, alanın teorik omurgasını oluşturmaktadır. Beşinci olarak haritanın en sağında izole bir ikili olarak beliren kuşaklararası öğrenme ve kuşaklararası ilişkiler kavramları, yaşlanan işgücü yönetiminde bilgi aktarımının başlı başına bağımsız bir araştırma alanı haline geldiğini göstermektedir.

Şekil 2'deki kavramsal mimari bütüncül olarak değerlendirildiğinde, yaş ayrımcılığı (mavi/kırmızı kümeler) ile örgütsel çıktılar (mavi/yeşil kümeler) arasında yoğun köprüler kurulduğu görülmektedir. Ancak, araştırmanın teorik çerçevesinde kritik bir aracı mekanizma olarak konumlandırılan örgütsel sessizlik, çalışan sessizliği veya geri çekilme davranışlarına dair hiçbir düğüm veya bağlantı ağ üzerinde yer almamaktadır. Bu görsel bulgu, literatürün ayrımcılık ile performans arasındaki mesafeyi, aradaki yıkıcı psikososyal iletişim kopukluğunu atlayarak doğrudan birleştirdiğini açıkça göstermektedir. Bu eksiklik, sessizlik mekanizmasının ampirik modellere dahil edilmesinin literatür açısından bir gereksinim olduğunu doğrulamaktadır.

Literatürün Kavramsal Yapısı: Tematik Harita Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen literatürün kavramsal altyapısını, gelişim derecesini (density) ve literatür içindeki alaka/merkezilik düzeyini (centrality) analiz etmek amacıyla Şekil 3'te sunulan Tematik Harita oluşturulmuştur. Harita, literatürü dört ana kadrana ayırarak yaş ayrımcılığı ve örgütsel davranış bağlamındaki araştırma eğilimlerini dört şekilde ortaya koymaktadır.



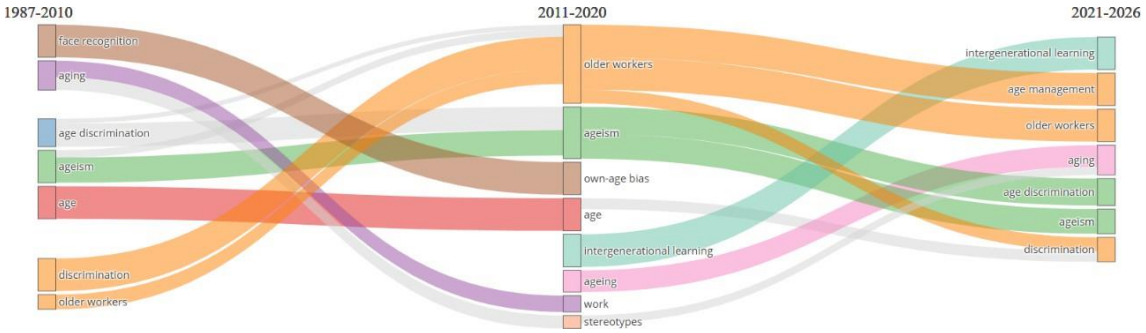
Şekil 3 Tematik Harita (Thematic Map) ve Gelişim/Alaka Düzeyleri

İlk olarak sağ üst köşede yüksek merkezilik ve yoğunlukla yer alan motor temalar bize literatürün temel itici gücünü oluşturan ve teorik olarak en iyi gelişmiş kavramları göstermektedir. Beklendiği üzere, yaş ayrımcılığı, yaşlanma ve performans değişkenleri birbiriyle güçlü bir korelasyon içinde motor temaların merkezini oluşturmaktadır. Bu bulgu, mevcut literatürün ayrımcılık ve performans arasında doğrudan bir ilişki kurduğu yönündeki statükoyu doğrulamaktadır. Ancak bu kadrandaki en dikkat çekici bulgu; bilgi paylaşımı, yaşa özgü İK pratikleri ve kuşaklararası çalışma yeri iklimi kavramlarının ayrı bir motor küme olarak (pembe küme) belirmesidir. Bu durum, örgütlerin yaş ayrımcılığına karşı salt performansı koruma refleksinden çıkarak, kuşaklararası bilgi aktarımını güvence altına alacak iklim tasarımlarına yöneldiğini göstermektedir.

İkinci olarak sağ alt köşede yüksek merkezilik, düşük yoğunlukla yer alan temel ve kesişen temalar bize literatürün omurgasını oluşturan ancak kendi içinde yeterince alt dallara ayrılmamış genel kavramlar olduğunu gösterir. Yaşlı çalışanlar ve genel ayrımcılık kavramları bu alanda yer alarak, alanın en çok atıf alan ama spesifikleştirilmeye muhtaç temel sınırlarını çizmektedir. Üçüncü olarak sol üst köşede düşük merkezilik, yüksek yoğunlukla yer alan niş temalar kendi içinde çok iyi teorize edilmiş ancak alanın geneline henüz tam entegre olamamış spesifik kavramlar bu kadranda toplanmıştır. Raporun teorik altyapısında vurgulanan Öz-Belirleme Teorisi ve Sosyo-Duygusal Seçicilik Teorisi gibi derin psikolojik yaklaşımlar literatürde adeta izole bir ada olarak kalmıştır. Benzer şekilde, ayrımcılığın çok katmanlı yapısına işaret eden kesişimsellik ve engellilik kavramları da niş bir tema olarak belirmektedir. Bu tablo, yaş ayrımcılığı çalışmalarının bu güçlü psikolojik ve sosyolojik teorileri merkeze (motor temalara) taşıması gerektiğine dair net bir kanıt sunmaktadır. Son olarak sol alt köşede yer alan gözlemlenen kritik literatür boşluğu gösteren ortaya çıkan ya da kaybolan temalar gösterilmektedir. Literatüre yeni giren veya popülaritesini yitiren kavramların yer aldığı bu kadranda öz-yeterlilik kavramının belirmesi, çalışanların ayrımcılıkla başa çıkma stratejilerinin yeni yeni çalışılmaya başlandığını göstermektedir.

Bununla birlikte, Tematik Harita ve frekans tablosu bütüncül olarak incelendiğinde, bu araştırmanın temel çıkış noktasını oluşturan en kritik bulguya ulaşılmaktadır. Performans düşüşünün asıl aracı mekanizması olan sessizlik, sessiz istifa ve psikolojik geri çekilme kavramlarının haritanın hiçbir kadranında (gelişen temalar dâhil) ağ düğümü oluşturamadığı tespit edilmektedir. Yalnızca yaş ayrımcılığı kümesi (yeşil küme) içerisinde frekansı son derece düşük bir şekilde tükenmişlik kavramının saptanması, çalışanların psikolojik geri çekilme sürecine girdiğine dair literatürdeki tek zayıf sinyaldir.

Sessizlik davranışı etrafındaki bu devasa kavramsal boşluk, yaş ayrımcılığı ile performanstaki düşüş arasına örgütsel/çalışan sessizliği değişkeninin eklenmesinin literatür için özgün bir teorik katkı olabileceğini göstermektedir.



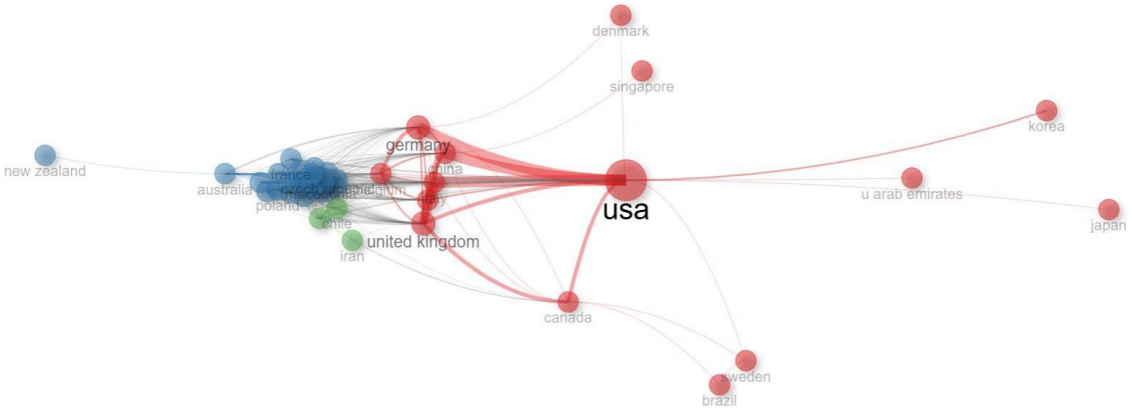
Şekil 4 Düzeyleri Literatürün Tematik Evrimi ve Dönemsel Kırılma Noktaları (Sankey Diyagramı: 1987-2026)

Literatürün Tematik Evrimi ve Kırılma Noktaları (1987-2026)

Araştırma alanının zaman içindeki gelişimini, kavramsal kaymaları ve gelecekteki araştırma eğilimlerini haritalandırmak amacıyla veriler üç stratejik döneme (1987-2010, 2011-2020, 2021-2026) ayrılarak Tematik Evrim Analizi (Sankey Diyagramı) gerçekleştirilmektedir (Şekil 4). Akış diyagramı incelendiğinde üç belirgin evrimsel sıçrama gözlemlenmektedir.

Birinci dönem (1987-2010), literatürün ilk çeyreğinde alanın son derece dağınık ve tematik olarak henüz birleşmemiş bir yapıda olduğu görülmektedir. Yaş ve yaşlanma gibi daha çok biyolojik ve demografik kavramların ağırlıkta olduğu bu dönemde, yaş ayrımcılığı kavramı henüz örgütsel bir odak noktasından ziyade genel bir sosyal problem olarak belirmektedir. İkinci dönem (2011-2020) ise literatürde bir konsolidasyon evresini temsil etmektedir. İlk dönemdeki dağınık kavramlar, yaşlı çalışanlar ve yaş ayrımcılığı gibi iki ana akım şemsiye altında toplanmaktadır. Geçiş metrikleri incelendiğinde çok çarpıcı bir bulgu ortaya çıkmaktadır; birinci dönemdeki yaş ayrımcılığı kavramının, ikinci dönemdeki yaşlı çalışanlar şemsiyesine bağlanmasını sağlayan temel aracı kelimenin üretkenlik olduğu görülmektedir. Bu istatistiksel geçiş, 2010'lu yıllarda örgütlerin yaşlanan işgücüne temel yaklaşımının tamamen üretkenlik kaybı endişesi üzerine inşa edildiğini ve problemin performans odaklı okunduğunu gösterebilir. Üçüncü döneme (2021-2026) bakıldığında pandemi sonrası ve günümüzü kapsayan bu son kırılma noktasında literatür, salt üretkenlik kaygısından çıkarak çok daha stratejik ve sürdürülebilir bir boyuta evrilmektedir. Diyagramın sağ tarafında yaş yönetimi kavramının ilk kez bağımsız bir akış olarak literatüre girmesi, ayrımcılığın pasif bir şekilde ölçülmesinden ziyade aktif politikalarla yönetilmesi gerektiği uyanışını simgelemektedir. Daha da önemlisi, ikinci dönemde filizlenen kuşaklararası öğrenme kavramının 2021 sonrasında yerini koruyarak bağımsız bir akış oluşturmasıdır. Organizasyonel sürdürülebilirliğin en temel yapı taşı olan örtük bilginin yaşlı çalışanlardan yeni nesillere aktarımı, literatürün güncel vizyonunda bir numaralı hayatta kalma stratejisine dönüşmektedir.

Tematik evrim haritası, literatürün üretkenlik (2011-2020) odağından kuşaklararası öğrenme ve yaş yönetimi (2021-2026) odağına doğru çok olumlu bir ilerleme kaydettiğini göstermektedir. Ancak, her üç dönemdeki tüm kavramsal akışlar incelendiğinde, bu makalenin araştırma problemini oluşturan sessizlik ve geri çekilme davranışlarının evrim ağacının hiçbir dalında varlık gösteremediği bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Literatür, ayrımcılığın makro düzeydeki yaş yönetimi politikalarıyla çözülebileceğini varsaymakta ancak bireyin psikolojik düzeyde yaşadığı tükenmişliği ve sessizlik sarmalını tarihsel evrimi boyunca gözden kaçırmaya devam etmektedir. Bu durum, algılanan yaş ayrımcılığının sessizliğe, sessizliğin de performans/bilgi aktarımı kaybı şeklindeki teorik modelimizin sadece güncel literatürdeki değil, son 40 yıllık evrimsel gelişimdeki en büyük boşluğu dolduracağını göstermektedir.



Şekil 5 Küresel Ülke İşbirliği Ağı (Country Collaboration Network)

Literatürün Sosyal Yapısı ve Kültürel Yanlılık (Batı Hegemonyası)

Araştırma konusunun küresel çapta nasıl bir işbirliği ağıyla üretildiğini ve literatürün sosyo-kültürel bağlamını analiz etmek amacıyla Ülke İşbirliği Ağı (Şekil 5) oluşturulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde, literatürün son derece asimetrik ve Batı merkezli bir üretim tekelinde olduğu üç temel bulgu ile göstermektedir.

İlk olarak ağın merkezindeki kırmızı kümeye ve metrik değerlerine bakıldığında, ABD literatürü tek başına domine ettiği görülmektedir. ABD'nin hem ağ içi göreceli etki değeri skorunda (0,058) zirvede olması hem de arasındalık skorunun (181,6) kendisine en yakın ülke olan Çin'in neredeyse dört katı (43,8) olması önemli bir bulgudur. Arasındalık skorunun bu kadar yüksek olması, ABD'nin bu literatürde bir bilgi köprüsü ve bekçisi olduğunu diğer ülkelerin (örneğin Asya ülkelerinin) literatüre girebilmek için ABD'li araştırmacılarla ortaklık kurmak zorunda kaldığını göstermektedir.

İkinci olarak ağın sol tarafında yer alan yoğun mavi küme, Fransa, Polonya, Çek Cumhuriyeti, İspanya gibi Avrupa ülkelerini ve Avustralya'yı barındırmaktadır. Tabloya bakıldığında bu kümedeki ülkelerin arasındalık skorlarının sıfır veya sıfıra çok yakın olması (örneğin Fransa: 0, İspanya: 0) çok çarpıcıdır. Bu durum, Avrupalı araştırmacıların küresel ağlara açılmak yerine yalnızca kendi aralarında, kapalı devre bir literatür ürettiklerini göstermektedir.

Üçüncü olarak araştırmanın temel argümanını oluşturan sessizlik davranışı, kültürel kodlardan doğrudan etkilenen bir olgudur. Batı (bireyci) kültürlerinde sessizlik genellikle tükenmişlik ve örgütsel geri çekilme olarak yorumlanırken; Asya veya Orta Doğu gibi kolektivist ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde otoriteye saygı veya uyum olarak kodlanabilmektedir. Ancak Şekil 5'teki haritaya bakıldığında, literatürün büyük çoğunluğunun ABD, İngiltere, Almanya, Kanada gibi bireyci/Batı kültürleri tarafından domine edildiği görülmektedir. Asya'dan sadece Çin'in (kısmen Kore ve Japonya'nın) ağa zayıf bağlarla tutunduğu, Afrika, Güney Amerika ve Orta Doğu'nun ise (İran, Şili gibi çok zayıf 3. küme istisnaları hariç) literatürde hiç varlık gösteremediği ortadadır.

Bu harita, sadece yaş ayrımcılığı ve sessizlik değişkenlerinin birlikte çalışılmadığını göstermekle kalmaz aynı zamanda bu alanda yazılmış mevcut çalışmaların da bireyci Batı kültürünün lensiyle yazıldığını ve evrensel bir geçerliliği olmadığını göstermektedir. Bu kültürel yanlılık farklı demografik ve toplumsal yapıları inceleyecek gelecek araştırmalar için önemli bir çağrı niteliğindedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, 1987-2026 yılları arasını kapsayan 270 makalenin bibliyometrik anatomisini inceleyerek, algılanan yaş ayrımcılığı, çalışan performansı ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin kesişimindeki entelektüel yapıyı, tematik evrimi ve kültürel bağlamı ortaya koymuştur.

Araştırmanın en temel bulgusu, ortak kelime ağı ve tematik harita analizlerinde sessizlik, sessiz istifa veya psikolojik geri çekilme gibi kavramlara ait hiçbir kavramsal düğümün saptanamamış olmasıdır. Mevcut literatür, yaş ayrımcılığı ile üretkenlik/performans arasında doğrudan ve sığ bir ilişki bağı kurarak aradaki psikolojik çöküş evresini atlamıştır (Posthuma ve Campion, 2009; van Dalen vd., 2010). Oysa güncel ampirik kanıtlar, algılanan ayrımcılığın bir yandan çalışan geri çekilmesini (Volpone ve

Avery, 2013; Griffin vd., 2016), diğer yandan sessizlik davranışını (Dong vd., 2023; Triana vd., 2025) tetiklediğini ortaya koymaktadır. Fasbender ve Gerpott (2021) yaş ayrımcılığının mesleki öz-yeterlilik algısını zayıflatarak bilgi paylaşımını engellediğini göstermiştir. Bu bulgular, performans kaybından önce ortaya çıkan sessizlik mekanizmasının nedensel modellere dahil edilmesi gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Tematik evrim analizi, literatürün 2011-2020 dönemindeki üretkenlik odağından 2021 sonrasında kuşaklararası öğrenme ve yaş yönetimi kavramlarına evrildiğini göstermiştir. Bu dönüşüm, Lagacé vd. (2019, 2023) tarafından vurgulanan kuşaklararası çalışma yeri ikliminin ve bilgi aktarımının stratejik önemini teyit etmektedir. Yaşlı çalışanların maruz kaldığı ayrımcılığın tetikleyebileceği sessizlik, örgütün salt günlük üretimini değil, asıl olarak örtük bilgisini ve kurumsal hafızasını tehdit etmektedir (Fasbender ve Gerpott, 2021; Wang ve Shi, 2024).

Ülke işbirliği ağı bulguları, mevcut bilgi birikiminin ABD başta olmak üzere bireyci Batı kültürleri tarafından domine edildiğini göstermiştir. Sessizlik davranışının güç mesafesinin yüksek olduğu kolektivist kültürlerde farklı anlamlar taşıyabileceği göz önüne alındığında, bu kültürel yanlılık mevcut bulguların evrenselliğini ciddi biçimde sınırlandırmaktadır.

Gelecek araştırmalar için dört temel öneride bulunulmaktadır. Birincisi, yaş ayrımcılığının sessizliği nasıl tetiklediğini ve sessizliğin kurumsal hafızayı ne kadar sürede aşındırdığını ölçen boylamsal saha araştırmalarına öncelik verilmelidir. İkincisi, yapay zekâ entegrasyonu sürecinde teknostresin yaş ayrımcılığını ve çalışan sessizliğini nasıl katalize ettiği disiplinlerarası bir boyutta incelenmelidir. Üçüncüsü, kolektivist toplumlarda yaş ayrımcılığının sessizliğe dönüşüm mekanizmalarını araştıran uluslararası eş-yazarlı çalışmalara ağırlık verilmelidir. Son olarak, insan kaynakları yöneticileri psikolojik güvenliğin tesis edildiği ve örtük bilginin değer gördüğü kuşaklararası kapsayıcı iklimler inşa etmelidir (Lagacé vd., 2022).

Sonuç olarak yaş ayrımcılığını yalnızca performans metriklerindeki anlık düşüşlerle ölçmek, buzdağının görünen kısmına odaklanmaktır. Örgütsel çürüme, performans düşmeden çok önce iletişim hatlarının kopması ve çalışanların sessizliğe gömülmesiyle başlamaktadır. Bu çalışma, literatürü bu sessizliği duymaya ve nedensellik modellerini yeniden inşa etmeye davet etmektedir.

KAYNAKÇA

Aria, M. ve Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975. https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007

Chiu, W. C. K., Chan, A. W., Snape, E. ve Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison. *Human Relations*, 54(5), 629-661. https://doi.org/10.1177/0018726701545004

Dong, R., Yu, W., Ni, S. ve Hu, Q. (2023). Ageism and employee silence: The serial mediating roles of work alienation and organizational commitment. *Ethics & Behavior*, 33(8), 702-721. https://doi.org/10.1080/10508422.2022.2126843

Fasbender, U. ve Gerpott, F. H. (2021). To share or not to share: A social-cognitive internalization model to explain how age discrimination impairs older employees' knowledge sharing with younger colleagues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 125-142. https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1839421

Finkelstein, L. M., Burke, M. J. ve Raju, N. S. (1995). Age discrimination in simulated employment contexts: An integrative analysis. *Journal of Applied Psychology*, 80(6), 652-663. https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.6.652

Gao, J., Chang, P.-C. ve Guo, Y. (2026). The influence of workplace age discrimination on knowledge sharing: A moderated mediation model. *Journal of Knowledge Management*. 30(1), 90-110. https://doi.org/10.1108/JKM-11-2024-1409

Griffin, B., Bayl-Smith, P. ve Hesketh, B. (2016). The longitudinal effects of perceived age discrimination on the job satisfaction and work withdrawal of older employees. *Work, Aging and Retirement*, 2(4), 415-427. https://doi.org/10.1093/workar/waw014

Lagacé, M., Van de Beeck, L. ve Firzly, N. (2019). Building on intergenerational climate to counter ageism in the workplace? A cross-organizational study. *Journal of Intergenerational Relationships*, 17(2), 201-219. https://doi.org/10.1080/15350770.2018.1535346

Lagacé, M., Donizzetti, A. R., Van de Beeck, L., Bergeron, C. D., Rodrigues-Rouleau, P. ve St-Amour, A. (2022). Testing the shielding effect of intergenerational contact against ageism in the workplace: A Canadian study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4866. https://doi.org/10.3390/ijerph19084866

Lagacé, M., Van de Beeck, L., Bergeron, C. D. ve Rodrigues-Rouleau, P. (2023). Fostering positive views about older workers and reducing age discrimination: A retest of the workplace intergenerational contact and knowledge sharing model. *Journal of Applied Gerontology*, 42(6), 1223-1233. https://doi.org/10.1177/07334648231163840

Ng, T. W. H. ve Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821-858. https://doi.org/10.1111/peps.12003

Ng, T. W. H. ve Feldman, D. C. (2013). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 585-616. https://doi.org/10.1111/joop.12031

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., … Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *International Journal of Surgery*, *88*, 105906. https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2021.105906

Posthuma, R. A. ve Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158-188. https://doi.org/10.1177/0149206308318617

Triana, M. D. C., Ahmed, R. ve Garcia, M. F. (2025). The effect of age discrimination on employee silence: The role of age similarity with familiar individuals. *Acta Psychologica*, 252, 104664. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104664

van Dalen, H. P., Henkens, K. ve Schippers, J. (2010). Productivity of older workers: Perceptions of employers and employees. *Population and Development Review*, 36(2), 309-330. https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2010.00331.x

Volpone, S. D. ve Avery, D. R. (2013). It's self defense: How perceived discrimination promotes employee withdrawal. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(4), 430-448. https://doi.org/10.1037/a0034016

Wang, Y. ve Shi, W. (2024). Effects of age stereotypes of older workers on job performance and intergenerational knowledge transfer intention and mediating mechanisms. *Behavioral Sciences*, 14(6), 503. https://doi.org/10.3390/bs14060503

AKADEMİSYENLERDE NEGATİF DUYGULARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YAPAY ZEKÂYA YÖNELİK OLUMLU TUTUMUN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Fevziye BEKAR

Gümüşhane Üniversitesi,
fevziye.gurlas@gumushane.edu.tr

Öğr. Gör Dr. Ertan DİNÇ

Artvin Çoruh Üniversitesi,
ertan.dinc@artvin.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, akademisyenlerde negatif duygular ile iş tatmini arasındaki ilişkide yapay zekâya yönelik olumlu tutumun düzenleyici rolünü incelemektedir. Çalışma, Duygusal Olaylar Teorisi temelinde, yapay zekâya yönelik tutumların yalnızca bilişsel bir teknoloji değerlendirmesi değil, aynı zamanda duyguların işe ilişkin tutumlara nasıl dönüştüğünü biçimlendiren bir bağlamsal unsur olduğunu varsaymaktadır. Türkiye'deki 356 akademisyenden elde edilen kesitsel veriler kullanılmış; analizlerde SPSS 22, AMOS 23 ve PROCESS Macro 3.4'ten yararlanılmıştır. Bulgular, negatif duygular ile iş tatmini arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu ve yapay zekâya yönelik olumlu tutumun bu ilişkide düzenleyici rol oynadığını göstermektedir. Etkileşim katsayısının negatif ve anlamlı bulunması, yapay zekâya olumlu yaklaşan akademisyenlerde negatif duyguların iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisinin zayıfladığını ortaya koymaktadır. Sonuçlar, yapay zekâ tutumlarının akademik çalışma yaşamında koruyucu bir psikolojik kaynak olarak işlev görebileceğine işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Olaylar Teorisi, Yapay Zekâ Tutumu, Negatif Duygular, İş Tatmini

GİRİŞ

İş süreçlerine dâhil edilen yapay zekâ destekli sistemler, özellikle son yıllarda örgütsel yaşamda hızla artan bir ilgi ve yatırım alanı hâline gelmektedir (Lim vd., 2023; Tricot, 2021). Bu yatırımların firma büyümesi, yenilikçilik ve dijital dönüşüm üzerinde önemli etkileri olduğu belirtilmektedir (Babina vd., 2024; Tricot, 2021). Bununla birlikte, yapay zekânın iş ortamlarında deneyimlenme biçimi ile bunun çalışanların duygusal süreçleri ve iş tutumları üzerindeki etkileri sınırlı sayıda çalışmada ele alınmıştır (Bekar, 2025).

Bu dönüşüm süreci yükseköğretim kurumlarında da görünür hâle gelmiştir. Akademisyenler, yapay zekâ uygulamalarını öğretim tasarımı, ölçme-değerlendirme, çeviri, literatür yönetimi, veri analizi ve yayın hazırlığı gibi çok sayıda akademik faaliyette kullanmaktadır. Bu araçlar bir yandan verimlilik ve bilişsel rahatlama sağlarken, diğer yandan mesleki özerklik, iş güvencesi, etik belirsizlik ve algoritmik kontrol gibi konularda çelişkili duygusal tepkiler de doğurabilmektedir (Babina vd., 2024; Tricot, 2021). Dolayısıyla yapay zekâ, akademik iş yaşamında nötr bir teknolojik unsur olmaktan çok, duygusal değerlendirmeleri etkileyen sürekli bir bağlam olarak ele alınmalıdır.

Bu bağlamda araştırmada Duygusal Olaylar Teorisi (DOT) temel alınmıştır. Weiss ve Cropanzano'ya (1996) göre iş ortamındaki olaylar bireylerde duygusal tepkiler üretmekte; bu tepkiler de zamanla iş tatmini gibi iş tutumlarını ve davranışsal çıktıları şekillendirmektedir. DOT araştırmaları çoğunlukla kişilerarası ilişkiler, iş yükü ve görev temelli stresörlere odaklanmış; yapay zekâ gibi teknolojik dönüşümler ise sınırlı düzeyde incelenmiştir (Wegge vd., 2006; Mitchell, 2011). Bu boşluktan hareketle, çalışmanın amacı akademisyenlerde negatif duygular ile iş tatmini arasındaki ilişkide yapay zekâya yönelik olumlu tutumun düzenleyici rolünü incelemektir. Bu kapsamda *"negatif duygular iş tatminini nasıl etkilemektedir ve yapay zekâya yönelik olumlu tutum bu ilişkide nasıl bir düzenleyici rol oynamaktadır?" araştırma sorusuna cevap aranmaktadır.* Bu yönüyle çalışma, yapay zekâya yönelik tutumları DOT kapsamında ele alarak teorinin teknoloji odaklı iş ortamlarındaki açıklayıcılığını genişletmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yapay zekâya yönelik olumlu tutum, negatif duygular ve iş tatmini arasındaki ilişkiye bu bölümde yer verilecektir. Araştırmanın bağımlı değişkeni iş tatmini, Locke'un (1976) yaklaşımına göre bireyin işini ve iş deneyimlerini kendi değer ve beklentileriyle ne derece uyumlu bulduğuna ilişkin duygusal ve

bilişsel değerlendirmesidir. Bu yaklaşım güncel literatürde de sürdürülmekte; iş tatmini, çalışanın işini ne ölçüde sevdiği ya da işinin kendi değerlerini ne ölçüde gerçekleştirdiği ile ilişkilendirilmektedir (Alkhateeb vd., 2025). Duygusal Olaylar Teorisi ise iş yerinde yaşanan deneyimlerin önce duygusal tepkiler doğurduğunu, sonra bu duyguların bilişsel değerlendirme süreçleri yoluyla iş tutumlarına dönüştüğünü ileri sürmektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996). DOT bağlamında negatif duygular, bireyin iş çevresini daha tehditkâr, daha yorucu ve daha az tatmin edici biçimde değerlendirmesine yol açmaktadır. Önceki araştırmalar da olumlu duygular ile iş tatmini arasında pozitif, olumsuz duygular ile iş tatmini arasında ise negatif yönlü ilişkiler bulunduğunu göstermektedir (Judge vd., 2002; Williams vd., 2024). Ancak DOT literatürü, duyguların tek başına açıklayıcı olmadığını; bu ilişkinin çeşitli bağlamsal ve bireysel değişkenler tarafından koşullandığını vurgulamaktadır. Mevcut araştırmalar daha çok kişilik, duygu düzenleme ve örgüt iklimini ele almış; teknolojik bağlamlara sınırlı şekilde yer verilmiştir. (Mitchell, 2011; Wegge vd., 2006).

Yapay zekâya yönelik genel tutum, bireylerin yapay zekâ teknolojilerine ilişkin bilişsel, duygusal ve davranışsal değerlendirmelerini içeren çok boyutlu bir yapıdır (Schepman ve Rodway, 2020; Venkatesh, 2022). Literatürde yapay zekâya yönelik tutumlar, yapay zekânın fayda ve risklerine ilişkin olumlu ve olumsuz değerlendirmelerden oluşan çift boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır (Fast ve Horvitz, 2017; Schepman ve Rodway, 2023). Olumlu YZ tutumu genellikle verimlilik, yetkinlik artışı ve görev desteği algılarıyla ilişkilendirilmektedir (Schepman ve Rodway, 2020). Böyle bir tutuma sahip çalışanlar, YZ destekli sistemleri bilişsel yükü azaltan ve performansı destekleyen kaynaklar olarak değerlendirebilmektedir. Bu nedenle olumsuz duygusal deneyimleri daha yönetilebilir biçimde değerlendirebilmektedir. Dolayısıyla olumlu YZ tutumunun negatif duyguların etkisini azaltabileceği, olumsuz YZ tutumunun ise bu etkiyi güçlendirebileceği düşünülmektedir (Raisch ve Krakowski, 2021; Tarafdar vd., 2007; Ragu-Nathan vd., 2008). Yapılan açıklamalar sonucunda bu bildiride aşağıdaki hipotez sınanmaktadır:

H_1: Yapay zekâya yönelik olumlu tutum, negatif duygular ile iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynamaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma nicel araştırma yaklaşımına dayanmaktadır. Kesitsel anket tasarımı ile yürütülmüştür. Bu araştırmanın amacı, akademisyenlerde negatif duyguların (bağımsız değişken) iş tatmini (bağımlı değişken) üzerindeki etkisini ve bu ilişkide yapay zekâya yönelik olumlu tutumun (düzenleyici değişken) rolünü incelemektir. Araştırma için Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 27.03.2024 tarihli ve 2024/3 sayılı toplantı kararıyla etik kurul onayı alınmıştır (Sayı: E-95674917-108.99-245433).

Araştırmanın örneklemini Türkiye'de görev yapan 356 akademisyenden oluşmaktadır. Yükseköğretim Kurulu verilerine göre Türkiye'de yaklaşık 187.000 akademik personel bulunduğu dikkate alındığında, bu örneklem büyüklüğü moderasyon etkilerini incelemek için yeterli görülmüştür. Nitekim metodolojik çalışmalar, 300'ün üzerindeki örneklemlerin örgütsel ve davranışsal araştırmalarda küçük ve orta düzeyli etkileşim etkilerini test etmek için yeterli güce sahip olduğunu belirtmektedir (Maxwell vd., 2008). Veri toplama sürecinde kolayda örnekleme kullanılmış; zaman, maliyet ve iş yükü sınırlılıkları nedeniyle gönüllü katılım esas alınmıştır (Creswell, 2014). Katılımcılara ulaşmak amacıyla Türkiye'de aktif durumdaki 209 üniversitenin elektronik bilgi sistemleri üzerinden iç yazı gönderilmiştir.

Veriler 24.05.2024–05.07.2024 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırma öncesinde Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan etik onay alınmıştır. Katılımcıların %44.9'u erkek, %55.1'i kadındır; yaş ortalaması 40.03'tür. Katılımcıların büyük çoğunluğu kamu üniversitelerinde çalışmaktadır (%97.5). Akademisyenlerin örneklem olarak seçilmesinin nedeni, eğitim sektörünün yapay zekâ tarafından şekillenen süreçlerle yakından ilişkili olması ve akademisyenlerin özellikle çeviri ve akademik yazım gibi alanlarda YZ uygulamalarından diğer birçok meslek grubuna kıyasla daha yoğun yararlanabilmesidir. Akademisyenlerin seçiminin sadece bilişsel iş yoğunluğu nedeniyle değil, YZ teknolojileriyle artan doğrudan etkileşimleri nedeniyle yapılmıştır.

Araştırmada üç temel ölçek kullanılmıştır. Yapay zekâya yönelik genel tutum, Schepman ve Rodway (2020) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Kaya vd. (2024) tarafından uyarlanan ölçekle ölçülmüştür. Ölçek, 12 maddelik olumlu YZ tutumu ve 8 maddelik olumsuz YZ tutumu boyutlarından oluşmaktadır.

Duyguların ölçümünde Watson vd., (1988) geliştirdiği, Gençöz (2000) tarafından Türkçeye uyarlanan Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği kullanılmıştır. İş tatmini ise Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen Işık ve Zincirkıran (2016) ile Işık ve Uçar (2019) tarafından Türkçede kullanılan genel iş tatmini ölçeği ile ölçülmüştür. Tüm ölçekler 5'li Likert tipi biçimde uygulanmıştır.

Analizlerde SPSS Statistics v.22, AMOS v.23 ve PROCESS Macro v.3.4 kullanılmıştır. İlk olarak, tek kaynaktan veri toplanması nedeniyle ortak yöntem yanlılığı riski Harman'ın tek faktör testi ile kontrol edilmiştir. Analiz sonucunda ilk faktörün toplam varyansın %20.11'ini açıkladığı ve bu değerin %50'nin altında kaldığı görülmüş; dolayısıyla ciddi bir ortak yöntem yanlılığı sorunu olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Fuller vd., 2016; Rather vd., 2023). İkinci olarak, yapı geçerliliğini sınamak için AMOS v.23 ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Uyum indeksleri, modelin kabul edilebilir düzeyde uyum verdiğini göstermiştir: $\chi^2/df = 2.294$, RMSEA = 0.060, CFI = 0.855, SRMR = 0.061 (Kline, 2016; Hu ve Bentler, 1999). Ayrıca AVE, CR ve HTMT değerleri de yakınsak ve ayırt edici geçerlilik açısından incelenmiştir. Son aşamada hipotezin test edilmesi için PROCESS Macro v.3.4 Model 1 kullanılmış; 5.000 bootstrap örneklemesi ve %95 güven aralıkları üzerinden moderasyon analizi yürütülmüştür (Gürbüz, 2019; Bozkurt, 2023).

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bildiride odaklanılan hipotez, yapay zekâya yönelik olumlu tutumun negatif duygular ile iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığı varsayımıdır. Ana makaledeki hipotez testine göre, bu ilişkiyi sınamak için PROCESS Macro v.3.4 Model 1 ve 5.000 bootstrap örneklemesi kullanılmıştır (Gürbüz, 2019; Bozkurt, 2023). Elde edilen bulgular, modelin anlamlı olduğunu ve düzenleyici etkinin istatistiksel olarak desteklendiğini göstermektedir. Özellikle etkileşim katsayısı b = -0.21, %95 GA [-0.30, -0.12], t = -4.61, p = 0.000 olarak bulunmuştur. Güven aralığının sıfırı içermemesi ve p değerinin anlamlı olması, yapay zekâya yönelik olumlu tutumun gerçekten düzenleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Modelin açıklama gücü ise R = 0.33 ve $R^2 = 0.11$ olarak raporlanmıştır.

Tablo 1 incelendiğinde, olumlu yapay zekâ tutumunun negatif duygular ile iş tatmini arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyici etkisi olduğu görülmektedir (b = -0.21, SH = .05, t = -4.61, %95 GA [-0.30, -0.12], p < .001). Modelin açıklayıcılık düzeyi R = 0.33 ve $R^2 = 0.11$ olarak bulunmuştur. Model, iş tatminindeki varyansın %11'ini açıklamaktadır ($R^2 = 0.11$).

Tablo 1

Olumlu Yapay Zekâ Tutumunun Negatif Duygu - İş Tatmini İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi

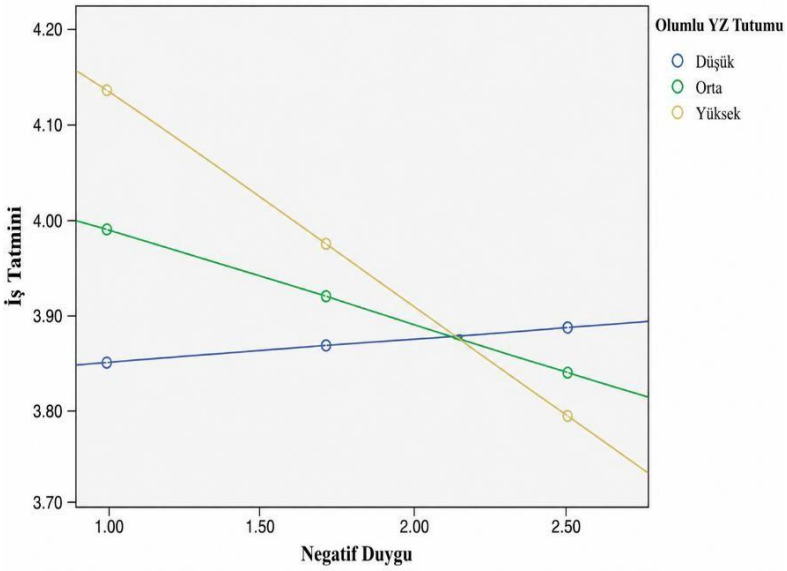
Değişken	b	SH	t	F	R	R^2
Sabit	*2.39*** [1.66, 3.11]*	*0.37*	*6.43*	*14.384*	*0.33*	*0.11*
Negatif Duygu (X)	*0.69** [0.32, 1.04]*	*0.18*	*3.77*			
Olumlu YZ Tutumu (W)	*0.45*** [0.27, 0.64]*	*0.09*	*4.86*			
Negatif Duygu (X) × Olumlu YZ Tutumu(W	*-0.21*** [-0.30, -0.12]*	*0.05*	*-4.61*			

Not. ***p < .001, **p < .01. Köşeli parantez içindeki değerler %95 güven aralıklarını göstermektedir.

Şekil 1, olumlu YZ tutumunun moderatör etkisini görsel olarak göstermektedir. Şekil incelendiğinde, negatif duygu ile iş tatmini arasındaki ilişkinin olumlu YZ tutumu düzeyine göre farklılaştığı görülmektedir. Yüksek olumlu YZ tutumuna sahip akademisyenlerde negatif duygu arttıkça iş tatminindeki azalma daha belirgin hale gelirken, orta düzey olumlu YZ tutumunda bu azalış daha sınırlı kalmaktadır. Buna karşılık, düşük olumlu YZ tutumuna sahip akademisyenlerde negatif duygu ile iş tatmini arasındaki ilişki oldukça zayıf görünmektedir. Bu bulgu, olumlu YZ tutumunun negatif duygu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi anlamlı biçimde düzenlediğine işaret etmektedir.

Şekil 1

Olumlu YZ Tutumunun Düzenleyici Rolü



Bu sonuç, negatif duyguların iş tatmini üzerindeki etkisinin sabit olmadığını göstermektedir. Daha açık ifadeyle, yapay zekâya karşı olumlu tutuma sahip akademisyenlerde negatif duyguların iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisi azalmaktadır. Bu bulgu, DOT'un varsayımı ile paralellik göstermektedir. Olumlu YZ tutumunun, bireylerin YZ destekli sistemleri öğrenme, verimlilik ve performans desteği sağlayan kaynaklar olarak yorumlamasına yardımcı olduğu; bunun da olumsuz duyguların zarar verici etkisini hafifletebileceği ileri sürülmüştür (Schepman ve Rodway, 2020; Raisch ve Krakowski, 2021).

DOT'ye göre, duyguların iş tatmini üzerindeki etkisi bireylerin sahip olduğu kişisel özellikler ve çalışma koşullarına bağlı olarak değişebilmektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996). Bu çalışmada, yapay zekâya yönelik olumlu tutum bu etkiyi değiştiren bireysel bir özellik olarak ortaya çıkmıştır. Böylece, yapay zekâya yönelik olumlu tutuma sahip akademisyenler, yaşadıkları olumsuz duygulara rağmen işlerinden duydukları memnuniyeti daha fazla koruyabilmektedir. Bu bulgu, teknolojik gelişmelerin çalışanların duygusal değerlendirmelerini ve iş deneyimlerini şekillendirebildiğini ortaya koyan güncel çalışmalarla paralellik göstermektedir (Dwivedi vd., 2021; Kellogg vd., 2020).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, akademisyenlerde negatif duygular ile iş tatmini arasındaki ilişkide yapay zekâya yönelik olumlu tutumun düzenleyici rolünü incelemiş ve olumlu YZ tutumunun olumsuz duyguların etkisini zayıflattığını ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, Duygusal Olaylar Teorisi'nin yapay zekâya karşı tutumun örgütsel davranış alanındaki yerini inceleyerek literatüre katkı sunmaktadır. Özellikle yükseköğretim kurumlarında yapay zekâya dair tutumların, akademik personellerin iş tatmini üzerinde dolaylı fakat önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Özellikle yükseköğretim kurumlarında yapay zekâya dair tutumların, akademik personellerin yapay zekâya yönelik olumlu tutumun, negatif duygular ile iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynadığı görülmektedir.

Uygulama açısından bakıldığında, üniversite yönetimlerinin ve akademik kurumların yapay zekâya ilişkin olumlu, bilinçli ve kontrollü bir kurumsal iklim oluşturmaları önemli olmaktadır. Eğitimler, uygulama örnekleri, etik çerçeveler ve destek mekanizmaları aracılığıyla akademisyenlerin YZ'ya ilişkin olumlu algıları güçlendirilebilir. Böylece yalnızca teknoloji kullanımı artırılmış olmaz; aynı zamanda negatif duyguların iş tatmini üzerindeki zarar verici etkileri de azaltılabilir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak çalışma kesitsel tasarıma dayanmaktadır. İkinci olarak veriler öz-bildirim yoluyla ve tek kaynaktan toplanmıştır. Bu kapsamda gelecek araştırmalarda boylamsal ya da zaman aralıklı veri toplama yöntemiyle tekrarlanabilir. Üçüncü olarak, örneklemin büyük bölümü kamu üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerden oluşmaktadır. Bu nedenle, gelecek araştırmalarda farklı meslek grupları ve özel sektör çalışanlarını kapsayan örneklemler üzerinde

benzer modeller test edilebilir. Ayrıca, yapay zekâ kullanım düzeyi, teknostres, yapay zekâ okuryazarlığı ve yapay zekâ öz yeterliği gibi teknolojiyle ilişkili değişkenlerin bu ilişkideki rolü incelenebilir. Bunun yanı sıra, yapay zekâya yönelik olumlu tutumun yalnızca iş tatmini değil, tükenmişlik, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve yenilikçi iş davranışı gibi farklı örgütsel davranış değişkenleriyle ilişkisi de araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Alkhateeb, M., Althabaiti, K., Ahmed, S., Lövestad, S., ve Khan, J. (2025). A systematic review of the determinants of job satisfaction in healthcare workers in health facilities in Gulf Cooperation Council countries. *Global Health Action, 18*(1), 2479910, 1-15. https://doi.org/10.1080/16549716.2025.2479910

Babina, T., Fedyk, A., He, A., & Hodson, J. (2024). Artificial intelligence, firm growth, and product innovation. Journal of Financial Economics, 151, 103745, 1-26. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2023.103745

Bekar, F. (2025). The moderating role of general attitude toward artificial intelligence in the effect of job stress on proactive behavior. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 49, 313–328. https://:10.18092/ulikidince.1716295.

Bozkurt, S. (2023). *PROCESS makro ile aracılık, düzenleyicilik ve durumsal aracılık etki analizleri (SPSS uygulamalı).* Ekin Yayınevi.

Brayfield, A. H., ve Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 35*(5), 307–311. https://doi.org/10.1037/h0055617

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., Duan, Y., Dwivedi, R., Edwards, J., Eirug, A., Galanos, V., Ilavarasan, P. V., Janssen, M., Jones, P., Kar, A. K., Kizgin, H., Kronemann, B., Lal, B., Lucini, B., ... Williams, M. D. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary Perspectives on Emerging Challenges, Opportunities, and Agenda for Research, Practice and Policy. International Journal of Information Management, 57, 101994, 1-47. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002

Fast, E., ve Horvitz, E. (2017). Long-term trends in the public perception of artificial intelligence. *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence, 31*(1), 963–969. https://doi.org/10.1609/aaai.v31i1.10635

Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. Journal of Business Research, 69(8), 3192–3198. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008

Gençöz, T. (2000). Pozitif ve negatif duygu ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi, 15*(46), 19–26.

Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri.* Seçkin Yayıncılık.

Hu, L.-T., ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6*(1), 1–55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Işık, M., ve Uçar, Z. (2019). İş tatmini psikolojik sahiplenme ilişkisinde lider üye etkileşiminin düzenleyicilik etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21*(4), 1119–1145. https://doi:10.16953/deusosbil.506797.

Işık, M., ve Zincirkıran, M. (2016). Kurumsal itibar, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının birbirleriyle ilişkisi ve bir araştırma. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 18*(3), 193–210. https://doi:10.4026/2148-9874.2016.0328.X.

Judge, T. A., Heller, D., ve Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 530–541. https://doi:10.1037/0021-9010.87.3.530.

Kaya, F., Aydin, F., Schepman, A., Rodway, P., Yetişensoy, O., ve Demir Kaya, M. (2024). The roles of personality traits, AI anxiety, and demographic factors in attitudes toward artificial intelligence. *International Journal of Human–Computer Interaction, 40*(2), 497–514. https://doi.org/10.1080/10447318.2022.2151730

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., ve Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals, 14*(1), 366–410. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174

Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Publications.

Lim, W. M., Gunasekara, A., Pallant, J. L., Pallant, J. I., ve Pechenkina, E. (2023). Generative AI and the future of education: Ragnarök or reformation? A paradoxical perspective from management educators. *The International Journal of Management Education, 21*(2), Article 100790. https://doi:10.1016/j.ijme.2023.100790.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* 1297–1349. Rand McNally.

Maxwell, S. E., Kelley, K., ve Rausch, J. R. (2008). Sample size planning for statistical power and accuracy in parameter estimation. Annual Review of Psychology, 59(1), 537–563. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093735

Mitchell, L. D. (2011). Job satisfaction and Affective Events Theory: What have we learned in the last 15 years? *Business Renaissance Quarterly, 6*(2), 43–53.

Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., ve Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research, 19*(4), 417–433. https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165

Raisch, S., ve Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review, 46*(1), 192–210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

Rather, R. A., Raisinghani, M., Gligor, D., Parrey, S. H., Russo, I., ve Bozkurt, S. (2023). Examining tourist citizenship behaviors through affective, cognitive, behavioral engagement and reputation: Symmetrical and asymmetrical approaches. *Journal of Retailing and Consumer Services, 75*, 103451. doi:10.1016/j.jretconser.2023.103451.

Schepman, A., ve Rodway, P. (2020). Initial validation of the General Attitudes Towards Artificial Intelligence Scale. Computers in Human Behavior Reports, 1, 100014, 1 - 13. https://doi.org/10.1016/j.chbr.2020.100014

Schepman, A., ve Rodway, P. (2023). The General Attitudes towards Artificial Intelligence Scale: Confirmatory validation and associations with personality, corporate distrust, and general trust. *International Journal of Human–Computer Interaction, 39*(13), 2724–2741. doi:10.1080/10447318.2022.2085400.

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems, 24*(1), 301–328. https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109

Tricot, R. (2021). Venture capital investments in artificial intelligence: Analysing trends in VC in AI companies from 2012 through 2020 (OECD Digital Economy Papers No. 319). OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/venture-capital-investments-in-artificial-intelligence_f97beae7-en.html

Venkatesh, V. (2022). Adoption and use of AI tools: A research agenda grounded in UTAUT. Annals of Operations Research, 308, 641–652. https://doi:10.1007/s10479-020-03918-9.

Watson, D., Clark, L. A., ve Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(6), 1063–1070. https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063

Wegge, J., van Dick, R., Fisher, G. K., West, M. A., ve Dawson, J. F. (2006). A test of basic assumptions of Affective Events Theory in call centre work. *British Journal of Management, 17*(3), 237–254. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00489.x

Weiss, H. M., ve Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw ve L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 18, 1–74. Jai Press.

Williams, C. E., Thomas, J. S., Bennett, A. A., Banks, G. C., Toth, A., Dunn, A. M., McBride, A., ve Gooty, J. (2024). The role of discrete emotions in job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 45*(1), 97–116. https://doi.org/10.1002/job.2747

SOSYAL HİZMET UZMANLARININ PERSPEKTİFİNDEN, 2828 SAYILI KANUN KAPSAMINDA KURUM BAKIMI DENEYİMİ OLAN BİREYLERİN KARİYER YÖNELİMLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Fevziye BEKAR

Gümüşhane Üniversitesi,
fevziye.gurlas@gumushane.edu.tr

Vahittin OCAK

***Gümüşhane Üniversitesi*,**
vahittinocak@gmail.com

Öğr. Gör Dr. Ertan DİNÇ

Artvin Çoruh Üniversitesi,
ertan.dinc@artvin.edu.tr

ÖZET

Bu araştırma, 2828 sayılı Kanun kapsamında bakım kurumlarında yetişen bireylere tanınan kamu istihdamı hakkının, ailelerin çocuklarını kurum bakımına yerleştirme kararlarını çocukların kariyer gelişimi bağlamında nasıl etkilediğini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu araştırmada, nitel araştırma desenlerinden içerik analizi yöntemi kullanılmış; bakım kurumlarında görev yapan ve mesleki deneyime sahip üç sosyal hizmet uzmanı ve bir psikolog ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla veriler elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, kamu istihdamı hakkının bazı aileler açısından çocukların kurum bakımına yönlendirilmesinde önemli bir motivasyon unsuru olarak algılandığı; bu beklentinin çoğunlukla dolaylı biçimde ifade edildiği ortaya konulmuştur. Ayrıca son yıllarda bakım kurumlarında yetişen bireylerin kariyer planlamalarının büyük ölçüde kamu istihdamı hakkı etrafında şekillendiği, bu durumun kariyer hedeflerini kısa vadeli ve güven odaklı hâle getirebildiği belirlenmiştir. Mevcut istihdam politikalarının kısa vadede koruyucu bir işlev üstlendiği görülmekle birlikte, uzun vadeli kariyer gelişimini destekleyen süreçlerin nasıl yapılandırılması gerektiği önemli bir araştırma konusu olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışma, söz konusu alandaki sınırlılıkları ve literatürdeki boşlukları ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurum Bakımı, Kamu İstihdamı Hakkı, 2828 Sayılı Kanun, Kariyer Planlaması, Nitel Araştırma

GİRİŞ

Çocukların korunması ve desteklenmesi amacıyla uygulanan kurum bakımı hizmetleri, yalnızca geçici bir bakım modeli olmanın ötesinde, çocukların yaşamlarının farklı alanlarını etkileyen çok boyutlu sonuçlar doğurmaktadır. Türkiye'de 2828 sayılı Sosyal Hizmetler Kanunu kapsamında bakım kurumlarında yetişen bireylere tanınan kamu istihdamı hakkı, bu sonuçlar arasında önemli bir yere sahiptir. Söz konusu hak, bakım deneyimi olan bireylerin yetişkinlik dönemlerinde istihdama erişimini kolaylaştırmayı ve ekonomik güvence sağlamayı amaçlamaktadır. Ancak kamu istihdamı hakkı, yalnızca koruyucu bir sosyal politika aracı olarak değil, aynı zamanda ailelerin çocuklarını kurum bakımına yerleştirme kararlarını etkileyen bir unsur olarak da işlev görebilmektedir. Özellikle istihdam olanaklarının sınırlı olduğu sosyoekonomik koşullarda, bu hakkın aileler tarafından çocukların geleceğine yönelik bir güvence olarak algılanabildiği dikkat çekmektedir. Bu durum, kurum bakımının temel amacı ile kamu istihdamı hakkına yüklenen anlam arasında tartışılması gereken bir alan oluşturmaktadır (Erbay, Altındağ ve Çelik, 2018).

Aynı zamanda, bakım kurumlarında yetişen bireylerin kariyer planlamalarının büyük ölçüde kamu istihdamı hakkı etrafında şekillenmesi, bu hakkın bireylerin eğitim ve mesleki yönelimleri üzerindeki etkilerini gündeme getirmektedir. Kamuya atanma hakkının bir garanti olarak algılanması, bazı durumlarda bireylerin uzun vadeli kariyer hedefleri geliştirmelerini ve alternatif mesleki yönelimler oluşturmalarını sınırlayabilmektedir. Bu bağlamda, kamu istihdamı hakkının bakım deneyimi olan bireylerin yaşamlarına nasıl yansıdığının hem aile kararları hem de kariyer gelişimi açısından bütüncül biçimde ele alınmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Alan yazındaki sınırlı çalışmalar ve saha deneyimlerinden hareketle bu araştırma planlanmıştır. Bu araştırmanın amacı, sosyal hizmet

uzmanlarının mesleki deneyimleri çerçevesinde, 2828 sayılı Kanun kapsamında tanınan kamu istihdamı hakkının ailelerin çocuklarını kurum bakımına yerleştirme kararlarını ve kurum bakımında yetişen bireylerin kariyer planlamalarını nasıl etkilediğini incelemektir. Araştırma, kamu istihdamı hakkının uygulamadaki yansımalarını ortaya koyarak mevcut politikaların güçlü ve sınırlı yönlerine ilişkin bir değerlendirme sunmayı amaçlamaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yaşam Boyu Kariyer Gelişimi

Yaşam boyu gelişim yaklaşımı, bireylerin yaşamları boyunca meydana gelen değişimleri inceleyerek bu değişimleri tanımlamaya, açıklamaya ve değişimlerin nedenlerini sorgulamaya yönelik bir yaklaşımdır (Eryılmaz, 2011). Bu yaklaşım, kariyer gelişiminin tek bir döneme ya da karara indirgenemeyeceğini, bireyin tüm yaşam deneyimleriyle birlikte şekillendiğini kabul etmektedir.

Super (1990), bireyin kariyer gelişiminin hem bireysel hem de çevresel faktörlerin etkileşimi sonucunda oluştuğunu ifade etmektedir. Bireysel faktörler arasında mesleki değerler, yetenek alanları ve ihtiyaçlar yer alırken; çevresel faktörler arasında aile beklentileri, ebeveyn tutumları, akran ilişkileri ve medya gibi etmenler bulunmaktadır. Tüm bu unsurlar, bireyin benlik kavramını oluşturarak kariyer yönelimlerine yön vermektedir (Eryılmaz ve Mutlu, 2017).

Yaşam boyu kariyer gelişimi yaklaşımı, kariyerin tek bir meslek ya da istihdam biçimiyle sınırlı olmadığını; bireyin tüm yaşam deneyimleriyle şekillenen dinamik bir süreç olduğunu vurgulamaktadır (Savickas, 2005). Bu yaklaşım, alan yazında üst düzey kadın yöneticilerin kariyer planları (Baz, 2021) ile gençlerin kariyer gelişimi ve e-mentörlük uygulamaları (Vatansever, 2021) bağlamında ele alınmıştır. Bununla birlikte, yaşam boyu kariyer gelişimi yaklaşımını kurum bakımında yetişen bireyler bağlamında ele alan sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmada, alan yazındaki söz konusu boşluktan hareketle kurum bakımında yetişen bireylerin kariyer yönelimleri incelenmektedir. Bu doğrultuda, kavramsal çerçevede öncelikle kurum bakımı ve kariyer gelişimi ilişkisi ele alınmaktadır.

Kurum Bakımı ve Kariyer Gelişimi

Kurum bakımı, korunma ihtiyacı olan çocukların iyilik hâlini sağlamayı amaçlayan bir sosyal hizmet modelidir. Bu modelde çocuklar, çoğunlukla ebeveynleriyle birlikte yaşama olanağı bulunmadığı durumlarda, yatılı kurumlarda grup hâlinde bakım hizmeti almaktadır. Kardeş veya akraba olan çocukların birlikte yerleştirilmesi ise istisnai bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Sosyal hizmet kuruluşları, mahkeme kararıyla korunma veya bakım tedbiri altına alınan çocuklara bakım hizmeti sunmanın yanı sıra, bu çocukların toplumda sağlıklı bireyler olarak yetişmelerini, kendilerine yeterli hâle gelmelerini ve bir iş ya da meslek sahibi olmalarını desteklemeyi amaçlamaktadır (Erbay, Altındağ ve Çelik, 2018).

Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğünün görevleri arasında çeşitli sorumluluklar bulunmaktadır. Bu görevlerden biri, özel surette korunması gereken çocukların ilgili mevzuat doğrultusunda işe yerleştirilme süreçlerinde koordinasyonun sağlanmasıdır. Kurum bakımı, çocuklara belirli ölçüde güvenlik ve süreklilik sunarken; bireysel ilgi, rol model çeşitliliği ve farklı kariyer seçeneklerinin tanıtılması bakımından bazı sınırlılıklar da barındırabilmektedir. Bu sınırlılıkların, bazı bireylerde kariyer planlamasının daha çok kamu istihdamı gibi güvenli görülen seçenekler etrafında şekillenmesine katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

2828 Sayılı Kanun ve Kamu İstihdamı Hakkı

2828 sayılı Sosyal Hizmetler Kanunu'nun amacı, "korunmaya, bakıma veya yardıma ihtiyacı olan aile, çocuk, engelli, yaşlı ve diğer kişilere götürülen sosyal hizmetlere ve bu hizmetleri yürütmek üzere kurulan teşkilatın kuruluş, görev, yetki ve sorumlulukları ile faaliyet ve gelirlerine ait esas ve usulleri düzenlemek" olarak tanımlanmaktadır (2828 Sayılı Sosyal Hizmetler Kanunu, 1983).

Kanunda, kurum bakımından yararlanarak reşit olan çocuklara yönelik istihdam hakkı açık biçimde düzenlenmiş; söz konusu bireylerin kamu kurum ve kuruluşlarında durumlarına uygun kadro ve pozisyonlarda istihdam edilmesi hüküm altına alınmıştır (2828 Sayılı Sosyal Hizmetler Kanunu, 1983, Ek md. 1).

2828 sayılı Kanun kapsamında tanınan kamu istihdamı hakkı, korunma ve bakım altında yetişen bireylerin ekonomik bağımsızlık kazanmaları, toplumsal yaşama katılımları ve sosyal güvenceli istihdama erişimleri açısından Türkiye'deki en önemli sosyal politika araçlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Mevcut kanunun çok önemli olduğu bilinmekle birlikte, bu çalışmada söz konusu hakkın varlığını tartışmaya açmak değil; bu hakkın kariyer planlaması ve kurum bakımına ilişkin karar süreçleri üzerindeki olası yansımalarını farklı paydaşların görüşleri doğrultusunda ortaya koymaktır. Dolayısıyla çalışma, kamu istihdamı hakkını eleştirmekten ziyade, uygulama sürecinin daha etkili ve bütüncül biçimde geliştirilmesine katkı sunmayı amaçlamaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma Deseni

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemi kapsamında yürütülmüş ve katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi yoluyla çözümlenmiştir. İçerik analizinin tercih edilmesinin temel nedeni, uzmanların saha deneyimlerine dayalı olarak sundukları verilerin sistematik biçimde incelenmesine, kodlanmasına, kategorilere ayrılmasına ve temaların oluşturulmasına olanak sağlamasıdır. Amaçlı örnekleme yöntemi, araştırma sorularına anlamlı katkı sunabilecek ve konuya ilişkin gözlem ve değerlendirme yapabilecek katılımcılardan derinlemesine veri elde etmeye olanak sağladığı için tercih edilmiştir (Büyüköztürk vd., 2014).

Veri Toplama Süreci ve Verilerin Analizi

Araştırma için Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulundan 25.03.2026 tarihli ve 2026/3 sayılı toplantı kararıyla etik kurul onayı alınmıştır (Yazı tarihi: 07.04.2026; Sayı: E-76551937-108.99-413596). Araştırma kapsamında öncelikle yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme soruları, alan yazın ve araştırma ekibinde yer alan sosyal hizmet uzmanının saha deneyimleri dikkate alınarak araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır. Görüşmeler için ses kayıt cihazı ya da çevrimiçi görüşme yöntemleri ile veri toplanmak istenmiş olsa da çalışılan konunun mahremiyet içermesi nedeniyle katılımcılar bu yöntemlere rıza göstermemiştir. Bu nedenle katılımcıların rızasıyla görüşmeler yazılı biçimde kayıt altına alınmıştır.

Görüşmeler Nisan 2026'da gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların iş yerlerinin dışında gerçekleştirilmiş olup en kısa görüşme 12 dakika, en uzun görüşme ise 24 dakika sürmüştür. Araştırma kapsamında aşağıda sunulan sorular iletilmiştir. Bu formun hazırlanmasında, 2828 sayılı Kanun kapsamında tanınan kamu istihdamı hakkının, bakım kurumlarına yerleştirilen çocukların gelecekteki memuriyet olanakları üzerinden kariyer gelişimleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Görüşmeler, katılımcıların mesleki deneyimlerini ayrıntılı biçimde aktarabilmelerine olanak sağlayacak şekilde yürütülmüştür.

Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler Word belgesi hâline getirilerek dijital ortama aktarılmıştır. İkinci aşamada ön kodlama yapılmıştır. Üçüncü aşamada ise benzer kod ve kavramlar bir arada incelenerek tema ve kodlar oluşturulmuştur. Temalar oluşturulurken sosyal hizmet uzmanlarının görüşlerinden ve araştırmanın kuramsal çerçevesinden yararlanılmıştır. Araştırmanın verileri MAXQDA 2020 nitel veri analiz programına aktarılmıştır. Araştırma sonucunda bulgular yorumlanmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Katılımcıların biri erkek, üçü kadındır. Katılımcıların üçü sosyal hizmet uzmanı, biri psikologdur. Veri çeşitliliği sağlamak amacıyla sürece psikolog meslek grubu da dâhil edilmiştir. Katılımcıların yaş ortalaması 29,5'tir. Mevcut iş yerinde ortalama çalışma süreleri ise 2,37 yıldır. Katılımcıların tamamı lisans mezunudur.

> ***Soru 1:*** *2828 sayılı Kanun kapsamında sağlanan devlet memurluğu hakkının, ailelerin çocuklarını bakım kurumuna bırakma kararlarını etkilediğini düşünüyor musunuz?*

Bu soru, 2828 sayılı Kanun kapsamında tanınan devlet memurluğu hakkının ailelerin çocuklarını bakım kurumuna yerleştirme kararları üzerindeki etkisini anlamak amacıyla sorulmuştur. Ayrıca bu soru, hakkın aileler tarafından bir teşvik unsuru olarak algılanıp algılanmadığını ve karar süreçlerinde ne ölçüde belirleyici olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır.

Tablo 1

Ailelerin kurum bakımı kararlarında memuriyet hakkının etkisine dayalı görüşler

Tema	Kod	Katılımcı Görüşleri
Memuriyet Hakkının Kurum Bakımına Teşvik Etmesi Durumu	Memuriyet hakkının dolaylı etkisi	K4: Aileler başlangıçta ekonomik ve aile içi sorunlar nedeniyle çocuklarını kuruma yerleştirmekte, ancak sonrasında memuriyet hakkını öğrenerek çocuklarını geri almak istememektedir.
	Memuriyet hakkının doğrudan etkisi	K4: Özellikle 15 yaş sonrası kuruma gelen çocukların önemli bir kısmının memuriyet hakkı nedeniyle yerleştirildiği gözlemlenmektedir.
	Memuriyet hakkının fırsat olarak algılanması	K2: Kamuda istihdamın zor olması nedeniyle bu hakkın aileler tarafından önemli bir fırsat olarak değerlendirildiği ifade edilmiştir.
	Zamanlama stratejisi (18 yaş öncesi yerleştirme)	K1: Bazı ailelerin çocuklarını özellikle son iki yıl içinde kuruma vererek istihdam hakkından yararlanmalarını sağladığı belirtilmiştir.
Kurum bakımının araçsallaştırılması	Kurum bakımının geçici çözüm olarak görülmesi	K2: Kurum bakımının geçici bir süreç olarak görülüp asıl hedefin kamu istihdamı olduğu algısının aile kararlarını etkilediği belirtilmiştir.
	Akademik başarısızlık	K4: Aileler, akademik olarak başarısız olduğunu düşündükleri çocukları için memuriyet hakkını bir fırsat olarak görerek kuruma yönlendirmektedir.
Yasal Yaptırımlar ve Kamu Politikası	Politikanın suiistimal edilmesi	K3: Bazı ailelerin memuriyet hakkını kötüye kullanma eğiliminde olduğu, ancak meslek elemanlarının müdahalesiyle bunun önüne geçilmeye çalışıldığı ifade edilmiştir.
	Yasal yaptırımların caydırıcı olmaması	K4: Bu tür durumların tespit edilmesi hâlinde başlatılacak mahkeme ve velayet süreçlerinin uzun sürmesinin, ayrıca uygulanabilecek yaptırımların sınırlı düzeyde kalmasının aileler açısından yeterince caydırıcı olmadığı ifade edilmiştir.

Soru 2: Sahadaki deneyimlerinizde memuriyet hakkı sebebiyle ailelerin çocuklarını kurum bakımına bırakma motivasyonlarını ne sıklıkla gözlemliyorsunuz? Aileler çocuklarının memuriyet beklentilerini açıkça mı ifade ediyor, yoksa dolaylı biçimde mi yansıtıyor? Sosyoekonomik düzey bu kararı nasıl etkiliyor?

Bu soru, 2828 sayılı Kanun kapsamında tanınan istihdam hakkının ailelerin karar süreçlerindeki rolünü daha derinlemesine anlamak amacıyla sorulmuştur. Özellikle bu motivasyonun sahada ne sıklıkla karşılaşıldığını belirlemek, bunun yaygın bir eğilim mi yoksa sınırlı bir durum mu olduğunu ortaya koymayı hedeflemektedir. Ayrıca, ailelerin bu beklentiyi açıkça mı yoksa dolaylı biçimde mi ifade ettiklerini inceleyerek, karar süreçlerinin görünür ve örtük boyutlarını analiz etmeye yöneliktir. Bununla birlikte, sosyoekonomik düzeyin bu kararı ne düzeyde belirlediğini tespit etmek amacıyla istihdam beklentisinin hangi koşullarda nasıl ortaya çıktığını açıklamayı amaçlamaktadır.

Tablo 2

İstihdam hakkının kurum bakımı kararına etkisi

Tema	Kodlar	Katılımcı Görüşleri
Kamu istihdamı isteğinin görülme sıklığı	Yüksek düzeyde görülme	K2: İstihdam beklentisinin sahada güçlü ve sık karşılaşılan bir motivasyon olduğu belirtilmiştir.
	Sınırlı düzeyde görülme	K3: Bu motivasyonun yaklaşık %10 oranında gözlemlendiği ifade edilmiştir.
Beklentinin ifade edilme biçimi	Dolaylı ifade etme	K2: Ailelerin bu beklentiyi çoğunlukla dolaylı biçimde ifade ettiği belirtilmiştir.
	Doğrudan ifade etme	K3: Beklentinin nadiren doğrudan dile getirildiği vurgulanmıştır.

Sosyoekonomik belirleyiciler	Düşük sosyoekonomik düzey	K1: Ekonomik açıdan dezavantajlı ailelerde bu motivasyonun daha belirgin olduğu ifade edilmiştir.
	Ekonomik güvencesizlik	K2: İş bulmanın zorlaşması nedeniyle özellikle düşük ve orta gelir grubunda bu beklentinin arttığı belirtilmiştir.
Memuriyet hakkı farkındalığının süreç içerisinde gelişimi	Bilginin sonradan öğrenilmesi	K4: Ailelerin çoğunlukla memuriyet hakkını süreç içerisinde öğrendiği ifade edilmiştir.
	Motivasyonun zamanla oluşması	K4: Kurum sürecinde hem çocuklar hem aileler için bu hakkın motive edici hale geldiği belirtilmiştir.
Aile ve çocuk etkileşimi	Kararın birlikte pekişmesi	K4: Ailelerin ve çocukların zamanla bu beklentiyi birlikte desteklediği ifade edilmiştir.

Soru 3. Bakım kurumunda yetişen bireylerin kariyer planlamalarını nasıl şekillendirdiğini düşünüyorsunuz? Kurum bakımı bireyin kariyer planlamasını nasıl etkilemektedir?

Bu soru, bakım kurumunda yetişen bireylerin kariyer planlarının nasıl oluştuğunu ve kurum bakımının onların kariyer planlamasına etkisini anlamak amacıyla sorulmuştur.

Tablo 2

Bakım kurumunda yetişen bireylerin kariyer planı yönelimlerine ait bilgiler

Tema	Kodlar	Katılımcı Görüşleri
Kariyer planlamasının niteliği	Kısa vadeli planlama	K2: Bireylerin kariyer planlamalarının çoğunlukla kısa vadeli olduğu belirtilmiştir. Lise mezuniyetinden sonra memur olmayı istemektedirler.
	Plansızlık ve belirsizlik	K1: Çocukların çoğunun kariyerlerine dair önceden planlama yapmadığı ifade edilmiştir.
İstihdam hakkının etkisi	Garanti iş algısı	K4: Devlet memurluğunun garanti olarak görüldüğü belirtilmiştir.
	Alternatif mesleklere yönelmeme	K3: Kamu istihdamı nedeniyle alternatif yönelimlerin gelişmediği ifade edilmiştir.
Kariyer motivasyonu	Maaş odaklılık	K1: Çocukların maaş odaklı düşündüğü ifade edilmiştir.
Eğitim ve yönelim	Üniversite ile çeşitlenen kariyer	K2: Üniversite eğitiminin kariyer çeşitliliği sağladığı belirtilmiştir.
	Eğitim fırsatlarına rağmen ilgisizlik	K4: Sunulan imkânlara rağmen ilgisizlik olduğu ifade edilmiştir.
Mesleki yönelim ve farkındalık	Yetersiz bilgi ve araştırma	K1: Meslekler hakkında yeterli bilgi olmadığı belirtilmiştir.
	Gerçekçi olmayan meslek tercihleri	K1: Popüler mesleklere yönelim olduğu ifade edilmiştir.

Araştırmanın bulguları incelendiğinde, bakım kurumunda büyüyen çocukların 2828 sayılı Kanun kapsamında yer alan kamu istihdamı hakkından etkilendiği görülmektedir. Başlangıçta bu hakka ilişkin bilgisi olmayan bazı aile ve çocukların, zamanla memur olma fırsatını dikkate alarak kurum bakımında kalma eğilimi gösterebildikleri belirlenmiştir. "Garanti iş" düşüncesine ait elde edilen bulgular Erbay, Altındağ ve Çelik'in (2018) araştırması ile paralellik göstermektedir. Hızlıca memur olma ve gelir elde etme isteğinin, bireylerin üniversite eğitimine yönelme eğilimini azalttığı; bu durumun ise kariyer planlamalarının sınırlı ve kısa vadeli hedefler etrafında şekillenmesine yol açtığı belirlenmiştir. Bu bulgu, Hayat Sende Derneği tarafından yayımlanan Korumadan Ayrılan Bireylerin İstihdam Olanaklarının Değerlendirilmesi Çalıştayı Sonuç Raporu'nda (2018) yer alan değerlendirmelerle paralellik göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, 2828 sayılı Kanun kapsamında kurum bakımı deneyimi olan bireylere tanınan kamu istihdamı hakkının, sosyal hizmet uzmanları ve bir psikoloğun saha gözlemleri doğrultusunda ailelerin kurum bakımına yönelme kararları ile bireylerin kariyer planlamalarına olası yansımaları incelenmiştir.

Araştırma bulguları, sosyal hizmet uzmanlarının gözlemlerine göre söz konusu istihdam hakkının kurum bakımında yetişen bireyler için önemli bir ekonomik güvence ve toplumsal hayata katılım aracı olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

Elde edilen bulgular, katılımcıların gözlemlerine göre kamu istihdamı hakkının kurum bakımında yetişen bireyler açısından işsizlik riskini azaltan, düzenli gelir sağlayan ve sosyal güvencelere erişimi mümkün kılan önemli bir fırsat olarak algılandığını ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, 2828 sayılı Kanun kapsamında sunulan kamu istihdamı hakkının, kurum bakımı deneyimi olan bireylere ekonomik güvence ve istihdam olanağı sağlama açısından önemli bir sosyal politika aracı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, bireylerin uzun vadeli kariyer gelişimlerini destekleyecek uygulamaların güçlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda, bireylerin ilgi, yetenek ve potansiyellerini dikkate alan, eğitim, kariyer rehberliği ve mesleki gelişim süreçlerini bütüncül bir yaklaşımla destekleyen politika ve uygulamaların geliştirilmesi faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

2828 Sayılı Sosyal Hizmetler Kanunu. (1983, 24 Mayıs). T.C. Resmî Gazete (Sayı: 18059). https://www.mevzuat.gov.tr

Baz, D. (2021). Yaşam boyu kariyer gelişimi: Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer planlarına yönelik nitel bir araştırma. Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi, 4(1), 1-23.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (18. bs.). Pegem Akademi.

Erbay, E., Altındağ, Ö., ve Çelik, M. A. (2018). Sosyal Hizmetler Kanunu kapsamında kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilenlerin yaşam kalitesi: Ankara ili örneği. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 22(3), 845–874.

Eryılmaz, A. (2011). Yaşam boyu gelişim yaklaşımı. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar,* 3, 49–66.

Eryılmaz, A., ve Mutlu, T. (2017). Yaşam boyu gelişim yaklaşımı perspektifinden kariyer gelişimi ve ruh sağlığı. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar,* 9(2), 227–249. https://doi.org/10.18863/pgy.281802

Hayat Sende Derneği. (2018). Korumadan ayrılan bireylerin istihdam olanaklarının değerlendirilmesi çalıştayı sonuç raporu. https://www.hayatsende.org/wp-content/uploads/2020/08/korumadan-ayrilan-bireylerin-istihdam-olanaklar%C4%B1n%C4%B1n-degerlendirilmesi-calistayi-sonuc-raporu.pdf

Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. *The Career Development Quarterly,* 53(1), 42–70.

Vatansever, Ç. (2021). Gençlerin kariyer gelişiminde e-mentorluk sürecinin etkisi. Istanbul Management Journal, (90), 91-114.

TURİZM ÇALIŞANLARINDA İŞE ADANMIŞLIĞI ARTIRAN UNSURLAR: ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE PSİKOLOJİK GÜVENLİK İLİŞKİSİ

Dr. Öğr. Üyesi Burcu ALTINTAŞ

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi,
burcu.altintas@alanya.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, konaklama işletmelerinde çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisini ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolünü incelemektedir. Araştırma, sosyal değişim teorisi temelinde geliştirilmiş ve turizm sektörünün emek yoğun yapısı dikkate alınarak konaklama işletmeleri bağlamında ele alınmıştır. Veriler çevrim içi anket yöntemiyle toplanmış; değişkenler arasındaki ilişkiler doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve PROCESS Macro Model 4 ile test edilmiştir. Bulgular, algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlığı pozitif ve anlamlı biçimde etkilediğini, algılanan örgütsel desteğin psikolojik güvenliği artırdığını ve psikolojik güvenliğin de işe adanmışlığı güçlendirdiğini göstermektedir. Ayrıca psikolojik güvenliğin, algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlendiği belirlenmiştir. Sonuçlar, çalışan desteği ve güvenli örgütsel iklimin işe adanmışlığı artırmada kritik psikososyal kaynaklar olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, Psikolojik Güvenlik, İşe Adanmışlık, Turizm Sektörü.

GİRİŞ

Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütün kendilerine verdiği değere ve refahlarını önemsediğine ilişkin geliştirdikleri olumlu algıyı ifade etmektedir (Eisenberger vd., 1986). Örgütsel davranış literatüründe bu algının, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin niteliği üzerinden şekillendiği görülmektedir. Çalışanın katkısının değerli bulunması, çabasının takdir edilmesi ve örgüt içinde kendisini önemli hissetmesi, algılanan desteğin temelini oluşturmaktadır (Hellman vd., 2006; Murthy, 2017). Bu algı, zaman içinde karşılıklı etkileşimle gelişmekte ve güçlenmektedir (Stamper ve Johlke, 2003). Bu süreç sonunda çalışanın, örgüt amaçlarını daha fazla benimsemesi ve örgüt lehine daha güçlü bir tutum sergilemesi beklenebilir.

Algılanan örgütsel desteğin artması, çalışanın işine odaklanmasını ve zorlu durumlarla başa çıkma gücünü desteklemektedir. Ayrıca bireyin, ihtiyaç duyduğunda örgütten destek göreceğine ilişkin inancını güçlendirmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu durum bağlılık, psikolojik iyi oluş ve ekstra rol davranışı gibi olumlu çıktılarla ilişkilidir (Kurtessis vd., 2017). Bu olumlu iş tutumlarından biri de işe adanmışlıktır. İşe adanmışlık, bireyin iş rolüne fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak yönelmesini ifade etmektedir (Kahn, 1990; Schaufeli vd., 2002). Saks'a (2006) göre işe adanmışlık, yalnızca olumlu bir iş tutumu değil, bireyin işiyle bütünleşmesini yansıtan daha kapsamlı bir yapıdır. Benzer biçimde Rich vd. (2010), işe adanmışlığı çalışanın tüm benliğini rol performansına taşıdığı güçlü bir motivasyonel durum olarak ele almaktadır.

Performansa ilişkin geleneksel tanımlar çoğunlukla görev başarımı ve etkinlik boyutlarına odaklanmaktadır. Ancak bu yaklaşım, çalışanın bilişsel, duygusal ve fiziksel enerjisini işine bütüncül biçimde aktarmasını yeterince açıklamamaktadır. Kahn'ın (1990) vurguladığı gibi, benliğin role bütüncül biçimde taşınması, kişinin işiyle kurduğu ilişkinin ayırt edici yönlerinden biridir. Bu nedenle mevcut çalışma, performans ve bağlılık gibi genel olumlu iş çıktılarından ziyade, işe adanmışlığı ve onu besleyen örgütsel koşulları merkeze almaktadır.

Algılanan örgütsel destek, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi açıklayan önemli değişkenlerden biridir ve sosyal değişim teorisi çerçevesinde değerlendirilebilir (Blau, 1964; Eisenberger vd., 1997). Bu teoriye göre çalışanların örgüte yönelik tutumları, örgütün kendilerine nasıl yaklaştığıyla yakından ilişkilidir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Örgütten gelen olumlu muamele, çoğu zaman çalışan tarafından olumlu bir tutum ve davranışla karşılık bulmaktadır (Eisenberger vd., 1997). Bu çerçevede algılanan örgütsel destek, çalışanın örgütten elde ettiği önemli bir manevi kaynak olarak

değerlendirilebilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu kaynaklarla ilişkili olan kavramlardan biri de psikolojik güvenliktir (Eisenberger vd., 1990).

Psikolojik güvenlik, bireyin örgüt içinde kendisini rahatça ifade edebilmesi ve kişiler arası risk almaktan çekinmemesiyle ilişkilidir (Mishra, 1996). Aynı zamanda hata yapma, görüş bildirme, yenilik önerme ve sorumluluk üstlenme gibi davranışları kolaylaştıran bir psikolojik iklimi ifade etmektedir (Spreitzer ve Mishra, 2002). Bu yönüyle psikolojik güvenlik, çalışanların örgütsel ortamı nasıl deneyimlediğini ve bu deneyimin işe yönelik tutumlara nasıl yansıdığını anlamada önemli bir değişkendir.

Bu çalışma, algılanan örgütsel destek, psikolojik güvenlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişki örüntülerini konaklama işletmeleri bağlamında incelemektedir. Turizm sektörü emek yoğun bir yapıya sahiptir. Bu nedenle çalışanların örgütten aldığı manevi kaynaklar ve bunun işe yansıması, işletmeler açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Sosyal değişim teorisi çerçevesinde, algılanan örgütsel destek ve psikolojik güvenliğin işe adanmışlığı artırabileceği değerlendirilmektedir (Blau, 1964; Saks, 2006). Buradan hareketle bu çalışmada, algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki ilişki ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolü incelenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Algılanan Örgütsel Destek ve İşe Adanmışlık İlişkisi

Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüt tarafından değer gördüklerine ve sosyo duygusal ihtiyaçlarının karşılandığına ilişkin algılarını ifade etmektedir. Eisenberger vd. (1990) ile Eisenberger vd. (1997), onay, saygınlık ve sosyal kimlik gibi ihtiyaçların karşılanmasının yüksek örgütsel destek algısı yarattığını ve bunun da işe adanmışlığın önemli göstergelerinden biri olan ekstra rol davranışını teşvik ettiğini belirtmektedir. Benzer şekilde Eisenberger (2014), algılanan örgütsel desteğin iş katılımını artırdığını, stresli çalışma koşullarında koruyucu bir işlev gördüğünü ve rol içi performansı desteklediğini ifade etmektedir. Riggle ve arkadaşları (2009) da örgütsel desteğin sosyal kimlik, adalet ve değer görme algıları üzerinden işe adanmışlığı beslediğini ileri sürmektedir.

Algılanan örgütsel desteğin; adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller, özerklik, eğitim olanakları ile iş koşulları ve bireysel özellikler gibi unsurlarla şekillendiği görülmektedir (Greenberg, 1990; Shore ve Tetrick, 1991; Wayne vd., 1997; Eisenberger vd., 1999; Aquino ve Griffeth, 1999). Yüksek örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık, iş tatmini, çalışan refahı, işe ilgi ve iş başarımı gibi olumlu çıktılarla ilişkili olduğu bilinmektedir (Armeli vd., 1998; Eisenberger vd., 2001; O'Driscoll ve Randall, 1999; George ve Brief, 1992). Ayrıca algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini azaltabildiği de gösterilmiştir (Allen vd., 2003). Bu olumlu sonuçların işe adanmışlığın gelişimini desteklediği değerlendirilmektedir.

Doğrudan ilişkiyi inceleyen çalışmalar da bu yönü doğrulamaktadır. Murthy (2017), algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasında pozitif ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Benzer biçimde Ni vd. (2023), örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki pozitif ilişkide temel psikolojik ihtiyaçların aracılık rolü üstlendiğini göstermiştir. Ayrıca Al-Hamdan ve Bani Issa (2022), örgütsel destek ve özyeterliğin işe adanmışlıkla pozitif ilişkili olduğunu bulgulamıştır. Kurtessis vd. (2017) tarafından ortaya konulan kuramsal çerçeve de örgütsel desteğin çalışanların işe yönelik olumlu tutumlarını ve gönüllü çabalarını güçlendirdiğini göstermektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Güvenlik İlişkisi

Edmondson (1999), psikolojik güvenliği çalışanların örgüt içinde açık iletişim kurmaktan, sorumluluk almaktan ve başkalarıyla etkileşime geçmekten çekinmedikleri bir güven düzeyi olarak tanımlamaktadır. Psikolojik güvenlik yalnızca örgüte ya da çalışma arkadaşlarına duyulan güveni değil, aynı zamanda bireyin başkalarının tutumlarını olumlu ve güvenilir biçimde algılamasını da kapsamaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002). Bu yönüyle psikolojik güvenlik, bireyin kendisini değerli, saygı gören ve ait hissedebildiği bir örgütsel ortamla ilişkilidir (Wang vd., 2021). Ayrıca psikolojik güvenliğin öğrenme, açık iletişim, yaratıcılık ve örgütsel işleyiş açısından olumlu sonuçlarla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Edmondson, 1999; Edmondson ve Lei, 2014).

Destekleyici bir örgütte çalışanların yeni şeyler öğrenme, farklı beceriler geliştirme ve yeni sorumluluklar üstlenme konusunda endişe duymaması, aksine cesaretlendirilmesi beklenmektedir. Bu tür bir örgütsel yaklaşım, çalışanın elde ettiği psikolojik kaynakları güçlendirmekte ve psikolojik güvenlik algısını artırmaktadır (Schein, 1993; Kahn, 1990). Benzer biçimde Edmondson (1999) ile Singh vd. (2013), ekip lideri koçluğu ve bağlamsal desteğin psikolojik güvenliğin gelişiminde önemli olduğunu vurgulamaktadır. Kurt ve Duyar (2023) ise psikolojik güvenliğin artmasında algılanan örgütsel destekle şekillenen örgüt ikliminin gerekli bir unsur olduğunu belirtmektedir. Kahn (1990) da psikolojik güvenliğin destekleyici yönetim anlayışıyla geliştiğini ileri sürmektedir. Bu değerlendirmelerden hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H2: Algılanan örgütsel desteğin psikolojik güvenlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Psikolojik Güvenlik ve İşe Adanmışlık İlişkisi

Psikolojik güvenlik, çalışanların iş ortamında fikir belirtme, soru sorma, hata yapma ya da farklı bir görüş sunma gibi davranışları güvenli bulmasına ilişkin inançlarını ifade etmektedir (Edmondson, 1999; Edmondson vd., 2007). Bu inanç, bireyin kendisini güvende hissetmesini ve işine daha açık biçimde katılmasını desteklemektedir (Edmondson ve Lei, 2014). Psikolojik güvenliğin açık iletişim, kişilerarası öğrenme ve yapıcı katkı sunma davranışlarını güçlendirdiği; bu nedenle işe adanmışlık açısından önemli bir bağlamsal kaynak olduğu belirtilmektedir (Pearsall ve Ellis, 2011; Wang vd., 2021). Nitekim Kark ve Carmeli (2009), psikolojik güvenliğin yaratıcı iş katılımını artırdığını; Baer ve Frese (2003) ile Frazier ve Tupper (2018) ise psikolojik güvenliğin çalışan davranışlarını destekleyen önemli bir örgütsel kaynak olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda psikolojik güvenliğin işe adanmışlık üzerinde pozitif bir etkisi olması beklenmektedir.

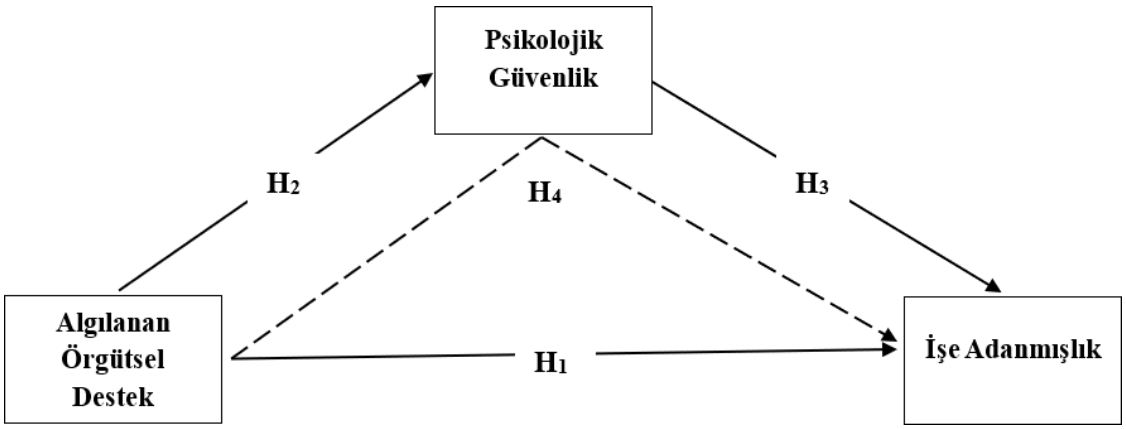
H3: Psikolojik güvenliğin işe adanmışlık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Algılanan Örgütsel Destek, Psikolojik Güvenlik ve İşe Adanmışlık İlişkisi

İşe adanmışlığın kuramsal temeli Kahn'ın (1990) psikolojik koşullar yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre işe adanmışlık; anlamlılık, güven ve uygunluk olmak üzere üç temel psikolojik koşulun varlığında ortaya çıkmaktadır. Çalışanın iş rollerine bilişsel, fiziksel ve duygusal katkısı, yalnızca bireysel motivasyonlarla değil, aynı zamanda içinde bulunduğu örgütsel iklimle de şekillenmektedir. Bu nedenle algılanan örgütsel destek ve psikolojik güvenliğin işe adanmışlığın önemli yordayıcıları olduğu düşünülmektedir. Rich vd. (2010) tarafından ortaya konulan bulgular da bu ilişki için kuramsal bir zemin sunmaktadır.

Bu üç değişken arasındaki ilişki Sosyal Değişim Teorisi ile açıklanabilir. Sosyal Değişim Teorisi, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin yalnızca ekonomik bir sözleşme olmadığını; zaman içinde gelişen ve karşılıklılık normuna dayanan bir değişim ilişkisi olduğunu ileri sürmektedir (Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Buna göre örgüt, çalışana değer verdiğini, katkılarını takdir ettiğini ve iyi oluşunu önemsediğini gösterdiğinde, çalışan da bu olumlu yaklaşımı daha yüksek bir bağlılık ve çabayla karşılamaktadır (Masterson ve Stamper, 2003). Bu çerçevede algılanan örgütsel destek ile psikolojik güvenlik, çalışanın örgütten elde ettiği manevi kaynaklar olarak değerlendirilebilir (Edmondson, 1999; Eisenberger vd., 1986). Bu kaynakların çalışanın fikir üretme, katkı sunma, odaklanma ve duygusal yatırım yapma isteğini artırarak işe adanmışlığı güçlendireceği düşünülmektedir. Nitekim Saks (2006), algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlığın anlamlı bir yordayıcısı olduğunu ve çalışanların örgütten gördükleri ilgi ve desteğe daha yüksek adanmışlıkla karşılık verdiklerini göstermiştir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H4: Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik aracı rol üstlenmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Antalya il sınırlarında faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Ancak araştırma sürecinde ulaşılan kamuya açık kaynaklarda, bu işletmelerde çalışan sayısını doğrudan gösteren güncel ve ayrıştırılmış istatistiklere ulaşılamamıştır. Bu nedenle evren büyüklüğü kesin olarak belirlenememiş, örneklem yeterliliği büyük evren yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmiştir. Nitekim %95 güven düzeyi ve %5 örnekleme hatası esas alındığında, evren büyüklüğünün çok büyük kabul edildiği durumlarda önerilen asgari örneklem büyüklüğünün 384 olduğu belirtilmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018; Krejcie & Morgan, 1970). Araştırmada örneklem seçiminde, saha erişimi, zaman ve maliyet kısıtları ile katılımcılara ulaşılabilirlik dikkate alınarak olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme tercih edilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri, çevrim içi anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Veri toplama süreci 01.10.2025-01.01.2026 tarihleri arasında yürütülmüş; yalnızca gönüllü olarak araştırmaya katılan ve ilgili konaklama işletmelerinde aktif olarak çalışan bireylerin yanıtları analize dâhil edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak üç farklı ölçekten yararlanılmıştır. Bunlar; Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Giray ve Şahin (2012) tarafından yapılan örgütsel destek ölçeği, Edmondson (1999) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Yener (2015) tarafından uyarlanan psikolojik güvenlik ölçeği ile Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Turgut (2011) tarafından gerçekleştirilen Utrecht işe adanmışlık ölçeğidir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmanın bulguları sırasıyla doğrulayıcı faktör analizi, normallik ve güvenirlik, korelasyon analizi ve aracılık analizi başlıkları altında sunulmuştur.

Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan her bir ölçek için ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş; model uyumu ve yakınsak geçerlik birlikte değerlendirilmiştir. Model uyumu CMIN/df, RMSEA, SRMR, GFI, CFI, NFI, RFI ve AGFI indeksleri üzerinden incelenmiştir. Literatürde genel olarak CMIN/df ≤ 5, RMSEA ve SRMR $\leq .08$, GFI ve AGFI $\geq .80$-$.90$, CFI ve NFI $\geq .90$-$.95$ değerleri kabul edilebilir ile iyi uyuma işaret etmektedir (Schermelleh-Engel vd., 2003).

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin DFA Uyum İyiliği İndeksleri

Ölçek	CMIN /df	RMSEA	SRMR	GFI	CFI	NFI	RFI	AGFI	Faktör Yük Aralığı
İdeal	≤ 2	≤ .05	≤ .05	≥ .95	≥ .97	≥ .95	≥ .90	≥ .90	≥ .70
Kabul edilebilir	≤ 5	≤ .08	≤ .08	≥ .80	≥ .90	≥ .90	≥ .85	≥ .80	≥ .50
AÖD	3.844	.082	.035	.906	.970	.960	.951	.864	.675 - .939
PG	3.078	.070	.035	.971	.977	.966	.949	.943	.590 - .816
İA	2.091	.051	.042	.935	.975	.953	.945	.915	.664 - .942

Tablo 1'de görüldüğü üzere, algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin tek faktörlü model genel olarak kabul edilebilir uyum göstermektedir. RMSEA değerinin (.082) eşik değerin çok az üzerinde olmasına karşın, diğer uyum indekslerinin kabul edilebilir ve iyi düzeyde olması modelin genel olarak uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca standartlaştırılmış faktör yüklerinin .675 ile .939 arasında değişmesi, maddelerin ilgili yapıyı yeterli düzeyde temsil ettiğine işaret etmektedir. Psikolojik güvenlik ölçeğine ilişkin tek faktörlü modelin ise iyi düzeyde uyum verdiği görülmektedir. Ölçeğe ait tüm uyum indeksleri kabul edilebilir ya da ideal sınırlar içinde yer almakta; standartlaştırılmış faktör yükleri .590 ile .816 arasında değişmektedir. İşe adanmışlık ölçeği üç boyutlu yapısıyla test edilmiş ve modelin iyi düzeyde uyum verdiği belirlenmiştir. Uyum indekslerinin tamamı kabul edilebilir sınırlar içinde olup standartlaştırılmış faktör yüklerinin .664 ile .942 arasında değişmesi ölçüm modelinin yeterliliğini desteklemektedir.

Normallik, Güvenirlik ve Korelasyon Bulguları

Hipotez testlerine geçilmeden önce değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler, normallik, iç tutarlılık, yakınsak geçerlik, bileşik güvenirlik ve korelasyon değerleri incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Betimsel İstatistikler, Normallik, Güvenirlik, AVE, CR ve Korelasyon Bulguları

Değişkenler	Ort.	S.S.	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach's α	AVE	CR	1	2	3
1. AÖD	3.1357	1.0218	-.078	-.889	.940	.673	.949	1		
2. PG	2.9428	.9132	.066	-.704	.873	.501	.874	.750**	1	
3. İA	2.9572	.8540	.122	-.767	.936	.586	.894	.542**	.535**	1

Not: $p < .01$.

Tablo 2'ye göre değişkenlerin ortalama değerleri AÖD için 3.1357, PG için 2.9428 ve İA için 2.9572'dir. Çarpıklık değerlerinin -.078 ile .122, basıklık değerlerinin ise -.889 ile -.704 arasında değişmesi, verilerin normal dağılımdan ciddi bir sapma göstermediğini ortaya koymaktadır. İç tutarlılık katsayıları incelendiğinde, Cronbach's alfa değerlerinin tüm ölçekler için yüksek olduğu görülmektedir (AÖD = .940; PG = .873; İA = .936). Ayrıca tüm AVE değerlerinin .50'nin, tüm CR değerlerinin ise .70'in üzerinde olması, ölçeklerin yakınsak geçerlik ve bileşik güvenirlik açısından yeterli olduğunu göstermektedir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, algılanan örgütsel destek ile psikolojik güvenlik arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = .750$, $p < .01$). Algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık ($r = .542$, $p < .01$) ve psikolojik güvenlik ile işe adanmışlık ($r = .535$, $p < .01$) arasında ise pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Bu bulgular, araştırma değişkenlerinin birbirleriyle anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Hipotez Testleri

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla SPSS PROCESS Model 4 kullanılarak basit aracılık analizi gerçekleştirilmiştir. Analizde algılanan örgütsel destek bağımsız değişken (X), psikolojik güvenlik aracı değişken (M) ve işe adanmışlık bağımlı değişken (Y) olarak tanımlanmıştır. Dolaylı etkinin anlamlılığı 5.000 bootstrap örneklemi ve %95 güven aralığı üzerinden değerlendirilmiştir. Güven aralığında sıfır değerinin yer almaması dolaylı etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. PROCESS Macro (Model 4) ile Aracılık Analizi Sonuçları

Yol	B	SH	t	p	%95 GA (LLCI; ULCI)
A: AÖD → PG	.6703	.0287	23.3566	< .001	[.6139; .7268]
B: PG → İA	.2741	.0562	4.8758	< .001	[.1636; .3846]
C (toplam etki): AÖD → İA	.4532	.0341	13.2899	< .001	[.3862; .5202]
C' (doğrudan etki): AÖD → İA (PG dâhil)	.2695	.0502	5.3642	< .001	[.1707; .3682]
Dolaylı etki (A×B): AÖD → PG → İA	.1837	BootSH = .0389	—	—	[.1081; .2602]

Not: Tabloda verilen katsayılar PROCESS çıktısındaki standartlaştırılmamış katsayılardır. Dolaylı etkiye ilişkin standart hata bootstrap yöntemiyle elde edilmiştir.

Analiz sonuçları, algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki toplam etkisinin pozitif ve anlamlı olduğunu göstermektedir (B = .4532; SH = .0341; t = 13.2899; p < .001; %95 GA [.3862, .5202]). Bu bulguya göre işe adanmışlıktaki varyansın %29,4'ü yalnızca algılanan örgütsel destek tarafından açıklanmaktadır (R^2 = .2941; F(1,424) = 176.6217; p < .001). Buna göre H1 desteklenmiştir.

Algılanan örgütsel desteğin psikolojik güvenlik üzerindeki etkisi de pozitif ve anlamlıdır (B = .6703; SH = .0287; t = 23.3566; p < .001; %95 GA [.6139, .7268]). Bu modelde psikolojik güvenlikteki varyansın %56,3'ü algılanan örgütsel destek tarafından açıklanmaktadır (R^2 = .5627; F(1,424) = 545.5322; p < .001). Dolayısıyla H2 desteklenmiştir.

Psikolojik güvenliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır (B = .2741; SH = .0562; t = 4.8758; p < .001; %95 GA [.1636, .3846]). Bu bulgu H3'ü desteklemektedir. Bununla birlikte, aracı değişken modele dâhil edildiğinde algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki doğrudan etkisinin de anlamlılığını koruduğu görülmektedir (B = .2695; SH = .0502; t = 5.3642; p < .001; %95 GA [.1707, .3682]). AÖD ve PG birlikte işe adanmışlıktaki varyansın %33,2'sini açıklamaktadır (R^2 = .3316; F(2,423) = 104.9406; p < .001).

Dolaylı etki bulguları incelendiğinde, algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki psikolojik güvenlik aracılığıyla gerçekleşen dolaylı etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir (B = .1837; BootSH = .0389; %95 GA [.1081, .2602]). Güven aralığında sıfır değerinin yer almaması, dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Buna göre H4 desteklenmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde çalışan personelin algıladığı örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi ve bu etkide psikolojik güvenliğin aracı rolü incelenmiştir. Bulgular, algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlığı pozitif ve anlamlı biçimde etkilediğini, algılanan örgütsel desteğin psikolojik güvenliği artırdığını ve psikolojik güvenliğin de işe adanmışlığı güçlendirdiğini göstermektedir. Ayrıca psikolojik güvenliğin, algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlendiği belirlenmiştir. Bu sonuçlar, konaklama işletmelerinde çalışanların yalnızca doğrudan destek algısına değil, aynı zamanda bu desteğin oluşturduğu psikolojik iklime de duyarlı olduklarını göstermektedir.

Araştırmanın ilk bulgusu, algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki pozitif etkisidir. Bu sonuç, örgütsel destek kuramıyla uyumludur. Çünkü çalışanlar örgütün kendilerine değer verdiğini düşündüklerinde örgütsel amaçları daha fazla benimsemekte ve iş rollerine daha güçlü biçimde yönelmektedir (Eisenberger vd., 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bulgular, Murthy (2017), Riggle ve arkadaşları (2009), Ni vd. (2023) ile Al-Hamdan ve Bani Issa'nın (2022) sonuçlarıyla da paraleldir. Konaklama işletmeleri açısından bu bulgu ayrıca önemlidir. Çünkü insan teması yoğun, duygusal emeğin yüksek ve hizmet kalitesinin anlık etkileşimlerle şekillendiği bu sektörde, çalışanın örgüte yönelik olumlu algısı hizmet sunumunun niteliğini de etkileyebilmektedir.

İkinci bulgu, algılanan örgütsel desteğin psikolojik güvenliği artırmasıdır. Bu sonuç, çalışanların örgütü destekleyici ve adil gördüklerinde iş ortamını daha az tehdit edici algıladıklarını göstermektedir. Bu yönüyle örgütsel destek, yalnızca moral artıran bir unsur değil, aynı zamanda kişilerarası risk algısını azaltan bir örgütsel kaynak niteliği taşımaktadır. Bulgular, Edmondson'un (1999) psikolojik güvenlik yaklaşımıyla, Kurt ve Duyar'ın (2023) destekleyici örgüt iklimine ilişkin bulgularıyla ve Schein'in (1993) destekleyici bağlamın öğrenmeyi kolaylaştırdığı yönündeki değerlendirmesiyle uyumludur. Konaklama işletmelerinde vardiyalı çalışma, müşteri şikâyetleri ve ani operasyonel değişiklikler dikkate alındığında, destekleyici bir örgütsel çevrenin psikolojik güvenliği güçlendirmesi daha da anlam kazanmaktadır.

Üçüncü bulgu, psikolojik güvenliğin işe adanmışlık üzerindeki pozitif etkisidir. Çalışanlar kendilerini fikirlerini ifade etme, hata yapma ya da katkı sunma bakımından güvende hissettikçe işlerine daha fazla bilişsel, duygusal ve fiziksel yatırım yapmaktadır. Bu sonuç, Kahn'ın (1990) psikolojik koşullar yaklaşımıyla açıklanabilir. Kahn'a göre işe adanmışlık, büyük ölçüde anlamlılık, güven ve uygunluk koşullarına bağlıdır. Özellikle güven boyutu, çalışanın örgütsel ortamı tehdit edici değil destekleyici algılamasıyla ilişkilidir (Kahn, 1990). Bulgular ayrıca Kark ve Carmeli (2009), Baer ve Frese (2003), Frazier ve Tupper (2018) ile Wang vd. (2021) tarafından ortaya konulan sonuçlarla da örtüşmektedir.

Araştırmanın en önemli bulgusu, psikolojik güvenliğin algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlenmesidir. Bu durum, algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlığı yalnızca doğrudan değil, psikolojik güvenlik üzerinden dolaylı olarak da artırdığını göstermektedir. Bulgular, Saks'ın (2006) sosyal değişim temelli yaklaşımıyla uyumludur. Aynı zamanda Kahn'ın (1990) psikolojik koşullar yaklaşımı da örgütsel desteğin güven boyutu üzerinden işe adanmışlığa katkı sunduğunu düşündürmektedir. Bu açıdan çalışma, algılanan örgütsel destek, psikolojik güvenlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkinin konaklama işletmeleri bağlamında birlikte ele alınmasına katkı sağlamaktadır.

Uygulama açısından değerlendirildiğinde, konaklama işletmelerinde işe adanmışlığı artırmak için çalışanlara yalnızca destek sunmak yeterli değildir; bu desteğin çalışanlar tarafından hissedilmesi ve güvenli bir örgütsel iklimle desteklenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin adil uygulamaları güçlendirmesi, çalışan görüşlerini dikkate alması, açık iletişim kanalları oluşturması ve hata yapma korkusunu azaltan bir çalışma ortamı geliştirmesi önemlidir. Böyle bir örgütsel yapı, çalışanların kendilerini daha güvende hissetmelerine ve işlerine daha yüksek düzeyde adanım göstermelerine katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Al-Hamdan, Z., & Bani Issa, H. (2022). The role of organizational support and self-efficacy on work engagement among registered nurses in Jordan: A descriptive study. *Journal of Nursing Management, 30*(7), 2154-2164. https://doi.org/10.1111/jonm.13456

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management, 29*(1), 99-118. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00222-2

Aquino, K., & Griffeth, R. W. (1999). *An exploration of the antecedents and consequences of perceived organizational support: A longitudinal study*. Unpublished manuscript, University of Delaware and Georgia State University.

Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 288-297. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.288

Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior, 24*(1), 45-68. https://doi.org/10.1002/job.179

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383. https://doi.org/10.2307/2666999

Edmondson, A. C., Dillon, J. R., & Roloff, K. S. (2007). Three perspectives on team learning: Outcome improvement, task mastery, and group process. *Academy of Management Annals, 1*(1), 269-314. https://doi.org/10.5465/078559811

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 23-43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42-51. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 82*(5), 812-820. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51-59. https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(5), 1026-1040. https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.5.1026

Eisenberger, R., Shoss, M. K., Karagonlar, G., Gonzalez-Morales, M. G., Wickham, R. E., & Buffardi, L. C. (2014). The supervisor POS-LMX-subordinate POS chain: Moderation by reciprocation wariness and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Organizational Behavior, 35*(5), 635-656. https://doi.org/10.1002/job.1877

Frazier, M. L., & Tupper, C. (2018). Supervisor prosocial motivation, employee thriving, and helping behavior: A trickle-down model of psychological safety. *Group & Organization Management, 43*(4), 561-593. https://doi.org/10.1177/1059601116653911

George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin, 112*(2), 310-329. https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310

Giray, M. D., & Şahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları, 15*(30), 1-9.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management, 16*(2), 399-432. https://doi.org/10.1177/014920639001600208

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe yöntem analiz* (5. baskı). Seçkin Yayıncılık.

Hellman, C. M., Fuqua, D. R., & Worley, J. (2006). A reliability generalization study on the Survey of Perceived Organizational Support: The effects of mean age and number of items on score reliability. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 631-642. https://doi.org/10.1177/0013164406288158

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724. https://doi.org/10.5465/256287

Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior, 30*(6), 785-804. https://doi.org/10.1002/job.571

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607–610. https://doi.org/10.1177/001316447003000308

Kurt, T., & Duyar, İ. (2023). The influence of perceived organizational support on teachers' job satisfaction: The mediating roles of climate for initiative and climate for psychological safety. *Participatory Educational Research, 10*(2), 156-173. https://doi.org/10.17275/per.23.34.10.2

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management, 43*(6), 1854-1884. https://doi.org/10.1177/0149206315575554

Masterson, S. S., & Stamper, C. L. (2003). Perceived organizational membership: An aggregate framework representing the employee-organization relationship. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 473-490. https://doi.org/10.1002/job.203

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(1), 11-37. https://doi.org/10.1348/096317904322915892

Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 261-287). Sage.

Murthy, R. K. (2017). Perceived organizational support and work engagement. *International Journal of Applied Research, 3*(5), 738-740.

Ni, Y.-X., Wu, D., Bao, Y., Li, J.-P., & You, G.-Y. (2023). The mediating role of psychological needs on the relationship between perceived organizational support and work engagement. *International Nursing Review, 70*(2), 204-210. https://doi.org/10.1111/inr.12797

O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology, 48*(2), 197-209. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00058.x

Pearsall, M. J., & Ellis, A. P. J. (2011). Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior. *Journal of Applied Psychology, 96*(2), 401-411. https://doi.org/10.1037/a0021503

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53*(3), 617-635. https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988

Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research, 62*(10), 1027-1030. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.003

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600-619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *The Utrecht Work Engagement Scale (UWES): Test manual.* Utrecht University.

Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics, 22*(2), 40-51. https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90052-3

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online, 8*(2), 23-74.

Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 76*(5), 637-643. https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.637

Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86*(2), 242-263. https://doi.org/10.1111/joop.12015

Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (2002). To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior, 23*(6), 707-729. https://doi.org/10.1002/job.166

Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management, 29*(4), 569-588. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00025-4

Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25*(3-4), 155-179.

Wang, H., Chen, M., & Li, X. (2021). Moderating multiple mediation model of the impact of inclusive leadership on employee innovative behavior. *Frontiers in Psychology, 12*, Article 666477. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.666477

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40*(1), 82-111. https://doi.org/10.5465/257021

Yener, S. (2015). Psikolojik rahatlık ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 5*(13), 280-305.

DİJİTAL YETKİNLİĞİN YAPAY ZEKAYA YÖNELİK GENEL TUTUM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KİŞİ-İŞ UYUMU VE DİJİTAL LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ALTINTAŞ

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi,
mustafa.altintas@alanya.edu.tr

ÖZET

Dijital dönüşümün hızlandığı günümüz iş yaşamında yapay zekâ uygulamaları, çalışanların iş yapma biçimlerini, karar süreçlerini ve teknolojiyle kurdukları ilişkiyi yeniden şekillendirmektedir. Bu bağlamda, çalışanların yapay zekâya yönelik genel tutumlarıyla ilişkili bireysel ve örgütsel faktörlerin incelenmesi önem taşımaktadır. Bu çalışma, dijital yetkinlik ile çalışanların yapay zekâya yönelik genel tutumları arasındaki ilişkiyi incelemekte; kişi-iş uyumu ile dijital liderlik algısının bu ilişkideki düzenleyici rollerini test etmektedir. Araştırma, Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde görev yapan 167 çalışandan elde edilen verilerle yürütülen nicel bir çalışmadır. Veriler çevrimiçi anket yoluyla toplanmış; doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon temelli moderasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Bulgular, dijital yetkinliğin yapay zekâya yönelik genel tutumla pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca kişi-iş uyumu ve dijital liderlik algısının bu ilişkiyi güçlendirdiği belirlenmiştir. Bulgular, çalışanların dijital yetkinliklerini geliştiren eğitimlerin yanı sıra kişi-iş uyumunu ve dijital liderlik uygulamalarını destekleyen örgütsel düzenlemelerin önemine işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dijital Yetkinlik, Yapay Zekâ Tutumu, Kişi-İş Uyumu, Dijital Liderlik.

GİRİŞ

Yapay zekâ uygulamaları, dijital dönüşümün en görünür unsurlarından biri hâline gelmiştir. Çalışanların bilgiye erişme, karar verme ve işi yürütme biçimleri giderek daha fazla yapay zekâ destekli sistemlerle şekillenmektedir (Chuang vd., 2025). Bu gelişme, çalışanların yapay zekâya yönelik tutumlarını önemli bir araştırma konusu hâline getirmiştir. Çünkü iş ortamında yapay zekâya yönelik tutumlar, bu teknolojinin kabulü, kullanımı ve iş süreçlerine dâhil edilmesiyle yakından ilişkilidir (Park vd., 2024). Bu nedenle, çalışanların yapay zekâya yönelik tutumlarını şekillendiren bireysel ve örgütsel koşulların birlikte incelenmesi önem taşımaktadır.

Bu çalışma, kuramsal olarak iş talepleri kaynakları modeline dayanmaktadır. Demerouti ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen ve Bakker ile Demerouti (2007) tarafından ayrıntılandırılan bu modele göre çalışan tutum ve davranışları, iş talepleri ile kişisel ve örgütsel kaynakların bileşiminde şekillenmektedir. Bu çerçevede dijital yetkinlik bir kişisel kaynak, dijital liderlik önemli bir örgütsel kaynak, kişi-iş uyumu ise çalışanın sahip olduğu yetkinliklerle işin gerekleri arasındaki örtüşmeyi gösteren tamamlayıcı bir uyum göstergesi olarak değerlendirilebilir. Kaynakların güçlü olduğu koşullarda çalışanların yapay zekâyı daha destekleyici, öğrenilebilir ve işlevsel bir unsur olarak değerlendirmeleri daha olasıdır (Chuang vd., 2025).

Mevcut çalışma da bu kuramsal zeminden hareketle, dijital yetkinlik ile yapay zekâya yönelik genel tutum arasındaki ilişkiye odaklanmakta; kişi-iş uyumu ile dijital liderlik algısının bu ilişkideki düzenleyici rollerini incelemektedir. Bu yönüyle araştırma, çalışanların yapay zekâya yönelik tutumlarını yalnızca bireysel beceriler üzerinden değil, iş ve liderlik bağlamını da dikkate alarak açıklayan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dijital Yetkinlik

Dijital yetkinlik, bireyin dijital teknolojileri etkili, güvenli ve amaca uygun biçimde kullanabilme; dijital ortamlarda bilgiye erişme, bilgiyi değerlendirme, yeni sistemlere uyum sağlama ve karşılaşılan teknik sorunlarla başa çıkabilme kapasitesini ifade etmektedir (Tutar vd., 2024). Çalışma yaşamı bağlamında bu kavram, yalnızca temel teknoloji kullanımını değil, aynı zamanda dijital değişime açıklığı, öğrenme isteğini ve yeni dijital araçları iş süreçlerine entegre edebilme becerisini de kapsamaktadır (Vuorikari

vd., 2022). Bu yönüyle dijital yetkinlik, çalışanların yapay zekâ gibi ileri teknolojileri nasıl değerlendirdiklerini anlamada temel bir bireysel kaynak olarak ele alınabilir.

Güncel çalışmalar, dijital beceri ve dijital öz-yeterlik düzeyi arttıkça bireylerin yapay zekâya daha açık ve daha olumlu bir yönelim geliştirme eğiliminde olduklarını göstermektedir (Kasinidou vd., 2025; Lāma ve Lastovska, 2025). Dijital olarak daha yetkin çalışanlar, yapay zekâyı belirsiz ve tehditkâr bir unsurdan çok, öğrenilebilir ve işlevsel bir araç olarak değerlendirme eğiliminde olabilmektedir. Bu nedenle dijital yetkinlik, çalışanların yapay zekâya yönelik genel tutumlarıyla ilişkili temel değişkenlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

Yapay Zekâya Yönelik Genel Tutum

Yapay zekâya yönelik genel tutum, bireyin yapay zekâ araçlarını yararlı, geliştirici, kullanılabilir ve gelecekte önemli görüp görmediğine ilişkin genel değerlendirmesini ifade etmektedir (Park vd., 2024; Türk vd., 2025). Bu yapı, yalnızca teknoloji kabulünü değil; aynı zamanda güveni, algılanan yararı, kullanım isteğini ve yapay zekânın iş süreçlerine dâhil edilmesine yönelik genel yönelimi de içermektedir (Daly vd., 2025). Dolayısıyla yapay zekâya yönelik tutum, çalışanların teknolojiyle kurdukları bilişsel, duygusal ve davranışsal ilişkinin önemli bir göstergesidir.

Araştırmalar, yapay zekâya yönelik genel tutumun kullanım niyeti, kabul eğilimi ve teknolojiyle ilgili duygusal değerlendirmelerle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Li vd., 2025; Türk vd., 2025). Ayrıca çalışanların yapay zekâ ile ilgili deneyimleri arttıkça ve bu teknolojinin somut yararları örgütsel düzeyde daha görünür hâle geldikçe, tutumlarının daha olumlu yönde şekillenebildiği bildirilmektedir (Daly vd., 2025). Bu nedenle yapay zekâya yönelik genel tutum hem bireysel yetkinliklerden hem de örgütsel bağlamdan etkilenen çok boyutlu bir sonuç değişkeni olarak değerlendirilebilir.

Kişi-İş Uyumu

Kişi-iş uyumu, bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler ile işin talepleri arasındaki örtüşmeyi; aynı zamanda işin sunduğu koşullar ile bireyin beklenti ve ihtiyaçları arasındaki uyumu ifade etmektedir (Kristof-Brown vd., 2005; Saks ve Ashforth, 1997). Kişi-iş uyumu yüksek olduğunda çalışanlar, yaptıkları işi daha anlamlı, daha yönetilebilir ve kendi yeterlikleriyle daha uyumlu görme eğilimindedir.

Araştırmalar, kişi-iş uyumunun iş doyumu, örgütsel bağlılık ve performans gibi olumlu çıktılarla ilişkili olduğunu; buna karşılık uyumsuzluk algısının stres ve olumsuz iş tutumlarıyla bağlantı gösterebildiğini ortaya koymaktadır (Lauver ve Kristof-Brown, 2001; Lu vd., 2014; Peng ve Mao, 2015). Bu bağlamda kişi-iş uyumu, dijital yetkinliğin yapay zekâya yönelik genel tutumla ilişkisinin hangi koşullarda daha güçlü ortaya çıktığını açıklamada önemli bir bağlamsal değişken olarak değerlendirilebilir. Dijital olarak yetkin bir çalışanın, yaptığı iş ile kendi becerileri arasında yüksek bir uyum algıladığında yapay zekâyı daha işlevsel ve destekleyici değerlendirmesi daha olası görünmektedir.

Dijital Liderlik

Dijital liderlik, yöneticinin dijital dönüşüm sürecine yön vermesi, yenilikçiliği desteklemesi, çalışanlara dijital süreçlerde rehberlik etmesi ve teknolojik değişim karşısında destekleyici bir iklim oluşturmasıyla ilişkili bir liderlik biçimidir (Büyükbeşe vd., 2022). Bu liderlik anlayışı yalnızca teknoloji kullanımını teşvik etmekle sınırlı değildir; çalışanların yeni sistemleri deneme, öğrenme ve uygulama süreçlerinde kendilerini daha güvende hissetmelerine de katkı sağlar (Hamouche vd., 2026). Bu yönüyle dijital liderlik, dijital dönüşümün çalışan düzeyindeki yansımalarını şekillendiren önemli bir örgütsel kaynak olarak değerlendirilebilir.

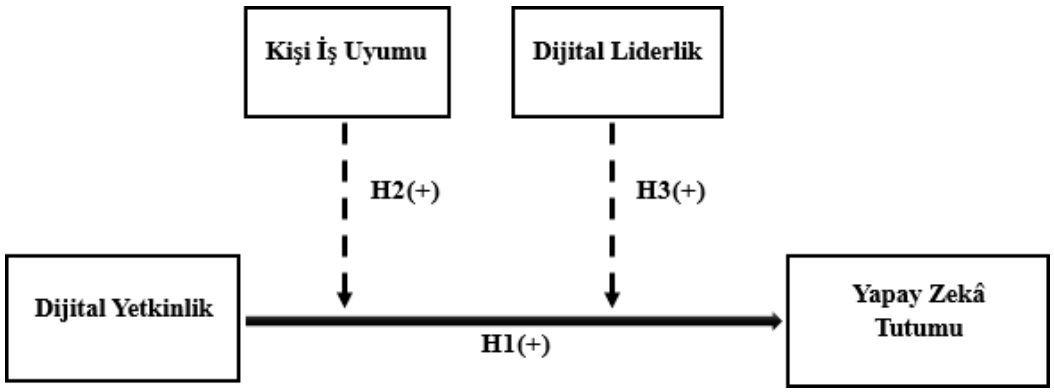
Güncel çalışmalar, dijital liderliğin çalışanların dijital okuryazarlığı, öğrenme yönelimi, yapay zekâ niyeti ve yapay zekâya ilişkin değerlendirmeleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir (Burhan ve Fatima, 2025; Hamouche vd., 2026; Tarsuslu vd., 2025). Özellikle yöneticinin dijital dönüşümü destekleyen ve anlamlandıran bir rol üstlenmesi, çalışanların yapay zekâyı yalnızca teknik bir yenilik olarak değil, iş süreçlerini destekleyen bir unsur olarak değerlendirmelerini kolaylaştırabilir. Bu nedenle dijital liderlik, dijital yetkinlik ile yapay zekâya yönelik genel tutum arasındaki ilişkide etkili bir bağlamsal değişken olarak ele alınmaktadır.

İş talepleri kaynakları modeli, çalışan tutumlarının iş talepleri ile kişisel ve örgütsel kaynakların bileşiminde şekillendiğini ileri sürmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007; Demerouti vd., 2001). Bu çerçevede dijital yetkinlik kişisel bir kaynak, dijital liderlik örgütsel bir kaynak ve kişi-iş uyumu ise önemli bir bağlamsal unsur olarak değerlendirilebilir. Kaynakların güçlü olduğu koşullarda çalışanların yapay zekâyı daha yararlı, öğrenilebilir ve işlevsel değerlendirmeleri beklenmektedir. Bu kuramsal çerçeve doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Dijital yetkinlik, çalışanların yapay zekâya yönelik genel tutumları ile pozitif yönde ilişkilidir.

H2: Kişi-iş uyumu, dijital yetkinlik ile yapay zekâya yönelik genel tutum arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynamaktadır.

H3: Dijital liderlik algısı, dijital yetkinlik ile yapay zekâya yönelik genel tutum arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynamaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma nicel araştırma desenine göre yürütülmüş; veriler olasılıksız kolayda örnekleme yöntemiyle çevrimiçi anket aracılığıyla toplanmıştır. Çalışmada hem araştırma modelinin sınanması hem de kullanılan ölçüm araçlarının psikometrik özelliklerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda veriler doğrulayıcı faktör analizi, betimsel istatistikler, korelasyon analizi, hiyerarşik regresyon ve regresyon temelli moderasyon analizi ile incelenmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Bu kapsamda Türk Hava Yolları, Pegasus Havayolları, SunExpress, Corendon Havayolları ve AJet bünyesinde görev yapan çalışanlar hedef kitle olarak belirlenmiştir. Özellikle dijital iletişim ve teknoloji kullanımının yoğun olduğu operasyon, kabin hizmetleri, bakım/teknik, yolcu hizmetleri, satış, planlama ve insan kaynakları gibi birimlerde çalışanlara ulaşılmasına öncelik verilmiştir. Araştırmaya, belirtilen işletmelerden birinde aktif olarak çalışan, en az altı ay kıdeme sahip, iş süreçlerinde dijital iletişim araçlarını düzenli kullanan ve gönüllü olarak katılım sağlayan çalışanlar dâhil edilmiştir.

Araştırmanın örneklemi bu ölçütleri karşılayan 167 çalışandan oluşmaktadır. Katılımcıların %57.5'i erkek (n = 96), %42.5'i kadındır (n = 71). Yaş ortalaması 36.84'tür (SS = 7.91); katılımcıların büyük bölümü 30-39 yaş aralığındadır (%44.3, n = 74). Öğrenim düzeyi bakımından örneklemin %68.7'si lisans (n = 115), %18.0'ı lisansüstü (n = 30) ve %13.2'si lise/ön lisans mezunudur (n = 22). Mesleki kıdem açısından katılımcıların çoğu 1-4 yıl (%33.5, n = 56) ve 5-9 yıl (%29.3, n = 49) aralığında yer almaktadır. Kurum dağılımına göre katılımcılar Türk Hava Yolları'nda (%29.3, n = 49), Pegasus Havayolları'nda (%24.6, n = 41), SunExpress'te (%18.6, n = 31), AJet'te (%15.0, n = 25) ve Corendon Havayolları'nda (%12.6, n = 21) görev yapmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak Dijital Yetkinlik Ölçeği, Yapay Zekâya Yönelik Genel Tutum Ölçeği-Kısa Form, Dijital Liderlik Ölçeği ve Kişi-İş Uyumu Ölçeği kullanılmıştır. Betimsel istatistikler ve izleyen analizlerde, dijital yetkinlik, kişi-iş uyumu ve dijital liderlik değişkenleri 1-5 puan aralığında; yapay zekâya yönelik genel tutum ise ilgili ölçeğin yapısına uygun olarak 1-10 puan aralığında değerlendirilmiştir.

Dijital Yetkinlik Ölçeği: Çalışanların dijital teknolojileri etkin kullanma, dijital değişime uyum sağlama ve dijital araçlara ilişkin yeterlik algılarını ölçmek amacıyla Tutar ve arkadaşları (2024) tarafından geliştirilen Dijital Yetkinlik Ölçeği kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda başlangıçta modele dâhil edilen 21 maddeden 4., 11. ve 15. maddeler düşük faktör yükleri ve çapraz yüklenme sorunları nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır. Kalan 18 madde ile test edilen üç faktörlü modelin kabul edilebilir uyum değerleri verdiği belirlenmiştir ($\chi^2/df = 1.88$, CFI = .919, TLI = .907, SRMR = .061, RMSEA = .073, %90 GA [.061, .084]). Standardize faktör yükleri işgören dijital yetkinlik algısı boyutunda .62 ile .84, işgören dijital uyum algısı boyutunda .58 ile .81 ve işgören dijital kaygı algısı boyutunda .60 ile .77 arasında değişmektedir. Tüm yüklemeler istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < .001$). Ölçeğin alt boyutları için Cronbach's α değerleri .76 ile .84, CR değerleri .77 ile .85 ve AVE değerleri .50 ile .53 arasında değişmektedir. Ters kodlama işlemleri sonrasında ölçeğin toplam Cronbach's α katsayısı .81 olarak hesaplanmıştır.

Yapay Zekâya Yönelik Genel Tutum Ölçeği: Katılımcıların yapay zekâya ilişkin genel değerlendirmelerini ölçmek amacıyla Türk ve arkadaşları (2025) tarafından geliştirilen Yapay Zekâya Yönelik Genel Tutum Ölçeği'nin kısa formundan yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda dört maddeli tek faktörlü yapının veriye iyi uyum sağladığı görülmüştür ($\chi^2/df = 1.64$, CFI = .995, TLI = .986, SRMR = .019, RMSEA = .062, %90 GA [.000, .147]). Maddelerin standardize faktör yükleri .74 ile .91 arasında değişmekte ve tüm yüklemeler istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır ($p < .001$). Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı α = .90, CR değeri .91 ve AVE değeri .72 olarak hesaplanmıştır.

Dijital Liderlik Ölçeği: Yöneticilerin dijital dönüşüm sürecindeki yenilikçi ve destekleyici liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla Büyükbeşe ve arkadaşları (2022) tarafından geliştirilen Dijital Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda dokuz maddeden oluşan iki faktörlü yapının kabul edilebilir uyum değerleri verdiği belirlenmiştir ($\chi^2/df = 1.91$, CFI = .967, TLI = .954, SRMR = .042, RMSEA = .074, %90 GA [.046, .101]). Standardize faktör yükleri yenilikçi boyutta .69 ile .86, destekleyici boyutta ise .71 ile .88 arasında değişmekte ve tüm yüklemeler anlamlı bulunmaktadır ($p < .001$). Ölçeğin yenilikçi boyutu için α = .81, CR = .80 ve AVE = .54; destekleyici boyutu için α = .84, CR = .84 ve AVE = .64 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin toplam Cronbach's α değeri .82'dir.

Kişi-İş Uyumu Ölçeği: Katılımcıların sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekler ile yaptıkları iş arasındaki uyum düzeyini ölçmek amacıyla, orijinali Saks ve Ashforth'a (1997) ait olan ve Türkçe uyarlaması Kızrak ve Güner Kibaroğlu (2025) tarafından gerçekleştirilen Kişi-İş Uyumu Ölçeği kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda dört maddeli tek faktörlü yapının veriye iyi uyum sağladığı belirlenmiştir ($\chi^2/df = 1.21$, CFI = .998, TLI = .993, SRMR = .014, RMSEA = .035, %90 GA [.000, .144]). Maddelerin standardize faktör yükleri .70 ile .88 arasında değişmekte ve tüm yüklemeler istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < .001$). Ölçeğin Cronbach's α değeri .86, CR değeri .87 ve AVE değeri .63 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 26, AMOS 24 ve PROCESS Macro 4.2 programları aracılığıyla analiz edilmiştir. İlk aşamada eksik veri, aykırı değer, normallik ve çoklu bağlantı varsayımları incelenmiştir. Eksik veri oranlarının düşük olduğu, aşırı gözlemlere rastlanmadığı ve çarpıklık-basıklık değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu belirlenmiştir. İkinci aşamada ölçeklerin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş; güvenirlik ve yakınsak geçerlilik için Cronbach's α, CR ve AVE değerleri hesaplanmıştır. Üçüncü aşamada betimsel istatistikler ile Pearson korelasyon katsayıları incelenmiştir. Son aşamada, öncelikle bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin modele sağladığı açıklanan varyans katkısını görmek amacıyla bir ön test niteliğinde hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ardından araştırma hipotezlerini sınamak, etkileşim ve koşullu etkileri daha ayrıntılı biçimde değerlendirmek amacıyla SPSS PROCESS Macro Model 2 kullanılarak moderasyon

analizi yapılmıştır. Bu analizlerde dijital yetkinlik bağımsız değişken, yapay zekâya yönelik genel tutum bağımlı değişken, kişi-iş uyumu ile dijital liderlik ise paralel düzenleyici değişkenler olarak modele dâhil edilmiştir. Sürekli değişkenler ortalamadan merkezileştirilmiş, PROCESS analizinde 5.000 bootstrap örneklemesi ve %95 güven aralıkları esas alınmıştır. Ayrıca çok boyutlu ölçeklerde alt boyut puanları yerine toplam/ortalama bileşik puanlar kullanılmıştır.

BULGULAR

Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Bulguları

Tablo 1. Normallik ve güvenirlik analizi sonuçları

Değişken	Ortalama	SS	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach's α
Dijital Yetkinlik	3.84	0.51	-0.82	1.06	.81
Kişi-İş Uyumu	3.73	0.67	-0.71	0.58	.86
Dijital Liderlik	3.61	0.74	-0.64	0.47	.82
Yapay Zekâ Tutumu	7.46	1.71	-0.77	0.69	.90

Tablo 1'de yer alan sonuçlara göre dijital yetkinliğin ortalaması 3.84 (SS = 0.51), kişi-iş uyumunun ortalaması 3.73 (SS = 0.67), dijital liderliğin ortalaması 3.61 (SS = 0.74) ve yapay zekâya yönelik genel tutumun ortalaması 7.46'dır (SS = 1.71). Ölçeklere ilişkin Cronbach's α katsayıları .81 ile .90 arasında değişmekte, bu durum kullanılan ölçüm araçlarının yeterli düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri de tüm değişkenlerin yaklaşık normal dağılım varsayımını karşıladığına işaret etmektedir.

Tablo 2. Korelasyon analizi sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4
1. Dijital Yetkinlik	1			
2. Kişi-İş Uyumu	.39**	1		
3. Dijital Liderlik	.34**	.29**	1	
4. Yapay Zekâ Tutumu	.46**	.31**	.36**	1

Not: **p < .01, N = 167.

Tablo 2'de sunulan Pearson korelasyon analizi sonuçları, tüm değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Buna göre dijital yetkinlik ile yapay zekâya yönelik genel tutum arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r = .46$, $p < .01$). Dijital yetkinlik, kişi-iş uyumu ($r = .39$, $p < .01$) ve dijital liderlik ($r = .34$, $p < .01$) ile de pozitif yönde ilişkilidir. Benzer biçimde kişi-iş uyumu ile yapay zekâya yönelik genel tutum ($r = .31$, $p < .01$), dijital liderlik ile yapay zekâya yönelik genel tutum ($r = .36$, $p < .01$) ve kişi-iş uyumu ile dijital liderlik ($r = .29$, $p < .01$) arasındaki ilişkiler de anlamlıdır. Ayrıca tolerans değerlerinin .20'nin üzerinde ve VIF değerlerinin 5'in altında bulunması, bağımsız değişkenler arasında ciddi bir çoklu bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir. Tüm verilerin öz bildirim yoluyla toplanmış olması nedeniyle ortak yöntem yanlılığı Harman'ın tek faktör testi ile incelenmiş ve tek bir faktörün toplam varyansı kritik düzeyde açıklamadığı belirlenmiştir.

Hipotez Testleri

Tablo 3. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

Adım	Yordayıcı	β	t	p	R^2	ΔR^2	F(model)
1	Dijital Yetkinlik	.460	6.66	< .001	.212	—	44.39
2	Dijital Yetkinlik	.366	5.00	< .001	.351	.139	29.39
	Kişi-İş Uyumu	.153	2.10	.037			
	Dijital Liderlik	.214	2.94	.004			
3	Dijital Yetkinlik	.341	4.69	< .001	.403	.052	21.74
	Kişi-İş Uyumu	.141	2.24	.027			
	Dijital Liderlik	.191	3.03	.003			
	Dijital Yetkinlik × Kişi-İş Uyumu	.176	2.43	.016			
	Dijital Yetkinlik × Dijital Liderlik	.168	2.37	.019			

Not: β = standartlaştırılmış regresyon katsayısı.

Tablo 3'e göre, birinci adımda yalnızca dijital yetkinlik modele dâhil edilmiş ve yapay zekâya yönelik genel tutumu pozitif ve anlamlı biçimde yordadığı görülmüştür (β = .460, p < .001). Bu model bağımlı değişkendeki varyansın %21.2'sini açıklamaktadır (R^2 = .212). İkinci adımda kişi-iş uyumu ve dijital liderlik modele eklenmiş, açıklanan varyans %35.1'e yükselmiştir (ΔR^2 = .139). Üçüncü adımda etkileşim terimlerinin eklenmesiyle açıklanan varyans %40.3'e ulaşmış ve modele %5.2'lik ek katkı sağlanmıştır (ΔR^2 = .052). Dijital yetkinlik × kişi-iş uyumu (β = .176, p = .016) ve dijital yetkinlik × dijital liderlik (β = .168, p = .019) etkileşimlerinin anlamlı olması, düzenleyici etkilerin varlığını göstermektedir.

Bu bulguları daha ayrıntılı değerlendirmek amacıyla SPSS PROCESS Macro Model 2 kullanılarak moderasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4. PROCESS Model 2 moderasyon analizi sonuçları

Yordayıcı	b	SH	t	p	Alt GA	Üst GA
Dijital Yetkinlik	1.21	.23	5.26	< .001	.76	1.67
Kişi-İş Uyumu	.39	.17	2.29	.023	.05	.73
Dijital Liderlik	.51	.16	3.19	.002	.19	.82
Dijital Yetkinlik × Kişi-İş Uyumu	.35	.14	2.43	.016	.07	.63
Dijital Yetkinlik × Dijital Liderlik	.29	.12	2.37	.019	.05	.53

Not: Model genel olarak anlamlıdır (F = 21.74, p < .001, R^2 = .403). Analizde 5.000 bootstrap örneklemesi kullanılmış ve %95 güven aralıkları esas alınmıştır. b = standardize edilmemiş regresyon katsayısı; SH = standart hata; GA = güven aralığı.

Tablo 4'e göre model genel olarak anlamlıdır (F = 21.74, p < .001, R^2 = .403). Dijital yetkinliğin yapay zekâya yönelik genel tutum üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır (b = 1.21, SH = .23, t = 5.26, p < .001, %95 GA [.76, 1.67]). Benzer biçimde kişi-iş uyumu (b = .39, SH = .17, t = 2.29, p = .023, %95 GA [.05, .73]) ve dijital liderlik de (b = .51, SH = .16, t = 3.19, p = .002, %95 GA [.19, .82]) anlamlı ana etkiler göstermiştir. Bu bulgular H1'i desteklemektedir. Ayrıca dijital yetkinlik × kişi-iş uyumu (b = .35, SH = .14, t = 2.43, p = .016, %95 GA [.07, .63]) ve dijital yetkinlik × dijital liderlik (b = .29, SH = .12, t = 2.37, p = .019, %95 GA [.05, .53]) etkileşimlerinin anlamlı bulunması, kişi-iş uyumu ile dijital liderliğin söz konusu ilişkide düzenleyici role sahip olduğunu göstermektedir. Böylece H2 ve H3 de desteklenmiştir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada dijital yetkinliğin çalışanların yapay zekâya yönelik genel tutumlarıyla pozitif ve anlamlı biçimde ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca kişi-iş uyumu ile dijital liderliğin bu ilişkiyi güçlendiren iki önemli düzenleyici değişken olduğu belirlenmiştir. Bulgular, dijital açıdan daha yetkin çalışanların yapay zekâyı daha olumlu değerlendirdiğini; ancak bu etkinin kişi-iş uyumunun yüksek ve dijital liderlik desteğinin güçlü olduğu koşullarda daha belirgin hâle geldiğini göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, yapay zekâya yönelik tutumların yalnızca bireysel becerilerle değil, iş yapısı ve örgütsel bağlamla da şekillendiğine işaret etmektedir.

Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu, kişi-iş uyumunun dijital yetkinliğin etkisini güçlendirmesidir. Bu sonuç, bireyin bilgi, beceri ve yetenekleri ile işin talepleri arasındaki uyumun olumlu iş tutumlarını desteklediğini gösteren literatürle uyumludur (Kristof-Brown vd., 2005; Lauver ve Kristof-Brown, 2001; Peng ve Mao, 2015). Bulgular, çalışan dijital açıdan yeterli olsa bile, kendi becerileri ile iş gereklilikleri arasında anlamlı bir uyum görmediğinde yapay zekâya daha temkinli yaklaşabileceğini düşündürmektedir. Benzer biçimde dijital liderliğin de bu ilişkide güçlendirici rol oynadığı görülmüştür. Bu durum, yöneticilerin dijital dönüşüme yönelik açık ve destekleyici tutumlarının çalışanların yapay zekâyı daha olumlu değerlendirmesine katkı sunduğunu göstermektedir (Burhan ve Fatima, 2025; Tarsuslu vd., 2025).

Bu bulgular, yapay zekâya yönelik olumlu tutumun kendiliğinden oluşmadığını göstermektedir. Çalışanların bilgi, deneyim, güven ve destek algısı bu süreçte belirleyici görünmektedir (Daly vd., 2025; Nguyen ve Elbanna, 2025; Savolainen vd., 2026). Havayolu işletmeleri gibi emniyet duyarlılığı ve koordinasyon gereksinimi yüksek sektörlerde, teknolojinin başarısı yalnızca teknik altyapıya değil, çalışanların bu teknolojiyi nasıl anlamlandırdığına da bağlıdır. Bu nedenle dijital yetkinliği geliştiren

eğitimler, iş tasarımının çalışan becerileriyle daha uyumlu hâle getirilmesi ve dijital liderlik davranışlarının güçlendirilmesi önem taşımaktadır (Chuang vd., 2025).

Bununla birlikte çalışmanın bazı sınırlılıkları vardır. Araştırma 167 çalışandan oluşan sınırlı bir örnekleme dayanmaktadır. Veriler öz bildirim ve kolayda örnekleme ile toplanmıştır. Ayrıca kesitsel tasarım nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkiler nedensel olarak yorumlanmamalıdır. Gelecekte geniş örneklemlerle, farklı sektörlerde ve boylamsal tasarımlarla yeni çalışmalar yapılması yararlı olacaktır. Yapay zekâya duyulan güven, yapay zekâ kaygısı, etik iklim ve algılanan iş güvencesi gibi değişkenlerin modele eklenmesi de literatüre katkı sağlayabilir.

Sonuç olarak bu çalışma, dijital yetkinliğin çalışanların yapay zekâya yönelik genel tutumlarını olumlu yönde desteklediğini göstermektedir. Kişi-iş uyumu ve dijital liderliğin ise bu ilişkiyi artırmaktadır. Başarılı bir yapay zekâ dönüşümü yalnızca teknoloji yatırımıyla sağlanamaz. Çalışan becerilerinin geliştirilmesi, işlerin bu becerilerle uyumlu hâle getirilmesi ve yönetsel desteğin güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede örgütler, yapay zekâ uygulamalarını teknik bir yenilikten öte, insan, iş ve liderlik boyutlarını birlikte içeren bütüncül bir dönüşüm alanı olarak ele almalıdır

KAYNAKÇA

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Burhan, Q., & Fatima, U. (2025). Digital leadership's impact: Shaping innovative work behavior through the sequential mediation of AI intentions and career resilience using a dyadic approach. Leadership & Organization Development Journal, 46(7), 1041-1055. https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2025-0023

Büyükbeşe, T., Dikbaş, T., Klein, M., & Batuk Ünlü, S. (2022). A study on digital leadership scale (DLS) development. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(2), 740-760. https://doi.org/10.33437/ksusbd.1135540

Chuang, Y. T., Chiang, H. L., & Lin, A. P. (2025). Insights from the Job Demands-Resources Model: AI's dual impact on employees' work and life well-being. International Journal of Information Management, 83, 102887. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102887

Daly, S. J., Wiewiora, A., & Hearn, G. (2025). Shifting attitudes and trust in AI: Influences on organizational AI adoption. Technological Forecasting and Social Change, 215, 124108. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124108

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499-512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Hamouche, S., Bani-Melhem, S., Haj-Salem, N., Abdalla Mohamed Abdalla Alraeesi, A., & Jamal Bani-Melhem, A. (2026). Digital leadership and employee creativity: Exploring the role of digital literacy and learning orientation. Employee Relations: The International Journal, 48(1), 150-173. https://doi.org/10.1108/ER-02-2025-0094

Kasinidou, M., Kleanthoys, S., & Otterbacher, J. (2025). Cypriot teachers' digital skills and attitudes towards AI. Discover Education, 4, 1. https://doi.org/10.1007/s44217-024-00390-6

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. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x

Kızrak, M., & Güner Kibaroğlu, G. (2025). Kişi-İş Uyumu (Person-Job Fit) Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması. Journal of Organizational Behavior Review, 7(1), 53-75. https://dergipark.org.tr/en/pub/jobreview/article/1604130

Lāma, G., & Lastovska, A. (2025). Exploring public sector workforce attitudes toward AI competence and its impact on AI competence self-assessment. Social Sciences & Humanities Open, 12, 101809. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101809

Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. L. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. Journal of Vocational Behavior, 59(3), 454-470. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1807

Li, R., Ouyang, S., & Lin, J. (2025). Mediating effect of AI attitudes and AI literacy on the relationship between career self-efficacy and job-seeking anxiety. BMC Psychology, 13, 454. https://doi.org/10.1186/s40359-025-02757-2

Lu, C.-Q., Wang, H.-J., Lu, J.-J., Du, D.-Y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. Journal of Vocational Behavior, 84(2), 142-152. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.12.004

Nguyen, T., & Elbanna, A. (2025). Understanding human-AI augmentation in the workplace: A review and a future research agenda. Information Systems Frontiers. Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s10796-025-10591-5

Park, J., Woo, S. E., & Kim, J. (2024). Attitudes towards artificial intelligence at work: Scale development and validation. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 97(3), 920-951. https://doi.org/10.1111/joop.12502

Peng, J., & Mao, C. (2015). The impact of person-job fit on job satisfaction: The mediator role of self-efficacy. Social Indicators Research, 121(3), 805-813. https://doi.org/10.1007/s11205-014-0659-x

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. Personnel Psychology, 50(2), 395-426. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00913.x

Savolainen, I., Ylinen, L., Grönroos, R., & Oksanen, A. (2026). AI transformation in working life: A systematic review of usage and attitudes towards AI among workers. Digital Business, 6(1), Article 100162. https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100162

Tarsuslu, S., Ağaoğlu, F. O., & Baş, M. (2025). Can digital leadership transform AI anxiety and attitude in nurses? Journal of Nursing Scholarship, 57(1), 28-38. https://doi.org/10.1111/jnu.13008

Tutar, H., Erdem, A. T., & Şahin, N. (2024). Dijital Yetkinlik Ölçeği (DYÖ): Geçerlilik ve güvenirlik çalışması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 27(1), 31-47. https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.1375960

Türk, N., Batuk, B., Kaya, A., & Yıldırım, O. (2025). What makes university students accept generative artificial intelligence? A moderated mediation model. BMC Psychology, 13(1), 1257. https://doi.org/10.1186/s40359-025-03559-2

Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). DigComp 2.2: The digital competence framework for citizens: With new examples of knowledge, skills and attitudes. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2760/115376

MESLEKİ BAĞLAM TEMELİNDE YAŞAM BECERİLERİNİN İNCELENMESİ

Dr. Öğr. Üyesi Işıl KIROĞLU ARSLAN
Ardahan Üniversitesi
isilkiroglu@ardahan.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Burcu BATGA YURTSEVER
Bingöl Üniversitesi
bbatga@bingol.edu.tr

Öğr. Gör. Kevser BURAN
Hitit Üniversitesi
kevserburan@hitit.edu.tr.

Doç. Dr. Ebru ÖZER
Necmettin Erbakan Üniversitesi
eozer@erbakan.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, çalışan bireylerin yaşam becerilerini mesleki bağlamda incelemek ve bu becerilerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir. Araştırmada tarama modeli kullanılmış, Türkiye genelinde farklı sektörlerden 228 katılımcıdan anket yoluyla veri toplanmıştır. Bulgular, en yüksek yaşam becerileri düzeyinin *problem çözmede*, en düşüğün ise *stres ve olumsuz duyguları yönetme* becerilerinde olduğunu göstermiştir. *Tarım (ziraat mühendisi, yerinde kontrol uzmanı, çiftçi vb.)* meslek grubu, en yüksek yaşam becerileri skorlarına sahip olarak elde edilmiştir. Ayrıca yaşam becerileri alt boyutlarında en yüksek skorların karar verme becerileri boyutunda *tarım* ve *finans* meslek grupları tarafından elde edildiği saptanmıştır. Meslek grupları, cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Sonuç olarak, yaşam becerilerinin genel olarak benzer düzeylerde olduğu ancak özellikle stres yönetimi alanında gelişime ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir. Bu durum, yaşam becerilerinin mesleki bağlam içinde ele alınmasının önemini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Mesleki Bağlam, Yaşam Becerileri, Meslek Grupları

GİRİŞ

Yaşam becerileri; bireylerin stresle başa çıkma, problem çözme, empati kurma ve etkili iletişim gibi alanlarda yetkinlik kazanmasını sağlayarak, onların daha sağlıklı ve dengeli bir yaşam sürmelerine katkıda bulunmaktadır. Mesleki bağlam, bireyin sahip olduğu becerileri ne ölçüde kullanabildiğini ve geliştirebildiğini belirleyebilmektedir. Yaşam becerileri, bireyin yaşam kalitesini artırması, psikolojik iyi oluşunu desteklemesi ve akademik, mesleki ve sosyal başarıyı güçlendirmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Pierce, Gould, & Camiré, 2017).

Bu çalışmanın temel amacı, bireylerin sahip oldukları yaşam becerilerinin mesleki bağlam temelinde nasıl şekillendiğinin ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda araştırma, çeşitli mesleklerde çalışan bireylerin mesleki çevreleri, çalışma koşulları ve iş yaşamına ilişkin deneyimlerinin; yaşam becerilerinin düzeyleri üzerindeki etkisini analiz etmeyi hedeflemektedir.

Alan yazında yaşam becerilerinin keşfine veya farklı değişkenler ile ilişkisine yönelik çalışmalar bulunmakla birlikte, iş yaşamında mesleki faktörlerin etkisini bu beceri üzerinde inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu yönüyle çalışma, özellikle iş yaşamı ve örgütsel davranış kesişiminde önemli bir boşluğu doldurma potansiyeline sahiptir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yaşam becerileri kavramı, literatürde farklı yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmakta olup, bu nedenle çeşitli tanımlara sahiptir ve farklı biçimlerde yorumlanabilmektedir. Uluslararası Eğitim Bürosu (IBE), "yaşam becerilerini, bağımsız olarak yeterli işlev için gerekli olan kişisel yönetim ve sosyal beceriler" olarak tanımlarken UNICEF (2019) yaşam becerilerini, "genellikle önemli kabul edilen psiko-sosyal ve kişilerarası beceriler" olarak ifade etmektedir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ise "bireylerin günlük yaşamın talepleri ve zorluklarıyla etkili bir şekilde başa çıkmalarını sağlayan, uyumlu ve olumlu davranış yetenekleri" olarak tanımlamaktadır (WHO, 1993).

Yaşam becerileri, yalnızca belirli bir ortamda öğrenilmekle kalmayıp farklı yaşam alanlarına aktarılabilen içsel kaynaklar olarak tanımlanmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü bu temel yaşam becerilerini

"karar verme, problem çözme, yaratıcı düşünce, iletişim, kişilerarası ilişkiler, eleştirel düşünme, öz farkındalık, empati, duygularla başa çıkma, stresle baş etme" olmak üzere on başlık altında toplamaktadır (WHO, 1997).

Kar (2011)'a göre yaşam becerileri duygular ve düşünme süreci, seçim ve sorumluluk ile sebep ve sonuç olmak üzere üç temel bileşenden oluşmaktadır. Duygular ve düşünme süreci, bireyin davranışlarının temelini oluşturur. Duygular tamamen ortadan kaldırılamasa da etkili biçimde yönetilmesi, özellikle profesyonel yaşamda başarı ve sağlıklı ilişkiler için kritik öneme sahiptir. Seçim ve sorumluluk, bireyin kararlarını kendi tercihleri doğrultusunda vermesi ve bu kararların sonuçlarını üstlenmesiyle ilgilidir. Ancak profesyonel yaşamda, güvenilirlik ve sorumluluk gereği kişisel tercihler zaman zaman ikinci planda kalmalıdır. Sebep ve sonuç ise her davranışın bir karşılığı olduğunu vurgular; bireylerin eylemlerinin sonuçlarını analiz etmesi ve bu farkındalıkla hareket etmesi önemlidir. Yaşam becerileri; bireyin duygularını yönetmesi, bilinçli seçimler yapması ve davranışlarının sonuçlarını öngörerek sorumluluk alması üzerine kuruludur.

Bu beceriler, bireyin psikolojik iyi oluşunu ve sosyal uyumunu artıran temel yetkinliklerdir. Yapılan araştırmalar, yaşam becerileri eğitiminin mutluluk, yaşam kalitesi, duygu düzenleme, özsaygı ve öfke kontrolü üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir (Mahdavi Haji vd., 2011; Vatankhah, 2014; Pouragha, 2023). Ayrıca, bu beceriler bireylere stresle başa çıkma, etkili karar verme ve problem çözme konusunda önemli katkılar sunmakta; özgüveni artırmakta ve sağlıklı ilişkiler geliştirmeyi desteklemektedir. Nitekim, yaşam becerilerinin geliştirilmesi bireylerin stres yönetimi ve problem çözme becerilerinde belirgin iyileşmeler sağlamaktadır (Pujar & Patil, 2016). Kısacası bu beceriler iş ortamında ve mesleki gelişimde ciddi bir öneme sahiptir.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli ve Soruları

Araştırmada, iş örgütlerindeki çeşitli meslekleri icra eden bireylerin yaşam becerilerinin tanımlanması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda nicel araştırma yöntemlerinden biri olan tarama araştırma modeli ve buna bağlı olarak veri toplamak üzere anket tekniği kullanılmıştır. Ankette katılımcılardan kendilerini değerlendirmeleri beklenmiştir.

Yaşam becerilerini incelemeye odaklanan araştırmada, aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Katılımcıların yaşam becerileri skorları ne düzeydedir?
2. Katılımcıların meslek grupları kapsamında yaşam becerileri nelerdir?
3. Katılımcıların yaşam becerileri skorları, meslek grupları temelinde farklılık göstermekte midir?
4. Katılımcıların yaşam becerileri skorları, cinsiyetleri temelinde farklılık göstermekte midir?
5. Katılımcıların yaşam becerileri skorları, yaşları temelinde farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Anketler basit rastgele örnekleme yöntemi ile elde edilmiştir. Bu çalışma için G-Power 3.1.9.4 programı kullanılarak %95 güven (1-α), %95 test gücü (1-β) ve d=0.5 etki büyüklüğüne göre alınması gereken minimum örneklem sayısı 74 olarak belirlenmiştir. Türkiye çapında farklı sektörlerde çalışan bireylere online olarak gönderilen anket ile 228 kişiden veri toplanmış ancak analizde 221 katılımcının yanıtlarından oluşan veri seti kullanılmıştır.

Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Çalışanların mesleki durumlarına göre yaşam becerilerini değerlendirmek amacıyla Bolat ve Balaman tarafından 2017 yılında geliştirilen "Yaşam Becerileri Ölçeği" kullanılmıştır. Söz konusu ölçek toplam 30 maddeden oluşmakta olup beş temel boyut altında yapılandırılmıştır. Bu boyutlar; *duygularla ve stresle başa çıkma*, *empati ve öz farkındalık, karar verme ve problem çözme, yaratıcı ve eleştirel düşünme ile iletişim ve kişilerarası ilişkiler becerilerini* kapsamaktadır. Ölçekte ters kodlanan madde bulunmamaktadır. Ölçeğin yanıtları beşlik metrik sistemde (1-hiç katılmıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum aralığında) elde edilmiştir.

İstatistiksel Analizler ve Analize Hazırlık

Verinin istatistiksel analizinde SPSS 27.0 paket programı kullanılmıştır. Ön veri analizi olarak ölçek verisinin normal dağılıp dağılmadığını görmek üzere Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilk ve çarpıklık/basıklık analizleri gerçekleştirilmiştir. Sonrasında ise ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışması kapsamında açımlayıcı faktör analizi, ikili ve daha fazla grupların karşılaştırılması için bağımsız örneklemler T-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve ilişkilerin ortaya konulması için korelasyon analizi uygulanmıştır.

Normallik Analizi

Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri sonuçlarına istinaden 0,05'e eşit veya bu değerden büyük olması gereken anlamlılık düzeyinin bu veri seti için küçük olması (p=0,000) sebebiyle normal dağılımı konusunda kesin bir yargıya varmak için çarpıklık/basıklık değerlerinin de incelemesi yapılmıştır. Analizler sonucunda çarpıklık (-1,305) ve basıklık (3,798) değerlerinin koşulları sağlayamaması üzerine, literatürde yer alan uç değerlerin normal dağılıma olumsuz etkisi sebebiyle uç değerde yer alan bazı katılımcı yanıtları (k12, k22, k204, k47, k125, k186 ve k11) analiz dışı bırakılmış ve normallik analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonunda Yaşam Becerileri ölçeği için çarpıklık (-0,241) ve basıklık (+1,496) değerleri tekrar hesaplanmış ve verinin normal dağılıma (-2 +2) uyum sağladığına karar verilmiştir.

Faktör Analizi

Veri setinin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. KMO değerinin 0,921 olması, örneklemin faktör analizi için yüksek derecede uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett testi sonuçları (χ^2=3907,752; p<0,05) ise maddeler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ve veri setinin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymaktadır (Kalaycı, 2009).

Ölçeğin yapı geçerliğini incelemek için açımlayıcı faktör analizi (AFA), güvenirliğini belirlemek için ise Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Varimax döndürme yöntemiyle yapılan analizde, faktör yükü 0,35'in altında olan ve faktörler arası yük farkı 0,10'dan küçük olan YB5, YB8, YB13 ve YB25 maddeleri analizden çıkarılmıştır (Güvendir ve Özkan, 2022).

Analiz sonucunda ölçeğin beş faktörlü yapısını koruduğu ve toplam varyansın %62,938'ini açıkladığı belirlenmiştir. Ancak bazı maddelerin farklı faktörlere yüklenmesi ve bazı maddelerin çıkarılması nedeniyle üç faktör yeniden adlandırılmıştır. Bu doğrultuda faktörler sırasıyla; "F1- Sorunların nedenlerini saptama, çözüm geliştirme ve uygulama becerileri", "F2- Olumsuz duyguları ve stresi yönetebilme becerileri", "F3- Karar verme becerileri", "F4- İletişim ve kişiler arası ilişki becerileri" ve "F5- Empati kurma ve öz farkındalık becerileri" olarak belirlenmiştir. Ölçek güvenirliğini belirlemek için iç tutarlılık katsayıları (α) genel ölçek için 0,927, birinci faktör için 0,906, ikinci faktör için 0,813, üçüncü faktör için 0,804, dördüncü faktör için 0,799 ve beşinci faktör için 0,806 olarak hesaplanmıştır. Yaşam becerileri ölçeği ve alt boyutlarının bu örneklemde, sosyal bilimler çalışmaları için oldukça iyi bir güvenirliğe sahip olduğu belirtilebilir.

Tablo 1. Yaşam Becerileri Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör adı	Faktör Maddeleri	Faktör yükü	Faktör açıklayıcılığı	Ölçek madde sayısı	Cronbach Alfa değeri
F1- Sorunların nedenlerini saptama, çözüm geliştirme ve uygulama becerileri	YB21	0,776	17,181	7	0,906
	YB23	0,736			
	YB19	0,736			
	YB20	0,723			
	YB26	0,632			
	YB24	0,587			
	YB22	0,567			
F2– Olumsuz duyguları ve stresi yönetebilme becerileri	YB4	0,805	13,170	6	0,813
	YB1	0,738			
	YB2	0,697			
	YB3	0,667			

	YB7	0,589			
	YB6	0,522			
F3– Karar verme becerileri	YB16	0,732	11,461	4	0,804
	YB17	0,731			
	YB18	0,678			
	YB15	0,524			
F4– İletişim ve kişiler arası ilişki becerileri	YB29	0,809	10,664	4	0,799
	YB28	0,706			
	YB30	0,689			
	YB27	0,653			
F5- Empati kurma ve öz farkındalık becerileri	YB9	0,767	10,463	5	0,806
	YB10	0,718			
	YB11	0,617			
	YB12	0,556			
	YB14	0,458			
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri: 0,921 Bartlett Testi: x^2 =3907,752 Anlamlılık (p): 0,000 Toplam Varyans: %62,938					

BULGULAR

Örneklem Özellikleriyle İlgili Bulgular

Bulgulara göre araştırmaya katılan 221 kişinin %54,3'ü kadın, %41,2'si 28-37 yaş aralığında ve %43,9'u lisans mezunudur. Katılımcıların meslek gruplarına bakıldığında "eğitim" grubundaki mesleklerin (öğretmen, akademisyen vb.) %41,2 oranıyla ön planda olduğu ve onu sırasıyla "adalet ve güvenlik (asker, polis, avukat vb.)" (%19,5), "yönetim ve idari işler (yönetici, idari hizmetler müdürü, ofis personeli, sekreter vb.)" (%11,3), "mühendislik ve teknik (makine/inşaat/elektrik mühendisi, tekniker, teknisyen vb.)" (%9,0), "ulaştırma, lojistik ve haberleşme (lojistik uzmanı, kargocu, operasyon sorumlusu vb.)" (%4,5), "ticaret (satış ve pazarlama: satış temsilcisi, pazarlama uzmanı vb.)" (%4,1), "sağlık ve sosyal hizmetler (hemşire, sosyal hizmet uzmanı, din görevlisi, psikolog vb.)" (%3,2), "finans (bankacı, finans uzmanı, sigortacı vb.)" (%2,7), "gıda (aşçı, gıda mühendisi vb.)" (%2,7) ve "tarım (ziraat mühendisi, yerinde kontrol uzmanı, çiftçi vb.)" (%1,8) gruplarının takip ettiği görülmektedir (Tablo 2).

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Katılımcılar (n=221)		n	%
Cinsiyet	Kadın	120	54,3
	Erkek	101	45,7
Yaş	18-27	31	14,0
	28-37	91	41,2
	38-47	76	34,4
	48 ve üzeri	23	10,4
Yaş	Ort ± SD	36,72±8,94 (min 18, max 72)	
Eğitim Düzeyi	Lise	17	7,7
	Ön lisans	24	10,9
	Lisans	97	43,9
	Yüksek lisans	37	16,7
	Doktora	46	20,8
Meslek Grupları	Adalet ve Güvenlik	43	19,5
	Eğitim	91	41,2
	Finans	6	2,7
	Gıda	6	2,7
	Mühendislik ve Teknik	20	9,0
	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	7	3,2
	Tarım	4	1,8
	Ticaret (Satış ve Pazarlama)	9	4,1
	Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme	10	4,5
	Yönetim ve İdari işler	25	11,3

4.2. Araştırma Sorularıyla İlgili Bulgular

4.2.1.Katılımcıların yaşam becerileri skorları ne düzeydedir?

Araştırmaya katılan 221 kişinin yaşam becerileri ölçeği ve alt boyutlarından elde ettikleri skorlar Tablo 3'te sunulmuştur. Buna göre yaşam becerileri ölçeği skorları, örneklem genelinde (4,033 ± 0,470) ölçek orta noktasının üzerinde ve oldukça yüksek seviyededir (max. 5,00). Ölçeğin alt boyutlarının skorları ise "F2– Olumsuz duyguları ve stresi yönetebilme becerileri" haricinde diğerleri ölçek ortalama puanından daha yüksektir. En yüksek skora sahip ölçek alt boyutunun F1 (4,206 ± 0,526) ve en düşük skora sahip ölçek alt boyutunun F2 (3,588 ± 0,740) olduğu saptanmıştır. Buradan hareketle katılımcıların sorun çözme becerilerinin oldukça iyi olduğu ancak stresi yönetme becerilerinin zayıf olduğu belirtilebilir.

Tablo 3. Yaşam becerileri skorları

Değişken	Ortalama puan	Standart sapma	Min-Max. puanlar
Yaşam Becerileri ölçeği	4,033	0,470	2,19 – 5,00
YB-F1- Sorunların nedenlerini saptama, çözüm geliştirme ve uygulama becerileri	4,206	0,526	1,86 – 5,00
YB-F2– Olumsuz duyguları ve stresi yönetebilme becerileri	3,588	0,740	1,17 – 5,00
YB-F3– Karar verme becerileri	4,109	0,602	1,75 – 5,00
YB-F4– İletişim ve kişiler arası ilişki becerileri	4,182	0,526	2,00 – 5,00
Yb-F5- Empati kurma ve öz farkındalık becerileri	4,149	0,561	1,40 – 5,00

4.2.2. Katılımcıların meslek grupları kapsamında yaşam becerileri nelerdir?

Katılımcıların icra ettiği mesleğe göre sahip olduğu yaşam becerileri skorları Tablo 4'te gösterilmiştir. Buna göre adalet ve güvenlik grubundaki mesleklerin, en yüksek skoru "empati kurma ve öz farkındalık becerileri"ni temsil eden YB-F5 alt boyutunda, eğitim meslek grubunda yer alan katılımcıların "sorunların nedenlerini saptama, çözüm geliştirme ve uygulama becerileri"ni temsil eden YB-F1 alt boyutunda, finans meslek grubundaki profesyonellerin YB-F3 kodlu "karar verme becerileri"nde, gıda grubundaki mesleklerde çalışanların "iletişim ve kişiler arası ilişki becerileri"ni temsil eden YB-F4 alt boyutunda, mühendislik ve teknik ile sağlık ve sosyal hizmetler grubundaki profesyonellerin "sorunların nedenlerini saptama, çözüm geliştirme ve uygulama becerileri"ni gösteren YB-F1 alt boyutunda, tarım meslek grubu mensuplarının YB-F3 kodlu "karar verme becerileri"nde, ticaret (satış ve pazarlama) mesleğini icra eden katılımcıların "sorunların nedenlerini saptama, çözüm geliştirme ve uygulama becerileri"ni temsil eden YB-F1 alt boyutunda, ulaştırma, lojistik ve haberleşme grubundaki meslek mensuplarının "iletişim ve kişiler arası ilişki becerileri"ni gösteren alt boyutunda ve "yönetim ve idari işler" profesyonellerinin de YB-F1 kodlu "sorunların nedenlerini saptama, çözüm geliştirme ve uygulama becerileri"nde daha yüksek skorlar elde ettikleri görülmüştür.

Tablo 4. Meslek grupları kapsamında yaşam becerileri skorları

	Yaşam Becerileri											
Meslek Grubu	**YB ort.**	**Ss**	**YB-F1**	**Ss**	**YB-F2**	**Ss**	**YB-F3**	**Ss**	**YB-F4**	**Ss**	**YB-F5**	**Ss**
Adalet ve Güvenlik	4,046	,404	4,123	,420	3,705	,710	4,075	,541	4,168	,421	**4,228**	,477
Eğitim	4,013	,516	**4,212**	,551	3,500	,776	4,123	,609	4,181	,533	4,125	,646
Finans	4,006	,291	4,333	,390	3,222	,952	**4,375**	,541	4,333	,408	3,933	,711
Gıda	3,788	,636	4,000	,981	3,167	,658	3,667	,970	**4,250**	,500	3,967	,708
Mühendislik ve Teknik	4,071	,460	**4,257**	,648	3,675	,759	4,200	,709	4,062	,760	4,190	,556
Sağlık ve Sosyal Hizmetler	4,000	,179	**4,163**	,399	3,690	,424	4,107	,196	4,071	,237	4,000	,000
Tarım	4,230	,487	4,357	,600	3,958	,478	**4,437**	,515	4,050	657	4,230	,526

Ticaret (Satış ve Pazarlama)	3,983	,501	**4,190**	,489	3,648	,723	3,778	,592	4,139	,574	4,133	,519
Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme	4,104	,452	4,314	,507	3,517	,847	4,200	,524	**4,325**	,514	4,260	,327
Yönetim ve İdari işler	4,091	,494	**4,251**	,470	3,740	,656	4,110	,599	4,200	,544	4,184	,503

4.2.3. Katılımcıların yaşam becerileri skorları, meslek grupları temelinde farklılık göstermekte midir?

Katılımcıların yaşam becerileri (Tablo 5) düzeylerinde meslek gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal–Wallis testi bulguları, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir (x^2 = 2,367, p= 0,984). Ayrıca tabloya eklenmemiş olsa da yaşam becerilerinin alt boyutlarında meslek gruplarına göre yapılan fark analizlerinde de istatistiksel olarak anlamlı farklara rastlanmamıştır.

Tablo 5. Yaşam becerileri düzeylerinin meslek gruplarına göre incelenmesi

	Meslek grupları	N	Ort.	Ss	Sıra Ort.	Kruskal Wallis H	
						x^2	P
Yaşam becerileri	Adalet ve Güvenlik	43	4,046	,404	110,81	2,367	0,984
	Eğitim	91	4,013	,516	107,63		
	Finans	6	4,006	,291	110,83		
	Gıda	6	3,788	,636	97,92		
	Mühendislik ve Teknik	20	4,071	,460	122,48		
	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	7	4,000	,179	113,21		
	Tarım	4	4,230	,487	134,50		
	Ticaret (Satış ve Pazarlama)	9	3,983	,501	97,00		
	Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme	10	4,104	,452	115,10		
	Yönetim ve İdari işler	25	4,091	,494	116,60		

4.2.4. Katılımcıların yaşam becerileri skorları, cinsiyetleri temelinde farklılık göstermekte midir?

Cinsiyet değişkenine göre gruplar arasındaki farklılıkları saptamak üzere yapılan bağımsız örneklemler t-testi bulgularına göre, kadın ve erkek katılımcıların yaşam becerileri ve alt boyutlarının düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 6. Yaşam becerileri ve alt boyutları düzeylerinin cinsiyet temelinde incelenmesi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss	t	sd	p
Yaşam becerileri	Kadın	120	3,995	0,506	-1,335	219	0,183
	Erkek	101	4,080	0,422			
YB-F1	Kadın	120	4,177	0,563	-0,867	219	0,387
	Erkek	101	4,240	0,478			
YB-F2	Kadın	120	3,508	0,780	-1,740	219	0,083
	Erkek	101	3,681	0,681			
YB-F3	Kadın	120	4,041	0,642	-1,810	219	0,072
	Erkek	101	4,188	0,542			
YB-F4	Kadın	120	4,200	0,530	0,549	219	0,583
	Erkek	101	4,160	0,523			
YB-F5	Kadın	120	4,121	0,608	-0,798	219	0,426
	Erkek	101	4,182	0,500			

4.2.5. Katılımcıların yaşam becerileri skorları, yaşları temelinde farklılık göstermekte midir?

Yaş grupları temelinde farklılıkları incelemek üzere yapılan Kruskal Wallis H testi bulgularına (Tablo 7) göre 18-27, 28-37, 38-47, 48 ve üzerindeki katılımcıların yaşam becerileri ve alt boyutlarının düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($x^2 = 1,536$, $p = 0,674$).

Tablo 7. Yaşam becerileri ve alt boyutları düzeylerinin yaş grupları temelinde incelenmesi

	Meslek grupları	N	Ort.	Ss	Sıra Ort.	Kruskal Wallis H	
						x^2	P
Yaşam becerileri	18-27	31	4,000	0,088	112,55	1,536	0,674
	28-37	91	4,076	0,047	116,63		
	38-47	76	4,010	0,057	106,00		
	48 ve üzeri	23	3,984	0,089	103,17		
YB-F1	18-27	31	4,092	0,101	101,34	3,272	0,352
	28-37	91	4,237	0,053	113,95		
	38-47	76	4,233	0,063	116,57		
	48 ve üzeri	23	4,142	0,086	93,93		
YB-F2	18-27	31	3,666	0,136	124,06	2,217	0,529
	28-37	91	3,602	0,075	112,87		
	38-47	76	3,559	0,089	105,42		
	48 ve üzeri	23	3,514	0,141	104,41		
YB-F3	18-27	31	3,871	0,139	93,42	2,935	0,402
	28-37	91	4,173	0,054	115,02		
	38-47	76	4,138	0,071	113,45		
	48 ve üzeri	23	4,076	0,111	110,70		
YB-F4	18-27	31	4,169	0,091	111,00	3,090	0,402
	28-37	91	4,263	0,048	119,24		
	38-47	76	4,095	0,070	103,30		
	48 ve üzeri	23	4,163	0,095	103,87		
YB-F5	18-27	31	4,238	0,106	123,32	3,769	0,288
	28-37	91	4,193	0,057	116,26		
	38-47	76	4,071	0,064	101,71		
	48 ve üzeri	23	4,113	0,121	104,26		

TARTIŞMA

Elde edilen bulgular, yaşam becerilerinin çalışan bireylerde genel olarak yüksek düzeyde olduğunu göstermesi bakımından alan yazınla örtüşmektedir. Nitekim World Health Organization tarafından geliştirilen yaşam becerileri çerçevesinde problem çözme, karar verme ve kişilerarası iletişim becerilerinin bireyin uyum kapasitesinde merkezi rol oynadığı vurgulanmaktadır (WHO, 1997). Buna karşın, duyguları düzenleme ve stresle başa çıkma becerilerinin görece düşük bulunması, modern çalışma yaşamının artan psikososyal riskleriyle ilişkilendirilebilir (Lazarus & Folkman, 1984). Araştırmada demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık bulunmaması, yaşam becerilerinin bağlamdan bağımsız ve aktarılabilir nitelikte olduğunu desteklemektedir (Durlak vd., 2011). Bununla birlikte bazı mesleklerde belirli becerilerin öne çıkması, örgütsel yapı, iş yükü ve rol beklentilerinin bu becerilerin gelişiminde belirleyici olduğunu düşündürmektedir. Bu durum, mesleki gelişim programlarında bağlama duyarlı beceri eğitimlerinin önemini ortaya koymaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, çalışan bireylerin yaşam becerilerini mesleki bağlamda incelemiş ve bu becerilerin meslek grupları ile demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmiştir. Bulgular, yaşam becerilerinin genel olarak yüksek düzeyde olduğunu; özellikle problem çözme, karar verme ve kişilerarası iletişim becerilerinin öne çıktığını göstermektedir. Buna karşın, duyguları düzenleme ve stresle başa çıkma becerilerinin görece daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada, yaşam becerilerinin meslek grupları, cinsiyet ve yaş açısından anlamlı farklılık göstermemesi, bu becerilerin evrensel ve aktarılabilir nitelikte olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak bazı

mesleklerde belirli becerilerin daha fazla öne çıkması, iş ortamı ve çalışma koşullarının dolaylı etkisine işaret etmektedir.

Uygulama açısından, örgütlerin özellikle stres yönetimi ve duygusal becerilere yönelik eğitim programları geliştirmesi önemlidir. Sonuç olarak çalışma, yaşam becerilerinin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini vurgulamakta ve gelecekte bu becerilerin iş doyumu ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerle ilişkilerinin incelenmesini önermektedir.

KAYNAKÇA

Achor, S. (2010). *The happiness advantage*. Crown Business.

Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(3), 1601–1620.

Bolat, Y., & Balaman, F. (2017). Yaşam becerileri ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 6*(4), 22–39.

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. Basic Books.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem akademi.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies, 9*(1), 1–11. doi:10.1007/s10902-006-9018-1

Diener, E., & Biswas-Diener, R. (2008). *Happiness: Unlocking the mysteries of psychological wealth*. Blackwell Publishing.

Joseph A. Durlak, Roger P. Weissberg, Allison B. Dymnicki, Rebecca D. Taylor & Kriston B. Schellinger (2011). The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions. *Child Development,* 82(1), 405–432.

Erben, G. S., & Ötken, A. B. (2014). Paternalist liderlik ve işe ilişkin iyilik ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, (22)*, 103–121. doi:10.11611/JMER192

Facteau, D. B. (2025). *Happiness: A product of the jingle-jangle fallacy?* (Doctoral dissertation, University of Georgia).

Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist, 91*(4), 330–335.

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly, 14*(6), 693–727. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.001

Harter, J. K., & Schmidt, F. L. (2000). Validation of a performance-related employee satisfaction measure: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 678–689. doi:10.1037/0021-9010.85.5.678

Hwang, J., & Hopkins, K. (2012). Organizational inclusion, commitment, and turnover among child welfare workers.

Iturriaga, P. (2024). *Happiness at work and job autonomy: A blissful relationship* (Doctoral dissertation, Keiser University).

Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri.* Ankara: Asil.

Kanungo, R. N. (1982). *Work alienation: An integrative approach*. Praeger.

Kar, A. K. (2011). Importance of Life Skills for The Professionals of 21st Century. *The IUP Journal of Soft Skills*, 5(3), 35-45.

Keyes, C. L. M., Hysom, S. J., & Lupo, K. L. (2000). The positive organization: Leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *Psychologist-Manager Journal, 4*(2), 143–153.

Özçelik, B. (2019). *İş anlamı ve mutluluk arasındaki ilişkide sosyal güvenin aracılık rolünün incelenmesi* (Doktora tezi). Sakarya Üniversitesi.

Pierce, S., Gould, D., & Camiré, M. (2017). Definition and model of life skills transfer. *International Review of Sport and Exercise Psychology, 10*(1), 186–211. https://doi.org/10.1080/1750984X.2016.1199727

Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. Wiley-Blackwell.

Pouragha, F. (2023). The Effectiveness of the Life skills training on the Personal and Social Happiness of Adolescents. *Journal of Modern Psychology*, 3(4), 31-39. https://doi.org/10.22034/jmp.2024.444890.1089

Pujar, L. L., & Patil, S. S. (2016). Life skill development: Educational empowerment of adolescent girls. *RA Journal of Applied Research, 2*(5), 468–472.

Richard S. Lazarus & Susan Folkman (1984). Stress, appraisal, and coping. New York: Springer.

Srivastava, S., Singh, S., & Dhir, S. (2022). Happiness at work and organizational outcomes: A review and research agenda. *International Journal of Organizational Analysis, 30*(5), 1203–1226. doi:10.1108/IJOA-05-2021-2760

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Boston, MA: Pearson.

The World Health Organization [WHO]. (1997). Life skills education in schools. For Children and Adolescents in Schools, Programme on Mental Health World Health Organization, Geneva.

World Health Organization (WHO) (1993). The Development of Dissemination of Life Skills Education: An Overview. Programme on Mental Health. Geneva.

World Health Organization (WHO) (1997). Life Skills Education for Children and Adolescents in Schools. Programme on Mental Health. Geneva.

İŞ STRESİ, KABULLENİCİ VE PASİF SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN ARACI ROLÜ

Dr. Mustafa İsmet BAŞBOĞA
Bağımsız Araştırmacı
ismetbasboga6@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Aslı KAYA
İstanbul Gelişim Üniversitesi
aslkaya@gelisim.edu.tr

Dr. Aslı ERCAN ÖNBIÇAK
Bağımsız Araştırmacı
dr.aslieonb@gmail.com

ÖZET

Toplumun varlığını devam ettirmesi ve fiziksel sağlık olgusunun sürdürülebilirliği için temel rol oynayan sağlık çalışanları, yaptıkları işin doğasından kaynaklı olarak yüksek seviyede sorumluluk, emek ve verimlilik gerektiren çalışma ortamlarında görev yapmaktadırlar. Bu araştırma, sağlık sektörü profesyonellerinin yaşadıkları iş stresi, kabullenici ve pasif sessizlik ilişkisini ve bu ilişkide örgütsel dışlanmanın aracı rolünü ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular incelendiğinde, sağlık profesyonellerinin çalışma ortamında maruz kaldığı yüksek seviyede stresin, bir dışlanma algısı oluşturduğunu ve buna bağlı olarak ortaya fikir atmanın, şahsi düşünce belirtmenin gerekli olmadığı varsayımı ile kabullenici ve pasif sessizliğe sebep olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, sağlık profesyonellerinin çalışma ortamında çalışan sesliliğini teşvik etmek amacıyla doğru iletişim ağı kurulması, iş yüklerinin azaltılmasına ek olarak dışlanma hissiyatını da en aza indirgeyecek destek süreçlerini içeren kapsamlı bir örgüt kültürü inşası gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Stresi, Örgütsel Dışlanma, Kabullenici ve Pasif Sessizlik, Sağlık Çalışanları

GİRİŞ

Sağlık çalışanları yaptıkları işin gereği olarak içerisinde yüksek oranda risk, belirsizlik, emek yoğun, iş baskısı, stres ve zaman baskısı gibi çıktılarla çalışan ve birey sağlığını doğrudan etkileyen kritik bir süreç içerisinde görev yapmaktadırlar. Dolayısıyla bu durum sonucunda iş stresi kavramı doğmaktadır. İş stresi bireyin mevcut kaynaklarla talepleri arasındaki dengesizlik sonucu ortaya çıkmaktadır (Lazarus & Folkman, 1984). Sağlık çalışanlarının yaşadığı stresin incelenmesi kritik bir öneme sahiptir. Çünkü sağlık çalışanlarının yaşadığı stres olgusu sadece kendisinin refah, tatmin ve mutluluğunu değil, hasta sağlığı ve bakımı ile doğrudan ilişkilidir. Çalışma ortamının stresli bir yapıda olması grup, örgüt veya toplum içerisinde sosyal ilişkilerin bozulmasına ve bireylerin dışlanmış hissine kapılmasına nedne olmaktadır. Örgüt ortamında ortaya çıkan bu dışlanma "örgütsel dışlanma" olarak ifade edilir. Örgütsel dışlanma, bireyin çalışma ortamında ve çalışma arkadaşları tarafından görmezden gelinmesi, sosyal gruplardan dışlanması ve "görünmez" olması durumudur (Ferris vd., 2008). Örgütsel sessizlik kavramının temel alt boyutlarından biri olan kabullenici ve pasif sessizlik ise, çalışanın teslimiyetçi bir yaklaşımla mevcut durumu ve sorunları değiştirme gücünden yoksun olması, değiştirme gücünü yitirmesidir (Pinder ve Harlos, 2001). Bu durum sağlık çalışanlarının, örgütsel iyileştirmeyi sağlamak adına sunacağı öneri fikirleri saklaması ve bunun yerine "nasıl olsa değişiklik olmayacak" algısıyla sessiz kalmasını doğurmaktadır.

Çalışmada öncelikle kavramsal çerçeve bölümünde iş stresi, örgütsel dışlanma, kabullenici ve pasif sessizlik açıklanarak aralarındaki ilişkiler ele alınmaktadır. Sonrasında araştırma yöntemi bölümünde araştırmanın modeli ve örneklemi, ilgili hipotezler ve değişkenlere ait ölçekler belirtilmektedir. Bulgular bölümünde elde edilen verilerin analizi ve hipotezlerin kabul/red sonuçları yer almaktadır. Sonuç bölümünde ise genel değerlendirme ve gelecek araştırmalar için öneriler verilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İş Stresi, Kabullenici ve Pasif Sessizlik

Modern çağın en önemli psikolojik gerilim hallerinden birisi olan iş stresi, örgüt içerisinde bireyin üzerinde yarattığı baskı ve etkisinin gölgesinde bireyin kaynakları ve kapasitesi arasındaki

uyumsuzluktan ortaya çıkmaktadır (Zincirli, 2021, s. 282). Örgütte iş akış süreçlerini gerçekleştiren bireyin yaşadığı stres seviyesinin yüksek olması motivasyonunu düşürmekte ve işe dair "ne söylersem söyleyeyim herhangi bir değişiklik olmayacak" algısını geliştirerek onu çaresizliğe itmektedir (Bülbül, 2019, s. 55). Söz konusu bu çaresizlik hali, bireyin örgütsel sessizliğini tetiklemekte ve çalışanın elindeki imkân, fikir, duygu, düşünce, yetenek vb. olumlu tüm çıktılarını örgütüne yansıtmamasına sebep olmaktadır (Morrison, 2023, s. 82). İş stresinin yarattığı çaresizlik ve tükenmişlik hali, örgüt içerisinde bireyin sessizliğine sebep olmakta ve bu sessizliği koruma içgüdüsü ile bir bariyer olarak kullanmalarını doğurmaktadır (Nafei, 2016, s. 105). İlgili literatür incelendiğinde yapılan çalışmalar, iş stresinin doğurduğu tükenmişlik ve kaygı düzeylerinin çatışmadan kaçınmalarını ve pasif halde bir sessizliğe ittiğini göstermektedir (Dedahanov vd., 2016, s.1258). Çalışanlar, iş stresinden kaynaklı susma davranışı da gösterebilirler. Bu durum pasif sessizlik olarak adlandırılmaktadır. Pasif sessizlik, çalışanların bilerek susmasını ifade etmektedir. Bir çalışanın pasif kalma durumu, ona dayatılan koşulları kabul etmese bile kendine olumsuz bir eleştiri gelmesi korkusuyla durumu değiştirmek için herhangi bir eylemde bulunmamasıdır. Bir başka ifadeyle gönüllü olarak pasif kalma durumudur (Pinder ve Harlos, 2001; Macit ve Erdem, 2020). Benzer şekilde, Kılıç vd. (2013) tarafından yapılan çalışma stres olgusunun birey üzerinde yarattığı olumsuz etkilerin düşünme ve fikir beyan etme davranışlarını ortadan kaldırdığını ve kabullenici bir sessizliğe sebep olduğunu saptamıştır. Literatürde farklı örneklem grupları üzerinde (akademisyenler, hizmet personelleri, sağlık çalışanları) yapılan çalışmalarda iş stresi olgusunun sessizlik davranışını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir (Yıldız ve Güneş, 2017; Mantı, 2020).

İş Stresi ve Örgütsel Dışlanma

Örgütsel dışlanma literatürde genel olarak, bireyin çalışma ortamında arkadaşları veya sosyal ağlar tarafından görmezden gelinmesi, dışlanması ve reddedilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durumun bireyin üstünde pek çok psikolojik soruna ve yüke de sebep olduğu bilinmektedir. Örgüt içerisinde bireyin maruz kaldığı bu sosyal izolasyon halinin iş stresini tetiklediği ve örgütsel dışlanmayı da artıran bir döngü olduğu bilinmektedir. Bu dışlanma hali bireyin örgüt içerisinde algıladığı stresi artırmakta ve yaşanılan stresin de çok önemli pozitif bir çıktı olan psikolojik güçlendirmeyi, verimliliği ve iş performansını düşürdüğü görülmektedir (Chung, 2018, s. 314). Ek olarak, bu sosyal izolasyon ve dışlanma halinin stresi tetiklediği, işe olan bağlılıklarını ve duygusal bağlılığı zedelediği de bilinmektedir (Samo vd., 2019, s. 3478). Özellikle sağlık sektörü gibi insan hayatını doğrudan ilgilendiren yüksek risk ve belirsizlik içeren sektörlerde dışlanma ve stres ilişkisi daha çok gözlemlenebilmektedir. Literatürde sağlık çalışanlarının dışlanmaya maruz kaldıklarında salt bir huzursuzluğun yanına ek olarak stres seviyelerinde artış ve genel sağlık sorunlarına sebep olan çalışmaların varlığı bilinmektedir (Manninen vd., 2024, s. 1822-1823). Sarfraz vd. (2019) tarafından hemşireler üzerinde yapılan çalışma sonuçları ise dışlanma sonucunda ortaya çıkan stresin yönetilmesinin zorlaştığını, örgütsel desteğin koruyucu etkisinin ortadan kalktığını ve stresin örgüt içerisinde yıkıcı sorunlara sebep olduğunu vurgulamaktadır.

Örgütsel Dışlanma, Kabullenici ve Pasif Sessizlik

İlgili literatürde dışlanma olgusunun zaman içerisinde sessizliğe dönüşmesi, öz-saygı ve örgütsel kimlik ile açıklanmaktadır. Örgüt içerisinde dışlanmanın çalışan üzerinde öz-saygı eksilmesine sebep olduğu ve bu durumun da onu sessizliğe ittiği vurgulanmaktadır (Takhsha vd., 2020, s. 425). Literatürde hemşireler üzerinde yapılan bir çalışma ise, örgütsel dışlanmaya maruz kalan bireylerin özdeşleşme düzeylerinde önemli bir azalma olduğu ve bu azalmanın da beraberinde sessizliğe sebep olduğu saptanmıştır (Gkorezis vd., 2016, s. 2385). Sağlık çalışanlarında ekip çalışması çok kritik bir yerdedir. Sağlık çalışanlarının üzerinde yaşanan bu dışlanma ve sessizlik hali de beraberinde kurumsal başarı, verimlilik, birey sağlığı ve toplum sağlığını doğrudan etkilemektedir. Özişli (2022) tarafından yapılan çalışma, dışlanmaya maruz kalan sağlık çalışanlarının işyeri yalnızlığı yaşadıklarını ve bu yalnızlığın beraberinde bir sessizlik ortaya çıkardığını ortaya koymuştur. Sağlık kurumlarında çalışanların yaşadığı dışlanma halinin çalışma ortamında var olan sorunlar karşısında sessiz kaldıklarını ve fikirlerini söylemekten kaçındıkları sonucunda örgütsel sinizme sebep olduğu ise bilinmektedir (Elhanafy ve Ebrahim, 2022; Ismail vd., 2024). Birçok çalışmada örgütsel dışlanmanın etkileri, çalışan üzerinde stres ve depresyona neden olmaktadır. Bunun sonucunda çalışanının iş tatmini ve performansının düşmesine neden olmaktadır (Karaman, Yoldaş ve Kılıç, 2020). Dışlanma halinin yarattığı sessizlik durumu

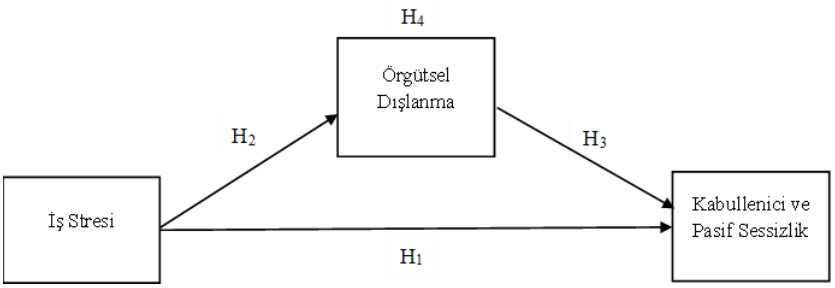
çalışanlarda erteleme davranışı gibi ekstra olumsuz çıktılara da sebep olabilmektedir (El-Sayed vd., 2025).

Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolü

Literatürde örgütsel dışlanmanın aracı rolüne dair yapılan çalışmaların varlığı bilinmektedir. Örgütsel dışlanmanın aracı rolünün, bireyi sapkın iş davranışlarına (Shafique vd., 2021) yönelttiği ve stres altındaki bireylerin işten zihinsel kopuşuna (Koay, 2018) aracılık ettiği bilinmektedir. Kılınç (2025) tarafından yapılan çalışmada ise sağlık çalışanlarının maruz kaldığı dışlanmanın sessiz istifa gibi pasif süreçleri doğurduğu ve verimlilik karşıtı davranışlara köprü olduğu saptanmıştır. Özetle, iş stresi hali bireyin sosyal ve duygusal sermayesini tüketerek onu dışlanmaya maruz kalacak hale sürüklemekte; dışlanma ise örgütsel pozitif çıktıları azaltarak birey üzerinde sessizlik halinin güvenli bir liman olarak algılanmasını ve onu pasif bir sessizliğe itmesini sağlamaktadır. Bu dinamik yapı dışlanmanın, stres ve sessizlik ilişkisinde bir mekanizma görevi görmektedir. İş stresi ve kabullenici pasif sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel dışlanmanın aracı etkisi kuramsal olarak Hobfoll (1989) kaynakların korunma teorisi ile açıklanabilmektedir. Kurama göre birey, zaman, var olma, destek, özdeşleşme, bağlılık, özsaygı gibi kaynaklarını koruma ve devam ettirme eğilimindedir. İş stresi, dışlanma ve pasif sessizlik hali, çalışanın sahip olduğu kaynakları sömüren en önemli faktörler arasında görülmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma nicel araştırma yönteminden oluşmaktadır. Araştırma modeli, örneklem, veri toplama süreci, verilerin analizi ve kullanılan istatistiksel yöntem bu kısımda açıklanmaktadır. Literatür incelendiğinde, iş stresi ile kabullenici ve pasif sessizlik ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolüne göre araştırma modeli oluşturulmuştur. İş stresi, örgütsel dışlanma, kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkileri gösteren araştırma modeli Şekil 1'de belirtilmektedir. İlgili hipotezler H1, H2, H3 ve H4 olarak aşağıda açıklanmaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

H1: İş stresinin kabullenici ve pasif sessizlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2: İş stresinin örgütsel dışlanma üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3: Örgütsel dışlanmanın kabullenici ve pasif sessizlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H4: İş stresi ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel dışlanmanın aracılık etkisi vardır.

Araştırmanın anketi 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Araştırmada anketin birinci bölümünde demografik değişkenler verilmiş, ikinci bölümünde çalışanların iş stresini ölçmek amacıyla House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen Efeoğlu (2006) tarafından doktora tezinde kullanılan iş stresi ölçeği kullanılmıştır. Araştırma anketinin üçüncü bölümünde çalışanların kabullenici sessizlik algılarını ölçmek için Knoll ve Dick (2012) tarafından geliştirilen, Çavuşoğlu ve Köse (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "örgütsel sessizlik" ölçeğinin kabullenici ve pasif sessizlik alt boyutu kullanılmıştır. Çavuşoğlu ve Köse (2019) çalışmalarında örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarından olan kabullenici sessizlik ve pasif sessizlik boyutlarının analiz sonucunda birleştiğini belirtmektedir. Araştırma bu yönde ele alınmaktadır. Araştırmanın dördüncü bölümde ise Ferris vd. (2008) tarafından geliştirilen, Çalışkan ve Pekkan (2020) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan "örgütsel dışlanma" ölçeği kullanılmıştır.

Ankete dayalı nicel araştırmayı gerçekleştirmek için İstanbul Gelişim Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 09.01.2026 tarihli ve 2026-01 sayılı "Etik Kurul Onay Belgesi" alınmıştır. Araştırma evreni, İstanbul ilinde kamu ve özel sağlık kurumlarında çalışan sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırma verilerini toplamak için ilgili kurumlara 400 adet anket dağıtılmıştır. 400 anket formundan 367 tanesi geçerli ve doğru kabul edilmiştir. Katılımcıların neredeyse tamamı genç ve orta yaş olarak nitelendirilebilecek sınıfta (18-40 yaş aralığında) yer almaktadır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde toplanan verilerin test edilmesi amacıyla ilk olarak verilerin normallik testine ilişkin analizler ve bulgular incelenerek uygunluğu denetlenmiştir. İkinci olarak betimleyici istatistikler ve korelasyon katsayıları verilmiştir. Sonrasında ise araştırma kapsamında kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerliliklerine dair analizler ve bulgular verilmiştir. Son kısımda ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve hipotezleri test etmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır.

Tablo 1. Çarpıklık/Basıklık Katsayıları

	n	Minimum	Maksimum	Çarpıklık	Basıklık
İş Stresi	367	1	5	0,566	-0,124
Kabullenici ve Pasif Sessizlik	367	1	4,80	0,478	-0,176
Örgütsel Dışlanma	367	1	4,80	1,367	-1,174

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin Tablo 1'de görüldüğü üzere çarpıklık/basıklık katsayıları verilmiştir. Değişkenler arasında ilişkiyi belirlemek için korelâsyon analizi yapılmıştır. Tablo 2'de verilen korelâsyon analizi sonuçları, iş stresi ve kabullenici ve pasif sessizlik arasında pozitif yönlü orta düzeyde, iş stresi ve örgütsel dışlanma arasında pozitif yönlü orta-güçlü düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Korelasyon Analizi

	M	SD	1	2	3
1.İş Stresi	2,320	0.813	(.805)		
2.Kabullenici ve Pasif Sessizlik	2,258	0.778	.467**	(.885)	
3.Örgütsel Dışlanma	1,722	0.735	.543**	.195**	(.923)

Aşağıda Cronbach's Alpha, CR, AVE değerleri ve KMO and Barlett testlerine ilişkin bulgular Tablo 3' de verilmiştir.

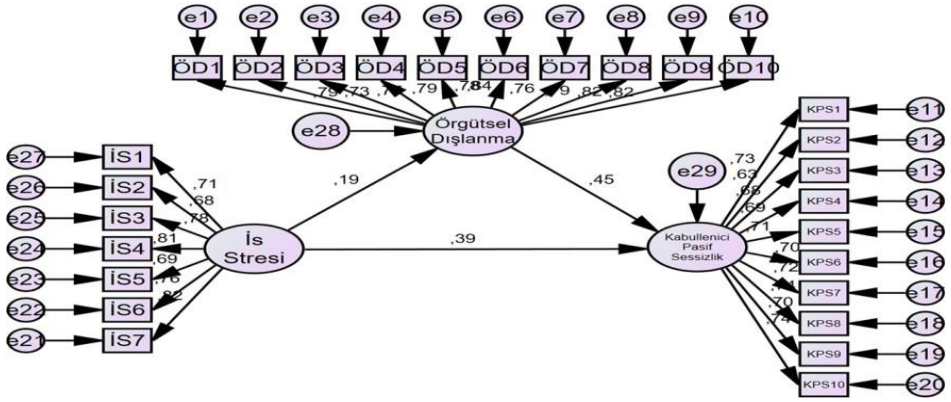
Tablo 3. Cronbach's Alpha Katsayıları ve Geçerlilikler

Ölçek	Madde Sayısı	KMO	Barlett	Cronbach's Alpha	CR	AVE
İş Stresi	7	,870	818,798(p=.000)	,80	0,712	0,593
Kabullenici ve Pasif Sessizlik	10	,899	1686,987(p=.000)	,88	0,763	0,656
Örgütsel Dışlanma	10	,908	2745,047(p=.000)	,92	0,882	0,734

YEM Modeli Sonuçları

Araştırma için oluşturulan yol analizine dair elde edilen bulgulara ait sonuçlar Şekil 2'de yer almaktadır.

Şekil 2 Yem Model Sonuçları



Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak yapılan analiz sonucunda; iş stresinin kabullenici ve pasif sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğu (β= .397 p< .001), iş stresinin örgütsel dışlanma üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu (β= .199 p< .001) ve örgütsel dışlanmanın kabullenici ve pasif sessizlik üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu (β= .554 p< .001) görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir. İş stresi, kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel dışlanmanın aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmadığı için H4 hipotezi reddedilmiştir. YEM analizi sonuçları tablo 4 de belirtilmektedir.

Tablo 4. YEM Analizi Sonuçları

Test Edilen Yol			B	SE	BC %95 CI	
					LB	UB
İş Stresi	--->	Kabullenici ve Pasif Sessizlik	.397	.072	.29	.55
İş Stresi	--->	Örgütsel Dışlanma	.199	.048	.15	.32
Örgütsel Dışlanma	--->	Kabullenici Pasif Sessizlik	.454	.052	.47	.69
Toplam Etki (c)			.487*	.063	.41	.56
Doğrudan Etki (c')			.397*	.049	.24	.67
Dolaylı Etki (axb)			.090*	.031	.04	.17

(*p< .001)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Genel olarak stres, bir bireyin çok çalışma ve az dinlenmeye bağlı olarak fiziksel, bilişsel ve duygusal hâlinde değişimi belirtirken aynı zamanda çevresinde oluşan olumlu veya olumsuz değişikliklere karşı gösterdiği tepkilerin toplamı olarak belirtilmektedir. İş stresi de çalışanların işyerinde hissettikleri stres türüdür (Yıldız, Koçoğlu Sazkaya, 2021). İş stresinin sebeplerinden bir tanesi örgütsel dışlanma kavramıdır. Örgütsel dışlanma, bir çalışanın çalışma ortamında görmezden gelinmesini, diğer iş arkadaşlarının "hiç yokmuş gibi" davranmasını ve işyerindeki faaliyetlerin dışında bırakıldığına dair algı olarak belirtilmektedir. Bir başka deyişle bir çalışanın işyerinde sistematik olarak bir örgütsel faaliyetlerle ilgili dikkate alınmama durumu olarak açıklanabilmektedir (Öztürk Çiftçi, 2023). Kabullenici sessizlik, işyerinde çalışanın, mevcut durumu değiştirmeye niyet etmez ve konuyla ilgili konuşmak için çaba sarf etmez (Yılmaz, 2020). Pasif Sessizlik, çalışanların işyerindeki sorunlarla ilgili "fikir sahibi oldukları halde, konuşmanın sonuçlarının kişisel olarak hoş karşılanmayacağı korkusuyla, kendilerini korumak amacıyla sahip oldukları bilgileri saklamalarını ve konuşmamalarını" belirtmektedir (Cavuşoğlu ve Köse, 2019).

Çalışmada iş stresi, kabullenici ve pasif sessizlik ve örgütsel dışlanmanın birbiriyle ilişkisi irdelenmektedir. Analiz sonuçlarına göre H1, H2, H3 hipotezleri kabul edilmiştir. Örgütsel dışlanmanın aracılık etkisi reddedilmiştir. Bu sonuca göre iş stresinin örgütsel sessizlik ve örgütsel dışlanma üzerinde etkisi vardır. Ancak iş stresi ile kabullenici ve pasif sessizlik arasında örgütsel dışlanmanın aracı rolü bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra, örgütsel dışlanma çalışanların pasif sessizliklerini de artırmaktadır. Araştırmanın örneklemi sadece İstanbul ilinde çalışan kişilerden oluşmaktadır. İlerideki araştırmalarda farklı illerde ve sektörlerde çalışmanın tekrarlanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Bülbül, Y. (2019). The impact of employee silence and organizational climate on job stress (Tez No. 550225) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

Chung, Y. W. (2018). Workplace ostracism and workplace behaviors: A moderated mediation model of perceived stress and psychological empowerment. *Anxiety, Stress, & Coping*, 31(3), 304-317.

Çalışkan, A., & Pekkan, N. Ü. (2020). Örgütsel dışlanma: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 51-60. https://doi.org/10.29131/uiibd.736413

Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2019). Örgütsel sessizlik ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (2), 365-387. https://doi.org/10.11616/basbed.v19i47045.485266

Dedahanov, A. T., Lee, D. H., & Rhee, J. (2016). Silence as a mediator between organizational factors and stress. *Journal of Managerial Psychology*, 31 (8), 1251-1264. https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0265

Efeoğlu, İ. E. (2006). İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma. (Tez No. 205447) Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi. Ulusal Tez Merkezi.

Elhanafy, E. Y., & Ebrahim, R. M. R. (2022). The influence of workplace ostracism and organizational cynicism on organizational silence among nursing staff. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 25 (2), 221-245. https://doi.org/10.21608/tsnj.2022.236057

El-Sayed, A. A. I., Ali, M. S. S., Abdel Razek, N. M. F., Abdelaliem, S. M. F., & Asal, M. G. R. (2025). The effect of organizational silence on the relationship between workplace ostracism and nurses' procrastination behavior: A structural equation modeling. *International Nursing Review*, 72, 1–13. https://doi.org/10.1111/inr.13050

Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366. https://doi.org/10.1037/a0012743

Gkorezis, P., Panagiotou, M., & Theodorou, M. (2016). Workplace ostracism and employee silence in nursing: The mediating role of organizational identification. *Journal of Advanced Nursing*, 72 (10), 2381-2388. https://doi.org/10.1111/jan.12992

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524. https://doi.org/10.1037//0003-066x.44.3.513.

House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance,* 7 (3), 467-505. https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90030-X.

Ismail, N. M., Hassona, F. M., & Attia, N. M. (2024). Relation between work place ostracism and organizational silence among nurses. *Zagazig Nursing Journal*, 20 (2), 127-143.

Karaman, M., Yoldaş, A. ve Kılıç, B. (2020). Örgütsel dışlanmanın iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23 (2), 479-496.https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.683115

Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S., & Kılıç, İ. (2013). Örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (1), 17-32.

Kılınç, M. (2025). Sağlık çalışanlarında örgütsel dışlanmanın sonuçları: Schadenfreude eğilimi, verimlilik karşıtı iş davranışları, sessiz istifa ve psikolojik dayanıklılık ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 28 (1), 352-366. https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.1599773

Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle…? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4

Koay, K. Y. (2018). Workplace ostracism and cyberloafing: A moderated–mediation model. *Internet Research*, 28 (4), 1122-1141. https://doi.org/10.1108/IntR-07-2017-0268

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. Springer publishing company.

Macit, G., & Erdem, R. (2020). Örgütsel Sessizliğe Dair Kavramsal Bir İnceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (2), 93-114. https://doi.org/10.18026/cbayarsos.539307

Manninen, S. M., Koponen, S., Sinervo, T., & Laulainen, S. (2024). Workplace ostracism in healthcare: Association with job satisfaction, stress, and perceived health. *Journal of Advanced Nursing*, 80 (5), 1813-1825. https://doi.org/10.1111/jan.15934

Mantı, M. (2020). Akademisyenlerde örgütsel stres ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki (Tez No. 633102) Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi. Ulusal Tez Merkezi.

Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10 (1), 79-107. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654

Nafei, W. A. (2016). Organizational silence: A barrier to job engagement in successful organizations. *International Business Research*, 9 (4), 100-117. https://doi.org/10.5539/ibr.v9n4p100

Özişli, Ö. (2022). The effect of workplace ostracism on organizational silence and workplace loneliness a study on healthcare workers. *International Journal of Health Services Research and Policy*, 7 (3), 300-308. https://doi.org/10.33457/ijhsrp.1131522

Öztürk Çiftci, D. (2023). Örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin meta analiz yöntemi ile incelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15 (2), 1244-1257. https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1647

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In Research in personnel and human resources management. 331-369. Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1016/S0742-7301(2001)20

Samo, A. H., Khan, S., Ali, N., & Ali, S. (2019). The impact of workplace ostracism on stress and employee engagement. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 3471-3484. https://doi.org/10.20491/isarder.2019.822

Sarfraz, M., Qun, W., Sarwar, A., Abdullah, M. I., Imran, M. K., & Shafique, I. (2019). Mitigating effect of perceived organizational support on stress in the presence of workplace ostracism in the Pakistani nursing sector. *Psychology Research and Behavior Management*, 839-849. https://doi.org/10.2147/PRBM.S210794

Shafique, I., Qammar, A., Kalyar, M. N., Ahmad, B., & Mushtaq, A. (2021). Workplace ostracism and deviant behaviour among nurses: A parallel mediation model. *Journal of Asia Business Studies*, 15(1), 50-71. https://doi.org/10.1108/JABS-03-2020-0096

Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpanah, A., & Salehzadeh, R. (2020). The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organization-based self-esteem and organizational silence. *Journal of Workplace Learning*, 32 (6), 417-435. https://doi.org/10.1108/JWL-07-2019-0088

Yıldız, H., & Koçoğlu Sazkaya, M. (2021). Duygusal emek ile iş stresi ilişkisinin incelenmesi: Kamu çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Istanbul Gelisim University Journal of Social Sciences*, 8 (1), 29-50. https://doi.org/10.17336/igusbd.666513

Yıldız, N. Ç. & Güneş, M. Ş. (2017). Örgütsel stresin, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ölçeği üzerine etkisi: Eczane çalışanları üzerinde bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 45-66.

Yılmaz, F. (2020). Örgütsel sessizlik ve tükenmişliğin psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkilerine yönelik bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15 (21), 633-658. https://doi.org/10.26466/opus.594613

Zincirli, M. (2021). A structural model for the relationship between organizational silence, stress, and job involvement perceptions of teachers. *International Journal of Education Technology & Scientific Researches*, 6 (14), 281-318. https://doi.org/10.35826/ijetsar.310

KAYGIDAN DAVRANIŞA: İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ ANKSİYETESİNİN ÇEVRESEL ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNDE ÇEVRESEL BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ

Doç. Dr. Nihan BİRİNCİOĞLU

Bursa Teknik Üniversitesi
nihan.birincioglu@btu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Elif SİS ATABAY

Trabzon Üniversitesi,
satabay@trabzon.edu.tr

Prof. Dr. Aşkın KESER

Uludağ Üniversitesi,
askin@uludag.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, Norm Aktivasyon Teorisi (NAT) ve Değer-İnanç-Norm (VBN) Teorisi perspektifinden hareketle, iklim değişikliği anksiyetesinin örgütsel yaşamda hangi psikolojik mekanizma üzerinden Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'na (E-OCB) dönüştüğünü incelemektedir. İklim değişikliği gibi küresel tehditlere yönelik duyulan endişe, bireylerde içsel motivasyon mekanizmalarını harekete geçiren güçlü bir itici güçtür. Buna rağmen, literatürde bu bireysel endişenin iş yeri sınırları içerisinde nasıl bir "kurumsal sahiplenmeye" dönüştüğü konusu teorik bir boşluk olarak durmaktadır. Bu çalışma, çevresel bağlılığı söz konusu boşluğu dolduran temel aracı mekanizma olarak konumlandırmaktadır. Çalışmanın örneklemini turizm sektöründe çalışan 321 kişi oluşturmaktadır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, iklim değişikliği anksiyetesinin E-OCB üzerinde doğrudan etkisinin anlamlı olmadığını (β=0,014; p=0,062), buna karşılık anksiyetenin çevresel bağlılığı anlamlı biçimde artırdığını (β=0,172; p=0,002) ve çevresel bağlılığın E-OCB'yi güçlü şekilde yordadığını (β=0,684; p=0,001) göstermektedir. Bootstrap sonuçları, dolaylı etkinin anlamlı olduğunu (β=0,053; %95 GA [0,053; 0,185]) ortaya koyarak çevresel bağlılığın tam aracılık rolünü desteklemiştir.

Anahtar Kelimeler: İklim Değişikliği Endişesi, Çevresel Bağlılık, Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Turizm Sektörü

GİRİŞ

İklim değişikliği, günümüzde yalnızca çevresel bir sorun olmaktan çıkıp; ekonomik, toplumsal ve örgütsel düzeyde etkileri giderek artan bir kriz haline gelmiştir. Bu durum, örgütlerin sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımlarla performans göstermelerini zorunluluk haline getirirken, çalışanların gönüllü ve rol ötesi davranışlarının bu süreçteki rolünü de dikkate almayı gerektirmektedir. Diğer yandan, iklim değişikliği örgütlerin yanı sıra bireylerin de içsel motivasyonlarına ve değer sistemlerine etki eden bir önemli olgu haline gelmiştir. Küresel tehdit olarak ele alınan iklim değişikliğinin, bireylerin işyeri davranışlarına nasıl yansıdığı örgütsel davranış literatüründe giderek daha fazla ilgi çekmektedir. Bu bağlamda, çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı (E-OCB), çalışanların örgütün çevresel hedeflerine katkı sağlayan gönüllü davranışlarını ifade eden önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır.

Çevre yararına davranışların açıklanmasında Norm Aktivasyon Teorisi (NAT) ve Değer-İnanç-Norm Teorisi (VBN) sıklıkla başvurulan önemli teorik yaklaşımlardandır. Her iki teori de bireylerin çevresel tehditlere yönelik algılarının, kişisel normları ve sonrasında davranışları nasıl şekillendirdiğini açıklamaya dair güçlü teorik çerçeveler sunmaktadır. NAT, bireylerin prososyal davranışlarının, belirli durumlara ilişkin farkındalık ve sorumluluk hisleri ile aktive olan normlar aracılığıyla öne çıktığını ileri sürmektedir (Schwartz, 1977). Bunun yanında, VBN Teorisi ise değerler, inançlar ve normlar zinciri üzerinden bireylerin çevresel davranışlarını açıklamaktadır (Stern vd., 1999). Bu perspektifle, bireylerin çevresel sorunlara ilişkin yaklaşımlarının, o soruna ilişkin psikolojik bağlılıklarını güçlendireceği ve bu bağlılığın normatif motivasyonu harekete geçirerek davranışa dönüşebileceği düşünülmektedir.

Mevcut literatürde E-OCB'nin belirleyicileri genellikle örgütsel faktörler ve bireysel özellikler üzerinden ele alınmış olup, iklim değişikliği gibi makro düzeydeki bir çevresel tehdit algısının çalışan davranışlarına nasıl yansıdığı, bu sürecin hangi psikolojik mekanizmalar üzerinden gerçekleştiği

yeterince ele alınmamıştır. Özellikle de bireylerin çevresel konulara yönelik bağlılık düzeylerinin, bu tür makro algıları davranışa dönüştürmede oynadığı rol yeterince açıklığa kavuşturulamamıştır.

Buradan hareketle, bu çalışmanın amacı, çalışanların iklim değişikliğine ilişkin algıları ile çevresel örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkide çevresel bağlılığın aracılık rolünü ortaya koymaktır. Dahası, NAT ve VBN perspektifinden hareketle, çevresel bağlılığın bireylerin çevresel tehdit algılarını içselleştirerek normatif davranışlara dönüştüren temel bir mekanizma olduğu ileri sürülmektedir. Bu kapsamda bu çalışma ile makro düzeydeki çevresel algıların mikro düzeydeki örgütsel davranışlara nasıl dönüştüğü açıklanarak literatüre katkı sunulması hedeflenmektedir.

TEORİK ve KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İklim değişikliği anksiyetesi, bireylerin iklim krizine karşı algıladıkları tehditler sebebiyle gösterdikleri kaygı, bilişsel meşguliyet ve işlevsel zorlanma gibi tepkileri ifade etmektedir (Clayton ve Karazsia, 2020). Ancak, bu durum bir yandan bireyler üzerinde psikolojik yük yaratırken, diğer yandan çevresel risklere karşı duyarlılık ve sorumluluk algısı da geliştirebilmektedir. NAT'a göre bireylerin prososyal ve çevre lehine davranışları, kişisel normlarının harekete geçmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu normların ortaya çıkabilmesi için ise bireylerin bir soruna dair farkındalık geliştirmeleri ve bu sonuçlar karşısında sorumluluk hissetmeleri ile mümkündür.

Benzer şekilde, VBN Teorisi de bireylerin çevresel davranışlarını değerler, inançlar ve kişisel normlar arasındaki ardışık bir süreç üzerinden açıklamaktadır. VBN perspektifine göre çevresel tehditlere ilişkin algılar, bireylerin ekolojik dünya görüşlerini ve sonuçlara ilişkin inançlarını oluştururken; bu süreç ise kişisel normların oluşumuna ve çevre lehine davranışlara zemin hazırlamaktadır.

Bu doğrultuda, iklim değişikliği anksiyetesi yalnızca bir kaygı durumu olarak değil, aynı zamanda bireylerin çevresel konularla psikolojik bağ kurmasını sağlayan bir tetikleyici olarak değerlendirilebilir. İlgili alan yazında, her ne kadar iklim değişikliği anksiyetesinin olumsuz sonuçlarına yer verilmiş olsa da çevresel risklere karşı bireysel ve toplumsal farkındalığın yaratıldığı durumlarda çevre lehine davranışların gösterilmesi yönünde etkili olabileceğine de işaret edilmektedir (Clayton ve Karazsia, 2020; Sangervo vd., 2022; Kühner vd., 2025). Bunun yanında, çevresel bağlılık bireylerin çevresel değerlere yönelik duygusal ve normatif bağlarını ifade eden bir zihinsel durum olarak tanımlanmakta ve davranışlara yön veren önemli bir içsel motivasyon kaynağı olarak ele alınmaktadır (Meyer & Herscovitch, 2001; Bingham vd., 2013). Çevresel tehditlerin algılanmasıyla birlikte bireylerde gelişen bu bağlılık, çevreye yönelik sorumluluk hissini güçlendirmekte ve bireylerin çevresel konuları daha fazla sahiplenmesine yol açmaktadır. İklim değişikliği anksiyetesi, bu modelde özellikle tehdit algısı ve sonuç farkındalığını artırarak bireylerin çevresel değerlere yönelik normatif bağlılıklarını artıran bir katalizör görevi görmektedir. Bahsedilen teorik temeller ve mevcut literatürden hareketle, iklim değişikliği anksiyetesinin çalışanların çevresel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilemesi beklenmekte olup, H1 hipotezi oluşturulmuştur.

H1: İklim değişikliği anksiyetesi, çalışanların çevresel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

Çevresel bağlılık, bireylerin çevresel değerlere yönelik yalnızca tutum geliştirmesiyle sınırlı kalmayıp, bu değerleri davranış düzeyinde ifade etmesini sağlayan bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel bağlamda bu durum, çalışanların resmi görev tanımlarının ötesine geçerek gönüllü çevresel davranışlar sergilemesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (E-OCB), çalışanların örgütün çevresel hedeflerine katkı sağlayan gönüllü ve rol ötesi davranışlarını ifade etmekte olup, örgütlerin sürdürülebilirlik performansı açısından kritik bir öneme sahiptir (Boiral, 2009; Daily vd., 2009). Literatürde, çalışanların çevresel bağlılık düzeylerinin çevresel sorumluluk duygusunu artırarak bu sorumluluğun bu tür gönüllü davranışların ortaya çıkmasında belirleyici bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Raineri & Paillé, 2016) . Bu doğrultuda, çevresel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların çevresel örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergilemeleri beklenmektedir. Bu bağlamda H2 hipotezi geliştirilmiştir.

H2: Çalışanların çevresel bağlılık düzeyleri, çevresel örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.

Öte yandan, iklim değişikliği anksiyetesinin doğrudan davranışa etkisi literatürde net bir biçimde ortaya konulamamıştır. Her ne kadar çevresel tehdit algılarının bireyleri harekete geçirebileceği öne sürülse de,

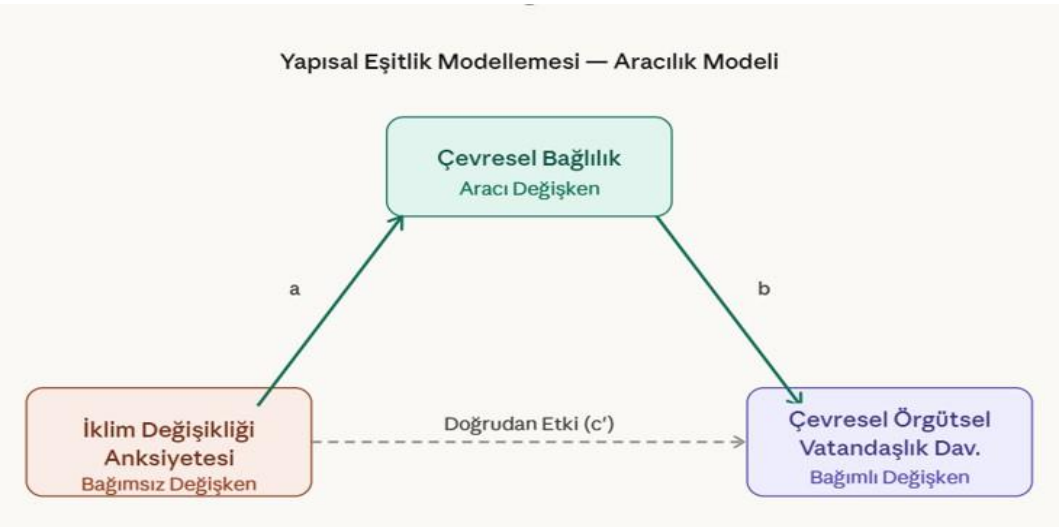
bu tür makro düzeydeki algıların doğrudan davranış üretmesi her zaman mümkün olmayabilir (Kollmuss ve Agyeman, 2002). NAT ve VBN Teorilerinden hareketle, iklim değişikliği anksiyetesinin çevresel örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkileyebileceği öngörülmekle birlikte, bu ilişkinin sınırlı kalabileceği değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda H3 hipotezi ortaya konulmuştur.

H3: İklim değişikliği anksiyetesi, çalışanların çevresel örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.

Son olarak, NAT ve VBN teorileri birlikte ele alındığında, çevresel davranışların ortaya çıkmasında aracı psikolojik mekanizmaların kritik bir rol oynadığı görülmektedir. İklim değişikliği anksiyetesinin çevresel örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırabileceğine yönelik bir öngörü olsa da literatürde böyle bir ilişkinin doğrudan tanımlanmamış olması, birbiri ile ilişkili olduğu düşünülen bu iki kavram arasında aracılık rolüne sahip bir mekanizmanın varlığına işaret etmektedir. Buradan hareketle, teorilerin iddiaları da göz önüne alındığında bireylerin çevresel tehdit algılarının doğrudan davranış üretmekten ziyade, belirli psikolojik süreçler aracılığıyla davranışa dönüştüğünü ortaya koymaktadır. Bu noktada çevresel bağlılık, bireylerin çevresel değerleri içselleştirmesi ve bu doğrultuda davranış geliştirmesi sürecinde merkezi bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır. Nitekim literatürde, çalışanların çevresel bağlılıklarının çevresel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında belirleyici bir rol oynadığı ve bu bağlılığın bireysel algılar ile davranış arasındaki ilişkide aracılık işlevi gördüğü ifade edilmektedir (Raineri & Paillé, 2016) . Bu doğrultuda, iklim değişikliği anksiyetesi ile çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide çevresel bağlılığın aracı rol üstleneceği öngörülmekte olup, bu bağlamda H4 hipotezi geliştirilmiştir.

H4: İklim değişikliği anksiyetesi ile çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide çevresel bağlılığın aracı rolü bulunmaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Dolaylı Etki = a × b | Tam Aracılık: c' = 0 | Kısmi Aracılık: c' ≠ 0Dolaylı Etki Anlamlılığı: Bootstrap Yöntemi (n ≥ 5000)

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın evreni Türkiye'de turizm faaliyetlerinin yoğun olduğu bölgelerdeki otel işletmelerinde çalışan bireylerden oluşmaktadır. Konaklama işletmeleri, çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının günlük işleyişe ve çalışan davranışlarına doğrudan yansıdığı yapılar olduğu için araştırma özellikle bu sektörle sınırlandırılmıştır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, Bartlett, Kotrlik ve Higgins (2001) tarafından önerilen nicel araştırmalara yönelik hesaplama formülü referans alınmıştır.%95 güven düzeyi ve %5 hata payı için ideal örneklem büyüklüğünün 384 olduğu ifade edilmektedir (Cochran, 1977). Veri toplama süreci sonunda elde edilen anketlerden 321'i analiz için uygun bulunmuştur. Her ne kadar ulaşılan sayı teorik eşik değerin altında kalsa da, sosyal bilimlerde 300 ve üzeri örneklem

büyüklüklerinin istatistiksel analizler için yeterli kabul edildiği (Hair vd., 2014) dikkate alındığında mevcut örneklemin araştırma açısından yeterli olduğu değerlendirilmektedir. Araştırmaya katılanlar, otel işletmelerinin farklı departmanlarında görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır.

3.2. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla dört bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Tüm ölçeklerde, katılımcıların ifadeleri değerlendirebilmesi için "1-Kesinlikle Katılmıyorum" ile "5-Kesinlikle Katılıyorum" arasında değişen 5'li Likert tipi derecelendirme tercih edilmiştir. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu bölümde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve çalışılan departman gibi bilgileri içeren toplam 9 soru bulunmaktadır. Anketin diğer bölümlerinde ise araştırmanın temel değişkenlerini ölçmek amacıyla literatürde yaygın olarak kullanılan ve geçerliliği daha önce test edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır.

İklim Değişikliği Anksiyetesi Ölçeği; Katılımcıların iklim değişikliğine yönelik hissettikleri kaygı düzeyini belirlemek amacıyla, Susan Clayton ve Brent Karazsia (2020) tarafından geliştirilen İklim Değişikliği Anksiyetesi Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Cebeci ve arkadaşları (2022) tarafından yapılmıştır. Tek boyutlu bir yapıya sahip olan bu ölçek toplam 13 maddeden oluşmakta ve bireylerin iklim değişikliğine yönelik duygusal ve bilişsel kaygı düzeylerini ölçmeyi amaçlamaktadır.

Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Çalışanların iş ortamında sergiledikleri gönüllü çevresel davranışları değerlendirmek amacıyla, Kanbur ve arkadaşları (2022) tarafından kullanılan 10 maddelik ölçek tercih edilmiştir. Bu ölçek; bireyin kendine, iş arkadaşlarına ve örgüte yönelik çevresel davranışlarını kapsayan üç boyutlu bir yapı sunmaktadır. Böylece çalışanların çevresel sürdürülebilirliğe katkıları farklı yönleriyle ele alınabilmektedir.

Çevresel Bağlılık Ölçeği; Çalışanların çevresel konulara yönelik bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla Raineri ve Paillé (2016) tarafından geliştirilen orijinal ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin orijinal formu sekiz maddeden oluşmakla birlikte, geliştiricilerin yaptığı analizlerde düşük faktör yükü gösteren bir maddenin çıkarılmasıyla elde edilen yedi maddelik yapı Türkçe'ye çevrilerek bu çalışmada kullanılmış olup geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeğin orijinalinde 6'lı Likert tipi derecelendirme yer almakla birlikte, bu araştırmada diğer ölçeklerle uyumu sağlamak ve katılımcıların yanıt sürecini daha sade hale getirmek amacıyla 5'li Likert formatına dönüştürülmüştür.

3.2.1. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla LISREL programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Modellerin uyum düzeyleri; x^2/SD, GFI, AGFI, CFI, RMSEA ve SRMR indeksleri ve PATH diyagramları üzerinden değerlendirilmiş ve her bir ölçek için uyum iyiliği indeksleri ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Analiz sürecinde modellerin orijinal yapılarına sadık kalınmış, iyileştirme amaçlı herhangi bir modifikasyon işlemine gerek duyulmamıştır.

İklim Değişikliği Anksiyetesi Ölçeği için gerçekleştirilen analizlerde; x^2/SD değeri 2.73, GFI 0.99, AGFI 0.99, CFI 1.00, RMSEA 0.043 ve SRMR 0.073 olarak saptanmıştır. Ölçeğin Türkçe versiyonuna ait PATH diyagramı incelendiğinde, faktör yüklerinin 0.51 ile 0.84 arasında değiştiği ve tüm maddelere ait t-değerlerinin kritik eşik olan 1.96'nın üzerinde olduğu görülmüştür. Bu değerler, ölçeğin tek boyutlu yapısının verilerle mükemmel düzeyde uyum sağladığını kanıtlamaktadır.

Çevresel Bağlılık Ölçeği'ne yönelik bulgular incelendiğinde; x^2/SD oranının 2.11 gibi oldukça düşük bir düzeyde gerçekleştiği, GFI, AGFI ve CFI değerlerinin ise 1.00 tam uyum skoruna ulaştığı görülmüştür. Hata indekslerinin (RMSEA 0.059; SRMR 0.027) kabul edilebilir sınırlar içerisinde kalması, modelin geçerliliğini desteklemektedir. Ölçeğe ait faktör yüklerinin 0.63 ile 0.91 arasında sıralanması ve t-değerlerinin anlamlılığı, yedi maddelik yapının turizm çalışanları örnekleminde yüksek temsil gücüne sahip olduğunu göstermektedir.

Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği için yapılan DFA sonucunda; x2/SD değeri 3.12, GFI 0.99, AGFI 0.99, CFI 1.00 ve SRMR 0.045 olarak hesaplanmıştır. RMSEA değeri 0.079 ile kabul edilebilir üst sınır olan 0.08'in hemen altında kalarak modelin geçerliliğini doğrulamıştır. Üç boyutlu

yapıya ait faktör yüklerinin 0.70 ile 0.86 gibi yüksek değerlerde seyretmesi, ölçeğin çalışanların gönüllü çevresel davranışlarını ölçmede oldukça tutarlı bir araç olduğunu ortaya koymuştur.

Sonuç olarak, her üç ölçek için elde edilen bulgular, modellerin hiçbir yapısal müdahale gerektirmeksizin orijinal formlarıyla kabul edildiğini ve istatistiksel açıdan yüksek düzeyde yapı geçerliliğine sahip olduğunu teyit etmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutların içsel tutarlılığını belirlemek amacıyla Cronbach α katsayıları hesaplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre; İklim Değişikliği Anksiyetesi ölçeği 0.934, Çevresel Bağlılık ölçeği 0.906 ve Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) ölçeği 0.915 güvenirlik değerine sahiptir. ÖVD ölçeğinin alt boyutları (kendine yönelik, iş arkadaşına yönelik ve örgüte yönelik) da 0.858 ile 0.879 arasında değişen yüksek güvenirlik katsayılarına sahiptir. Sosyal bilimlerde kabul gören 0.70 eşik değerinin oldukça üzerinde olan bu sonuçlar, veri toplama araçlarının yüksek derecede güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır.

3.3. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, SPSS 22.0 ve LISREL 8.80 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü incelemek amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz sayesinde değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiler ortaya konulmuştur. Araştırmanın temel amacını oluşturan aracılık ilişkisi Yapısal Eşitlik Modellemesi ile test edilmiştir. Ayrıca yapısal modelin uygunluğu, uyum iyiliği indeksleri (χ^2/df, RMSEA, CFI, GFI vb.) dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, iklim değişikliği anksiyetesinin çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde çevresel bağlılığın aracı rolü analiz edilmiştir.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırma kapsamında toplanan verilerin istatistiksel analizleri sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Öncelikle örneklemin demografik profili sunulmuş, ardından değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler, korelasyon analizleri ve hipotez testleri raporlanmıştır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan 321 otel çalışanının demografik profili incelendiğinde, örneklemin cinsiyet açısından oldukça dengeli bir dağılım sergilediği görülmektedir (%47kadın, %53erkek). Katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında, büyük bir çoğunluğun (%85,1) 18–45 yaş grubunda toplandığı dikkat çekmektedir. Bu yoğunluk, turizm sektörünün doğasında var olan genç ve dinamik iş gücü yapısıyla paralellik göstermektedir. Eğitim seviyesi açısından ise örneklemin yarısından fazlasının (%54,8) ön lisans ve lisans düzeyinde olması, sektördeki eğitimli iş gücü temsilini desteklemektedir.

Departman bazlı katılımda %38,6 ile yiyecek-içecek birimi ilk sırada yer alırken; bu birimi ön büro (%17,4) ve muhasebe/idari işler (%12,1) takip etmektedir. Örneklemin büyük bir kısmının (%86,9) tam zamanlı istihdam edilmesi, elde edilen verilerin sektörün ana çalışma düzenini yansıtması bakımından önemlidir. Çalışanların tecrübe süreleri incelendiğinde, %31,5'inin 1–5 yıl arası kıdeme sahip olduğu görülse de %19,3'lük bir kesimin 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olması, çalışmanın hem sektöre yeni adım atmış hem de tecrübeli profesyonellerin perspektifini harmanladığını ortaya koymaktadır.

Hiyerarşik yapı açısından katılımcıların %55,5'i operasyonel seviyede görev yaparken, geri kalan yaklaşık %45'lik kesimin şef, orta ve üst kademe yöneticilerden oluşması, bulguların örgütün farklı kademelerini temsil etme gücünü artırmaktadır. Son olarak, verilerin büyük oranda 4 yıldızlı (%46,4) ve 5 yıldızlı (%39,6) işletmelerden elde edilmiş olması, araştırmanın kurumsal standartları görece yüksek otel işletmeleri özelinde şekillendiğine işaret etmektedir.

4.2. Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında ele alınan temel değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Pearson Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Korelasyon Analizi

		İklim Değişikliği Anksiyetesi	Çevresel Bağlılık	Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
İklim Değişikliği Anksiyetesi	r	1	0.172	0.104
	p		**0.002**	0.063
	n	321	321	321
Çevresel Bağlılık	r	0.172	1	0.682
	p	**0.002**		**0.000**
	n	321	321	321
Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	r	0.104	0.682	1
	p	0.063	**0.000**	
	n	321	321	321

Tablo 1 incelendiğinde; İklim Değişikliği Anksiyetesi ile Çevresel Bağlılık arasında pozitif yönlü ancak zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (r=0.172; p<0.05). Bu bulgu, bireylerin iklim değişikliğine yönelik kaygı düzeyleri arttıkça, çalıştıkları kuruma yönelik çevresel bağlılık hislerinin de sınırlı da olsa artış eğiliminde olduğunu göstermektedir. Değişkenler arasındaki en güçlü ilişki ise Çevresel Bağlılık ile Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında görülmektedir. Analiz sonuçları, bu iki değişken arasında pozitif yönlü ve orta-yüksek düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (r=0.682; p<0.01).

4.3. İklim Değişikliği Anksiyetesi ve Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Çevresel Bağlılığın Aracılık Rolü

Aracılık modeli iki değişken arasındaki ilişkide, aracı bir değişkenin etkisini incelemek amacıyla kullanılmaktadır. Bu çalışmada İklim Değişikliği Anksiyetesi ile Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Çevresel Bağlılık aracı değişken olarak incelenmiştir. Bu amaçla yapısal eşitlik modellemesi ile Bootstrap tekniği kullanılmıştır. Tablo 2'de ise modele ait uyum iyiliği değerleri sunulmuştur. Bootstrap tekniği için ise 5000 random örneklemde ve %95 güven aralığının 0'ı içermemesi referans alınmıştır. Model için standartlaştırılmış yol katsayıları ise Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 2. Yapısal Eşitlik Modeli için Uyum İndeks Değerleri

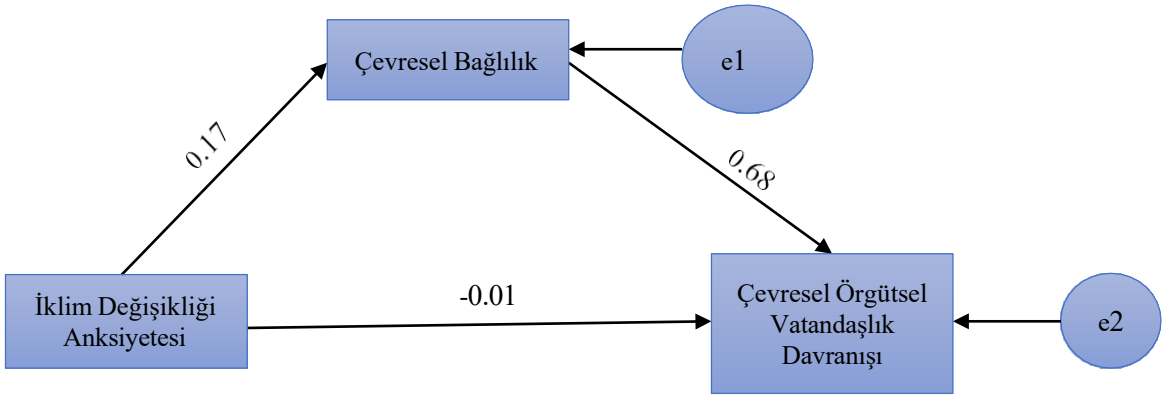
İndex	Normal değer	Final Model
x^2/SD*	2-5	-
GFI	>0.90	1.000
NFI	>0.90	1.000
CFI	>0.90	1.000
RMSEA*	<0.08	-

*Modelin 3 değişkenli yapısı gereği hesaplanmamıştır.

GFI: Goodness-of-Fit Index; **NFI:** Normed Fit Index; **CFI:** Comparative Fit Index; **RMSEA:** Root Mean Square Error of Approximation; **χ2:** Chi-square statistic; **df:** Degrees of Freedom.

Tablo 2'ye göre, GFI, NFI ve CFI değerleri 0.90'ın üzerindedir. Ki-kare/serbestlik derecesi (χ2/df) oranı ve RMSEA ise temel/basit model yapısı gereği üretilememiştir.

Şekil 2. İklim Değişikliği Anksiyetesi ile Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Çevresel Bağlılığın Aracı Rolü



Şekil 2'de görüldüğü gibi, yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre, İklim Değişikliği Anksiyetenin, Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur (β=0.014; p>0.05). Başka bir deyişle, İklim Değişikliği Anksiyetesi, Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışını direkt/doğrudan etkilememektedir (c' yolu). Çevresel Bağlılığın Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışını etkileyip etkilemediğini inceleyen analizde de anlamlı bir etki bulunmuştur (β=0.684 (b yolu); p<0.05). Ayrıca İklim Değişikliği Anksiyetenin, Çevresel Bağlılık üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur (β=0.172 (a yolu); p<0.05).

İklim değişikliği anksiyetesi ile çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide çevresel bağlılığın aracılık rolü Bootstrap yöntemi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda dolaylı etkinin (a×b) istatistiksel olarak anlamlı olduğu (β=0.053; p<0.05) ve %95 güven aralığının sıfır değerini içermediği (0.053 – 0.185) belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda çevresel bağlılığın, iklim değişikliği anksiyetesi ile çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide tam aracılık rolü üstlendiği söylenebilir.

Tablo 3. Modele Ait Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler İçin Yol Katsayıları

Yol	β	p	%95 G.A.	
			Alt	Üst
İklim Değişikliği Anksiyete- Çevresel Bağlılık (Direkt-a yolu)	0.172	**0.002**	0.075	0.266
Çevresel Bağlılığın- Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Direkt-b yolu)	0.684	**0.001**	0.613	0.748
İklim Değişikliği Anksiyete- Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Direkt-c' yolu)	0.014	0.062	0.014	0.198
İklim Değişikliği Anksiyete- Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Indirekt a.b yolu)	0.053	**0.002**	0.053	0.185
İklim Değişikliği Anksiyete- Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Toplam Etki-c yolu)	-0.072	0.692	-0.072	0.047

Analiz sonuçları, araştırmanın başlangıcında öngörülen hipotezlerin desteklenme durumlarını şu şekilde ortaya koymaktadır:

H1 Hipotezi: İklim değişikliği anksiyetesinin çevresel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi incelendiğinde, etkinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (β =0,172; p<0,01). Bu bulgu ile H1 hipotezi desteklenmiştir.

H2 Hipotezi: Çevresel bağlılığın çevresel ÖVD üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve oldukça güçlü bulunmuştur (β =0,684; p<0,001). Bu sonuca göre H2 hipotezi desteklenmiştir.

H3 Hipotezi: İklim değişikliği anksiyetesinin çevresel ÖVD üzerindeki doğrudan etkisi (aracı değişken modele dâhil edildiğinde) anlamlı bir düzeyde bulunamamıştır (β =0,014; p=0,062>0,05). Dolayısıyla H3 hipotezi desteklenmemiştir.

H4 Hipotezi: İklim değişikliği anksiyetesi ile çevresel ÖVD arasındaki ilişkide çevresel bağlılığın dolaylı etkisi incelenmiştir. Bootstrap analizi sonucunda elde edilen dolaylı etki katsayısının anlamlı olduğu (β =0,053; p<0,01) ve %95 güven aralığının (0,053 - 0,185) sıfır değerini içermediği belirlenmiştir. Bu bulgu, çevresel bağlılığın söz konusu ilişkide bir köprü vazifesi gördüğünü kanıtlamaktadır. Bu sonuçla H4 hipotezi desteklenmiştir.

Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde; iklim değişikliği anksiyetesinin çalışanları doğrudan bir vatandaşlık davranışına yöneltmediği, ancak bu kaygının önce kurumsal bir bağlılığa (çevresel bağlılık) dönüşmesi durumunda anlamlı bir davranışsal sonuca (ÖVD) yol açtığı saptanmıştır. İklim değişikliği anksiyetesinin doğrudan etkisinin anlamsız, dolaylı etkisinin ise anlamlı olması nedeniyle, çevresel bağlılığın bu modelde "Tam Aracılık" (Full Mediation) rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, günümüzün en kritik küresel sorunlarından biri olan iklim değişikliğinin yarattığı anksiyete gibi olumsuz bir duygu durumun, örgütsel bağlamda nasıl somut çevre dostu davranışlara dönüştüğünü incelenmiştir. Turizm sektöründe çalışan 321 katılımcıdan elde edilen verilerle yapılan analizler sonucunda ilk olarak, iklim değişikliği anksiyetesinin Çevresel Örgütsel Vatandaşlık

Davranışı'nı (E-OCB) doğrudan tetiklemediği görülmektedir. Ancak, çevresel bağlılık bu ilişkide önemli bir mekanizmayı oluşturmaktadır. İklim değişikliği anksiyetesi, bireyin çevresel değerlerle kurduğu psikolojik bağı (bağlılığı) güçlendirmekte ve bu bağlılık, kişiyi rol ötesi çevre lehine davranışlar sergilemeye itmektedir. Buradan hareketle, çevresel bağlılığın bu ilişkide bir köprü görevi gördüğü ve tam aracı role sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Ayrıca, araştırma bulgularına dayanarak, özellikle çevre ile doğrudan etkileşimde olan ve sürdürülebilirlik hedefleri ön planda olan turizm işletmeleri için bazı stratejik öneriler geliştirilebilmektedir. Bu açıdan örgütlerin çevresel örgütsel vatandaşlık davranışlarının artması amacıyla çalışanları için sadece çevresel konulara ilişkin farkındalık geliştirmeleri yeterli değildir. Farkındalık ve beraberinde oluşabilecek kaygının yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile kurumsal aidiyete dönüştürülmesi gerekmektedir. Çevresel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlar için geri dönüşüm projeleri vb. üretebilmeleri için gönüllü çalışma gruplarının oluşturulması gerekmektedir. Olumsuz bir duygunun pozitif bir norm aracılığı ile davranışa dönüşmesi bu çalışmada dikkat çeken bir diğer önemli bulgudur. Dolayısıyla örgütlerde doğru örgütsel iklimin oluşturulması, liderlerin bu bağlamda sergileyecekleri çevresel liderlik davranışları sürece öncülük edecektir.

Diğer yandan, bu çalışma turizm sektörü ile sınırlandırılmıştır. Gelecekteki çalışmaların üretim ve enerji sektörleri başta olmak üzere farklı sektörlerde yapılarak bulguların genellenebilirliği test edilmelidir. Ek olarak, çalışmaya ait modelde sadece çevresel bağlılık aracı değişken olarak ele alınmıştır. Gelecek araştırmalarda yeşil öz-yeterlilik veya örgütsel güven gibi farklı psikolojik mekanizmaların etkisinin incelenmesi de önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 27-58.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Andersson, L. M., Shivarajan, S., & Blau, G. (2005). Enacting ecological sustainability in the MNC: A test of an adapted valuebelief-norm framework. *Journal of Business Ethics*, 59(3), 295-305.

Bartlett, J.E., Körtlik, J.W. ve Higgins, C.C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Tecnology, Learning and Performance Journal*, 19(1), 43-50.

Bingham, J. B., Mitchell, B. W., Bishop, D. G., & Allen, N. J. (2013). Working for a higher purpose: A theoretical framework for commitment to organization-sponsored causes. *Human Resource Management Review*, 23(2), 174-189.

Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 156-175.

Boiral, O., & Paille´, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: Measurement and validation. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 431-445.

Boiral, O., Talbot, D., & Paille´, P. (2013). Leading by example: A model of organizational citizenship behavior for the environment. *Business Strategy and the Environment*. 24(6), 532-550.

Çapık, C. (2014). Geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Journal of Anatolia Nursing and Health Sciences*, 17(3), 196-205.

Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.

Chou, C. J. (2014). Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes. *Tourism Management*, 40, 436–446.

Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business and Society*, 48(2), 243–256.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. New York: Plenum.

Dunn, T. J., Baguley, T., & Brunsden, V. (2014). From alpha to omega: A practical solution to the pervasive problem of internal consistency estimation. *British Journal of Psychology, 105*(3), 399-412.

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

Gadenne, D. L., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 45-63.

Graham, J.W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270.

Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, 51(5), 898-918.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115-135.

Hoffman, A. J. (1993). The importance of fit between individual values and organizational culture in the greening of industry. *Business Strategy and the Environment*, 2(4), 10-18.

Keogh, P. D., & Polonsky, M. J. (1998). Environmental commitment: A basis for environmental entrepreneurship? *Journal of Organizational Change Management*, 11(1), 38-49.

Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2002). Mind the gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? *Environmental Education Researc*h, 8(3), 239-260.

Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & Williams, E. G. (2013). Read this article, but don't print it: Organizational citizenship behavior toward the environment. *Group & Organization Management*, 38(2), 163-197.

Lo, S. H., Peters, G. J. Y., & Kok, G. (2012). A review of determinants of and interventions for proenvironmental behaviors in organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2933-2967.

McDonald, R. P. (1999). *Test theory: A unified treatment*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.

Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Paille´, P., & Mejı´a-Morelos, J. H. (2014). Antecedents of proenvironmental behaviours at work: The moderating influence of psychological contract breach. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 124-131.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Welsh, D. T., & Mai, K. M. (2013). Surveying for ''artifacts'': The susceptibility of the OCB–performance evaluation relationship to common rater, item, and measurement context effects. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 863-874.

Ramus, C. A., & Killmer, A. B. C. (2007). Corporate greening through prosocial extrarole behaviours—A conceptual framework for employee motivation. *Business Strategy and the Environment*, 16(8), 554-570.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and wellbeing. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Scott, D., & Willits, F. K. (1994). Environmental attitudes and behavior: A Pennsylvania survey. *Environment and Behavior*, 26(2), 239-260.

Smith, A. M., & O'Sullivan, T. (2012). Environmentally responsible behaviour in the workplace: An internal social marketing approach. *Journal of Marketing Management*, 28(3-4), 469-493.

Stern, P. C., Dietz, T., Abel, T., Guagnano, G. A.,&Kalof, L. (1999). A value-belief-norm theory of support for social movements: The case of environmentalism. *Human Ecology Review*, 6(2), 81-98.

Temminck, E., Mearns, K., & Fruhen, L. (2013). Motivating employees towards sustainable behaviour. *Business Strategy and the Environment*. 24: 402-412.

Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.

İŞ YERİNDE SIKILMANIN SESSİZ İSTİFA DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE SEKTÖRDEKİ DENEYİMİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Dr. Yeşim TÜM KILIÇ
Bağımsız Araştırmacı,
yesim.9444@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Tugay ÖNEY
Tarsus Üniversitesi,
tugayoney@tarsus.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Şerife KARAGÖZ
Avrasya Üniversitesi,
srfkrgz1992@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Nihal ARICAN KAYGUSUZ
Avrasya Üniversitesi,
nihalarican.kaygusuz@avrasya.edu.tr

ÖZET

Bilgi yoğun ve insan odaklı yapısıyla öne çıkan eğitim sektöründe, öğretmenlerin iş tutumlarını ve davranışlarını etkileyen psikososyal faktörlerin sektörel deneyim bağlamında değerlendirilmesi, örgütsel verimlilik ve sürdürülebilirlik açısından stratejik öneme sahiptir. Bu çalışma, özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş yerinde sıkılma düzeylerinin sessiz istifa davranışları üzerindeki etkisini incelemeyi ve bu ilişkide sektörel deneyimin düzenleyici rolünü belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemini, kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan özel okul öğretmenleri oluşturmaktadır (n=328). Araştırma kapsamında elde edilen verilerin istatistiksel analizi için SPSS 25, IBM SPSS AMOS 24 ve Jamovi 2.3.28 istatistik programları kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezleri, yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi (DFA), değişkenler arası doğrudan ve düzenleyici etkilerin belirlenmesinde ise Jamovi Medmod modülü üzerinden regresyon analizleri ile test edilmiştir. Araştırma bulguları, özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş yerinde sıkılma düzeylerinin sessiz istifa davranışını pozitif ve anlamlı etkilediğini; sektördeki deneyimin ise negatif ve anlamlı etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, sektördeki deneyimin iş yerinde sıkılma ile sessiz istifa arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığı saptanmıştır. Çalışmanın belirli sınırlılıkları bulunmakla birlikte, bulgular ışığında yöneticilere ve gelecekteki araştırmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İş Yerinde Sıkılma, Sessiz İstifa, İş Deneyimi, Eğitim Sektörü

GİRİŞ

Özel öğretim kurumlarındaki zaman baskısı, yoğun iş yükü, rol belirsizliği, kötü çalışma koşulları, düşük iş kontrolü, tekrarlayan işler ve kişisel gelişim için yetersiz destek gibi psikososyal risk faktörleri, öğretmenlerde fiziksel, ruhsal ve sosyal rahatsızlıklara zemin hazırlamaktadır (Kyriacou, 2001; Ng vd., 2019). Literatürde genel olarak vurgulandığı üzere, bu tür psikososyal riskler, çalışanlarda endişe ve sinirlilik ile birlikte zihinsel ve duygusal tükenmeye ve kronik yorgunluğa neden olabilmektedir (Çabuk vd., 2023). Öğretmenlik mesleğinin doğasındaki yüksek stres ve duygusal yük (Agyapong vd., 2022), bir süre sonra bireyde mesleki bir duyarsızlaşmaya ve görevlerin rutinleşerek anlamını yitirmesine yol açabilmektedir. Bu noktada ortaya çıkan ve düşük uyarılma düzeyine dayalı olumsuz bir ruh hali olarak tanımlanan iş yerinde sıkılma (boreout), çalışanın yaptığı işi anlamsız görmesi, görevlerin monotonlaşması ve mesleki ilerleme imkânlarının tıkandığı hissiyle karakterize edilen bütüncül bir psikolojik durumdur (Stock, 2015). İş yerinde sıkılan çalışanlar, görevlerini içsel olarak yerine getiremedikleri ve bunları nitelikleriyle bağdaştıramadıkları için sürekli bir yetersizlik hissi yaşarlar (Demir, 2024). Literatürde iş yerinde sıkılma davranışının; kaygı, depresyon, iş stresi ve tükenmişlik gibi psikolojik sorunlar ile sanal kaytarma ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla pozitif ve anlamlı yönde ilişkili olduğu saptanmıştır (Özsungur, 2020; Merdan vd., 2022; Kara vd., 2023; Konak ve Kılıç, 2023; Dilchert vd., 2025). Öte yandan bu davranış; kariyer uyumluluğu, iş, yaşam ve kariyer tatmini gibi olumlu iş tutumlarını ise anlamlı düzeyde azaltmaktadır (Karadal vd., 2018; Karadal ve Erdem, 2019; Abubakar, 2020; Konak ve Kılıç, 2023; Dilchert vd., 2025). Ancak literatürde, iş yerinde sıkılma (boreout) olgusunun öğretmenlik mesleği özelinde sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisini ve bu süreçte sektördeki deneyimin üstlendiği düzenleyici rolü bütüncül bir modelle ele alan çalışmaların sınırlı kaldığı görülmektedir.

Eğitim sektörü, bireylerin bilgi, beceri ve yetkinliklerinin şekillenmesinde hayati bir rol oynar ve böylece toplumsal ilerleme ve kalkınmaya katkıda bulunur (Palad, 2023). Ancak bu hayati rolün sürdürülebilirliği, eğitim çalışanlarının psikolojik esenliği ve kurumsal bağlılıklarıyla yakından ilişkili olup; son yıllarda bu bağlılığın zayıflamasıyla ortaya çıkan 'sessiz istifa' olgusu, sektörün verimliliği açısından kritik bir risk alanı oluşturmaktadır. Nitekim sessiz istifa, çalışanların işlerini bırakmamakla birlikte kasıtlı olarak asgari düzeyde performans gösterme eğilimi olarak ifade edilmektedir. Bu süreçte çalışanlar, sadece resmi iş tanımlarında belirtilen görevleri yerine getirerek mesleki tükenmişlikten kaçınmayı ve psikolojik kaynaklarını korumayı hedefleyen bir savunma mekanizması geliştirmektedirler (Galanis, 2023). Sessiz istifanın, "örgüt kültürü" ve "çalışan deneyimi" ile doğrudan bağlantılı olduğu belirtilmektedir. Çalışana değer vermeyen kültüre sahip örgütlerde, çalışanlar kişisel zamanlarını ve ruh sağlıklarını tehdit eden iş taleplerine karşı bir tepki olarak sessiz istifa davranışları sergileyebilmektedir (Avcı ve Erdem, 2025). Sessiz istifa olgusunun nedenlerini ortaya koymayı amaçlayan çalışmalarda, kişilik, kuşak farklılıkları, iş-yaşam dengesizliği, tükenmişlik, aşırı iş yükü, lider davranışı ve ücret gibi faktörlerin ön plana çıktığı görülmektedir (Liu-Lastres vd., 2024; Avcı ve Erdem, 2025).

Bu çalışma, iş yerinde sıkılmanın (boreout) zamanla nasıl sessiz istifa davranışına dönüştüğünü ve bu süreçte sektördeki deneyimin düzenleyici rolünü kuramsal bir çerçevede ele almaktadır. Özellikle özel öğretim kurumlarının rekabetçi yapısında, öğretmenlerin yaşadığı motivasyonel çözülmenin sessiz istifaya dönüşme hızı ve şiddetinin sahip olunan mesleki tecrübe bağlamında nasıl farklılaştığını açıklayan bütüncül bir model sunulmaktadır. Araştırmadan elde edilecek bulguların, bir yandan iş yerinde sıkılma ve sessiz istifa arasındaki etkileşimde deneyimin moderatör etkisini ortaya koyarak literatüre katkı sağlaması; diğer yandan eğitim yöneticilerine öğretmenlerin motivasyonunu korumaya yönelik deneyim odaklı stratejik bir perspektif sunması beklenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu kısımda araştırmada ele alınan değişkenlere ve değişkenler arasındaki temel ilişkilere kuramsal altyapı doğrultusunda yer verilmiştir.

İş Yerinde Sıkılma ve Sessiz İstifa

İş yerinde can sıkıntısının çalışanlar ve kuruluşlar için birçok açıdan zararlı etkileri bulunmaktadır. Bunun temel nedeni, çalışanın görevlerine ilgi duymadığı ve bu görevlere odaklanmakta zorlandığı bir durumun ortaya çıkmasıyla ilişkilidir (Fisher, 1993). ABD'de yapılan bir araştırmada iş gücünün yılda 7,4 milyar saatlik boşta kalma süresine atfedilen yıllık 100 milyar dolardan fazla finansal kayıp rapor edilmektedir (Brodsky ve Amabile, 2018; Zeschke ve Zacher, 2023). Bu raporla iş sıkıntısının uzun vadede yol açabileceği olumsuz sonuçların maddi boyutları ile kavramının önemini vurgulanmakta ve iş yerinde sıkılma ile ilişkili olabilecek kavramların incelemesine zemin hazırlamaktadır.

İş yerinde sıkıntı kavramı, bir çalışanın görevlerine yönelik ilgisinin ve odağının azalmasıyla ortaya çıkan, işe bağlılığın karşıtı olarak değerlendirilen hoş olmayan bir duygusal durumdur (Mani, 2011; Van der Heijden vd., 2012, s. 350). İş yerinde sıkıntının kişilik özellikleri, sıkılmaya yatkınlık ve algılanan aşırı niteliklilik gibi içsel belirleyici unsurlar yer alırken (Bruursema vd., 2011; Sánchez-Cardona vd., 2020), bireysel görevlerin türü, iş rutininin monotonluğu, düşük iş yükü, algılanan örgütsel destek, sınırlı öğrenme fırsatları ve bazı durumlarda aşırı iş yükü gibi dışsal belirleyiciler yer almaktadır (Acee vd., 2010; Cummings vd., 2016). Perktaş (2024) kamu personeli üzerinde yaptığı araştırmada, yaş ve kıdem yılı gibi demografik unsurların iş yerinde sıkılma düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık yarattığını saptamıştır.

Çalışanların özellikle mevcut işlerinin ilerleme veya beceri geliştirme fırsatları sunmadığına dair inançları zamanla sıkılma ve ilgisiz hâl durumu yaşamalarına neden olabilir (Howard vd., 2022). Benzer şekilde, aşırı nitelikli bireylerin monoton, rutin veya becerilerinin tam potansiyelini kullanmalarına imkân tanımayan tekrarlayan görevlerle karşılaşmaları, hayal kırıklığına ve memnuniyetsizliğe yol açarak iş sıkıntısını artırabilmektedir (Andel vd., 2022). İş ile kurulan bağın zayıflaması ise, çalışanların yalnızca asgari düzeyde gerekli olan görevleri yerine getirmelerine neden olabilmektedir. Bu durum, sessiz istifa davranışının temel özelliklerinden biridir.

Sessiz istifa, bir çalışanın iş yerindeki sorumluluklarından kısmen geri çekilmesi, yalnızca iş tanımında belirtilen görevleri yerine getirmesi ve iş tanımının ötesine geçmemesi olarak tanımlanmaktadır (Scheyett, 2023). Literatürde farklı tanımlar bulunmakla birlikte, sessiz istifa eden birey genellikle çeşitli konjonktürel koşullar nedeniyle ayrılma niyeti bulunmasına rağmen işine devam etmeyi tercih eden bir çalışan olarak ifade edilmektedir (Hiltunen, 2023). Nitekim 2022 yılında yapılan araştırmalara göre ABD'deki çalışanların yarısından fazlasının sessiz istifa davranışı sergilediği görülmektedir (Hamouche vd., 2023). Bazı istatistiksel veriler ise, bu oranın çalışan nüfusunun %85'ine kadar ulaşabileceğini göstermektedir (Liu-Lastres vd., 2024).

Göreceli yoksunluk teorisine göre, özel okullarda görev yapan öğretmenler nitelikleriyle daha uyumlu veya daha iyi fırsatları hak ettiklerine inandıklarında kendilerini yoksun hissedebilmektedirler. Bu göreceli yoksunluk algısı, hayal kırıklığı, memnuniyetsizlik veya kızgınlık gibi olumsuz duyguların ortaya çıkmasına yol açarak sessiz istifa davranışına dönüşebilmektedir. Bu bağlamda bireyler, algıladıkları avantaj kaybını telafi etmek veya iş ortamı üzerinde bir kontrol duygusu geliştirmek amacıyla sessiz istifa davranışı gösterebilirler ve bazı durumlarda bilgilerini gizleme eğilimi sergileyebilirler (Zhu vd., 2022). Spanouli ve arkadaşları (2023), iş sıkıntısı yaşayan çalışanların verimsiz iş davranışları gibi aktif stratejiler yerine daha çok pasif başa çıkma mekanizmalarına yöneldiğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla sıkılma yaşayan çalışanların, resmi iş sorumluluklarının ötesinde gönüllü ve görev dışı katkılarda bulunma olasılıklarının daha düşük olduğu ifade edilmektedir (Spanouli vd., 2023).

Merdan ve arkadaşları (2022) gerçekleştirdikleri araştırmada iş yerinde sıkılmanın üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Ayvaz ve arkadaşları (2024) bir üniversitedeki idari personeller üzerine yürüttükleri araştırmada iş yerinde sıkılma ile algılanan aşırı niteliklilik ve işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Priya ve arkadaşları (2025) bilgi teknolojisi sektöründeki çalışanlardan oluşan bir örneklem üzerinde yürüttükleri araştırmada cinsiyetin sessiz istifa üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu gözlemlemişlerdir. Yine Dilchert ve arkadaşları (2025) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları, kuruma yeni katılanlar ve daha genç çalışanların sessiz istifa eğiliminin nispeten daha yüksek olduğunu; buna karşın, iş özerkliği, iş sorumluluğu, evlilik ve çocuk bakımı yükümlülüklerinin ise bu eğilime karşı koruyucu faktörler olarak işlev gördüğünü göstermiştir. Karaman Kepenekci ve arkadaşları (2024) çalışmalarında öğretmenlerin sessiz istifa davranışlarının yaş ve mesleki kıdeme göre farklılaştığını tespit etmişlerdir. Sabahat ve Turhan (2026) kamu okullarında görev yapan öğretmenler üzerine yaptıkları araştırmada, genç ve orta yaş, düşük kıdemli (6-10 yıl), büyük ölçekli okullarda görev yapan ve kendilerini ekonomik açıdan dar gelirli olarak algılayan öğretmenlerin sessiz istifa eğiliminin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgulardan hareketle;

H_1: İş yerinde sıkılma sessiz istifayı pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

H_2: Sektördeki deneyim sessiz istifayı negatif ve anlamlı etkilemektedir.

Sektördeki Deneyimin Düzenleyici Rolü

İş deneyimi, bireyin iş yerinde, çalışma ortamında, bir kuruluşta ya da belirli bir görevde zaman içerisinde öğrenme ve edindiği bilgileri uygulama yoluyla kazandığı bilgi, beceri ve deneyimleri kapsamaktadır (Singh, 2018; Cease-Cook vd., 2015). Bireylerin çalışma ortamlarında ve bulundukları pozisyonlarda edindikleri deneyimler ise, çalışanların düşüncelerini, algılarını, kuruluşlarından duydukları memnuniyeti ve genel iş doyumlarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Knight vd., 2017; Knight vd., 2006). Bu yönüyle iş deneyimi, işe alım, eğitim ve kariyer gelişimi gibi çeşitli insan kaynakları faaliyetleri açısından kritik bir öneme sahiptir (Quinones vd., 1995).

Olumlu iş deneyimleri, çalışanların kariyer fırsatlarına yönelik farkındalıklarını artırarak çalışanlara yeni olanaklar sunarken, etkili bir oryantasyon süreciyle zorlu fakat geliştirici görevler ve ilgi duydukları kariyer yollarını takip edebilme gibi fırsatları beraberinde getirmektedir (Cease-Cook vd., 2015). Buna karşılık olumsuz iş deneyimleri ise düşük ücretler, kötü muamele, ilerleme fırsatlarının sınırlı olması ve rutinleşmiş iş süreçleri gibi unsurlar nedeniyle çalışanların motivasyonunu düşürmekte ve işe bağlılıklarını azaltabilmektedir (Wadhwa, 2012). Nitekim iş deneyimi, kuruluşların performansı, kariyer memnuniyeti, işten ayrılma niyeti ve işe bağlılık gibi birçok örgütsel çıktının önemli belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir (Jackson ve Wilton, 2017).

Örgütsel çıktı kapsamında uzun süre aynı örgütte çalışan bireylerin, daha kısa süre çalışanlara kıyasla mevcut pozisyonlarında kalmaya daha yatkın oldukları görülmektedir (Guidetti vd., 2021). Ayrıca Trimble (2006), bir kuruluş içerisinde yeni çalışanlara kıyasla uzun süreli çalışanlara daha fazla önem verilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Lambert ve arkadaşları (2006) ise deneyim yılları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunduğunu belirtmekte ve aynı kuruluşta daha uzun süre çalışan bireylerin, "batık maliyetler" kavramı (çalışanların zaman ve özveri açısından yaptıkları yatırımlar) nedeniyle işten ayrılmaya daha az eğilimli olabileceğini ifade etmektedir. Bu bulgu çalışanların sessiz istifa davranışı sergilemelerine neden olabilir.

Ghada ve arkadaşları (2024), Lübnan'da görev yapan 156 öğretmenden oluşan örneklem üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, iş memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş deneyimi süresinin etkili olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre söz konusu ilişkinin özellikle daha az iş deneyimine sahip bireylerde daha belirgin olduğu görülmektedir. Bu bulgular, bir kuruluşta uzun süre çalışan bireylerin mevcut pozisyonlarında kalma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koyan Guidetti ve arkadaşları (2021) ve El-Jardali ve arkadaşları (2013) çalışmalarının sonuçlarıyla da paralellik göstermektedir.

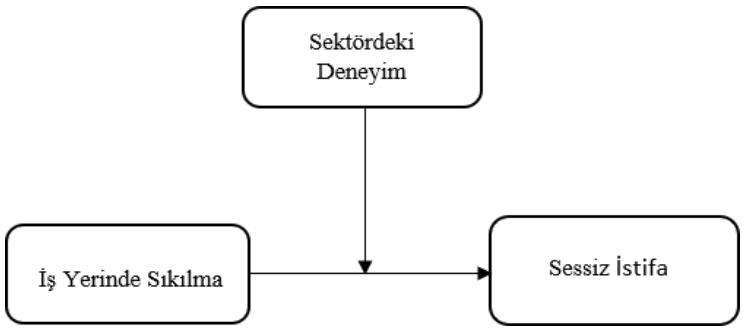
Literatürden hareketle, bu çalışmada iş yerindeki deneyim süresinin iş yerinde sıkılma ile sessiz istifa davranışı arasındaki ilişkiyi düzenleyebileceği öne sürülmektedir. TALIS (2018, s. 105) raporuna göre öğretmenlerin yaklaşık %20'si bulundukları okulda çalışmaktan memnun olmadığını ifade etmektedir. Özellikle iş memnuniyeti düşük olan öğretmenlerin sınırlı iş deneyimine sahip olabileceği göz önünde bulundurulduğunda, bu öğretmenlerin sessiz istifa davranışı sergileme niyetlerinin daha güçlü olabileceği değerlendirilmektedir. Bu bulgular ışığında araştırmanın bir diğer hipotezi şu şekildedir:

H_3: Sektördeki deneyim, iş yerinde sıkılma ile sessiz istifa arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu araştırmanın amacı iş yerinde sıkılmanın sessiz istifa üzerindeki etkisinde sektördeki deneyimin düzenleyici rolünü incelemektir. Araştırmanın tahmini modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Tahmini Modeli

Veri Toplama Süreci ve Katılımcılar

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem grubunun belirlenmesinde kolayda (uygun) örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Veriler katılımcılardan çevrimiçi olarak elde edilmiştir. Veri toplama süreci 02 Şubat 2026-10 Mart 2026 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara katılımın gönüllülük esasına dayandığı, elde edilen verilerin bu araştırma kapsamında kullanılacağı ve gerekli durumlar dışında üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı açıkça belirtilmiştir. Bu doğrultuda araştırma evreninden 333 adet anket geri dönüşü sağlanmıştır. Analiz sürecine geçilmeden önce veriler aykırı değerler, eksik gözlemler ve ters kodlanmış ifadeler açısından incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda 5 veri analiz dışı bırakılmış ve analizler 328 veri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Faktör analizinin güvenilir sonuçlar verebilmesi için örneklem büyüklüğünün yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Bu bağlamda yazında

farklı ölçütler önerilmektedir. Buna göre, minimum örneklem büyüklüğünün 100-200 arasında olması (Tabachnick ve Fidell, 2018), örneklem sayısının ölçekte yer alan madde sayısının en az 4 veya 5 katı olması (Child, 2006), madde sayısının 5 ile 10 katı arasında bir büyüklüğe ulaşması (Tavşancıl, 2002) önerilmektedir. Elde edilen örneklem büyüklüğünün gerçekleştirilen analizler açısından yeterli olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik profili incelendiğinde, çoğunluğun kadın (%53,7) ve evli (%64,9) olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyi ağırlıklı olarak lisans (%66,5) derecesinde yoğunlaşırken, görev yapılan kademede ortaokul (%48,5) düzeyi öne çıkmaktadır. Yaş dağılımında 26-33 yaş grubu (%44,2), mesleki kıdemde ise 6-10 yıl aralığı (%35,7) en yüksek frekansa sahiptir. Katılımcıların gelir düzeyleri incelendiğinde, örneklemin yaklaşık üçte birinin (%31,4) 35.001-50.000 TL gelir aralığında yer aldığı saptanmıştır.

Ölçekler

Araştırma kapsamında veriler, anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Anket formu iki temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, sektör deneyimi, eğitim kademesi ve gelir durumu) sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise araştırmanın değişkenlerini ölçmek amacıyla literatürde geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanmış, 5'li Likert tipinde ("1= Kesinlikle Katılmıyorum" ile "5= Kesinlikle Katılıyorum" arası) derecelendirilmiş ölçekler kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

İş Yerinde Sıkılma Ölçeği: İş yerinde sıkılma düzeyini belirlemek amacıyla Stock (2015) tarafından geliştirilen Sürücü ve Yıkılmaz (2022) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan *İş Yerinde Sıkılma Ölçeği* kullanılmıştır. Ölçek 11 madde ve 3 boyuttan oluşmakta olup dört madde ters kodlanmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri .89 olarak ölçülmüştür.

Sessiz İstifa Ölçeği: Sessiz istifa düzeylerini belirlemek amacıyla Galanis ve arkadaşları (2023) tarafından geliştirilen ve Akyazı ile Çelik (2025) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlik ve güvenirlik çalışması gerçekleştirilen Sessiz İstifa Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 9 maddeden ve üç alt boyuttan oluşmakta olup üç madde ters kodlanmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .74 olarak rapor edilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 25, IBM SPSS AMOS 24 ve Jamovi 2.3.28 istatistik programları kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezleri test edilmeden önce değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler hesaplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon Katsayısı (r) ve istatistiksel anlamlılık düzeyleri dikkate alınarak incelenmiştir. Ölçeklerin daha önceki çalışmalarda yaygın biçimde kullanılmış olması nedeniyle yapısal geçerliliklerinin değerlendirilmesi amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Ölçme araçlarının iç tutarlılık düzeyleri Cronbach Alfa (α) katsayıları hesaplanarak raporlanmıştır. Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi amacıyla düzenleyicilik analizi gerçekleştirilmiştir.

BULGULAR

Veri Setinin Kontrolü

Veri analizine hazırlık sürecinde Hair vd. (2019) tarafından önerilen adımlar izlenmiştir. İlk olarak kullanılan ölçeklerde yer alan ters kodlanmış maddelerin kontrolü gerçekleştirilmiştir. Bir sonraki aşamada uç değer (aykırı değer) analizi gerçekleştirilmiştir. Veri setinde uç değerlerin bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla z-skorları hesaplanmış ve ±3 aralığındaki z değerlerine bakılmıştır (Kline, 2011; Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu sınırların üzerinde z değerine sahip olan veriler tespit edilemediği için herhangi bir işlem gerçekleştirilmemiştir. Bir diğer önemli adımda verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir (Kline, 2011). Bu amaçla veri setine ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları değerlendirilmiştir.

Veri Toplama Araçlarının Geçerlilikleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla DFA uygulanmıştır (Hair vd., 2019). Analiz sürecinde iş yerinde sıkılma ve sessiz istifa ölçeklerinin faktör yapıları AMOS 24 programı aracılığıyla test edilmiştir. Öncelikle ölçeklere ilişkin model uyum iyiliği değerlerinin iyileştirilmesi amacıyla modifikasyon önerileri incelenmiştir. Bu süreçte iş yerinde sıkılma ve sessiz istifa ölçeklerinde yer alan bazı maddelere ait değerlerin yazında belirtilen eşik değerlerin altında kaldığı belirlenmiştir. Bu nedenle analiz süreci yeniden gözden geçirilmiş ve önerilen modifikasyon işlemleri uygulanarak model uyum indekslerinin iyileştirilmesi sağlanmıştır. Bununla birlikte, gerçekleştirilen modifikasyonların ardından elde edilen bulgular incelendiğinde bazı maddelere ait faktör yüklerinin yazında önerilen sınır değerleri karşılamadığı görülmüştür. Harrington'a (2009) göre DFA'da maddelerin faktör yüklerinin en az .30 düzeyinde olması gerekmektedir. Bu ölçüt dikkate alınarak iş yerinde sıkılma ölçeğinden üç madde, sessiz istifa ölçeğinden ise iki madde modelden çıkarılmış ve analizler yeniden tekrarlanmıştır. Tablo 1'de görüldüğü üzere, yapılan analizler sonucunda tüm ölçeklere ait uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu belirlenmiştir (Kline, 2011).

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

	x^2/df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NFI
İş Yerinde Sıkılma	2,804	.074	.990	.970	.929	.985
Sessiz İstifa	1,536	.040	.995	.984	.962	.987
Kabul Edilebilir Uyum	$3 < \chi 2/df \leq 5$	≤ 0.08	≥ 0.90	≥ 0.90	≥ 0.90	≥ 0.90
İyi Uyum	≤ 3	≤ 0.05	≥ 0.95	≥ 0.95	≥ 0.95	≥ 0.95

Not: χ^2/sd= ki-kare/serbestlik derecesi oranı; CFI= karşılaştırmalı uyum indeksi; GFI= uyum iyiliği indeksi; AGFI= düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi; NFI= normlaştırılmış uyum indeksi; RMSEA= yaklaşık hataların ortalama karekökü.

Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki İlişkiler

DFA'nın gerçekleştirilmesi ve ölçeklerin geçerliliğinin doğrulanmasının ardından araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin güvenirlik analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda ölçeklerin iç tutarlılığını belirlemek amacıyla güvenirlik katsayıları hesaplanmıştır. Yazında iç tutarlılık katsayılarının .70 ve üzerinde olması ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2019). Tablo 2 incelendiğinde, araştırmada yer alan tüm değişkenlere ait ölçeklerin iç tutarlılık katsayılarının bu eşik değerin üzerinde olduğu görülmektedir. Tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde katılımcıların iş yerinde sıkılma düzeyinin ortalama 2.24 (SS= .77), sessiz istifa düzeyinin ise ortalama 2.61 (SS= .68) olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular katılımcıların söz konusu değişkenlere ilişkin algılarının ortalama düzeye yakın olduğunu göstermektedir. Araştırma verilerinin normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadığı çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Literatürde çarpıklık ve basıklık katsayılarının ±1 aralığında yer almasının verilerin normal dağılıma uygun olduğunu gösterdiği ifade edilmektedir (Hair vd., 2010; Morgan vd., 2004). Yapılan inceleme sonucunda araştırmada yer alan değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin söz konusu aralık içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durum verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığını göstermektedir. Tablo 2'de ayrıca değişkenler arasındaki korelasyon ilişkileri de sunulmaktadır. Analiz sonuçlarına göre iş yerinde sıkılma ile sessiz istifa değişkenleri arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = .735$, $p < .01$).

Tablo 2. Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	SS.	Çarpıklık	Basıklık	İS	Sİ
İş Yerinde Sıkılma (İS)	2.24	.77	.775	.113	(.89)	
Sessiz İstifa (Sİ)	2.61	.68	.660	.269	.735**	(.74)

"

Hipotez Testlerine Yönelik Bulgular

Araştırmada önerilen düzenleyicilik modeli kapsamında iş yerinde sıkılmanın sessiz istifa üzerindeki etkisinde sektördeki deneyimin düzenleyici rolünün olup olmadığı incelenmiştir. Bu modelde iş yerinde

sıkılma bağımsız, sessiz istifa bağımlı ve sektördeki deneyim düzenleyici değişken olarak belirlenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen katsayılar, standart hatalar ve güven aralıkları Tablo 3'te sunulmaktadır.

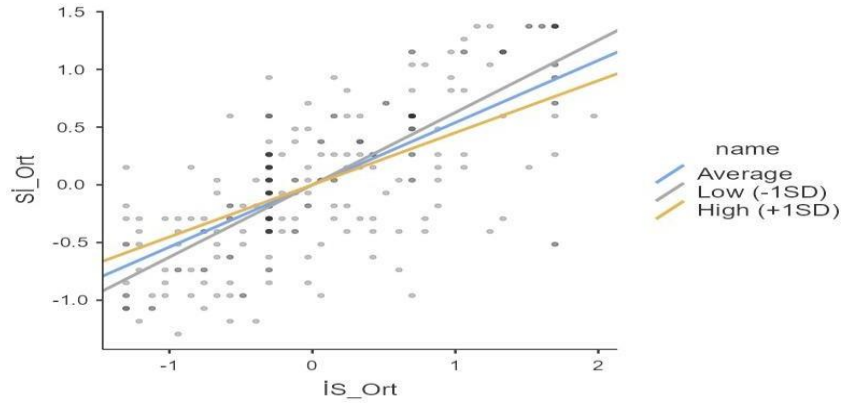
Tablo 3. Düzenleyici Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	SH	LLCI	ULCI	p
İş Yerinde Sıkılma (İS)	.539	.037	.464	.610	<.001
Sektördeki Deneyim	-.116	.029	-.175	-.060	<.001
İS × Sektördeki Deneyim	-.101	.041	-.182	-.015	.013

Not: Bağımlı değişken: Sessiz İstifa

Tablo 3'e göre iş yerinde sıkılmanın sessiz istifa üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır (β=.539, p<.001). Bu sonuç, çalışanların iş yerinde sıkılma düzeyi arttıkça sessiz istifa davranışlarının da arttığını göstermektedir. Sektördeki deneyimin sessiz istifa üzerindeki etkisi negatif ve anlamlı olarak tespit edilmiştir (β=-.116, p<.001). Bu bulguya göre çalışanların sektördeki deneyimi arttıkça sessiz istifa eğilimlerinin azaldığı söylenebilir. Düzenleyicilik analizinin en önemli sonucu olan etkileşim terimi (İS × Sektördeki Deneyim) incelendiğinde bu katsayının negatif ve anlamlı olduğu görülmektedir (β=-.101, p = .013). Ayrıca güven aralığı 0 değerini kapsamamaktadır [-182, -.015]. Bu durum sektördeki deneyimin iş yerinde sıkılma ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi anlamlı şekilde düzenlediğini göstermektedir. Bu bulgular bütüncül olarak değerlendirildiğinde, araştırma kapsamında test edilen **H_1, H_2 ve H_3 hipotezlerinin desteklendiği** sonucuna varılmıştır.

Şekil 2. Düzenleyici Değişken Etkilerin Grafiksel Gösterimi



Şekil 2 incelendiğinde iş yerinde sıkılma ile sessiz istifa arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, sektördeki deneyim düzeyine göre eğimlerin farklılaştığı dikkat çekmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, özel okul öğretmenlerinin iş yerinde sıkılma düzeyleri ile sessiz istifa davranışları arasındaki ilişki ve bu ilişkide sektördeki deneyimin düzenleyici etkisi irdelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, iş yerinde sıkılmanın sessiz istifa üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Diğer yandan, sektördeki deneyimin sessiz istifa davranışını negatif ve anlamlı etkilediği saptanmıştır. Yine bulgular iş yerinde sıkılma ile sessiz istifa arasındaki ilişkide sektördeki deneyimin düzenleyici rol oynadığını göstermiştir. Bulgular, iş yerinde sıkılmanın öğretmenlerde sessiz istifa davranışını artıran önemli bir risk faktörü olduğunu, buna karşın sektörel deneyimin bu eğilimi azaltıcı bir rol üstlendiğini göstermektedir. Ayrıca deneyimin düzenleyici etkisi, daha tecrübeli öğretmenlerin sıkılma durumlarında dahi sessiz istifaya yönelme olasılıklarının görece daha düşük olduğunu ortaya koyarak, mesleki deneyimin koruyucu bir unsur olarak değerlendirilebileceğine işaret etmektedir.

Elde edilen bulgular, literatürde yer alan önceki çalışmalarla genel olarak paralellik göstermektedir. Nitekim Merdan ve arkadaşları (2022) iş yerinde sıkılmanın üretkenlik karşıtı iş davranışlarını artırdığını ortaya koyarken, Ayvaz ve arkadaşları (2024) da iş yerinde sıkılma ile işe yabancılaşma arasında pozitif ilişkiler tespit etmiştir. Benzer şekilde, Dilchert ve arkadaşları (2025) ile Sabahat ve

Turhan (2026) tarafından yapılan çalışmalar, daha genç ve düşük deneyimli çalışanlarda sessiz istifa eğiliminin daha yüksek olduğunu ve deneyimin koruyucu bir rol üstlendiğini göstermektedir.

Özel okul yöneticilerine iş yerinde sıkılmadan kaynaklanan sessiz istifa eğilimini azaltmak amacıyla şu önerilerde bulunulabilir:

- Sektöre yeni giren (daha az deneyimli) öğretmenler ile kıdemli öğretmenler arasında kurumsal olarak desteklenen menti-mentor ilişkisi kurulmalıdır. Deneyimli öğretmenler, iş yerindeki monotonlukla başa çıkma stratejilerini paylaşarak genç meslektaşlarının sessiz istifa eğilimini azaltabilir.

- Okullarda öğretmenlerin iş yükü, rol beklentileri ve kariyer gelişim ihtiyaçlarını düzenli olarak izleyen geri bildirim ve destek mekanizmaları oluşturularak, monotonluk ve motivasyon kaybı erken aşamada tespit edilip sessiz istifa eğilimi önlenebilir.

- Öğretmenlerin iş yükü ve görevleri, monotonluğu azaltacak şekilde iş şekillendirme (job crafting) (Dreer, 2022) yaklaşımıyla yeniden düzenlenmeli; müfredat geliştirme, dijital içerik üretimi ve etkinlik koordinatörlüğü gibi seçimlik ek sorumluluklar verilerek öğretmenlerin işe katılımı ve anlam duygusu artırılmalıdır.

- Kariyer döngülerindeki durağanlık ve coşku kaybını önlemek için yalnızca kıdeme dayalı olmayan; performans, sorumluluk ve uzmanlığa dayalı ara kariyer kademeleri (ör. mentor öğretmen, bölüm koordinatörü, akademik koordinatör vb.) oluşturulmalıdır. Böylece öğretmenlere net bir ilerleme yolu sunularak geleceğe yönelik mesleki kaygı azaltılabilir ve iş yerinde sıkılma hissinin sessiz istifaya dönüşmesi önlenebilir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. *Birincisi,* araştırma örnekleminin belirli demografik gruplarda yoğunlaşması, bulguların farklı özelliklere sahip öğretmen gruplarına genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. *İkincisi,* araştırmanın yalnızca özel okul öğretmenleri ile sınırlı olması, bulguların devlet okulları veya farklı yapıya sahip eğitim kurumlarına genellenmesini kısıtlamaktadır. *Üçüncüsü,* araştırmanın yalnızca nicel verilerle yürütülmüş olması; sessiz istifa gibi karmaşık bir tutumun altında yatan derinlemesine nedenlerin nitel (görüşme/odak grup) yöntemlerle desteklenmemiş olmasıdır. Gelecek araştırmalarda, sessiz istifa olgusunun yalnızca bireysel tutum ve algılar düzeyinde değil, okul içi sosyal ağlar ve etkileşim örüntüleri bağlamında ele alınması; bu sayede sessiz istifanın kurum içerisindeki yayılım dinamiklerinin daha kapsamlı ve özgün bir biçimde ortaya konulması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Abubakar, A. M. (2020). Using hybrid SEM–artificial intelligence: Approach to examine the nexus between boreout, generation, career, life and job satisfaction. *Personnel Review*, *49*(1), 67-86. https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0180

Acee, T. W., Kim, H., Kim, H. J., Kim, J. I., Chu, H. N. R., Kim, M., Cho, Y. J., & Wicker, F. W. (2010). Academic boredom in under- and over-challenging situations. *Contemporary Educational Psychology, 35*(1), 17-27. https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2009.08.002

Agyapong, B., Obuobi-Donkor, G., Burback, L., & Wei, Y. (2022). Stress, burnout, anxiety and depression among teachers: A scoping review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(17), 10706, 1-42. https://doi.org/10.3390/ijerph191710706

Akyazı, K. G., & Balcı Çelik, S. (2025). Sessiz istifa ölçeği türkçe formu: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 35*(3), 925-936. https://doi.org/10.18069/firatsbed.1571053

Andel, S., Pindek, S., & Arvan, M. L. (2022). Bored, angry, and overqualified? The high- and low-intensity pathways linking perceived overqualification to behavioural outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *31*(1), 47-60. https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1919624

Avcı, U., & Erdem, Ş. (2025). Sessiz istifa: Nedenleri ve sonuçları üzerine nitel bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *17*(4), 3008-3026. https://doi.org/10.20491/isarder.2025.2137

Ayvaz, A., Kılınç, S., Uzunbacak, H. H., & Akçakanat, T. (2024). The effect of perceived overqualification on turnover intention: The mediating role of boreout and work alienation. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, *14*(2), 429-446. DOI: 10.48146/odusobiad.1280858

Brodsky, A., & Amabile, T. M. (2018). The downside of downtime: The prevalence and work pacing consequences of idle time at work. *Journal of Applied Psychology, 103*(5), 496-512. https://doi.org/10.1037/apl0000294

Bruursema, K., Kessler, S. R., & Spector, P. E. (2011). Bored employees misbehaving: The relationship between boredom and counterproductive work behaviour. *Work & Stress, 25*(2), 93-107.https://doi.org/10.1080/02678373.2011.596670

Cease-Cook, J., Fowler, C., & Test, D. W. (2015). Strategies for creating work-based learning experiences in schools for secondary students with disabilities. *Teaching Exceptional Children, 47*(6), 352-358.

Child, D. (2006). *The essentials of factor analysis* (3rd ed.). Continuum.

Cummings, M. L., Gao, F., & Thornburg, K. M. (2016). Boredom in the workplace: A new look at an old problem. *Human Factors, 58*(2), 279-300. https://doi.org/10.1177/0018720815609503

Çabuk, A., Tepe, S., & Mertoğlu, B. (2023). Yükseköğretim kurumlarında çalışan öğretim elemanlarını etkileyen psikososyal risklerin belirlenmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, *12*(3), 1619-1658. https://doi.org/10.15869/itobiad.1251420

Demir, F. (2024). Boreout syndrome in managers: a qualitative study on antecedents-consequences and solution suggestions. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *14*(1), 61-87. doi: 10.18074/ckuiibfd.1339245

Dilchert, S., Stanek, K. C., & Ones, D. S. (2025). Expanding our understanding of quiet quitting: Antecedents, correlates, and consequences. *Human Resource Management*, Special Issue Article, 1-26. https://doi.org/10.1002/hrm.70038

Dreer, B. (2022). Teacher well-being: Investigating the contributions of school climate and job crafting. *Cogent Education*, *9*(1), 2044583, 1-13. https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2044583

El-Jardali, F., Alameddine, M., Jamal, D., Dimassi, H., Dumit, N. Y., McEwen, M. K., Jaafar, M., & Murray, S. F. (2013). A national study on nurses' retention in healthcare facilities in underserved areas in Lebanon. *Human Resources for Health*, *11*(49), 1-13 https://doi.org/10.1186/1478-4491-11-49

Fisher, C. D. (1993). Boredom at work: A neglected concept. *Human Relations, 46*(3), 395-417. https://doi.org/10.1177/001872679304600305

Galanis, P. (2023). Quiet quitting: A significant threat for healthcare industry or an inevitable reaction of the healthcare workers. *International Journal of Caring Sciences*, *16*(2), 512-513.

Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos P., & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health, 10*(4), 828-848. https://doi.org/10.3934%2Fpublichealth.2023055

Ghada I., Nadine A.-K., Ahmad A., Imtissal E. A., and Samia Y. (2024). Exploring the moderating effects of perceived alternative job opportunities and work experience on the relationship between job satisfaction and turnover intentions: A study among educators in Lebanon. *Problems and Perspectives in Management, 22*(2), 419-432. doi:10.21511/ppm.22(2).2024.32

Guidetti, G., Pedrini, G., & Zamparini, L. (2021). Assessing perceived job quality among seasonal tourism workers: The case of Rimini, Italy. *Tourism Economics, 27*(8), 1629-1649. https://doi. org/10.1177/1354816620927524

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis.* Pearson Education.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. Cengage.

Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *35*(12), 4297-4312. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362

Harrington, D. (2009). *Confirmatory factor analysis.* Oxford University Press.

Hiltunen, H. (2023). *Quiet quitting phenomenon in Finnish aviation industry.* (Bachelor Thesis, Haaga-Helia University of Applied Sciences), Helsinki.

Howard, E., Luksyte, A., Amarnani, R. K., & Spitzmueller, C. (2022). Perceived overqualification and experiences of incivility: Can task i-deals help or hurt? *Journal of Occupational Health Psychology, 27*(1), 89-103. https://doi.org/10.1037/ocp0000304

Jackson, D., & Wilton, N. (2017). Perceived employability among undergraduates and the importance of career self-management, work experience, and individual characteristics. Higher Education Research & Development, 36(4), 747–762. https://doi.org/10.1080/07294360.2016.1229270

Kara, F. M., Sarol, H., Gürbüz, B., & Gürkan, R. K. (2023). Boreout at the office: The role of leisure boredom in predicting job burnout and social media addiction. *Journal of Education and Recreation Patterns*, *4*(2), 400-414. https://doi.org/10.53016/jerp.v4i2.178

Karadal, H., & Erdem, A. T. (2019). Boreout sendromunun kariyer uyumluluğu ve kariyer iyimserliği arasındaki ilişki bağlamında analizi üzerine bir uygulama. Journal of Academic Value Studies, 4(18), 30-38. http://dx.doi.org/10.23929/javs.708

Karadal, H., Abubakar, A. M., & Erdem, A. T. (2018). Boreout, kariyer uyumluluğu ve aile-iş zenginleştirme etkileşimi: Selçuk Üniversitesi örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *18*(35), 41-63. https://doi.org/10.30976/susead.366393

Karaman Kepenekci, Y., Katıtaş, S., & Ökdem, M. (2024). Öğretmenlere ilişkin sessiz istifa ölçeği'nin geliştirilmesi ve öğretmenlerin sessiz istifaya ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Trakya Eğitim Dergisi*, *14*(2), 1344-1363. Doi: 10.24315/tred.1469047

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling.* Guilford Press.

Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta - analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior, 38*(6), 792–812. https://doi.org/10.1002/job.2167

Knight, D. K., Crutsinger, C., & Kim, H. J. (2006). The impact of retail work experience, career expectation, and job satisfaction on career intention. *Clothing and Textiles Research Journal, 24*(1), 1-14. DOI: 10.1177/0887302X0602400101

Konak, S., & Kılıç, Ö. (2023). Otel çalışanlarında kariyer uyumluluğunun algılanan iş stresine etkisinde iş yerinde sıkılmanın aracılık rolü. *Journal of Hospitality and Tourism Issues*, *5*(2), 105-118. https://doi.org/10.51525/johti.1389080

Kyriacou, C. (2001). Teacher stress: Directions for future research. *Educational review*, *53*(1), 27-35. https://doi.org/10.1080/00131910120033628

Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Allen, R. I. (2006). Correlates of correctional officer job stress: The impact of organizational structure. *American Journal of Criminal Justice, 30*, 227-246. http://dx.doi. org/10.1007/BF02885893

Liu-Lastres, B., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2024). Combating quiet quitting: Implications for future research and practices for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *36*(1), 13-24. https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2023-1317

Mani, V. (2011). Analysis of employee engagement and its predictors. *International Journal of Human Resource Studies, 1*(2), 15-26. https://doi.org/10.5296/ijhrs.v1i2.955

Merdan, E., Erdem, A. T., & Gümüşsoy, Y. (2022). Boreout sendromunun üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerine etkisinde sanal kaytarmanın aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, *10*(1), 176-191. https://doi.org/10.15295/bmij.v10i1.1983

Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., & Barret, K. C. (2004). *SPSS for introductory statistics: Use and interpretation.* London: Lawrence Erlbaum Associates.

Ng, Y. M., Voo, P., & Maakip, I. (2019). Psychosocial factors, depression, and musculoskeletal disorders among teachers. *BMC Public Health*, *19*(1), 234, 1-10. https://doi.org/10.1186/s12889-019-6553-3

Özsungur, F. (2020). The effects of boreout on stress, depression, and anxiety in the workplace. *Business & Management Studies: An International Journal*, *8*(2), 1391-1423. https://doi.org/10.15295/bmij.v8i2.1460

Palad, J. P. C. (2023). Are we addressing quiet quitting in the education sector. *Researchgate Preprint*, 1-8.

Perktaş, E. (2024). Kamu kurumlarında görev yapan büro personelinin iş yerinde sıkılma (boreout sendromu) düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *12*(3), 923-934. https://doi.org/10.18506/anemon.1480649

Priya, S., Jha, R., & Chaudhary, N. S. (2025). Quiet quitting: Impact of performance and well-being. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*, *6*(2), 1181-1195. DOI: 10.47857/irjms.2025.v06i02.03821

Quinones, M. A., Ford, J. K., & Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology, 48*(4), 887-910. https://doi.org/10.1111/j.1744- 6570.1995.tb01785.x

Sabahat, G., & Turhan, M. (2026). Öğretmenlerde sessiz istifa davranışlarının incelenmesi. *Premium e-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, *10*(62), 80-94.

Sánchez-Cardona, I., Vera, M., Martínez-Lugo, M., Rodríguez-Montalbán, R., & Marrero-Centeno, J. (2020). When the job does not fit: The moderating role of job crafting and meaningful work in the relation between employees' perceived overqualification and job boredom. *Journal of Career Assessment, 28*(2), 257–276. https://doi.org/10.1177/1069072719857174.

Scheyett, A. (2023). Quiet quitting. *Social Work*, *68*(1), 5-7. https://doi.org/10.1093/sw/swac051

Singh, S. (2018). Organizational career management practices, career satisfaction, and intention to quit among Indian employee: Examining the moderating effect of 'four types of work experience.' *Australian Journal of Career Development, 27*(3), 150-159. https://doi.org/10.1177/1038416218768896

Spanouli, A., Hofmans, J., & Dalal, R. S. (2023). Coping with daily boredom: Exploring the relationships of job boredom, counterproductive work behavior, organizational citizenship behavior, and cognitive reappraisal. *Motivation and Emotion, 47*(5), 810–827. https://doi.org/10.1007/s11031-023-10017-2

Stock, R. M. (2015). Is boreout a threat to frontline employees' innovative work behavior?. *Journal of Product Innovation Management, 32*(4), 574–592.

Sürücü, L., & Yıkılmaz, İ. (2022). Boreout (iş yerinde sıkılma) ölçeğinin Türkçe formu: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (72), 64-77. https://doi.org/10.51290/dpusbe.1018823

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2018). *Using multivariate statistics* (7th Edition). Pearson.

TALIS (2018). *Öğretmen ve Okul Yöneticileri Yanıtları Analizi. Millî Eğitim Bakanlığı, Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü.* https://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_09/10142823_TALIS_RAPORU-.pdf

Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi.* Nobel Yayıncılık.

Trimble, D. E. (2006). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention of missionaries. *Journal of Psychology and Theology, 34*(4), 349-360. http://dx.doi. org/10.1177/009164710603400405

Van der Heijden, G. A., Schepers, J. J., & Nijssen, E. J. (2012). Understanding workplace boredom among white collar employees: Temporary reactions and individual differences. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(3), 349-375. https://doi.org/10.1080/1359432x.2011.578824

Wadhwa, P. (2012). *The relationship between high involvement work systems, supervisory support, and organizational effectiveness: The role of employee experiences at work.* (Doctoral Thesis, University of Kansas), Lawrence.

Zeschke, M., & Zacher, H. (2023). Is it bad because it is boring? Effects of idle time on employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 32*(6), 886-901. https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2261661

Zhu, J., Lin, F., Zhang, Y., Wang, S., Tao, W., & Zhang, Z. (2022). Exploring the effect of perceived overqualification on knowledge hiding: The role of psychological capital and person-organization fit. *Frontiers in Psychology, 13*, 955661, 1-18. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.955661

GÜVEN TEK BAŞINA YETERLİ Mİ? ÖRGÜTSEL GÜVEN VE BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE İŞ YERİ ARKADAŞLIĞININ ARACILIK ROLÜ

Doç. Dr. Alptekin DEVELİ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi,
alptekin.develi@gop.edu.tr

Doktorant Yavuz Selim ÖZYER

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi,
yavuzselimozyer@gmail.com

ÖZET

Örgütsel gelişimin anahtarlarından olan bilgi paylaşma davranışını etkileyen faktörlerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Çalışmanın amacı, örgütsel güven ve bilgi paylaşma davranışı arasındaki ilişkide iş yeri arkadaşlığının aracılık rolünü incelemektir. Araştırmanın örneklemini kamuda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Nicel yöntem ve anket tekniğiyle veri toplanmış ve istatistik yazılımlarıyla analiz edilmiştir. Araştırmada örgütsel güven kavramı, çalışma arkadaşlarına güven ve kuruma güven boyutlarıyla incelenmiştir. Sonuçlara göre, çalışma arkadaşlarına güven ve kuruma güven iş yeri arkadaşlığını açıklamada pozitif katkı yapmaktadır. Ayrıca, iş yeri arkadaşlığı bilgi paylaşma davranışını açıklamada pozitif katkı yapmaktadır. Diğer yandan, örgütsel güven boyutlarının bilgi paylaşma davranışı üzerindeki doğrudan etkisi anlamsızdır. Son olarak, örgütsel güven ve bilgi paylaşma davranışı ilişkisinde iş yeri arkadaşlığı *sadece dolaylı etkili aracılık* rolüne sahiptir. Yani çalışma arkadaşlarına ve kuruma güvenin bilgi paylaşma davranışı üzerindeki etkisi yalnızca iş yeri arkadaşlığı aracılığıyla gerçekleşmektedir. En güçlü dolaylı etki sırasıyla, kuruma güven ve çalışma arkadaşlarına güven şeklindedir. Kuramsal ve pratik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güven, İş Yeri Arkadaşlığı, Bilgi Paylaşma Davranışı, Öğretmenler.

GİRİŞ

Günümüzde geleneksel ekonomik girdiler olan para, emek, ham madde ve enerji, örgütlerin temel belirleyicisi olma niteliğini büyük ölçüde kaybetmiş; bilginin ise kritik bir kaynak ve değer yaratma aracı olarak bu boşluğu doldurduğu bilinmektedir. Örgütler yeniden yapılanırken, bilginin üretimi, aktarımı ve dağıtımı kapsamlı bir biçimde yeniden kurgulanmakta ve bilgi, ekonomik sistemlerin merkezi hâline gelmektedir (Toffler, 1998). Bu dönüşüm sürecinde, çalışanlar arasındaki bilgi paylaşma davranışı, örgütlerin sürdürülebilir başarısı ve rekabet avantajının artırılmasında stratejik bir değer taşımaktadır (Özyer & Develi, 2026). Bilgi paylaşımını teşvik eden ve örgütsel yaşamın temelini oluşturan unsurların başında ise örgütsel güven gelmektedir. Çalışanların kurumlarına ve çalışma arkadaşlarına duydukları güven, motivasyon, verimlilik ve bağlılık gibi olumlu sonuçlar doğurarak bilgi akışına uygun bir zemin hazırlamaktadır (Kender & Güney, 2023).

Öte yandan, sadece resmi güven mekanizmalarının yoğun bilgi paylaşımı için yeterli olup olmadığı literatürde yanıtlanması gereken bir soru olarak durmaktadır. Bu noktada, bireyler arası ilişkiler ve bu ilişkilerin iş yeri ortamındaki yansıması olan iş yeri arkadaşlıkları, örgütsel yaşamın sosyal dinamiklerini anlamada kritik bir şekilde devreye girmektedir (Ömüriş, 2014). Araştırmalar, iş yerindeki yakın arkadaşlıkların çalışanlar için bir motivasyon kaynağı olduğunu, bireylerin kendilerini güvende hissetmelerini sağladığını ve yalnız başlarına ulaşamayacakları deneyimlerin paylaşılabileceği bir alan sunduğunu göstermektedir (Alparslan vd., 2015). Buna rağmen, ilgili yazında örgütsel güvenin bilgi paylaşma davranışına dönüşmesi sürecinde iş yeri arkadaşlığının oynadığı aracı role ilişkin araştırmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Özellikle örgütsel güven algısının bilgi paylaşımını doğrudan mı tetiklediği, yoksa bu etkinin ancak gayri resmi sosyal köprüler üzerinden mi gerçekleştiği konusu, doldurulmayı bekleyen önemli bir araştırma boşluğudur.

Örgütsel güven, iş yeri arkadaşlığı ve bilgi paylaşma davranışı arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler, Sosyal Kimlik Kuramı (Tajfel & Turner, 1979) ve Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964; Homans, 1958) çerçevesinde temellendirilmiştir.

Sosyal Kimlik Kuramı'na göre bireyler, kendilerini ait hissettikleri sosyal grupların kuralları ve değerleri doğrultusunda hareket ederek özsaygılarını yükseltirler (Tajfel & Turner, 1979). Eğitim kurumlarında öğretmenler, kendilerini hem kurumun hem de meslektaş grubunun bir parçası olarak tanımladıklarında, biz bilinci gelişmektedir. Bu bağlamda, çalışma arkadaşlarına ve kuruma duyulan

güven, sadece profesyonel bir beklenti değil, aynı zamanda grup içi dayanışmanın ve sosyal özdeşleşmenin bir sonucudur. Çalışanlar örgüte ve birbirlerine güvendiklerinde, bu güven duygusu aralarındaki sosyal mesafeyi daraltarak iş yeri arkadaşlıklarının kurulması için uygun bir zemin hazırlamaktadır. Güçlü bir grup kimliği ve bu kimliğin bir parçası olan arkadaşlık bağları, bilgi paylaşımını bir görev olmaktan çıkarıp, grubun ortak başarısına katkı sunan ve sosyal kimliği doğrulayan bir eyleme dönüştürmektedir.

Sosyal Mübadele Kuramı ise sosyal ilişkilerin karşılıklı fayda ve mütekabiliyet (karşılıklılık) esasına dayandığını savunmaktadır (Blau, 1964; Homans, 1958). Bu teoriye göre bireyler, bilgi gibi değerli bir kaynağı paylaşırken oluşabilecek maliyetleri (zaman kaybı, uzmanlık üstünlüğünü yitirme vb.) ve kazanımları (sosyal onay, statü, destek vb.) değerlendirirler. Örgütsel güven, bu mübadele sürecindeki belirsizliği azaltan en temel unsurdur. Kurumuna ve arkadaşlarına güven duyan bir öğretmen, bilgisini paylaştığında bunun istismar edilmeyeceğine ve ihtiyaç duyduğunda karşılık bulacağına inanır. Bu güven ortamı, iş yeri arkadaşlıkları aracılığıyla sosyal bir sermayeye dönüşmektedir. Arkadaşlık bağları, bilgi paylaşımı sırasındaki psikolojik maliyetleri minimize ederek, taraflar arasında sürekli ve samimi bir alışveriş döngüsü yaratmaktadır. Dolayısıyla iş yeri arkadaşlığı, güvenin yarattığı potansiyel enerjiyi somut bir bilgi paylaşım eylemine dönüştüren kritik bir aracı mekanizma işlevi görmektedir.

Bu kuramsal çıkarımlar ve literatürdeki bulgular doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H_1: Örgütsel güven (a: çalışma arkadaşlarına güven, b: kuruma güven), iş yeri arkadaşlığını açıklamada pozitif yönde katkı yapmaktadır.

H_2: İş yeri arkadaşlığı, bilgi paylaşma davranışını açıklamada pozitif yönde katkı yapmaktadır.

H_3: Örgütsel güven (a: çalışma arkadaşlarına güven, b: kuruma güven), bilgi paylaşma davranışını açıklamada pozitif yönde katkı yapmaktadır.

H_4: Örgütsel güven (a: çalışma arkadaşlarına güven, b: kuruma güven), iş yeri arkadaşlığı aracılığıyla bilgi paylaşma davranışını açıklamada pozitif yönde katkı yapmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Örneklem

Araştırmanın genel evrenini Türkiye'deki devlet okullarında çalışan öğretmenler; ulaşılabilir evrenini (araştırma evrenini) ise Tokat ili Turhal ilçesindeki kamu kurumlarında aktif olarak görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün 2023-2024 eğitim-öğretim yılı istatistiklerine göre Turhal ilçesinde 1153 öğretmen görev yapmaktadır (N = 1153, Turhal İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, t.y.). Cochran (1977) formülü yardımıyla belirlenen örneklem büyüklüğü doğrultusunda, anket uygulaması neticesinde 267 geçerli veri elde edilmiştir (n = 267).

Araştırma örnekleminin demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların %50,9'unun (136 kişi) kadın, %49,1'inin (131 kişi) erkek olduğu görülmektedir. Yaş dağılımına bakıldığında, örneklemin yarısından fazlasının (%50,6; 135 kişi) 31-45 yaş aralığında yer aldığı tespit edilmiştir. Yaş ortalaması ise 39.05'tir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu evli (%75,3; 201 kişi) ve lisans düzeyinde eğitim (%82,8; 221 kişi) almıştır. Mesleki kıdem (çalışma süresi) açısından değerlendirildiğinde ise en büyük grubu %32,6 (87 kişi) oranıyla 21 yıl ve üzeri deneyime sahip öğretmenler oluşturmaktadır.

Ölçme Araçları

Araştırmada örgütsel güven algısını ölçmek için Çalışkan (2021) tarafından Türkçe geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İş yeri arkadaşlığını ölçmek amacıyla, orijinali Nielsen ve diğerleri (2000) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması Kıral (2016) tarafından yapılan ve Bozanoğlu (2020) tarafından geçerlenen 10 maddelik versiyon temel alınmıştır. Bilgi paylaşma davranışını ölçmek için ise Chennamaneni ve diğerleri (2012) tarafından geliştirilen, Demirel ve Ulu (2020) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek tercih edilmiştir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresi kontrol değişkeni olarak analize dâhil edilmiştir.

İşlem

Araştırma, nicel araştırma yöntemi ve ilişkisel tarama modeli ile desenlenmiştir. Veri, 2023 yılı Mayıs ayında uygun (convenience) örnekleme yöntemi ve kesitsel zamanlı, Google Forms aracılığıyla toplanmıştır (Google Formlar, t.y.). Araştırma için Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan etik kurul onay belgesi alınmıştır (karar tarihi: 16.02.2023, oturum no: 03, karar sayısı: 01.33). Sonrasında Tokat Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden 04.04.2023 tarihli ve E-27001677-44-73715103 sayılı anket izin belgesi alınmıştır.

Ön veri analizleri ile güvenilirlik ve korelasyon testleri IBM SPSS yazılımı kullanılarak yürütülmüş; doğrulayıcı faktör analizi IBM SPSS Amos aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Doğrudan ve dolaylı etkiler ise PROCESS Macro yazılımı kullanılarak regresyon temelli olarak incelenmiş ve 5000 türev örneklem (bootstrapping) yöntemi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizlerinde %95 güven aralığında elde edilen değerlerin sıfır içermemesi esas alınmıştır (MacKinnon vd., 2004).

BULGULAR VE TARTIŞMA

Ön Veri Analizleri

Elde edilen verinin denetimini yapmak ve temel analizler için gereken varsayımların testini gerçekleştirmek amacıyla ön veri analizleri yapılmıştır (Develi & Çavuş, 2024). Araştırma verilerine ilişkin ön analizler kapsamında kayıp değer, normal dağılım ve ortak yöntem sapması testleri gerçekleştirilmiştir. Bulgulara göre veri setinde kayıp değer bulunmadığı (*MVA* = %0) ve çarpıklık (maks. = -1.51) ile basıklık (maks. = 2.98) değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığı (±3; ±10) görülmüş, bu durum verinin normal dağılım varsayımını sağladığını göstermiştir (*Kline,* 2011). Ayrıca, *Harman'ın tek faktör testi* sonuçlarına göre rotasyonsuz serbest bırakılan maddelerin çok boyutlu yapı sergilemesi ve tek faktörlü yapının toplam varyansın %46.63'ünü açıklaması ($s^2 < .50$), veride anlamlı bir ortak yöntem sapması sorunu olmadığını ortaya koymuştur (*Harman,* 1979; *Podsakoff vd.,* 2003).

Geçerlilik Analizleri

Kullanılan ölçme araçlarının yapı geçerliliğini ve oluşturulan araştırma modelinin veri ile uyumunu sınamak amacıyla tüm ölçme araçlarının aynı ölçüm modelinde bir arada incelenmesi esasına dayanan genel (overall) doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. DFA uyum indeksleri şu şekilde elde edilmiştir: $\chi^2_{(223)} = 571.156$, $p < .001$, $\chi^2/sd = 2.561$, $CFI = .935$, $TLI = .927$, $SRMR = .055$, $RMSEA = .077$, %90 GA [.069, .084]; ayrıca faktör yüklerinin .569 ile .963 arasında değiştiği ve tümünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < .001$). Tüm bu DFA bulguları veri ile model arasında tatmin edici düzeyde ($x^2/sd < 5$, $CFI, TLI > .90$, $SRMR, RMSEA < .08$) bir uyum olduğunu göstermiştir (Bentler, 1988; Brown, 2014; Hu & Bentler, 1999; Kline, 2011; Tabachnick & Fidell, 2013).

Ölçme araçlarının birleşme ve ayrışma geçerliliklerini ilaveten sınamak amacıyla *Fornell-Larcker yöntemi* uygulanmıştır (*Fornell & Larcker,* 1981). Buna göre, çalışma arkadaşlarına güven (*AVE* = .642), kuruma güven (*AVE* = .757), iş yeri arkadaşlığı (*AVE* = .532) ve bilgi paylaşma davranışı (*AVE* = .877) değişkenlerine ait *AVE* değerlerinin .50 eşik değerini aşması birleşme geçerliğinin sağlandığını göstermiştir. Ayrıca, ilgili değişkenlere ait $\sqrt{AVE}$ değerlerinin (.801, .870, .729, .936) değişkenler arası korelasyon katsayılarından (.331 - .722) daha yüksek olması, ayrışma geçerliğinin de sağlandığını ortaya koymuştur (*Fornell & Larcker,* 1981; *Hair vd.*, 2014).

Güvenilirlik Analizleri

Ölçme araçlarının iç tutarlılığını belirlemek amacıyla *Cronbach alfa (α)* ve birleşik güvenilirlik (*CR*) katsayıları incelenmiştir (*Cronbach,* 1951; *Raykov,* 1997). Elde edilen bulgulara göre, çalışma arkadaşlarına güven ($\alpha = .918$, $CR = .899$), kuruma güven ($\alpha = .939$, $CR = .940$), iş yeri arkadaşlığı ($\alpha = .909$, $CR = .910$) ve bilgi paylaşma davranışı ($\alpha = .965$, $CR = .966$) ölçeklerine ait katsayıların tamamının .70 eşik değerinin üzerinde olması, ölçme araçlarının yüksek düzeyde iç tutarlılık güvenilirliğine sahip olduğunu göstermektedir (*Nunnally,* 1978; *Raykov,* 1997).

Hipotez Testleri

Örgütsel güven ve bilgi paylaşma davranışı ilişkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık rolünü belirlemek amacıyla oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Değişkenler arası korelasyon analizinde, çalışma arkadaşlarına güven, kuruma güven, iş yeri arkadaşlığı ve bilgi paylaşma davranışı arasında %1 düzeyinde anlamlı, pozitif ve orta-yüksek seviyelerde ilişkiler belirlenmiştir (Field, 2009).

Regresyon analizleri ise Hayes (2018) PROCESS Macro (Model 4) ve bootstrap yöntemi (5000 örneklem) kullanılarak gerçekleştirilmiştir (*MacKinnon vd.,* 2004). Regresyon modellerinde çoklu doğrusallık problemi *VIF* değerleri üzerinden kontrol edilmiştir. Tahmin edici değişkenlere ait *VIF* değerlerinin (2.427, 2.008 ve 2.343) kritik eşik olan 5'in altında kalması nedeniyle modellerde çoklu doğrusallık sorunu bulunmadığı tespit edilmiştir (O'Brien, 2007).

Model 1 sonuçlarına göre, çalışma arkadaşlarına güvenin iş yeri arkadaşlığı üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($B = .643$, $p < .001$; $R^2 = .526$, $F = 48.139$). *H_{1a} hipotezi desteklenmiştir.* İş yeri arkadaşlığının bilgi paylaşma davranışı üzerindeki etkisi de anlamlı ve pozitiftir ($B = .599$, $p < .001$; $R^2 = .267$, $F = 13.483$). *H_2 hipotezi desteklenmiştir.* Çalışma arkadaşlarına güvenin bilgi paylaşma davranışı üzerindeki toplam etkisi anlamlı bulunmuştur ($B = .503$, $p < .001$); ancak aracı değişken modele dâhil edildiğinde doğrudan etkinin anlamsızlaştığı görülmüştür ($B = .119$, $p > .05$). *H_{3a} hipotezi desteklenmemiştir.* Buna karşılık dolaylı etkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($B = .385$, %95 BootCI [.230, .545]) ve bu bulgu sadece dolaylı etkili aracılık (indirect-only mediation) etkisini desteklemiştir (Zhao vd., 2010). *H_{4a} hipotezi desteklenmiştir.*

Model 2 sonuçlarına göre kuruma güvenin iş yeri arkadaşlığı üzerindeki etkisi anlamlıdır ($B = .477$, $p < .001$; $R^2 = .430$, $F = 32.541$). *H_{1b} hipotezi desteklenmiştir*. İş yeri arkadaşlığının bilgi paylaşma davranışı üzerindeki etkisi de anlamlıdır ($B = .693$, $p < .001$; $R^2 = .263$, $F = 13.189$). *H_2 hipotezi desteklenmiştir*. Kuruma güvenin bilgi paylaşma davranışı üzerindeki toplam etkisi anlamlı bulunmasına rağmen ($B = .331$, $p < .001$), doğrudan etkisinin anlamsızlaştığı görülmüştür ($B = .000$, $p > .05$). *H_{3b} hipotezi desteklenmemiştir*. Dolaylı etki anlamlıdır ($B = .331$, %95 BootCI [.216, .451]) ve bu sonuç sadece dolaylı etkili aracılık etkisini doğrulamıştır (Zhao vd., 2010). *H_{4b} hipotezi desteklenmiştir.*

Standartlaştırılmış dolaylı etki katsayılarına göre kuruma güven ($\beta = .326$), çalışma arkadaşlarına güvenden ($\beta = .312$) daha güçlü bir dolaylı etki göstermiştir. Genel olarak bulgular, örgütsel güvenin her iki boyutunun da bilgi paylaşma davranışı üzerindeki etkisinin iş yeri arkadaşlığı aracılığıyla tamamen dolaylı biçimde gerçekleştiğini ortaya koymaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, kamudaki eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler örnekleminde örgütsel güven (çalışma arkadaşlarına ve kuruma güven), iş yeri arkadaşlığı ve bilgi paylaşma davranışı arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler incelenmiştir. Araştırma, güven algısının bilgi paylaşma davranışına dönüşme sürecinde iş yeri arkadaşlığının yapısal aracılık rolünü test etmiş ve geliştirilen hipotezler doğrultusunda literatüre yön verecek açıklayıcı sonuçlara ulaşmıştır.

Elde edilen temel bulgulara göre hem çalışma arkadaşlarına hem de kuruma duyulan güven, iş yeri arkadaşlığını pozitif yönde etkilemekte; oluşan bu arkadaşlık bağları ise bilgi paylaşma davranışını artırmaktadır. Ancak çalışmanın en çarpıcı sonucu, güven boyutları ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin doğasına yöneliktir. Analizler, çalışma arkadaşlarına ve kuruma güvenin bilgi paylaşma davranışı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının *sadece dolaylı etkili aracılık (indirect-only mediation)* rolü üstlendiğini kanıtlamıştır. Bir başka deyişle, örgütsel güvenin bilgi paylaşma davranışını doğrudan tetikleme gücü, aracı değişken (iş yeri arkadaşlığı) modele dâhil edildiğinde anlamsızlaşmış ve tüm etki arkadaşlık mekanizması üzerinden aktarılmıştır. Bu temel bulgular ışığında, araştırmanın literatüre sunduğu kuramsal katkılar ve iş yaşamına yönelik pratik doğurgular aşağıda detaylandırılmıştır.

Bu araştırmanın yazına sunduğu en önemli kuramsal katkı, örgütsel güvenin bilgi paylaşımı için yeterli bir koşul değil, aksine gerekli bir ön koşul olduğunu görgül olarak kanıtlamasıdır. Çalışanlar birbirine veya kuruma ne kadar güvense de aralarında kişisel ve sosyal bir yakınlık (arkadaşlık) oluşmadığı sürece bu güven potansiyeli, somut bir bilgi paylaşma davranışına dönüşmemektedir.

Elde edilen bu aracılık bulgusu, Sosyal Kimlik (Tajfel & Turner, 1979) ve Sosyal Mübadele (Blau, 1964) kuramlarının temel ilkeleriyle derin bir uyum içindedir. Bireylerin kuruma ve meslektaşlarına duyduğu güven, Sosyal Kimlik Kuramı çerçevesinde bir *biz* bilinci yaratmakta ve bu psikolojik güvenlik alanı iş yeri arkadaşlıklarının yeşermesini sağlamaktadır. Ardından devreye giren Sosyal Mübadele Kuramı gereği, çalışanlar kurdukları bu arkadaşlık bağlarını bir sosyal yatırım olarak görmekte ve karşılıklılık ilkesiyle sahip oldukları bilgiyi (tecrübe, materyal, yenilikçi fikirler) paylaşarak bu ilişkiyi sürdürmektedirler. Dolayısıyla bu çalışma, bilginin akışkanlığını sağlayan asıl katalizörün resmi güven inşasından ziyade, gayriresmi sosyal köprüler (arkadaşlıklar) olduğunu literatüre kazandırmıştır.

Araştırmanın öğretmen örneklemi üzerinden elde ettiği bu sonuçlar, eğitim yönetimi ve örgüt psikolojisi bağlamında politika yapıcılara ve okul yöneticilerine kritik pratik doğurgular sunmaktadır. Kurumda sadece şeffaf ve güvenilir bir yönetim sergilemenin, öğretmenlerin pedagojik bilgi ve tecrübelerini birbirleriyle paylaşmaları için tek başına yeterli olmayacağı anlaşılmıştır. Bilgi paylaşımını artırmak isteyen karar alıcıların stratejisi, okul iklimini sosyal etkileşimi destekleyecek şekilde yeniden kurgulamak olmalıdır.

Çalışmanın bazı metodolojik ve bağlamsal kısıtları bulunmaktadır. Verilerin kesitsel yapısı, değişkenler arasında kesin bir nedensellik ilişkisi kurulmasını zorlaştırmaktadır. Örneklemin sadece Tokat Turhal'daki kamu öğretmenleriyle sınırlı olması, bulguların diğer bölge ve sektörlere genellenebilirliğini düşürmektedir. Ayrıca, yalnızca nicel yöntemlerin kullanılması sosyal dinamiklerin derinlemesine incelenmesini kısıtlamıştır.

Gelecek araştırmalar için, sürecin zaman içindeki değişimini gözlemleyen boylamsal çalışmalar önerilmektedir. Modelin sağlık, finans ve bilişim gibi farklı sektörlerde test edilmesi ve nitel yöntemlerle desteklenmesi, ilişkilerin psikolojik derinliğini aydınlatacaktır. Ayrıca, araştırma modeline liderlik tarzları veya örgüt iklimi gibi düzenleyici değişkenlerin dâhil edilmesi literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Alparslan, A. M., Çiçek, H., & Soydemir, S. (2015). Birey-örgüt uyumunu güçlendiren öncül: İşyeri arkadaşlığı. *Akdeniz İİBF Dergisi, 15*(32), 175-194.

Bentler, P. M. (1988). Causal modeling via structural equation systems. In J. R. Nesselroade & R. B. Cattell (Eds.), *Handbook of multivariate experimental psychology* (2nd ed., pp. 317–335). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-0893-5_9

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.

Bozanoğlu, B. (2020). *Öğretmenlerde iş yeri arkadaşlığı, mesleki doyum ve örgütsel huzur ilişkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İnönü Üniversitesi.

Brown, T. A. (2014). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford Publications.

Chennamaneni, A., Teng, J. T. C., & Raja, M. K. (2012). A unified model of knowledge sharing behaviours: Theoretical development and empirical test. *Behaviour & Information Technology, 31*(11), 1097–1115. https://doi.org/10.1080/0144929X.2011.624637

Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16*(3), 297-334. https://doi.org/10.1007/BF02310555

Çalışkan, A. (2021). Örgütsel güven: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 2*(1), 42-59. https://izlik.org/JA74LG23YG

Demirel, O., & Ulu, O. (2020). Örgütsel özdeşleşmenin bilgi paylaşma davranışı üzerindeki etkisi: Özgeciliğin aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal, 11*(2), 531–543. https://doi.org/10.20409/berj.2020.265

Develi, A., & Çavuş, M. F. (2024). Validity and reliability of Work Ability Index in Turkish context: Inter-level, direct, and indirect relations with job satisfaction and task performance. *Experimental Aging Research, 50*(5), 577-596. https://doi.org/10.1080/0361073X.2023.2250226

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS: And sex and drugs and rock 'N' roll*. Sage Publications.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Google Formlar. (t.y.). *Google Forms*. https://workspace.google.com/products/forms/

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition* (7th ed.). Pearson Education Limited.

Harman, H. H. (1979). *Modern factor analysis* (3rd ed.). University of Chicago Press.

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). The Guilford Press.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology, 63*(6), 597-606. https://doi.org/10.1086/222355

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1-55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Kender, B., & Güney, S. (2023). Örgütsel güvenin çalışanların iş tatmin düzeylerine etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü ve buna yönelik bir araştırma. *Sosyal Bilimlerde Akademik Çalışmalar Dergisi, 1*(2), 112-139.

Kıral, E. (2016, 13-15 Ekim). *İşyeri arkadaşlık ölçeği'nin Türkiye örnekleminde öğretmenler üzerinde psikometrik özelliklerinin incelenmesi* [Bildiri sunumu]. VIII. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi, Antalya, Türkiye.

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modelling* (3rd ed.). Guilford Press.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research, 39*(1), 99-128. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4

Nielsen, R., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement, 60*(4), 628-643. https://doi.org/10.1177/00131640021970655

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.

O'Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity, 41*(5), 673-690. https://doi.org/10.1007/s11135-006-9018-6

Ömüriş, E. (2014). *İş yerinde arkadaşlık ilişkilerinin temel belirleyicileri ve örgütsel sonuçlar üzerine etkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özyer, Y. S., & Develi, A. (2026). Etik liderlik ve bilgi saklama davranışı ilişkisinde iş yeri nezaketsizliğinin aracılık rolü. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10*(1), 153-174. https://doi.org/10.33399/biibfad.1814088

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Raykov, T. (1997). Estimation of composite reliability for congeneric measures. *Applied Psychological Measurement, 21*(2), 173–184. https://doi.org/10.1177/01466216970212006

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.

Toffler, A. (1998). *Üçüncü dalga*. Altın Kitaplar Yayınevi.

Turhal İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü. (t.y.). *Sayılarla Turhal İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü*. https://turhal.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/index.html

Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research, 37*(2), 197–206. https://doi.org/10.1086/651257

EĞLENCELİ ÇALIŞMA ORTAMININ KUŞAKLAR VE CİNSİYET BAĞLAMINDA YENİDEN TANIMLANMASI

Prof. Dr. Deniz ELBER BÖRÜ
Marmara Üniversitesi,
denizboru@marmara.edu.tr

Prof. Dr. Serra YURTKORU
Marmara Üniversitesi,
syurtkoru@marmara.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, "eğlenceli çalışma ortamı" algısının X, Y ve Z kuşakları ile cinsiyet bağlamında nasıl farklılaştığını incelemeyi hedeflemektedir. Kavram katılımcılara öncesinde bir tanım verilerek, "*Sizce bir iş yerinde eğlenceli çalışma ortamını ifade eden durumlar neler olabilir?"* şeklinde açık uçlu soru şeklinde hazırlanmış anket formları ile dağıtılmış ve toplanmıştır. Bu aşamada anket formları, "V1 örnek içeren" ve "V2 örneksiz" olarak 2 farklı halinde hazırlanmıştır. Yanıtlar nitel karşılaştırmalı desen kapsamında tematik analizle değerlendirilmiştir. Bulgular, "V1 örnek içeren" formu yanıtlayanların eğlenceli çalışma ortamını daha çok davranışsal etkinlikler (oyun, aktivite, turnuva) üzerinden çerçevelediğini; "V2 örneksiz" formu yanıtlayanların ise sosyal bağ, psikolojik güvenlik, estetik ve yaratıcılık gibi ilişki ve duygu temelli anlamları ortaya çıkardığını göstermektedir. Cinsiyet açısından kadınlar ilişkisel ve güven temalarını, erkekler ise oyun ve fiziksel aktivite temalarını vurgulamıştır. Kuşaklar arasında X huzur-adalet, Y sosyal bağ-güvenlik, Z yaratıcılık-özgürlük odaklıdır. Değerlendirmelerde ayrıca çapraz sorgulama da yapılmıştır. Sonuçlar, eğlenceli çalışma ortamı uygulamalarının kuşak ve cinsiyete göre farklılaştırılması gerektiğini işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Eğlenceli Çalışma Ortamı, Kuşak Farklılıkları, Tematik Analiz

GİRİŞ

Günümüz modern organizasyonları çalışan motivasyonunu, verimliliğini, refahını ve bağlılığını artırmak için iş yerini sadece "görevlerin yerine getirildiği bir alan" olmaktan çıkarıp "yaşayan bir ekosistem" haline getirmeyi hedeflemektedir. Özellikle iş yerinde geçirilen sürenin artması, çalışanların yalnızca maddi değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının da karşılanmasını zorunlu kılmıştır. Sonuç olarak iş dünyasında çalışanların bu tür ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik yaklaşımlar giderek çeşitlenmiştir. Bu yaklaşımlar arasında, eğlenceli çalışma ortamı kavramı son yıllarda hem akademik literatürde hem de uygulamada dikkat çekici bir şekilde öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, eğlenceli çalışma ortamı kavramı, çalışanların iş yerinde daha mutlu, üretken ve bağlı olmalarını sağlayan önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Georganta ve Montgomery, 2019). Eğlenceli bir iş ortamının, çalışanların iş performansından takım çalışmasına, yaratıcılıktan örgütsel bağlılığa kadar birçok değişken üzerinde olumlu etkiler yarattığına dair bulgular giderek artmaktadır (Fluegge-woolf,2014; Bilginoğlu ve Yozgat, 2020).

Bununla birlikte, eğlenceli çalışma ortamı algısının kültürel bağlamda nasıl anlamlandırıldığı, özellikle Türkiye gibi, aidiyetin ve ilişkisel değerlerin güçlü olduğu toplumlarda, henüz sınırlı biçimde araştırılmıştır. Ayrıca, iş yaşamında farklı kuşakların (X, Y ve Z) değerleri, beklentileri ve işten aldığı anlam birbirinden olduğu düşünüldüğünde eğlenceli çalışma ortamına ilişkin beklenti ve algılarının da farklıdır (Strauss ve Howe, 1991; Pew Research Center, 2015). Kuşak farklılıklarına ek olarak, kadın ve erkek çalışanlar arasında eğlenceli ortam algısının da nasıl farklılaştığına dair ampirik bir değerlendirme de eksiktir (Plester ve Hutchison, 2016).

Bu araştırma, eğlenceli çalışma ortamı algısını hem kuşak (X–Y–Z) hem cinsiyet (kadın–erkek) hem de tanım manipülasyonu (V1 örnekli – V2 örneksiz) bağlamında inceleyerek literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda katılımcılara eğlenceli çalışma ortamı kavramı iki farklı biçimde sunulmuş; yanıtlar nitel yöntemlerle çözümlenmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Eğlenceli Çalışma Ortamı

Eğlenceli çalışma ortamı kavramının tanımlamadan önce iş yaşamında eğlence nedir diye tanılayacak olursak, bireyin bir aktivite sırasında hissettiği keyif, neşe ve coşku hali olarak ifade edilebilir. Ford vd.

(2003) eğlenceyi, "oyunsu bir ruhla yapılan ve bireye keyif veren sosyal, kişilerarası veya işle ilgili faaliyetler" olarak tanımlamaktadır. Fluegge (2008) ise eğlenceyi daha geniş bir çerçevede değerlendirir ve yönetim müdahalesinden bağımsız olarak bireylerin işle ilgili keyifli aktiviteleri olarak değerlendirir. Eğlence, bireysel bir algı olabileceği gibi, grubun kolektif enerjisiyle de ortaya çıkabilir. İş yaşamında eğlence, genellikle mizah, oyun, sosyal etkinlikler ve rahatlatıcı aktiviteler aracılığıyla ortaya çıkar (Romero ve Cruthirds, 2006) ve bireysel farklılıklar ve kültürel normlara göre değişiklik gösterebilir; bu nedenle iş yerinde eğlencenin nasıl algılandığı ve uygulandığı da farklılık gösterebilir (Georganta ve Montgomery, 2019).

Eğlenceli çalışma ortamı, iş yerinde kasıtlı veya kendiliğinden ortaya çıkan, çalışanlara haz, eğlence, pozitif duygu ve sosyal etkileşim sağlayan aktiviteler, ritüeller ve iklim unsurları olarak tanımlanır (Lamm ve Meeks, 2009; Georganta ve Montgomery, 2018). Trickle'a (2022) göre eğlenceli bir çalışma ortamı "insanları gülümseten bir iş ortamı"dır. Çalışanların iş ortamında keyif, neşe ve mizah gibi olumlu duygusal deneyimler yaşamasını sağlayan işin temel yapısını ve örgütsel işleyişi aksatmadan gerçekleştirilen eğlenceli etkinlikler ve uygulamalar bütünüdür. Çalışanların iş yerinde neşeli, rahat ve pozitif duygular yaşamasını teşvik eden fiziksel ve sosyal koşulların bütünüdür. Bu ortamda, çalışanlar arasında sosyal etkileşimler artar, mizah ve oyun gibi unsurlar günlük iş yaşamına entegre edilir (Georganta ve Montgomery, 2019).

Eğlenceli çalışma ortamı kavramı, yalnızca bireysel düzeyde değil; aynı zamanda örgütsel düzeyde de ele alınmaktadır. Örneğin, yöneticilerin mizahı bilinçli olarak kullanması veya eğlenceli etkinliklerin düzenlenmesi, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırabilmektedir (Jones ve Bear, 2017). Ayrıca eğlenceli çalışma ortamı, örgüt kültürünün bir parçası olarak da değerlendirilmektedir. Bazı örgütler eğlenceyi teşvik eden bir kültüre sahipken, bazıları daha geleneksel ve ciddi bir yaklaşım benimseyebilir (Logan, 2022). Eğlenceli çalışma ortamı, çalışanların iş yerinde keyif almasını sağlayan kasıtlı veya kendiliğinden gelişen faaliyetlerin toplamıdır.

Georganta ve Montgomery (2018), eğlencenin özellikle örgütsel kültür, yöneticinin desteği ve psikolojik güvenlik ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Bu nedenle eğlenceli ortam sadece oyunlardan değil; kültürsel, yönetsel ve sosyal faktörlerin birleşiminden oluşur.

Literatürde eğlenceli çalışma ortamının çok sayıda örgütsel çıktıyı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Eğlenceli çalışma ortamı pozitif duygu, bağlılık, katılım ve motivasyonu (Karl ve Peluchette, 2006; Tews vd., 2013; Logan, 2022; Bilginoğlu ve Yozgat 2018); yaratıcılığı ve esnek düşünceyi artırır (Pundt, 2015); psikolojik güvenliği ve takım içi destek mekanizmalarını güçlendirir (Edmondson, 1999; Georganta ve Montgomery, 2018; Han vd., 2016); stres ve tükenmişliği azaltır (McDowell, 2004; Mesmer-magnus vd., 2012); işten ayrılma niyetini azaltır (Tews, Michel ve Allen, 2014; Kong vd., 2015), iş tatmini ve yöneticiye güveni arttırır (Fluegge-woolf, 2014; Edosomwan, 2022; Chan ve Mak, 2016).

Literatürdeki çalışmalar, eğlenceli çalışma ortamının çok boyutlu bir kavram olduğunu; organik, yönetilen ve görev temelli gibi farklı türlerde ele alınabileceğini göstermektedir (Plester vd., 2015; Plester ve Hutchison, 2016). Ayrıca mizahın önemli bir alt boyut olduğu; liderlik tarzı, takım dinamikleri ve bireysel algıların da bu deneyimi şekillendirdiği ortaya konmuştur (Mesmer-magnus vd., 2012; Goswami vd., 2016; Clancy ve Linehan, 2019). Plester ve Hutchinson (2016) ise eğlencenin iş yerindeki karanlık yönlerini (ironi ve alay gibi) inceleyerek, eğlencenin sınırlarının çizilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Aşağıda Tablo.1'de araştırmacılar tarafından yapılan farklı sınıflandırmaları yer almaktadır.

Tablo 3. Eğlenceli Çalışma Ortamı Sınıflandırmaları

Ford, McLaughlin ve Newstrom (2003)	McDowell (2004)	Lizzio ve Myers (2009)	Tews, Michel ve Stafford (2013)	Georganta ve Montgomery (2018)	Bilginoğlu (2016)
• Kutlamalar • Yarışmalar • Sosyal Etkinlikler • Mizah Aktiviteleri • Oyunlar • Gönüllülük Etkinlikleri	• Çalışanlar arası sosyal etkileşim • İş yerinde küçük kutlamalar • İş ortamında kişisel ifade özgürlüğü • Genel eğlence iklimi	• Mizah ve Oyun • Resmi Sosyalleşme • Gayri resmî Sosyalleşme • Örgütsel Etkinlikler	• İş Yerinde Eğlence Etkinlikleri • İş Arkadaşlarıyla Eğlence • Eğlenceye Yönelik Yönetici Desteği	• Yapılandırılmış Eğlence • Kendiliğinden Gelişen Eğlence • Psikolojik Güvenlik Odaklı Eğlence	• Kişisel kutlamalar • Sosyal etkinlikler • Gönüllülük faaliyetleri • Oyunlar ve organizasyonlar

Eğlenceli çalışma ortamı üzerine yapılan çalışmalar farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda yürütülmüştür. Ancak doğrudan cinsiyet ve kuşak temelli güçlü farkları kültürel farklılıklar içerisinde ortaya koyan çalışmalar sınırlıdır.

Tews vd.(2014) tarafından yapılan araştırmada, kadınların iş yerindeki sosyal etkinliklere ve yönetici desteğine daha fazla değer verdiği; erkeklerin ise daha çok rekabete dayalı veya oyun odaklı eğlence türlerine ilgi gösterdiği saptanmıştır. Mousa, Ayoubi, Massoud ve Chaouali (2021), Mısır'daki örneklemde kadınların eğlenceli uygulamalara daha pozitif tepki verdiğini, eğlencenin örgütsel bağlılığı artırdığını göstermiştir. Mizahın iş yerinde kullanımı üzerine yapılan çalışmalarda cinsiyetin önemli bir moderatör olduğu vurgulanmıştır. Romero ve Cruthirds'in (2006) makalesinde mizahın etkisinin cinsiyet gibi bireysel farklılıklara göre değişebileceği; uygun mizah tarzının seçilmesinin olumlu örgütsel sonuçlar doğuracağı ifade edilmiştir. Benzer şekilde Jones ve Bear (2017) çalışmasında da mizah eğitimlerinde cinsiyet farklılıklarına dikkat edilmesi gerektiği önerilmiştir. Ayrıca mizahın cinsiyetle farklı algılandığına dair bulgular da mevcuttur.

Kuşaklar arası farklılıklar eğlenceli çalışma ortamına verilen tepkilerde belirleyici olabilmektedir. Lamm ve Meeks'in (2009) araştırmasında farklı kuşakların (örneğin Baby Boomer'lar ile Y kuşağı) eğlenceye verdikleri tepkilerin değiştiği; kuşak üyeliğinin bazı bireysel sonuçlar üzerindeki ilişkiyi moderatör olarak etkilediği gösterilmiştir. Attebery'nin (2017) çalışmasında ise kuşaklar arası tutum farklılıklarının genel iş tatmini üzerinde anlamlı olduğu ancak eğlenceye yönelik tutumun doğrudan bir etkisinin bulunmadığı belirtilmiştir.

Literatürde özellikle Y ve Z kuşağı çalışanların "daha esnek" "daha eğlence odaklı" ve "iş-yaşam dengesi hassas" oldukları ve eğlenceli çalışma ortamına daha fazla önem verdikleri vurgulanmaktadır. Bu kuşaklar için eğlence, iş motivasyonunun önemli bir bileşeni olarak görülmektedir. Y ve Z kuşakları, Baby Boomer kuşağına kıyasla iş yerinde eğlenceyi bir "hak" ve "gereklilik" olarak görmektedir. Lamm ve Meeks (2009), kuşaklar arası farklılıkların eğlencenin türü üzerinde belirleyici olduğunu, genç kuşakların teknoloji odaklı ve esnek eğlence biçimlerini tercih ettiğini bulmuştur. 2025 ADP Araştırma raporu ve Forbes (2024) analizine göre:

- **Gen Z** eğlenceli ortamı yaratıcılık ve özgürlükle bağdaştırır
- **Y kuşağı** sosyal bağ ve psikolojik güvenliğe odaklanır
- **X kuşağı** huzur, düzen ve makul sosyalleşmeyi önemser

Kültürel farklılıklar eğlence algısını önemli ölçüde etkilemektedir: Kolektivist kültürlerde sosyal etkinlikler daha etkili iken, bireyci kültürlerde bireysel haz ve özgürlük ön plandadır. Türkiye gibi kolektivist özellikler gösteren (Hofstede Insights, 2026) toplumlarda, grup etkinlikleri ve sosyal bağlar eğlenceli çalışma ortamının önemli bir parçasıdır. Georganta ve Montgomery (2018) eğlence algısının kültürel bağlam tarafından güçlü biçimde şekillendirildiğini göstermektedir. Han ve arkadaşlarının (2016) ABD otel sektöründe yaptığı çalışmada ise bulguların daha kolektivist kültürlerde farklılaşabileceği vurgulanmıştır.

Sonuç olarak literatürde eğlenceli çalışma ortamının çok boyutlu bir kavram olduğu; bireysel (cinsiyet, kişilik), kuşaksal ve kültürel (örgüt kültürü, ulusal kültür) faktörlerle şekillendiği görülmektedir. Bu noktadan hareketle bu çalışma, farklı kuşaklardan çalışanların bu olguyu cinsiyet değişkeni odağında nasıl kavramsallaştırdıklarını ve deneyimlediklerini karşılaştırmalı bir perspektifle irdelemeyi amaçlamaktadır. X kuşağının iş gücünden çekilme sürecine girdiği, Z kuşağının ise iş yaşamını dönüştürücü bir güç olarak domine etmeye başladığı mevcut demografik geçiş evresinde; kadın iş gücünün artan etkinliği ile birlikte bu beklentilerin net bir şekilde ortaya konulması stratejik bir önem arz etmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Betimsel bir araştırma olan bu çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden "nitel karşılaştırmalı araştırma" deseni ile yürütülmüştür. Veri toplamada örnek manipülasyonlu açık uçlu yanıt tekniği kullanılmıştır. Bu amaçla bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formunda yaş, cinsiyet ve çalıştıkları iş/sektör (3 adet demografik) sorulmuş ve eğlenceli çalışma ortamına ilişkin ortak bir tanım verilerek "*Sizce bir iş yerinde eğlenceli çalışma ortamını ifade eden durumlar neler olabilir?"* şeklinde açık uçlu soruyu yanıtlamaları istenmiştir. Anket formu 2 farklı versiyon olarak hazırlanmıştır:

- **"V1"** olarak kodlanan ve eğlenceli çalışma ortamına ilişkin verilen ortak tanımın ardından *"Örneğin, Haftada bir gün, serbest kıyafet ile işe gelinmesi, öğle aralarında masa tenisi oynanması gibi."* ifadenin yer aldığı **örnek içeren**" anket formu
- **"V2"** olarak kodlanan eğlenceli çalışma ortamına ilişkin verilen ortak tanımın ardından **örnek içermeyen**" anket formu

Elde edilen açık uçlu yanıtlar Braun ve Clarke (2006) tarafından önerilen tematik analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Çalışmada önce kodlamalar yapılmış, daha sonra alt temalar oluşturulmuş ve en son ana temalar geliştirilmiştir. Temalar V1-V2, cinsiyet ve kuşak karşılaştırması ile çapraz karşılaştırmalar içerisinde değerlendirilerek yorumlanmıştır.

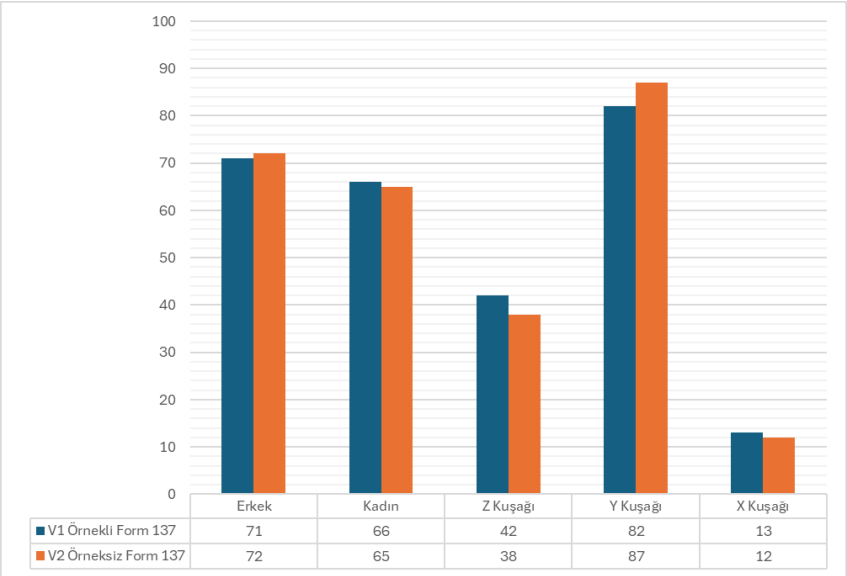
Çalışma kapsamında kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak toplam 300 katılımcıya ulaşılmıştır. Katılımcılar, bankacılık, teknoloji, hizmet, eğitim, perakende ve kamu gibi çeşitli sektörlerde görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Eksik ya da hatalı yanıtlar elendikten sonra analizlerde yalnızca geçerli 274 anket kullanılmıştır. Anketlerin toplanması 2026 yılı ocak ayı içerisinde tamamlanmıştır. Bu örneklem genişliği, çalışmada planlanan **kuşak × cinsiyet × form türü (V1–V2)** kırılımlarında anlamlı karşılaştırmalar yapılabilmesine olanak sağlamıştır.

Araştırmaya katılanların 131'i kadın (%48) ve 143'ü erkek (%52) olup doğum tarihleri 1960 ile 2004 aralığında değişmektedir. Katılımcıların doğum tarihleri kuşaklar arası karşılaştırma yapmaya olanak tanıması açısından sınıflandırılmıştır. Kuşakların sınıflandırılmasında Pew Research Center (2025) tarafından yaygın biçimde kullanılan demografik cohort yaklaşımı temel alınmıştır. Pew'e göre kuşaklar, belirli tarihsel dönemde doğmuş ve aynı sosyo-kültürel bağlamda büyümüş bireylerin ortak deneyimleri esas alınarak tanımlanmaktadır (Georganta ve Montgomery,2018; Owler vd., 2010):

- X Kuşağı (1965–1980 doğumlular) 80 kişi
- Y Kuşağı (1981–1996 doğumlular) 169 kişi
- Z Kuşağı (1997–2012 doğumlular) 25 kişi

Z kuşağının iş gücüne yeni katılımı nedeniyle örneklemdeki ağırlığı doğal olarak daha düşüktür. Ancak nitel analiz derinliği açısından verinin doygunluğa ulaştığı görülmüştür. Katılımcılara ilişkin dağılım aşağıda Tablo.2'de sunulmaktadır.

Tablo 4. Katılımcılara İlişkin Bilgiler



	Erkek	Kadın	Z Kuşağı	Y Kuşağı	X Kuşağı
V1 Örnekli Form 137	71	66	42	82	13
V2 Örneksiz Form 137	72	65	38	87	12

BULGULAR VE TARTIŞMA

Tematik analiz sonucunda katılımcıların eğlenceli çalışma ortamına ilişkin ifadeleri 7 **ana tema** altında toplanmıştır:

1. **Oyun ve Fiziksel Aktivite:** Katılımcılar "eğlence"yi çoğu durumda fiziksel oyunlar, mini turnuvalar ve spor odaklı aktivitelerle ilişkilendirmiştir. En çok geçen unsurlar masa tenisi, langırt, bilardo, kutu oyunları ve PS odalarıdır. Bu aktivitelerin stresi azaltma ve ekip içi bağları güçlendirme fonksiyonuna vurgu yapılmıştır.

2. **Sosyal Bağ ve Kahve–Sohbet Ritüelleri:** Kahve molaları, öğle yemekleri, happy hour uygulamaları ve doğum günü kutlamaları sıkça dile getirilmiştir. Bu ritüeller, çalışanların birbirlerini tanımasını, sosyalleşmesini ve "ortamı daha yaşanabilir" bulmasını sağlamaktadır. Başarıların kutlanması, küçük ödüller, mini sürprizler, izin günleri, primler ve gamification uygulamaları çalışanların motivasyonunu artıran eğlenceli unsurlar olarak görülmektedir.

3. **Psikolojik Güvenlik ve Destekleyici Yönetici:** Destekleyici yöneticiler, samimi iletişim, empati, adalet ve düşük güç mesafesi sıklıkla vurgulanmıştır. "Eğlence", sadece fiziksel etkinliklerden değil, güvenli bir psikolojik alanın varlığından kaynaklanmaktadır. Adalet, eşitlik, samimiyet ve liyakat temel yönetsel temalar olarak ortaya çıkmış ve çalışanların "eğlence" deneyiminin kararlılığının yöneticinin tavrıyla yakından ilişkili olduğu görülmüştür.

4. **Yaratıcılık ve Konsept Etkinlikleri:** Casual day, renk günü, temalı günler, yaratıcı yarışmalar, skeçler ve mini oyunlar eğlenceyi "kültürel bir ritme" dönüştürmektedir. Bu tema özellikle Z kuşağında güçlüdür; çalışanlar monotonluğu kıran mini yaratıcı etkinlikleri eğlencenin parçası olarak görmektedir.

5. **Esneklik ve Özerklik:** Serbest kıyafet, hibrit çalışma, çalışma alanı kişiselleştirme ve mola özerkliği özellikle genç kuşaklar için eğlencenin önemli bir parçası olarak ortaya çıkmıştır.

6. **Estetik / Ofis Atmosferi:** Dinlenme alanları, atıştırmalık köşeleri, yeşil alanlar, müzik yayını, puf koltuklar ve ergonomi çalışanların eğlenceli bir ortam deneyiminde belirleyicidir.

7. **Aidiyet ve Takım Ruhu:** Ofis dışı etkinlikler, geziler, spor buluşmaları ve dışarıda yemek ritüelleri çalışanlarda "aidiyet" duygusu oluşturmuştur. Eğlence, bireysel değil kolektif bir süreç olarak anlam kazanmıştır.

Bu temalar, eğlenceli çalışma ortamının yalnızca fiziksel aktivitelerden ibaret olmadığını; ilişkisel, duygusal, kültürel ve örgütsel bileşenler taşıyan çok boyutlu bir olgu olduğunu göstermektedir. Bu temalardan en çok Sosyal Bağ ve Kahve–Sohbet Ritüelleri ile Oyun ve Fiziksel Aktivite temalarında yoğunluk olduğu görülmüştür.

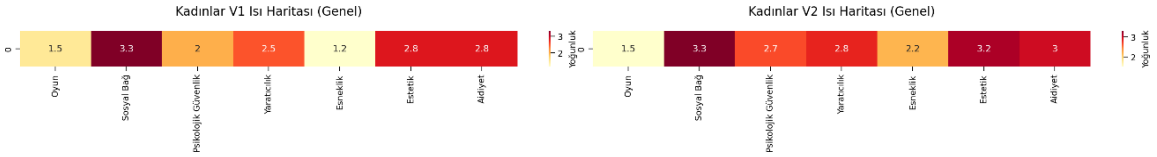
İncelemelerde V1 formu ve V2 formu açısından tematik farklılıkların olduğu anlaşılmıştır:

- **V1 (örnekli form)'da** en çok tetiklenen tema "Oyun ve Fiziksel Aktivite" olmuş ve katılımcılar örnek nedeniyle eğlenceyi "somut davranış" olarak tanımlamışlardır.
- **V2 (örneksiz form)'da** en çok tetiklenen temalar "Psikolojik Güvenlik" "Sosyal Bağ ve Kahve–Sohbet Ritüelleri" "Yaratıcılık ve Konsept Etkinlikleri" ve "Aidiyet ve Takım Ruhu" olmuş; katılımcılar eğlenceyi "ilişkisel, duygusal ve kültürel" bir çerçevede tanımlamışlardır.

V1 "davranışsal" → V2 "ilişkisel" eğlenceli çalışma ortamını ortaya çıkarmaktadır.

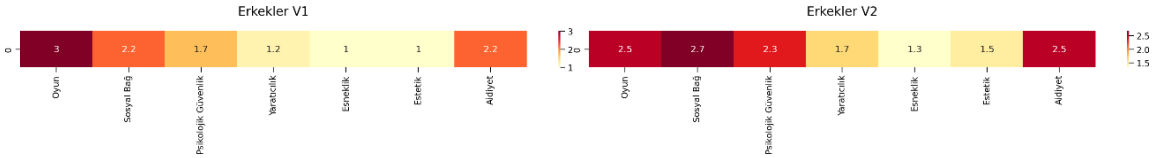
Cinsiyet açısından yapılan incelemelerde kadınların ve erkeklerin eğlenceli çalışma ortamını ağırlıklı olarak farklı tanımladıkları görülmüştür.

Kadınların eğlenceli çalışma ortamını büyük ölçüde sosyal bağ, psikolojik güvenlik, empati, estetik ortam, yaratıcı mini ritüeller koduyla tanımlarken, V1 ve V2 formları karşılaştırıldığında Oyunun her iki form açısından da düşük kaldığı, ancak Psikolojik güvenlik (+0.7) ve Esneklik (+1.0) kodlarının V2de güçlendiği anlaşılmaktadır. Kadınlar V2 formunda eğlenceli ortam algısı ilişkisel ve duygusal bileşenlerle güçlenmiştir.



Şekil 6. Kadınlar Açısından V1 ve V2 Formları Kod Yoğunluğu Isı Haritaları

Erkeklerin ise eğlenceli çalışma ortamını büyük ölçüde oyun teması kodunla tanımlarken, V1 ve V2 formları karşılaştırıldığında Oyunun yine yüksek tema olduğu (V2'de biraz düşmekle birlikte) buna karşılık Sosyal Bağ ve Psikolojik Güvenlik temalarında (diğerlerinde de kısmen) yükseliş olduğu görülmektedir. Erkekler, örnek verildiğinde davranışsal eğlenceyi düşünürken, örnek verilmediğinde ilişkisel eğlence unsurlarına yöneliyor.



Şekil 7.Erkekler Açısından V1 ve V2 Formları Kod Yoğunluğu Isı Haritala

Kuşaklar açısından yapılan değerlendirmede;

- Z Kuşağının en yüksek yaratıcı ve esnek eğlence temalarında yoğunlaştığını ve eğlenceli çalışma ortamını *estetik, özgürlük ve spontane fikir üretimi* ile tanımladığını
- Y Kuşağının en yüksek ilişkisel yoğunluk içerisinde olduğu ve eğlenceli çalışma ortamını ilişkisel, duygusal, güvenlik ile tanımladığı
- X Kuşağının en düşük değişkenlik gösteren grup olduğu, en güçlü temanın Aidiyet ve en düşük temanın yaratıcılık, esneklik ve estetik olduğu; eğlenceli çalışma ortamını *huzur, ölçülü sosyallik ve güven ortamı* olarak tanımladığı

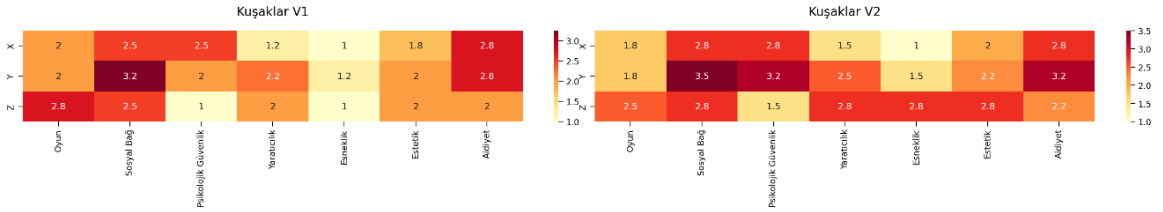
ortaya çıkmıştır. Eğlenceli çalışma ortamı denildiğinde X kuşağı huzur, güven ve ılımlı sosyallik isterken, Y kuşağı sosyal bağlar, güvenlik ve aidiyet ile kavramsallaştırmaktadır. Z kuşağı ise yaratıcılık, esneklik ve estetik arayışı ile eğlenceli çalışma ortamını bütünleştirmektedir.

Bu sonuç "Eğlence"nin kuşaklara göre davranışsal değil, değerler ve ihtiyaçlar üzerinden farklılaştığını işaret etmektedir.

V1 ve V2 formları karşılaştırıldığında kuşaklar arasında farklılıkların olduğu ortaya çıkmıştır. En büyük sıçramanın Z kuşağında esneklik açısından olduğu görülmektedir. Z kuşağında benzer şekilde yaratıcılık ve estetik temalarında da yükseliş olduğu görülmektedir. Z kuşağında V2 formu eğlenceyi özgürlük, yaratıcılık, estetik deneyim olarak yeniden çerçevelemektedir.

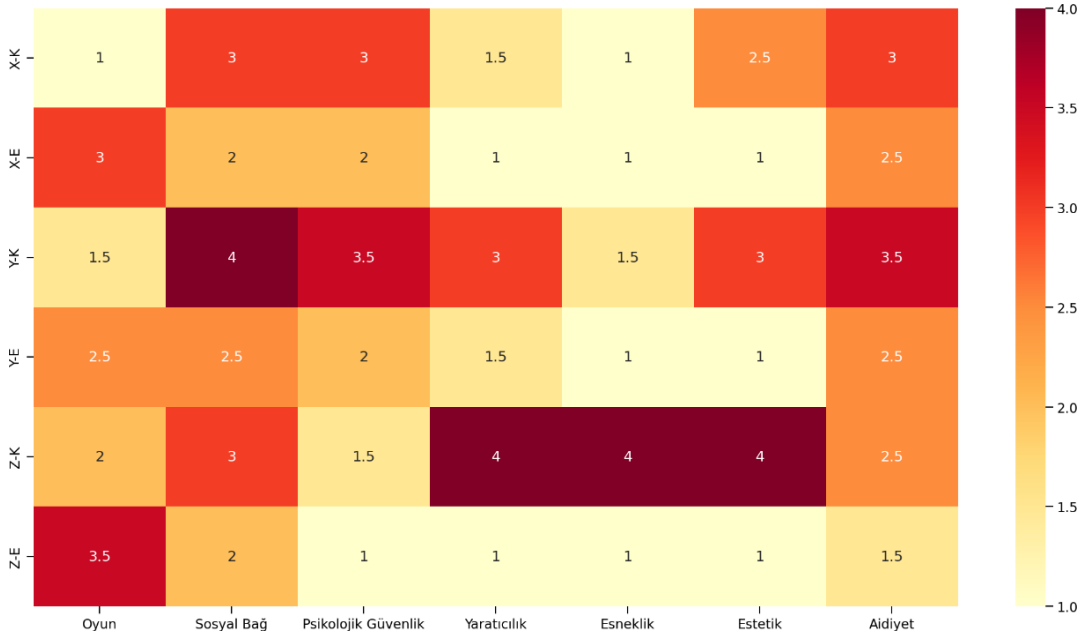
Eğlenceli çalışma ortamını sosyal bağlar, güvenlik ve aidiyet ile kavramsallaştıran Y kuşağı, V1 ve V2 formlarında aynı çizgisini korurken, V2 formunda temalarda yükseliş olduğu gözlemlenmiştir.

X kuşağında ise en belirgin yükselişin sosyal bağlar ve psikolojik güvenlik düzeyinde olduğu görülmektedir. X kuşağı, örnek verilmeyen V2 formunda eğlenceyi biraz daha ilişkisel ve güven temelli görmeye başlıyor.



Şekil 8. Kuşaklar açısından V1 ve V2 Formları Kod Yoğunluğu Isı Haritala

Temalar, kuşaklar ve cinsiyet açısından çapraz değerlendirmeye tabi tutulduğunda dikkat çekici ayrışımın ortaya çıktığı görülmektedir. Farklılığı gösteren kuşak ve cinsiyet açısından yapılan çapraz değerlendirme ısı haritası aşağıda sunulmaktadır.



Şekil 9. Kuşaklar ve Cinsiyet Açısından Kod Yoğunluğu Isı Haritası

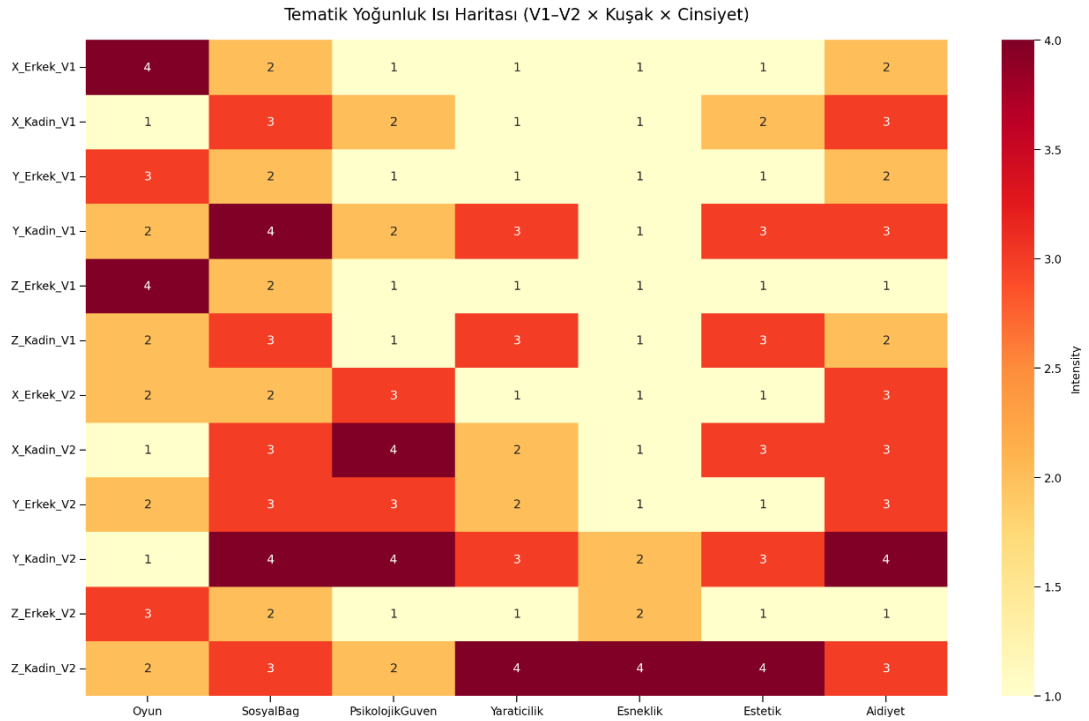
Isı haritasına bakıldığında genel olarak;

- Oyun ve Aktivite temasının erkeklerde ve genç kuşaklarda yoğunlaştığı ("Oyun" başlığının en yüksek değerleri X erkek, Y erkek ve özellikle Z erkek gruplarında görünmektedir)
- Sosyal Bağ ve Psikolojik Güvenlik temasının kadınlarda bütün kuşaklarda yüksek olduğu (Kadın çalışanların X, Y ve Z kuşaklarında yoğun olarak ortaya çıkan turuncu-kırmızı alanlar)
- Yaratıcılık, Estetik ve Esneklik temalarının Z kuşağı kadınlarda zirvede olduğu (alt bölümünde Z kadınlara ait temalarda (yaratıcılık, estetik, esneklik) kırmızıya yakın bir yoğunluk görülmektedir)
- Psikolojik Güvenlik ve Aidiyet temasının Y Kuşağı Kadınlarda başrolde olduğu ("psikolojik güvenlik" ve "aidiyet" hücreleri en yüksek şiddettedir)
- Temalarda X Kuşağı Kadın–Erkek Ayrışması En Belirgin Kuşak olduğu (X erkekler oyun–aktivite yönelimliyken, X kadınlar "huzur, sosyal bağ, güvenlik" temalarında daha güçlü)

olduğu anlaşılmaktadır. Kuşak x Cinsiyet ısı haritası, eğlence algısının üç eksende keskin biçimde ayrıştığını göstermektedir:

- Cinsiyet → davranışsal vs. duygusal eğlence
- Kuşak → fiziksel vs. yaratıcı eğlence

Temalar, kuşaklar ve cinsiyet açısından çapraz değerlendirmeyi V1 ve V2 formları ayırımı içerisinde yaptığımızda, iki form açısından da farklı sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir. Farklılığı gösteren kuşak, cinsiyet ve V1-V2 formları açısından çapraz değerlendirme ısı haritası aşağıda sunulmaktadır.



Şekil 10. Kuşaklar, Cinsiyet ve V1-V2 Formları Açısından Kod Yoğunluğu Isı Haritası

Isı haritasına bakıldığında genel olarak;

- En çok yükselen temalar: Yaratıcılık, Esneklik / Özerklik, Psikolojik Güvenlik, Estetik; bu yükseliş özellikle X, Y, Z Kadınlarda belirgin
- En çok düşen tema Oyun ve Aktivite; Z_Erkek ve X_Erkek yüksek oyun yoğunluğuna sahip fakat V2 geçişinde düşüş mevcut
- V2 formu "ilişkisellik ve yaratıcılık" temasını genel olarak artırmış, tüm kuşakların kadınlarında gözle görülür yükseliş var.
- Çalışmanın en sosyal ve güvenlik odaklı grubu Y Kadını
- Çalışmanın en yaratıcı ve estetik odaklı grubu Z Kadını
- En yüksek oyun yoğunluğuna sahip grup Z Erkeği (Oyun: 4 diğer temalar düşük)
- En düşük ilişkisellik profili sahip grup X Erkeği

olduğu anlaşılmaktadır. Kuşak x Cinsiyet x (V1-V2) ısı haritası, eğlence algısının çok katmanlı bir yapısı olduğunu göstermektedir:

- X kuşağı: "huzur, düşük oyun/orta bağ"
- Y kuşağı: "duygusal bağ, güvenlik"
- Z kuşağı: "yaratıcılık, estetik, esneklik"
- Kadınlar: "ilişki, güvenlik, estetik, yaratıcılık"
- Erkekler: "oyun, aktivite"

V2 (örneksiz) form, deneyimi "aktiviteden → atmosfere ve kültüre" doğru kaydırıyor.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, eğlenceli çalışma ortamının (EÇO) çalışanlar tarafından nasıl algılandığının kuşak (X–Y–Z), cinsiyet (kadın–erkek) ve form tipi (V1–V2) eksenlerinde önemli ölçüde farklılaştığını göstermiştir. Bulgular, eğlence algısının tek boyutlu bir yapı olmadığını; aksine davranışsal–ilişkisel–yaratıcı üç eksende yeniden şekillendiğini ortaya koymuştur. Elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde:

1. V1 → V2 geçişinde eğlence algısı davranışsal temalardan ilişkisel–yaratıcı temalara kaymaktadır.

- Oyun/aktivite teması tüm gruplarda V2'de düşüş göstermiştir.
- Sosyal bağ, psikolojik güvenlik, yaratıcılık, esneklik ve estetik temaları ise V2'de belirgin biçimde artmıştır.

Bu sonuç, çalışanların örnek verilmediğinde (V2) eğlenceyi daha kültürel, ilişkisel ve duygusal boyutlarla tanımladığını göstermektedir.

2. Cinsiyet eğlence algısını belirgin şekilde ayrıştırmaktadır.

- Kadınlar: ilişkisellik, güvenlik, aidiyet, yaratıcılık, estetik ve esneklik temalarında yüksek yoğunluk göstermiştir.
- Erkekler: oyun ve fiziksel aktivite temalarında belirgin şekilde daha yüksek yoğunluk göstermiştir.

Bu bulgu, eğlenceli çalışma ortamının kadınlar için daha çok duygusal–sosyal, erkekler için ise daha davranışsal–aktivite odaklı bir yapı taşıdığını göstermektedir.

3. Kuşaklar arasında eğlence tanımı farklı kültürel eksenlerde ayrışmaktadır.

- X Kuşağı: huzur, ölçülü sosyallik ve güvenlik (geleneksel eğlence kültürü).
- Y Kuşağı: bağ, güvenlik ve aidiyet (ilişkisel eğlence kültürü).
- Z Kuşağı: yaratıcılık, estetik ve esneklik (yaratıcı özgürlük eğlence kültürü).

Bu ayrışma, eğlenceli çalışma ortamının kuşak özellikleriyle güçlü biçimde bağlantılı olduğunu göstermektedir.

Bu model, eğlenceli ortamın üç temel profilini ortaya koymuştur:

1. İlişkisel–Duygusal Eğlence Profili → X-Kadın ve Y-Kadın
2. Davranışsal–Aktivite Eğlencesi Profili → X-Erkek ve Z-Erkek
3. Yaratıcı–Estetik–Özgürlükçü Eğlence Profili → Z-Kadın

Bu üçlü profil, örgütlerin tek tip eğlence yaklaşımıyla tüm çalışanlara hitap edemeyeceğini göstermektedir.

Bu araştırmanın bulguları, literatürdeki eğlenceli çalışma ortamına ilişkin elde edilen sonuçlarla (Karl ve Peluchette (2006), Georganta ve Montgomery (2018), Fluegge-Woolf (2014) ve Tews vd. (2015), Lamm ve Meeks (2009), Chan ve Mak (2016),) önemli ölçüde uyumludur.

Bu çalışmanın bulguları, eğlenceli çalışma ortamı (EÇO) olgusunun örgütsel bağlamda tek boyutlu bir uygulama alanı olmaktan çıkarak, kuşak, cinsiyet ve deneyimsel çerçeve (V1–V2) değişkenleriyle derin biçimde farklılaşan çok katmanlı bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, örgütlerde insan kaynakları yönetimi, liderlik uygulamaları, çalışan deneyimi tasarımı ve örgütsel kültür geliştirme pratikleri açısından önemli teorik ve pratik katkılar sunmaktadır.

Genel olarak, çalışma bulguları profesyoneller ve uygulayıcılar açısından şu iki temel katkıyı sunmaktadır:

- **Kuramsal Katkı:**

Eğlenceli çalışma ortamının, davranışsal, ilişkisel ve yaratıcı-estetik eksenlerde farklılaşan çok katmanlı bir yapı olduğunu ortaya koymuştur. (Böylelikle literatüre özgün bir kavramsal model kazandırma aşamasında ilerlemektedir).

- **Pratik Katkı:**

İnsan kaynakları yönetimi, çalışan deneyimi tasarımı ve örgüt kültürü çalışmalarında kullanılabilecek hedefli, veri temelli ve segmentasyon odaklı uygulama önerileri sunmaktadır. Örneğin Z kuşağı erkek çalışanlar için işin oyunlaştırılması, kadınlar için ise yaratıcı hale getirilmesi önümüzdeki dönem İK yöneticilerince göz önünde bulundurulması gerekecektir.

Bu çalışmanın en önemli sınırlılığı, literatürde "workplace fun" kavramının temel bileşenlerinden biri olan pozitif duygusal yaşantı ve mizah iklimi boyutunun veride belirgin biçimde ortaya çıkmamış olmasıdır. Oysa Karl ve Peluchette (2006), fun algısının ilk boyutunu çalışanların keyif, neşe ve eğlence sırasında hissettikleri pozitif duygular olarak tanımlamakta; Ford, McLaughlin ve Newstrom (2003) ve Tews, Michel ve Stafford (2013) çalışmalarında bu duygusal boyutun fun deneyiminin kritik bir bileşen olduğunu vurgulamaktadır. Ancak katılımcıların, açık uçlu soruya verdikleri yanıtlarda "eğlence sırasında nasıl hissettikleri" yerine çoğunlukla davranışsal etkinliklere (oyun, sosyal aktivite, kutlama) ve sosyalleşme pratiklerine odaklanması, duygusal deneyim temasının görünürlüğünü sınırlamıştır. Bu durum, hem kullanılan soru biçiminin daha çok "davranış örneği" üretmeye eğilimli olmasından, hem de Türkiye bağlamında iş yerinde duyguların ifade edilmesinin görece daha örtük gerçekleşmesinden kaynaklanıyor olabilir. Dolayısıyla, gelecekteki araştırmalarda fun algısının duygusal bileşenini ortaya çıkarmak için katılımcıları pozitif duyguları ifade etmeye yönlendiren örnek içeren soruların ve mizah deneyimlerine ilişkin tetikleyici ifadelerin kullanılması önerilmektedir.

Bu çalışma, eğlenceli çalışma ortamının sadece "oyun" ya da "etkinlik" üzerinden değil; cinsiyet, kuşak, estetik algısı, güvenlik, sosyallik ve yaratıcılık gibi çok boyutlu bir psikososyal alan olduğunu göstermektedir.

Elde edilen model, literatürde ilk kez bu şekilde sunulmuştur ve örgütlerde eğlenceyi tasarlarken farklı çalışan segmentlerine göre farklılaştırılmış stratejilere ihtiyaç olduğunu açık biçimde ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

Aguinis, H., ve Bradley, K. J. (2014). The use of vignette methodology in personnel and organizational research. *Organizational Research Methods, 17*(4), 351–371.

Attebery, E. (2017). *Generational attitudes toward workplace fun and their relationship to job satisfaction*. University of La Verne.

Bilginoğlu, E., ve Yozgat, U. (2020). Eğlenceli çalışma uygulamalarının çalışan tutumlarına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 12*(3), 2345–2361.

Braun, V., ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101.

Chan, S. C. H., ve Mak, W. (2016). Have you experienced fun in the workplace? *Journal of Retailing and Consumer Services, 30*, 1–9.

Clancy, A., ve Linehan, C. (2019). A multi-level view of workplace fun. *Management Decision, 57*(5), 1148–1163.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383.

Fluegge-Woolf, E. (2014). Play hard, work hard: Fun at work and job performance. *Management Research Review, 37*(8), 682–705.

Ford, R., McLaughlin, F., ve Newstrom, J. (2003). Questions and answers about fun at work. *Human Resource Planning, 26*(4), 18–33.

Georganta, K., ve Montgomery, A. (2018). Workplace fun: A matter of context and not content. *Qualitative Research in Organizations and Management, 13*(4), 1–20.

Goswami, I., Nair, P., ve Beehr, T. A. (2016). Management humor climate and employee outcomes. *Employee Relations, 38*(3), 359–378.

Han, S., Kim, D., ve Choi, J. (2016). Workplace fun and service performance. *International Journal of Hospitality Management, 54*, 22–31.

Geert Hofstede. (2024). *Country comparison: Turkey*. https://geerthofstede.com/country-comparison-bar-charts/ (erişim tarihi: 12.04.2025)

Jones, K., ve Bear, J. (2017). Gender differences in humor receptivity. *Journal of Applied Psychology, 102*(7), 1045–1062.

Karl, K., ve Peluchette, J. (2006). How does workplace fun impact employee perceptions? *Journal of Leadership & Organizational Studies, 13*(2), 2–13.

Kong, H., Jiang, X., Chan, W., ve Zhou, X. (2015). Organizational fun and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management, 48*, 117–126.

Lamm, E., ve Meeks, M. D. (2009). Workplace fun: The moderating effects of generational differences. *Employee Relations, 31*(6), 613–631.

McDowell, T. (2004). *Fun at work: Scale development, confirmatory factor analysis, and links to organizational outcomes*. Alliant International University, San Diego.

Mesmer-Magnus, J., Glew, D., ve Viswesvaran, C. (2012). Positive humor in the workplace: A meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology, 27*(2), 155–190.

Mousa, M., Ayoubi, R. M., Massoud, H. K., & Chaouali, W. (2021). Workplace Fun, Organizational Inclusion and Meaningful Work: an Empirical Study: M. Mousa et al. *Public Organization Review*, 21(3), 393-408.

Owler, K., Morrison, R., ve Plester, B. (2010). Does fun work? *Journal of Management & Organization, 16*(3), 338–352.

Pew Research Center. (2015). *Defining generations*. https://www.pewresearch.org/

Plester, B., Orams, M., ve Hutchison, A. (2015). Fun at work: Amusement, belonging and creativity. *Employee Relations, 37*(2), 209–225.

Plester, B., ve Hutchison, A. (2016). Fun times: The relationship between fun and workplace engagement. *Employee Relations, 38*(3), 332–350.

Pundt, A. (2015). Humor styles and creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 9*(1), 67–75.

Romero, E. J., ve Cruthirds, K. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives, 20*(2), 58–69.

Strauss, W., ve Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584–2069.* William Morrow.

Tews, M. J., Michel, J. W., ve Allen, D. G. (2014). Fun and friends: Effects on turnover intention. *Human Relations, 67*(8), 923–946.

Tews, M. J., Michel, J. W., ve Stafford, K. (2013). Does fun promote learning? *Journal of Management, 39*(4), 1041–1065.

DUYGUSAL SERMAYE VE YAPICI ROL DIŞI DAVRANIŞLAR: MESLEKİ DENEYİMİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

Dr. Hande ULUKAPI YILMAZ
Bağımsız Araştırmacı,
handeuyilmaz@gmail.com

Doç. Dr. Abdullah YILMAZ
Selçuk Üniversitesi,
abdullahyilmaz@selcuk.edu.tr

ÖZET

"Bireylerin duygusal sermaye algıları yapıcı rol dışı iş yeri davranışlarına etki etmekte midir?" ve "Mesleki deneyim bu etkide düzenleyici rol oynamakta mıdır?" araştırma soruları doğrultusunda yola çıkılan bu çalışma ile duygusal sermaye algısının yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerindeki etkisinin ve bu etkide mesleki deneyimin düzenleyici rolünün tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla çalışmanın hipotezleri Pozitif Duyguların Genişletme ve İnşa Etme, Kaynakların Korunması ile Sosyal Bilişsel Kuram temelinde kurgulanmış ve 231 çalışandan elde edilen veriler ile test edilmiştir. Nicel ve görgül olarak tasarlanan araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 31 ve AMOS 24 kullanılmıştır. Araştırmada düzenleyici etki analizleri PROCESS Macro ile gerçekleştirilmiştir. Bulgular duygusal sermayenin örgütsel ve kişiler arası yapıcı rol dışı iş yeri davranışları üzerindeki negatif etkilerine işaret etmektedir. Bu etkide mesleki deneyimin düzenleyici bir rol oynamadığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Sermaye, Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı, Pozitif Duyguların Genişletme ve İnşa Etme Kuramı, Kaynakların Korunması Kuramı, Sosyal Bilişsel Kuram.

GİRİŞ

Günümüzün dinamik iş ekosisteminde, örgütlerin yalnızca önceden belirlenmiş iş tanımlarıyla hayatta kalması artık mümkün görünmemektedir. Bu noktada, çalışanların statükoyu iyileştirme niyetiyle sergiledikleri gönüllü ve proaktif çabaları ifade eden yapıcı rol dışı iş yeri davranışları, çeviklik ve inovasyonun temel itici gücü haline gelmiştir (Cai vd., 2018). Bu davranışlar, çalışanın sadece kendisine verilen görevleri yerine getirmesini değil, aynı zamanda örgütsel süreçlerdeki aksaklıkları fark ederek çözüm odaklı müdahalelerde bulunmasını kapsamaktadır (van Dyne ve LePine, 1998). Bu tür davranışlar örgütler için birer erken uyarı mekanizması işlevi görerek hataların krizlere dönüşmesini engellemekte ve örgütsel öğrenme kapasitesini artırmaktadır (Morrison, 2023). Dolayısıyla, çalışanların hangi içsel kaynaklarla bu tür riskli fakat faydalı sorumlulukları üstlendiklerini anlamak son dönemdeki yönetim araştırmalarının odak noktasını oluşturmaktadır.

İçsel kaynaklar arasında son dönemde dikkat çeken önemli kavramlardan biri de duygusal sermayedir. Duygusal sermaye bireylerin, örgütlerin ve toplumun ekonomik, sosyal ve bireysel çıktılarını etkilemesi nedeniyle yatırım yapılması gereken eşsiz bir sermaye türüdür. Mikro düzeyde bireyciliği azaltarak katılımı teşvik etmesi, ekonomik ve sosyal yaşamda çalışma değerlerine saygıyı desteklemesi ve yaşam boyu öğrenme perspektifi ile sürdürülebilir kişisel gelişimi mümkün kılması nedeniyle önemlidir. Makro düzeyde ise sosyal uyum ve sorumluluğa katkıda bulunmaktadır. Tüm bu unsurlar duygusal sermayeyi etkili bir bireysel, mesleki, sosyal ve örgütsel varlık kılmaktadır (Gendron, 2017). Duygusal olaylar sıklıkla örgüt çıktılarını etkilemektedir (Provost ve Capelos, 2025). Bununla birlikte duygular örgütsel normlara karşı direnişi de tetikleyebilmektedir (Voronov ve Jarvis, 2025). Bu noktada çalışmanın temel sorusu belirmektedir:

"Bireylerin duygusal sermaye algıları yapıcı rol dışı iş yeri davranışlarına etki etmekte midir?"

Kıdemli bireylerin sahip oldukları sermayelerini rol dışı davranışlara dönüştürme konusunda daha az dirençle karşılaşacakları ve bu davranışların getirebileceği olası riskleri daha iyi yönetebilecekleri öngörülmektedir (Quiñones vd., 1995). Daha düşük kıdemli bireyler henüz öğrenme aşamasında oldukları için kaynaklarını iş tanımına odaklanmak için harcarken; yüksek kıdemli bireyler, işlerinde uzmanlaştıkları için kaynak fazlasını rol dışı alanlara aktarabileceklerdir. Buna göre çalışmanın bir diğer sorusu doğmaktadır:

"Bireylerin duygusal sermaye algılarının yapıcı rol dışı iş yeri davranışlarına etkisinde mesleki deneyim düzenleyici rol oynamakta mıdır?"

Yapıcı rol dışı iş yeri davranışları örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerinde hayati öneme sahiptir. Statükoyu iyileştirmeyi hedefleyen gönüllü çabalar, resmi iş tanımlarının yetersiz kaldığı dinamik ortamlarda boşlukları doldurabilecektir. Bu tür davranışlar, yenilikçiliğin başlangıç noktasıdır. Bireyler resmi bir talimat beklemeden sorunları çözebilmekte ve süreçleri iyileştirebilmektedirler. Bu durum örgütsel esnekliği artırmakta ve uzun vadeli performansı olumlu etkilemektedir (Cai vd., 2018). Bunun yanında duygusal sermaye, örgütler için giderek daha değerli bir varlık olarak kabul görmektedir. Örgütler, modern ağır çalışma koşulları ile mücadeleye yönelik artan yasal yükümlülüklerle karşı karşıya iken, örgütlerin duygusal unsurlara ilişkin algıları önemli farklılıklar göstermektedir (Provost ve Capelos, 2025). Dahası duygusal sermaye, bireysel kaynak ve süreçleri toplumsal düzen, eşitsizlik ve uyum gibi makro-yapısal güçlerle ilişkilendirerek yönetim araştırmalarını ileriye taşıma potansiyeli sunmaktadır (Cottingham, 2016). Çalışma, bu kritik iki kavram arasındaki ilişkiyi ele alması yönüyle kıymetlidir.

Mevcut çalışmada duygusal sermaye algısının yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerindeki etkisi ve bu etkide mesleki deneyimin düzenleyici rolünün tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada öncelikle kavramsal çerçeve ortaya konulmuş, araştırmanın hipotezleri Pozitif Duyguların Genişletme ve İnşa Etme, Kaynakların Korunması ve Sosyal Bilişsel Kuram temelinde oluşturulmuştur. Sonrasında hipotezlerin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın metodolojisi ile bulguları sunulmuştur. Çalışma, sonuç ve öneriler ile sonlandırılmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Duygusal Sermaye

Duygusal sermaye bireyin doğuştan sahip olduğu bireysel, sosyal, mesleki ve örgütsel gelişimi için yararlı olan tüm duygusal yetkinlikler olarak tanımlanmakta (Gendron, 2004), duygulara dayalı bilgi, yönetim becerisi ve hissetme yeteneğinden oluşan üç ayaklı bir unsur olarak ele alınmaktadır (Cottingham, 2016). Bu yönüyle duygusal sermaye sosyalleşme kurallarını öğrenmenin, sosyal durumlarda nasıl davranılacağının, etkili bir şekilde nasıl iletişim kurulacağının ve bir çatışmanın nasıl ele alınacağının doğru yolunu bilmeyi içermektedir (Gendron vd., 2016; Ay ve Çelik, 2022). Bireylerin yeni deneyimlere uyum sağlamasına yardımcı olan yetenek ve deneyimleri kapsayan duygusal bilgi, duygusal sermayenin gelişimini sağlamaktadır (Candea ve Candea, 2010).

Literatürün önemli bir kısmına hâkim olan Goleman (1998) duygusal zekâyı, duygusal yeterlilikten ayırmış ve duygusal yeterliliği kişisel ve sosyal yeterlilikler olarak sınıflandırmıştır. Buna göre duygusal zekâ bir potansiyeldir, duygusal yeterlilik ise bu potansiyelin üstün performansa dönüşmüş halidir. Bu bağlamda Gendron (2007) bu yeterlilikler kümesini duygusal sermaye olarak tanımlamıştır. Ekonomik sermaye gibi, duygusal sermayenin de toplumda eşit olmayan bir şekilde dağıldığı düşünüldüğünde, duyguların deneyimlenmesi, ifade edilmesi ve yönetilmesi fark yaratmaktadır (Cottingham, 2016).

Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı

Yapıcı rol dışı iş yeri davranışı, bir örgüt ve üyelerinin refahını artırmak niyetiyle önemli normları ihlal eden gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Galperin, 2012). Bu davranışlar olumlu ve isteğe bağlıdır, rol tanımları önceden belirlenmemiştir ve yöneticiler tarafından değerli görülmektedir. Çünkü dinamik ortamlar, tüm davranışların önceden tahmin edilmesine izin vermemektedir (van Dyne ve LePine, 1998). Yapıcı rol dışı iş yeri davranışlarında bulunan bireyler örgüt içerisinde yenilik sürecini hızlandırabilmekte, rekabet gücünü artırabilmekte ve örgütsel değişimi teşvik edebilmektedirler (Howell vd., 2005). Bu tür davranışlar prososyal ancak norm ihlal eden davranışlardır (Galperin, 2012).

Yapıcı rol dışı iş yeri davranışı iki faktörde ele alınmaktadır. Örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı (ÖYRD), örgüte yönelik yapıcı sapma eylemlerini temsil etmektedir. Bu davranışlar örgütün mevcut normlarına açıkça meydan okuyan ve örgütün iyiliği için kuralları çiğneyen davranışları tanımlamaktadır. Kişiler arası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı (KYRD), örgütten ziyade bireylere yönelik yapıcı sapma eylemleri içermektedir. Yöneticilerin emirlerine uymayan veya çalışma grubunu daha verimli çalışmaya zorlayan davranışları nitelemektedir (Galperin, 2012).

Hipotezlerin Oluşturulması

Çalışmanın temelindeki ilk kuram Fredrickson'un (2001) Pozitif Duyguların Genişletme ve İnşa Etme Kuramı'dır. Pozitif duygular ortaya çıkan düşünce ve eylem yelpazesini genişleterek, üretkenliği ve davranışsal esnekliği kolaylaştırmaktadır (Fredrickson ve Losada, 2005). Çünkü deneyimlenen pozitif duygular alışılmış düşünme ve eylem tarzlarını değiştirebilmektedir (Fredrickson, 2004). Olumlu duyguları olumsuz duygulardan daha fazla ve daha uzun süre deneyimleyen bireylerin gelişme potansiyellerinin daha yüksek oldukları görülmektedir. Pozitif duyguların geliştirici etkileri zamanla birikerek bileşik bir etki yaratmakta, olumlu düşünceler bireyleri daha iyi yönde dönüştürebilmekte, onları daha sağlıklı, sosyal olarak daha aktif, bilgili, etkili ve dirençli hale getirmektedir (Fredrickson ve Losada, 2005). Kavramlar arasındaki ilişkiyi açıklamada temel alınan bir diğer kuram Kaynakların Korunması Kuramı'dır. Kurama göre bireyler değerli gördükleri kaynakları elde etmek, korumak ve bu kaynakları artırmak için çaba göstermektedirler (Hobfoll, 1989). Bunun yanında bireyler kaynaklarını artırdıkça yeni kaynaklar elde etme olasılıkları da yükselmektedir. Daha fazla kaynağa sahip olan bireylerin kaynak kaybıyla daha kolay başa çıkabildikleri bilinmektedir (Hobfoll, 2001). Bununla birlikte kaynak kazançları gelecekteki kaynak kazanımlarını kolaylaştırmaktadır (Çetin, 2019).

Fredrickson (2001), pozitif duyguların bireyin o anki düşünce-eylem repertuvarını genişlettiğini ve bu durumun zamanla kalıcı kişisel kaynaklar (entelektüel, fiziksel, sosyal) inşa ettiğini savunmaktadır. Bu bakış açısıyla duygusal sermaye, makro yapılar ile mikro kaynaklar arasında doğrudan bir ilişki kurmaktadır (Cottingham, 2016). Hobfoll (1989), bireylerin kendileri için değerli olan kaynakları korumaya ve yeni kaynaklar kazanmaya çalıştıklarını öne sürmüştür. Kaynak kaybı stres yaratırken, kaynak bolluğu bireyi yeni yatırımlar yapmaya teşvik etmektedir. Duygusal sermaye bireysel, profesyonel ve örgütsel bir varlıktır. Bireylerin kendilerinin yanı sıra, çevrelerine ve örgütlerine yönelik hareket etmelerinde onları yönlendirmektedir (Gendron, 2017). Bu durumda duygusal sermaye inşa edilen kaynakların toplamı olarak görüldüğünde, duygusal sermayesi yüksek bireylerin bilişsel olarak daha esnek olabilecekleri düşünülebilir. Bu esneklik, onları rutinlerin dışına çıkmaya ve örgütsel gelişim için yapıcı rol dışı davranışlara yöneltebilecektir. Yapıcı rol dışı davranışlar, genellikle kişisel bir risk ve enerji maliyeti taşımaktadır. Bu noktada duygusal sermaye, bir kaynak havuzu olarak işlev görecektir. Bir kaynak olarak duygusal sermayesi zengin olan bireyler, bu riski göze alabilecek kaynak fazlasına sahip olarak enerjilerini rol dışı gelişime harcayabileceklerdir. Buna göre araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki şekilde önerilmektedir:

H_1: Duygusal sermaye algısının yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Duygusal sermaye literatürü, duyguların yalnızca anlık bireysel deneyimler olmadığını, aksine bireylerin davranışsal eğilimlerine yerleşmiş kalıcı dinamikler olduğunu savunmaktadır (Bourdieu, 1986; Gendron, 2004). Yapıcı rol dışı iş yeri davranışlarının, örgütlerin potansiyelini artırabileceği, örgüt normlarına uymayan bireylerin başarılı yeniliklerin kökeni olabileceği (Galperin, 2012) göz önüne alındığında çalışmanın ilk alt hipotezi belirmektedir:

H_{1a}: Duygusal sermaye algısının örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Duygusal sermaye duygusal bilgi, yönetim becerileri ve hissetme kapasitesinden oluşan çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu yapı, kavramın bireysel psikolojik süreçler ile sosyal konum ve grup dinamikleri arasında köprü kurduğuna işaret etmektedir (Gendron, 2004). Duygusal sermaye, bireysel bir yetenek olmanın ötesinde, bireyin sosyal çevresinde nasıl bir konum kazandığını ve bu konumu nasıl yönettiğini belirleyen önemli bir güç olarak görüldüğünden çalışmanın bir diğer alt hipotezi aşağıdaki gibi sunulmaktadır:

H_{1b}: Duygusal sermaye algısının kişiler arası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Çalışmanın temelindeki son kuram Sosyal Bilişsel Kuram'dır. Kurama göre yapısal faktörler davranışları belirlemede psikolojik mekanizmalardan yararlanmaktadır. Ekonomik durum, statü, eğitim gibi demografik faktörlerin yanında bireylerin istekleri, standartları, duygu durumları davranışı dolaylı olarak etkileyebilmektedir (Bandura, 2001; Tatlıoğlu, 2021). Bu noktada bireylerin örgütteki deneyim süreleri, sahip oldukları duygusal sermayeyi eyleme dökme biçimlerini ve bu eylemlerin riskini nasıl algıladıklarını doğrudan etkileyebilecektir. Quiñones ve çalışma arkadaşları (1995) mesleki deneyimin,

bireysel yetkinliklerin performansa dönüşme sürecinde kritik bir düzenleyici olduğunu savunmaktadırlar. Ng ve Feldman (2010), mesleki deneyim arttıkça bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına daha fazla yöneldiklerini, çünkü bu kişilerin kurumun normlarını daha iyi içselleştirdiklerini belirtmişlerdir. Bu literatür kıdemli bireylerin nerede, ne zaman ve nasıl inisiyatif alacaklarını bildikleri için duygusal kaynaklarını daha verimli kullanabileceklerine işaret etmektedir. Bunun yanında kıdemli bireylerin kurum içindeki başarılı rol modelleri gözlemleme süresi, duygusal sermayelerini yapıcı eylemlere dönüştürme konusunda onlara stratejik bir avantaj sağlayabilecektir. Bu bağlamda çalışmanın son hipotezleri önerilmektedir:

H_2: Duygusal sermaye algısının örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerindeki etkisinde mesleki deneyimin düzenleyici rolü vardır.

H_3: Duygusal sermaye algısının kişiler arası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerindeki etkisinde mesleki deneyimin düzenleyici rolü vardır.

METODOLOJİ

Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Araştırma görgül olarak tasarlanmış, nicel araştırma desenlerinden tarama modeli kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında anket yöntemi tercih edilmiştir. Duygular, iyi yönetilip kullanıldıkları takdirde büyük etki ve ekonomik getiriler sağlayabildikleri için örgütsel davranış kapsamında dikkate alınmalıdır. Ekonomik modellerde bilişsel rasyonelliğin bireysel karar alma süreçlerinde göz önünde bulundurulması gerektiği düşünüldüğünde, duygusal sermaye örgütlerde önem verilmesi gereken unsurlardandır (Gendron, 2017). Toplumsal faydayı gözeten kamu kurumları da bu kapsamdadır. Bu bağlamda araştırmanın kapsamı Konya'da görev alan kamu çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Veriler, 231 katılımcıdan kolayda örnekleme yöntemi ile yüz yüze toplanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi yapılacak araştırmalarda ölçekteki ifade sayısının 5 katı kadar örneklem ile çalışılması yeterli görülmektedir (Child, 2006). Buna göre örneklem büyüklüğü yeterli görünmektedir. Verilerin analizinde SPSS 31 ve AMOS 24 kullanılmıştır. Araştırmada düzenleyici etki analizleri PROCESS Macro (Hayes, 2022) ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın tüm aşamalarında bilimsel araştırma ve etik kurallarına riayet edilmiştir.

Veri Toplama Aracı

Anket formu üç bölüm şeklinde düzenlenmiştir. Formun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler açık uçlu sorular ile irdelenmiştir. İkinci bölümde Newman vd. (2015) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Ay ve Çelik (2022) tarafından yapılan "Duygusal Sermaye Ölçeği" yer almaktadır. Üçüncü bölümde Galperin (2012) tarafından geliştirilen, Şen ve Nemli Çalışkan (2022) tarafından kullanılan "Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı Ölçeği" bulunmaktadır. Ölçekler 5'li Likert ile ölçümlenmiştir.

BULGULAR

Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Öncelikle Duygusal Sermaye Ölçeği'nin yapı geçerliliğini test etmek üzere ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirliği düşürdüğü tespit edilen yirmi ikinci (0,331), yirmi dokuzuncu (0,437), on beşinci (0,457), on altıncı (0,463) ve on dördüncü (0,487) ifadeler ölçekten sırayla çıkarılmıştır. Nihai olarak faktör yüklerinin 0,507 ile 0,932 arasında dağıldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla faktör yüklerinin istatistiki olarak yeterli olduğu görülmüştür (Tabachnick ve Fidell, 2021). Modelde ideal uyuma ulaşabilmek adına modifikasyon indeksleri aracılığıyla bazı ifadeler arasında kovaryans ilişkileri kurulmuştur. Ölçeğe ilişkin değerler ise (X^2/sd=2,444; RMSEA=0,079; GFI=0,829; CFI=0,877; IFI=0,878; TLI=0,860) kabul edilebilir uyum düzeyinde tespit edilmiş, orijinal yapı doğrulanmıştır (Schumacker ve Lomax, 2010; Simon vd., 2010).

İkinci aşamada Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları Ölçeği'ne dair yapı geçerliliğinin doğruluğu birinci düzey DFA ile sorgulanmıştır. Geçerlilik ve güvenilirliği düşürdüğü tespit edilen altıncı (0,071) ifade ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrar edilmiştir. Sonuçta faktör yüklerinin 0,529 ile 0,845 arasında dağıldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla faktör yüklerinin istatistiki olarak yeterli olduğu görülmüştür.. Ölçeğe ilişkin uyum değerleri ise (X^2/sd=4,170; RMSEA= 0,117; GFI=0,929; CFI=0,920; IFI=0,922;

TLI=0,876) kabul edilebilir uyum düzeyinde tespit edilmiş, orijinal yapı doğrulanmıştır. Yapısal geçerlilikle birlikte birleşim geçerliliği ve güvenilirlik değerleri de analiz edilmiştir. Değerler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Değişkenlere Dair Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri ile Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	İfade Sayısı	Cron. Alpha	CR	AVE	MSV	ASV	Arit. Ort.	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
Duy. Ser.	24	0,898	0,963	0,525	0,200	0,126	3,711	0,501	-0,017	-0,377
ÖYRD	5	0,835	0,849	0,536	0,278	0,239	2,402	0,755	0,149	-0,394
KYRD	3	0,830	0,742	0,498	0,278	0,165	2,397	0,652	-0,018	-0,263

Yapı geçerliliği, CR, AVE, MSV, ASV ve Cronbach's Alpha değerleri bir bütün olarak ele alındığında ölçeklerin istatistiksel açıdan güvenilir ve geçerli olduğunu söylemek mümkündür (Fornell ve Lacker, 1981; Hair vd., 2019; Durmuş vd., 2022).

Regresyon Analizi

İlk aşamada duygusal sermayenin bağımsız değişken, ÖYRD ile KYRD'nin bağımlı değişkenler ve deneyimin düzenleyici değişken olduğu modelin yapı geçerliliği test edilmiştir. Bu aşamada faktör yükleri ile modele dair uyum indeksleri ele alınmıştır. Modelde yer alan faktör yüklerinin 0,504 ile 0,923 arasında anlamlı şekilde dağıldığı ve değerlerin istatistiki bakımdan yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Modele ilişkin uyum indekslerinin (X^2/sd=1,964; RMSEA=0,065; GFI=0,810; CFI=0,874; IFI=0,876; TLI=0,862) kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Sonuçta model doğrulanmıştır. İkinci aşamada etkilerin ortaya konulması amacıyla SPSS PROCESS Macro Model 1 aracılığıyla regresyon analizi yapılmıştır. Değerler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Regresyon Analizi Bulguları

	Model A = ÖYRD (Y)						Model B = KYRD (Y)					
Değişken	**b**	**SH**	**t**	**p**	**LLCI**	**ULCI**	**b**	**SH**	**t**	**p**	**LLCI**	**ULCI**
Sabit	2,408	0,048	50,638	**0,000**	2,315	2,502	2,387	0,050	47,842	**0,000**	2,288	2,485
Duy.Ser. (X)	-0,472	0,096	-4,945	**0,000**	-0,661	-0,284	-0,275	0,100	-2,750	**0,006**	-0,473	-0,078
Deneyim (W)	0,011	0,067	0,162	0,872	-0,122	0,144	-0,076	0,071	-1,081	0,281	-0,216	0,063
X × W (Etkileşim)	-0,160	0,140	-1,142	0,255	-0,436	0,116	0,071	0,147	0,484	0,629	-0,219	0,361
Model R^2	0,108						0,040					
Model F (3,227)	9,166			**0,000**			3,136			**0,026**		
Etkileşim ΔR^2	0,005						0,001					
Etkileşim F (1,227)	1,303			0,255			0,234			0,629		

Not: n = 231; b= Standartlaştırılmamış regresyon katsayısı; SH = Standart hata; LLCI = %95 güven aralığı alt sınırı; ULCI = %95 güven aralığı üst sınırı.

Tablo 2'ye göre modelin bir bütün olarak istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu (p<0,000), duygusal sermaye ve mesleki deneyimin örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışlardaki varyansın %10,8'ini, kişiler arası yapıcı rol dışı iş yeri davranışlardaki varyansın ise %4'ünü açıkladığı görülmektedir. Bununla birlikte duygusal sermayenin hem örgütsel (ÖYRD:b= -0,472, p<0,000) hem de kişiler arası (KYRD: b= -0,275, p=0,006) yapıcı rol dışı iş yeri davranışları üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı etkisi görülmektedir. Bulgular doğrultusunda H_1, H_{1a} ve H_{1b} hipotezleri desteklenmemiştir.

Bunun yanında duygusal sermayenin örgütsel ve kişiler arası yapıcı rol dışı iş yeri davranışları üzerindeki negatif etkisinde mesleki deneyimin düzenleyici bir rol oynamadığı saptanmıştır (ÖYRD: b= -0,160, p=0,255, %95 Güven Aralığı-GA [-0,436; 0,116]; KYRD: b=0,071, p=0,629, %95 GA [-0,219; 0,361]). Bir başka ifadeyle duygusal sermayenin yapıcı rol dışı iş yeri davranışları üzerindeki negatif etkisi, az deneyimli bireyler ile daha fazla deneyimli bireyler arasında benzer düzeydedir. Bu bulgu çerçevesinde H_2 ve H_3 hipotezleri desteklenmemiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Mevcut çalışma duygusal sermayenin örgütsel ve kişiler arası yapıcı rol dışı iş yeri davranışları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Teorik açıdan bu sonuç Kaynakların Korunması Kuramı çerçevesinde stratejik bir geri çekilme olarak yorumlanabilir. Geleneksel beklentinin aksine, duygusal sermayesi yüksek bireyler, sahip oldukları içsel kaynakları (öz-yeterlilik, duygusal bilgi vb.) koruma eğilimi göstererek, resmi iş tanımlarının dışına çıkan ve risk taşıyan yapıcı sapma eylemlerden kaçınabilmektedirler. Hobfoll (1989), bireylerin kaynaklarını koruma motivasyonuyla hareket ettiklerini savunmaktadır. Bu bağlamda duygusal sermayesi güçlü olan bireyler, rol dışı davranışların yaratabileceği olası kaynak kaybını (stres, zaman kaybı, sosyal risk gibi) önceden sezip bu alanlara yatırım yapmamayı tercih ediyor görünmektedirler.

Diğer yandan bulgular, Fredrickson'un (2001) Pozitif Duyguların Genişletme ve İnşa Etme Kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde anlamlı bir bütünlük kazanmaktadır. Kurama göre pozitif duygusal örüntüler bireyin düşünce-eylem repertuvarını genişleterek bilişsel esnekliği, sosyal uyumu ve psikolojik dayanıklılığı artıran kalıcı kaynaklar inşa etmektedir. Duygusal sermaye aracılığıyla inşa edilen pozitif duygusal örüntüler, bireyin sosyal uyumunu ve psikolojik dayanıklılığını artırmaktadır. Ancak bu dayanıklılık, bireyin iş yerindeki gerginliklere ve norm ihlali gerektiren yapıcı sapma eylemlerine karşı daha mesafeli ve seçici bir duruş sergilemesine yol açmış görünmektedir. Yüksek duygusal sermayeye sahip bireylerin örgütsel normlara karşı daha saygılı ve uyumlu yaklaşımları (Gendron, 2017), onları statükoyu zorlayacak yapıcı sapma davranışlardan uzaklaştırıyor olabilir.

Mesleki deneyimin düzenleyici rolüne dair bulgular ise kıdemin yukarıdaki tabloyu değiştirmediğini göstermiştir. Literatürde kıdemli bireylerin inisiyatif alma konusunda daha avantajlı oldukları savunulsa da (Ng ve Feldman, 2010; Quiñones vd., 1995), mevcut çalışmanın bulguları mesleki deneyimin duygusal sermaye-davranış ilişkisini değiştirmediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, duygusal sermayenin getirdiği öz koruma ve stratejik mesafe eğiliminin, bireyin işe yeni başlamış olmasıyla veya yıllardır aynı pozisyonda bulunmasıyla değişmeyen, temel bir karakteristik özellik olduğunu düşündürmektedir.

Çalışmanın bulguları seçilen örneklem bazında da değerlendirilmelidir. Kamu kurumlarının toplumsal fayda odaklı ve katı hiyerarşik yapısı, duygusal sermayesi yüksek bireyleri kurallara uygun hareket etme ve mevcut düzeni koruma yönünde teşvik etmekte olabilir. Bu bireyler duygusal yeterliliklerini (Goleman, 1998) örgütün iyiliği için kuralları çiğnemek yerine, mevcut kurallar içinde maksimum uyum sağlamak yönünde kullanıyor görünmektedirler.

Ulaşılan sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, duygusal sermayenin örgütsel bağlamdaki işlevine dair yaygın iyimser kabullerin yeniden düşünülmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Duygusal donanımı güçlü bireyler, kendilerinden beklenen fazladan rolleri fark edebilmekte, ancak bu taleplere karşı bilinçli bir mesafe koymaktadırlar. Bu mesafenin deneyimle birlikte değişmemesi ise etkinin kökeninde duygusal sermayenin getirdiği öz koruma eğiliminin yattığını akla getirmektedir.

Uygulayıcılar açısından bu durum, duygusal sermayesi yüksek bireylerin örgüte gönüllü katkılarını artırmak için geleneksel motivasyon araçlarının yetersiz kalabildiğine, bunun yerine iş yükünün adil dağılımı ve rol belirsizliğinin giderilmesi gibi yapısal düzenlemelere ağırlık verilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bunun yanı sıra, yöneticilerin duygusal sermayesi yüksek bireyleri iş birliğine kapalı veya bireyselci olarak etiketlemekten kaçınması, bunun yerine onların işe dair eleştirel farkındalıklarını örgütsel iyileştirme süreçlerine kanalize etmesi faydalı olacaktır. Ayrıca, rol dışı katkıların performans değerlendirme sistemlerine adil biçimde yansıtılması bireylerin gönüllü davranışlara yönelmelerini kolaylaştırabilecektir.

Mevcut çalışma ile araştırma modeli ilk defa test edilerek alana katkı sunulmakta, literatür nitelik ve nicelik bakımından genişletilmektedir. Diğer yandan, tek bir ilden elde edilen sınırlı sayıdaki, sonuçların genele atfedilmesinde yetersiz kalacaktır. Sonraki araştırmacılara modelin farklı örneklemler ile test edilmesi önerilmektedir. Modele eklenebilecek değişkenler, kavramlar arasındaki ilişkinin karanlıkta kalan noktalarını aydınlatabilecektir.

KAYNAKÇA

Ay, G., & Çelik, M. (2022). Validity and reliability study of the emotional capital scale. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 17*(1), 71–91.

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology, 52,* 1–26.

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (s. 241–258). Greenwood Press.

Cai, W., Lysova, E.I., Khapova, S.N., & Bossink, B.A.G. (2018). Servant leadership and innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model of meaningful work and job autonomy. *Frontiers in Psychology, 9*, 1767.

Candea, D., & Candea, R. (2010). Emotional Capital for Building Sustainable Business Performance. The Proceedings of the 2nd European Conference on Intellectual Capital: ISCTE Lisbon University Institute Lisbon (s. 180-188). Academic Conferences Limite.

Child, D. (2006). *The essentials of factor analysis.* Continuum.

Cottingham, M.D. (2016). Theorizing emotional capital. *Theory and Society, 45,* 451–470.

Çetin, F. (2019). Kaynak esaslı davranış kuramları. S. Yürür (Ed.), *Örgütsel Davranış Kuramları* (s. 109–130). Beta.

Durmuş, B., Yurtkoru, E.S., & Çinko, M. (2022). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi.* Beta.

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

Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*(3), 218–226.

Fredrickson, B.L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences, 359,* 1367–1377.

Fredrickson, B.L., & Losada, M.F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist, 60,* 678–686.

Galperin, B.L. (2012). Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(12), 2988–3025.

Gendron, B. (2004). Why emotional capital matters in education and in labour? Toward an optimal exploitation of human capital and knowledge management. http://econpapers.repec.org/paper/msewpsorb/r04113.htm Erişim Tarihi: 10.2.2026.

Gendron, B. (2007). Emotional capital: A crucial capital for a citizenship society with personal, social and economic returns. A. Ross (Ed.), *Citizenship Education in Society* (s. 401–416). CiCe.

Gendron, B. (2017). Emotional capital: The set of emotional competencies as professional and vocational skills in emotional works and jobs. *Revista Española de Educación Comparada,* 29*,* 44–61.

Gendron, B., Kouremenou, E. S., & Rusu, C. (2016). Emotional capital development, positive psychology and mindful teaching: Which Links? *International Journal of Emotional Education*, 8(1), 63-74.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence.* Bantam Books.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2019). *Multivariate data analysis.* Cengage Learning EMEA.

Hayes, A.F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach.* The Guilford Press.

Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524.

Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology, 50*, 337–421.

Howell, J.M., Shea, C.M., & Higgins, C.A. (2005). Champions of product innovations: Defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of Business Venturing, 20*(5), 641–661.

Morrison, E.W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10,* 79–107.

Newman, M., Purse, J., Smith, K., & Broderick, J. (2015). Assessing emotional intelligence in leaders and organisations: Reliability and validity of the emotional capital report (ECR). *The Australasian Journal of Organisational Psychology, 8,* 1–15.

Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management, 36*(5), 1220–1250.

Provost, C., & Capelos, T. (2025). Emotional sensibility and corporate performance in supply chain governance: Evidence from the UK Modern Slavery Act. *Social Responsibility Journal, 21*(9), 2015–2033.

Quiñones, M.A., Ford, J.K., & Teachout, M.S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology, 48*(4), 887–910.

Schumacker, R.E., & Lomax, R.G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling.* Taylor and Francis.

Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C., & Härter, M. (2010). Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the autonomy-preference-index (API). *Health Expectations, 13*(3), 234–243.

Şen, A., & Nemli Çalışkan, E. (2022). Algılanan aşırı nitelikliliğin yapıcı rol dışı iş yeri davranışları üzerindeki etkisinde girişimcilik yöneliminin düzenleyici rolü. *Management and Political Sciences Review, 4*(2), 86–107.

Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2021). *Using multivariate statistics.* Pearson.

Tatlıoğlu, S.S. (2021). Öğrenmeye sosyal-bilişsel bir bakış: Albert Bandura. *Sosyoloji Notları, 5*(1), 15–30.

van Dyne, L., & LePine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal, 41*(1), 108–119.

Voronov, M., & Jarvis, L.C. (2025). Emotions, institutions, and power. D.D. Bergh (Ed.), *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management.* Oxford Academic. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.475.

DOST GÖRÜNÜMLÜ DÜŞMANLAR: AKADEMİDE FRENEMY (DOSTMAN) DİNAMİKLERİ VE DUYGUSAL MALİYETLERİ

Dr. Öğr. Üyesi Mert GÜNERERGİN

İzmir Tınaztepe Üniversitesi,
mert.gunerergin@tinaztepe.edu.tr

Doç. Dr. Benan KURT YILMAZ

Sinop Üniversitesi,
bkurt@sinop.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Ela Burcu UÇEL

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi,
elaburcu.ucel@ikcu.edu.tr

Prof. Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN

İzmir Tınaztepe Üniversitesi
omur.ozmen@tinaztepe.edu.tr

Prof. Dr. Alev KATRİNLİ

Dokuz Eylül Üniversitesi
alev.katrinli@deu.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, akademik çalışma ortamlarındaki "frenemy" (dost görünümlü düşman) ilişkilerinin doğasını, kurumsal dinamikleri ve bireyler üzerindeki örgütsel sonuçlarını derinlemesine incelemektir. Nitel araştırma deseni kapsamında fenomenolojik yaklaşımın benimsendiği çalışmada, veri toplama aracı olarak "kök hikâye" yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 28 akademisyen oluşturmuş ve toplanan 105 adet tamamlanmış hikâye metni tematik analizle çözümlenmiştir. Araştırma bulguları, akademideki frenemy ilişkilerinin salt bireysel kıskançlıklardan ziyade kısıtlı kaynaklar, üretkenlik baskısı ve eril güç asimetrileri gibi yapısal gerilimlerden beslendiğini göstermektedir. Bu ikircikli ilişkilerin, açık bir çatışmadan çok, başarıyı değersizleştirme ve pasif-agresif bilgi saklama gibi "örtük ilişkisel sabotaj" pratikleriyle yürütüldüğü tespit edilmiştir. Sonuç olarak çalışma, literatürde çoğunlukla örgütler arası bağlamda ele alınan frenemy kavramını bireyler arası düzeye ve akademiye taşıyarak örgütsel davranış yazınına özgün bir katkı sunmaktadır. Bireysel sınır çizme stratejilerinin kurum genelinde bir güvensizlik iklimine yol açtığı vurgulanarak üniversite yönetimlerine yönelik yapısal politika önerileri geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Frenemy, İlişkisel Sabotaj, Kök Hikâye Yöntemi, Akademik Performans, Örgütsel Davranış.

GİRİŞ

Örgütsel yaşamda bireyler arası ilişkiler, sadece iş birliği ve uyumla değil, aynı zamanda rekabet ve çatışmalarla da şekillenmektedir. Geleneksel olarak arkadaşlık ve düşmanlık gibi iki zıt uçta değerlendirilen bu ilişkiler, günümüzde daha karmaşık bir yapı sergilemektedir. İngilizce arkadaş (friend) ve düşman (enemy) kelimelerinin birleşiminden oluşan "frenemy" kavramı, dışarıdan arkadaşça görünmekle birlikte temelinde görünmeyen bir rekabet, kıskançlık ve güvensizlik barındıran ilişkileri tanımlamaktadır. Bu ilişki türü, yapısal ve duygusal olarak olumsuzdur ve yüksek pozitiflik ile yüksek negatiflik barındıran çelişik duygulu (ambivalent) sosyal ağ bağlantılarından farklılaşarak örtük bir düşmanca tutum içerir.

Literatürde örgütsel bağlamda ağırlıklı olarak çelişik duygulu ilişkiler veya sendika ve firma ilişkileri gibi örgütler arası frenemy örnekleri çalışılmış olsa da, çalışma ortamlarındaki bireyler arası frenemy dinamiklerinin incelendiği çalışmalar sınırlı kalmıştır. Özellikle üniversiteler gibi akademik çalışma ortamları, bireysel başarıyı önceliklendiren ve akademik emeği ölçülebilir çıktılar üzerinden değerlendiren kurumsal bir kültüre dönüşmüştür. Bu ortamlardaki kısıtlı kaynaklar ve fırsatlar, akademisyenler arasında sosyal karşılaştırmayı ve dolayısıyla ilişkisel gerilimleri artırmaktadır. Akademik alanın hiyerarşik yapısı gereği güç asimetrilerinin belirgin olduğu bu tür ilişkilerde bireyler, bir yandan iş birliği yapmak diğer yandan kendilerini korumak zorunda kalmakta, bu durum da ilişkinin ikircikli yapısını derinleştirmektedir.

Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı, akademik çalışma ortamlarındaki "frenemy" ilişkilerinin doğasını, bu ilişkilerin altında yatan dinamikleri ve bireyler üzerindeki sonuçlarını nitel araştırma deseni ile derinlemesine inceleyerek, örgütlerde bireylerin "frenemy" ilişkilerini nasıl yaşadıkları ve yönettikleri sorusuna cevap bulmaya çalışmaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İngilizce friend (arkadaş/dost) ve enemy (düşman) kelimelerinin birleşimi olan frenemy kavramına ilk kez 1953 yılında Walter Winchell'in The Nevada State Journal gazetesindeki makalesinde rastlanmıştır (Bruce, 2010). Winchell yazısında Amerika Birleşik Devletleri ve Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği arasındaki karmaşık ilişkiyi anlatmak için bu kavramı kullanmıştır. Frenemy kavramı arkadaşlık ve düşmanlık karışımı bir ikili ilişkiyi tanımlamaktadır. Kavram popüler kültürde yaygın olarak kullanılmaktadır ve bu konudaki akademik araştırmalar çoğunlukla iletişim, eğitim, tıp ve uluslararası ilişkiler gibi alanlarda yoğunlaşmaktadır (Abetz vd., 2023, Joyce, 2018, McClure, 2016, Nikolić ve Milić, 2021).

Frenemy farklı ve uyumsuz bir ilişki çeşidi olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir deyişle taraflardan en az biri diğerine karşı samimi davranışlar göstermekle birlikte örtük düşmanlık ve güvensizlik beslemektedir (Mills vd., 2023). Ayrıca bu ilişki gizlenmiş bir küçümseme de içermektedir (Mills vd., 2023). Öte yandan Abetz vd. (2022) frenemy ilişkisinin durumsal olduğunu ve sosyal olarak gömülü ilişkiler içinde gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Frenemy ilişkileri paylaşılan sosyal bağlantılar içinde gerçekleşen, dışarıdan arkadaşça görünmekle birlikte aslında olumsuz ilişkilerdir. Bu ilişkiler görünmeyen bir rekabeti, kıskançlığı ve güvensizliği içerir (Abetz vd., 2022). İlişki dışarıdan bakıldığında iyidir ama yapısal ve duygusal olarak olumsuzdur. Frenemy birbirine zıt ilişkisel karakteristiklerin etkileşimidir (Yu, 2023). Urban Dictionary frenemy'i hem arkadaş hem de düşman olan bir kişi, karşılıklı fayda ve bağımlılık içeren ama rekabet, güvensizlik ve risk de ihtiva eden sosyal bağ olarak tanımlamaktadır. Bu ilişki iş birliği yapan rakiplerin ilişkisi olarak da görülebilir (Hückstädt, 2022).

Frenemy ilişkileri zaman zaman çelişik duygulu ilişkilerle karıştırılsa da iki kavram birbirinden farklıdır (Abetz vd., 2022). Bushman ve Holt-Lunstad (2009) çelişik duygulu ilişkilerin doğrudan frenemy olduğunu ileri sürmektedir. Ancak Bloor vd. (2004) tarafından yüksek pozitiflik ve yüksek negatifliğin eş zamanlı yaşandığı bağlar olarak tanımlanan bu çelişik duygulu yapı frenemy kavramını tam olarak karşılamamaktadır. Çünkü frenemy ilişkileri yalnızca bu çelişkiden ibaret olmayıp duruma göre örtük bir iticilik veya kayıtsızlık da barındırabilmesiyle söz konusu modelden kesin bir biçimde ayrışır (Yu, 2023). Frenemy ilişkilerinin içerdiği bu örtük ve yıkıcı olumsuzluk, onu salt bir çelişik duygu durumu olmaktan çıkararak iş yerindeki bilinçli zarar verme davranışlarıyla da yakından ilişkilendirmektedir. Bu bağlamda Wójcik ve Flak (2019) ise frenemy'nin zorbalık davranışındaki yerini tanımlamaktadır. Frenemy zorbalık yapanlar arasında, kurbanın yanındaymış gibi görünen, ancak bağlam özelinde bazen zorbalığa karşı tarafsız ya da zorbanın tarafında olan kişidir.

Çalışmalar kişilerin frenemy ilişkilerini bazı sosyal ve ilişkisel faydalardan yararlanmak ve görünüşü kurtarmak için sürdürdüklerini göstermektedir (Mills vd., 2023). Öte yandan frenemy ilişkilerinin endişe, arkadaş problemleri, öğrencilerde okula uyumsuzluk, duygusal zorluklar ve sosyal karmaşıklık yarattıkları ifade edilmektedir (Lee vd., 2025, Melwani ve Rothman, 2021, Mills vd., 2023).

Örgütsel davranış yazınında karmaşık kişilerarası ilişkiler, genellikle bireylerin eş zamanlı olarak hem destekleyici hem de olumsuz hisler beslediği "çelişik duygulu ilişkiler" bağlamında incelenmiştir (Pratt ve Doucet, 2000, Zhao ve Zhou, 2021). Ancak, dışarıdan arkadaşça görünen fakat temelinde rekabet ve güvensizlik barındıran "frenemy" kavramı üzerine yapılan araştırmalar daha çok örgütler arası ilişkilere (sendika-firma ilişkileri veya rakip firmalar arası iş birliği gibi) odaklanmıştır (Odziemkowska, 2022, Woolley, 2023). Literatürde frenemy kavramının örgütlerde birey düzeyinde incelenmesine ilişkin tespit edilen bu boşluk araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır. Frenemy ilişkilerinin doğasını oluşturan örtük rekabet ve güvensizlik dinamikleri, bireysel performans baskısının ve yarışmacı yapının yapısal olarak ön planda olduğu ortamlarda çok daha belirgin bir biçimde ortaya çıkmaktadır (Williams ve Packer-Williams, 2019). Bu nedenle, söz konusu dinamiklerin birey düzeyinde incelenebilmesi için yapısal özelliklerin (bireysel performans) en yoğun yaşandığı akademik çalışma ortamları araştırma evreni olarak seçilmiştir. Araştırmanın temel amacı, akademideki frenemy ilişkilerinin bireyler arası

psikolojik bir sorun olmasının yanı sıra rekabetçi kurumsal yapının sebep olabileceği örtük sonuçlarını ve etkilerini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda çalışma, bireylerin yaşadığı duygusal maliyetleri ve geliştirdikleri sınır çizme stratejilerini bütüncül bir şekilde ele almayı amaçlamaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma, akademik çalışma ortamlarındaki "frenemy" ilişkilerinin katılımcıların öznel deneyimlerine ve bu deneyimlere yükledikleri anlamlara odaklanıldığı için nitel araştırma desenlerinden olgu bilimi benimsenmiştir. Kapsamlı bir literatür taramasının ardından, açıklayıcı ve zengin veriler elde edebilmek için veri toplama aracı olarak "kök hikâye (story completion)" yöntemi kullanılmıştır.

Kök hikâye yöntemi, katılımcılara kurgusal bir senaryonun veya hikâye başlangıcının (kökünün) verilerek, hikâyenin geri kalanını kendi algıları, deneyimleri ve anlamlandırma biçimleri doğrultusunda tamamlamalarının istendiği yapılandırılmamış/yarı yapılandırılmış bir veri toplama tekniğidir (Braun ve Clarke, 2013, Clarke vd., 2017). Bu yöntem, doğrudan sorulduğunda ifade edilmesi güç, hassas veya sosyal arzu edilebilirlik kaygısı yaratabilecek konuların güvenli bir psikolojik mesafeden, kurgusal bir bağlam üzerinden daha dürüst ve rahat bir şekilde aktarılmasına olanak tanır (Gravett, 2019).

Araştırmanın veri toplama süreci aşamalı bir yapılandırma ile yürütülmüştür. İlk aşamada, frenemy literatüründen elde edilen teorik bilgiler ışığında araştırmacılar tarafından 24 adet farklı kök hikâye yazılmıştır. Geliştirilen bu taslakların geçerliliğini ve amaca uygunluğunu test etmek üzere alan uzmanı 6 kişinin katılımıyla pilot çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Uzmanlardan alınan geri bildirimler doğrultusunda senaryolar revize edilmiş ve en güçlü veriyi sağlayacağı değerlendirilen 5 kök hikâye seçilerek veri toplama aracı son haline getirilmiştir.

Uygulama aşamasında, belirlenen beş kök hikâye gönüllülük esasına dayalı olarak araştırmaya katılan 28 katılımcı ile paylaşılmıştır. Katılımcılardan, kendilerine sunulan bu hikâyelerden istedikleri en az seçmeleri ve en az üç hikaye kökünü serbest bir biçimde tamamlamaları istenmiştir. Sürecin sonunda, 28 katılımcıdan toplam 105 adet tamamlanmış hikâye metni toplanarak araştırmanın nihai veri seti oluşturulmuştur.

Tablo 1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	Kategori	Kişi Sayısı	Oran (%)
Cinsiyet	Kadın	21	%75,0
	Erkek	7	%25,0
Yaş Grubu	30 - 39 Yaş	7	%25,0
	40 - 49 Yaş	14	%50,0
	50 - 59 Yaş	6	%21,4
	60 Yaş ve Üzeri	1	%3,6
Mesleki Deneyim	0 - 9 Yıl	4	%14,3
	10 - 19 Yıl	13	%46,4
	20 - 29 Yıl	6	%21,4
	30 Yıl ve Üzeri	5	%17,9

Tablo 1'de görüldüğü üzere ağırlıklı olarak kadın ve mesleki deneyimi akademisyenlerden oluşan örneklem profili nitel araştırmaların hedefi olan bilgi açısından zengin vakalara ulaşma ilkesiyle doğrudan örtüşmektedir. İlgili literatür kadınların akademik çalışma ortamlarındaki sosyal ağlara ve ilişkisel çatışmalara dair farkındalıklarının daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır. Bu durum katılımcıların deneyimlerini aktarmadaki isteklilikleriyle birleştiğinde frenemy gibi örtük bir olgunun ayrıntılarıyla analiz edilmesine olanak tanıyan metodolojik bir avantaj sağlamaktadır. Aynı zamanda katılımcıların mesleki kıdemlerinin yüksekliği akademik kültürün hiyerarşik yapısına ve uzun vadeli rekabet dinamiklerine dair derinlemesine bir birikime işaret etmektedir. Karmaşık dost-düşman ilişkilerinin zaman içinde evrildiği göz önüne alındığında bu yüksek deneyim profili elde edilen verilerin bağlamsal derinliğini pekiştiren kritik bir unsur olarak değerlendirilmiştir.

Katılımcıların tamamladığı hikâyelerden elde edilen metin tabanlı veri seti, bilgisayar destekli nitel veri analizi programı olan MAXQDA üzerine aktarılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde tematik analiz yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırmacılar tarafından metinler dikkatlice ve defalarca okunarak ilk

kodlamalar yapılmış, ardından birbiriyle ilişkili kodlar bir araya getirilerek araştırmanın bulgularını oluşturan ana temalar ve alt kategoriler sistematik bir biçimde sınıflandırılmıştır.

Araştırmanın inandırıcılığını sağlamak için, araştırmanın inandırıcılığını sağlamak için verilerin deşifre süreci titizlikle yürütülmüştür. Elde edilen veriler araştırma ekibi tarafından çapraz kontrollerle gözden geçirilmiştir (Creswell, 1994). Ardından, verilerin analiz süreci ekip içinde tartışılmış ve yeniden yapılandırma yoluyla yorumların nesnelliği pekiştirilmiştir (Patton, 2002, Shenton, 2004).

Çalışmanın aktarılabilirliği artırmak amacıyla, katılımcıların demografik özellikleri, veri toplama süreçleri ve kullanılan yöntemler ayrıntılı bir biçimde betimlenmiştir (Lincoln ve Guba, 1985). Bu doğrultuda, raporlama aşamasında yoğun betimleme tekniği kullanılarak veriler doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

Araştırmada teyit edilebilirliği ve tarafsızlığı sağlamak, araştırmacı önyargılarını azaltmak için üçgenleme yönteminden yararlanılmıştır. Verilerin toplanması ve analizi süreçlerine beş farklı araştırmacının dahil edilmesiyle araştırmacı üçgenlemesi elde edilmiştir. Böylece analizler daha dengeli ve objektif bir bakış açısıyla yürütülmüştür. Ayrıca ulaşılan bulgular, Festinger'in (1954) Sosyal Karşılaştırma Kuramı, Foucault'nun (1988) kendilik teknolojileri kavramı ve Lazarus ile Folkman'ın (1984) stres ve başa çıkma yaklaşımları üzerinden farklı teorik perspektiflerle yorumlanarak teori üçgenlemesi gerçekleştirilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu araştırmada elde edilen veriler, frenemy ilişkilerinin çok boyutlu ve katmanlı bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcı anlatıları doğrultusunda analiz edilen veriler beş ana tartışma ekseninde toplanmaktadır. Araştırmada elde edilen verilerin kodlanması ve temalaştırılması sonucunda ortaya çıkan yapı Tablo 2'de özetlenmektedir.

Tablo 2 Temalar ve Kodlar

Ana Temalar	Alt Temalar	Öne Çıkan Kodlar
Frenemy Davranışının Nedenleri	Yapısal Gerilimler ve Rekabet	Sınırlı kaynaklar, performans ölçütleri/baskısı, güç baskısı, eril güç ilişkileri.
	Psikolojik ve Bilişsel Süreçler	Sosyal karşılaştırma, bireysel yetersizlik algısı, statü kaygısı, kıskançlık.
Davranışsal Repertuar: İlişkisel Sabotaj	Örtük ve Dolaylı Saldırganlık	Dedikodu, başarıyı değersizleştirme, pasif-agresif dedikodu, arkadan vurma.
	Pasif Engelleme ve Sabotaj	Kaynak/bilgi saklama, destek vermeme, fırsatları paylaşmama, görünürde destekleyici olma.
Duygusal Maliyet ve Tepkiler	Bireysel Psikolojik Yıkım	Güven kaybı/erozyonu, öz-değer zedelenmesi, hayal erozyonu, ihanet hissi.
Stratejik Özne ve Sınır Çizme	Mikro Savunma Mekanizmaları	Profesyonel mesafe koyma, paylaşımı sınırlama, ilişkileri yüzeyselleştirme, görünmez sınırlar örme.
	Pragmatik Uyumlanma	Görünüşü kurtarma, faydalardan mahrum kalmama çabası, kurumsal beklentilere uyum.
Kurumsal Normalleşme	Yapısal Kanıksama	Frenemy ilişkilerinin alışılmış/yaygın hale gelmesi, genelleşmiş güvensizlik, rekabetçi normların içselleştirilmesi.

Tematik analiz sonucunda ulaşılan bulgular, katılımcıların kendilerine sunulan kök hikâyeleri tamamlarken kullandıkları ifadelerden elde edilmiş olup beş ana tartışma ekseninde kavramsal çerçeveyle ilişkilendirilerek aşağıda sunulmaktadır.

1. Frenemy Davranışının Nedenleri

Birinci ana tema olan frenemy davranışının nedenleri, yapısal gerilimler ve rekabet ile psikolojik ve bilişsel süreçler olmak üzere iki alt tema etrafında şekillenmektedir. Sınırlı kaynaklar, performans ölçütleri ve eril güç ilişkileri üzerinden kurulan akademik ortamdaki rekabet, kişilerarası ilişkileri doğrudan etkilemektedir. Akademik üretkenliğin performans ölçütleri üzerinden değerlendirilmesi örgüt içindeki rekabeti belirgin şekilde artırmaktadır. Bu bağlamda frenemy ilişkileri, akademik alanda sınırlı

kaynaklar ve fırsatlar üzerinden şekillenen rekabetin ilişkisel bir yansıması olarak değerlendirilebilir. İlgili çalışmalar akademinin toplumsal cinsiyet temelli ve hiyerarşik bir yapı olduğunu göstermektedir (Acker, 1990, Morley, 2013). Güç asimetrilerinin belirgin olduğu bu ortamlarda bireyler ş birliği yaparken kendilerini korumak zorunda kalmakta ve bu durum ilişkinin ikircikli yapısını derinleştirmektedir.

Aynı zamanda, araştırmanın katılımcı profilinde kadın akademisyenlerin (%75) ağırlıkta olması da, örtük rekabetin, dedikodunun ve ikircikli 'frenemy' davranışlarının toplumsal cinsiyet rolleri ve akademideki eril güç ilişkileri bağlamında daha yoğun deneyimlendiğine dair önemli bir ampirik izlenim sunmaktadır.

Psikolojik ve bilişsel süreçler alt temasında sosyal karşılaştırma, bireysel yetersizlik algısı, statü kaygısı ve kıskançlık gibi unsurların bireylerin kendilerini sürekli diğer akademisyenlerle kıyaslamasına neden olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular, bireylerin kendilerini başkalarıyla karşılaştırarak değerlendirdiklerini ve bu sürecin ilişkisel gerilimleri, kıskançlık ve rekabeti tetikleyebileceğini ileri süren Festinger'in (1954) Sosyal Karşılaştırma Kuramı ile bütünüyle uyumludur. Sonuç olarak bu bulgular, kişilerarası ilişkilerin yalnızca duygusal değil aynı zamanda yapısal olarak da şekillendiğini ortaya koyan örgütsel davranış literatürünü destekler niteliktedir. Nitekim frenemy ilişkileri, salt bireyler arası ilişkilerden ziyade hiyerarşik ve rekabetçi bağlamların ürettiği ilişkisel biçimler olarak karşımıza çıkmaktadır. *"Bu durumu arkadaşına dile getirmeye karar verdiğinde ise hiç beklemediği bir durumla karşılaştı. Arkadaşı onu hafife almıştı, kendi yaptığı çalışmaların daha değerli olduğunu düşünüyordu."* (K24) ve *"Doktora adayı, yıllardır birlikte ilerlediği arkadaşının bazı durumlarda bilgiyi paylaşmadığını, başvuru fırsatlarını tek başına değerlendirdiğini ve danışman nezdinde kendini ön plana çıkardığını fark etti."* (K25) anlatısı bu durumu destekler niteliktedir.

2. Davranışsal Repertuar: İlişkisel Sabotaj

İkinci ana tema, akademik ortamda gözlemlenen davranışsal repertuar ve ilişkisel sabotaj bulgularını içermektedir. Birinci alt tema örtük ve dolaylı saldırganlık olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar, bu tür ilişkilerde açık çatışmadan çok, dolaylı ve örtük biçimlerde ortaya çıkan zarar verme pratiklerine dikkat çekmektedir. Frenemy ilişkilerindeki gerilim açık bir çatışmadansa, "sessiz çatışma" biçiminde kendini göstermektedir. Dedikodu, başarıyı değersizleştirme, pasif-agresif davranışlar ve arkadan vurma gibi örtük saldırganlık biçimleri bu duruma en net örneklerdir. Nitekim *"Sonra proje için son tarih yaklaşınca koordinasyonu kabul eden kişi eksikleri olduğu kadar tamamlamaya çalıştı. Sustuğu için sinirleri daha çok bozuldu ve gereksiz bir yerden tartışma çıkarttı. Haklıyken haksız duruma düştü."* (K9) anlatısı bu duruma örnek gösterilebilir. Doğrudan olmayan zarar verme biçimlerinin iş yerinde yaygın olduğu tezi, işyeri nezaketsizliği literatürü tarafından da desteklenmektedir (Andersson ve Pearson, 1999). Katılımcıların arkadan vurma ifadeleri, Wójcik ve Flak (2019) tarafından vurgulanan zorbalık çemberindeki frenemy rolüyle kavramsal olarak birebir örtüşmektedir.

İkinci alt tema olan pasif engelleme ve sabotaj davranışları doğrudan yüzleşme içermemektedir. Aksine kaynak veya bilgi saklama, destek vermeme ve fırsatları paylaşmama gibi yollarla kendini göstermektedir. Görünürde destekleyici olma kisvesi altında yürütülen eylemler, bireysel davranışlar akademik ortamın rekabetçi yapısı içerisinde ortaya çıkan ilişkisel bir strateji olarak değerlendirilebilir (Gill, 2010). Çoğu zaman görünür olmayan ancak etkileri itibarıyla oldukça güçlü olan bu örtük ilişkisel sabotaj pratikleri, akademik iş birliğini zayıflatmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu bu ortamlarda kişilerarası güven ilişkilerini aşındırmaktadır. *"Arkadaşının yüzündeki anlık ifade ona yetti. Dostluk maskesi o saniye düşmüştü. Artık birbirlerinin başarılarını içten içe kemiren, ama akademik toplantılarda gülümsemeyi elden bırakmayan iki soğuk savaş tarafı olmuşlardı."* (K19) anlatısında olduğu gibi katılımcıların "arkadan vurma" ve "görünürde destekleyici olma" gibi ifadeleri, bu ilişkilerin çift yönlü ve ikircikli doğasını açıkça yansıtmaktadır. Bu durum da frenemy ilişkilerinin klasik çatışma modellerinden ayrışarak akademik ortamın kolektif işleyişini etkileyen yapısal bir sorun olduğunu göstermektedir.

3. Duygusal Maliyet ve Tepkiler

Duygusal maliyet ve tepkiler ana teması, bireysel psikolojik yıkım alt teması üzerinden bulgulara yansımaktadır. Çalışmanın ortaya koyduğu duygusal maliyetler, neoliberal akademinin bireyler üzerindeki psikolojik etkilerine işaret eden literatüre dikkat çekmektedir. Akademide performansa

dayalı kültürün yaygınlaşması, akademisyenler üzerinde sürekli bir üretkenlik baskısı ve görünmeyen duygusal yükler oluşturmaktadır (Gill, 2010, Lynch, 2010). Bu baskı ve yaşanan ikircikli ilişkiler sonucunda frenemy deneyimi yaşayan katılımcılar yoğun biçimde hayal kırıklığı, güven erozyonu, öz-değer zedelenmesi ve ihanet hissi yaşadıklarını ifade etmektedir. Katılımcılardan K7'nin *"Kendini gerçekten sorgulamaya başladı. Yetersiz hissetti ve çok üzüldü."* ifadesi buna örnek gösterilebilir.

Özellikle güven erozyonu ve öz-değer zedelenmesi, akademik ortamda psikolojik güvenliğin zayıfladığını açıkça göstermektedir. Söz konusu bu durum, yakın ilişkilerde yaşanan kişilerarası ihanetin güven üzerinde çok daha derin ve yıkıcı duygusal etkiler yarattığını ortaya koyan kavramsal çerçeveyle son derece uyumludur (Rempel vd., 1985).

4. Stratejik Özne ve Sınır Çizme

Dördüncü ana tema stratejik özne olma hali ve sınır çizme pratikleri olarak belirlenmiştir. Bu temanın birinci alt teması mikro savunma mekanizmalarıdır. Akademisyenler, ilişkisel zarar riskinin arttığı ortamlarda kendilerini korumak için ilişkisel geri çekilmeye gitmektedir. Profesyonel mesafe koyma, paylaşımı sınırlama, ilişkileri yüzeyselleştirme ve görünmez sınırlar örme gibi savunma mekanizmaları geliştirmektedir. *"Aralarındaki ilişkiye mesafe koydu, profesyonel anlamda ortak çalışması gerektiği işlerde olması gerektiği kadar iletişimde olup yoluna devam etti."* (K5) anlatısında olduğu gibi bu davranışlar iş yerinde duygusal tehditlere karşı geliştirilen stres ve başa çıkma stratejileri olarak Lazarus ve Folkman (1984) tarafından sunulan kavramsal modelle açıklanabilmektedir.

İkinci alt tema olan pragmatik uyumlanma bağlamında ise bireylerin kurumsal beklentilere uyum sağlayarak kendi davranışlarını düzenledikleri görülmektedir (Ball, 2012, Olssen ve Peters, 2005). İlişkiyi tamamen koparmak yerine görünüşü kurtarma ve ağın sunduğu faydalardan mahrum kalmama çabası güdülmektedir (Mills vd., 2023). Akademisyenlerin kurumsal beklentilerle uyumlu hareket ederken aynı zamanda kendilerini korumaya yönelik geliştirdikleri bu mikro stratejiler ve sınır çizme davranışları, Foucault'nun (1988) "kendilik teknolojileri" kavramı ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda frenemy ilişkileri, bireylerin yalnızca maruz kaldığı değil aynı zamanda aktif olarak yönettiği ilişkisel süreçler olarak ortaya çıkmaktadır. *"Bu yaşantı bana, akademik ortamda profesyonel ilişkiler ile kişisel yakınlık arasındaki sınırın ne kadar hassas olduğunu gösterdi. Sonuç olarak vardığım nokta şu oldu: Akademide var olmak, üretmek ve ilerlemek mümkündür, ancak bunu yaparken ilişkileri daha temkinli ve mesafeli yürütmek gerektiğini kabul etmek gerekir."* (K3) anlatısında olduğu gibi katılımcıların geliştirdiği bu stratejilerin yalnızca belirli bir kişiye değil zamanla tüm çalışma ortamına genellenmesi, örgütsel düzeyde genelleşmiş bir güvensizlik ikliminin oluşmasına zemin hazırlama riski taşımaktadır.

5. Kurumsal Normalleşme

Beşinci ana tema bulgusu akademideki kurumsal normalleşme olarak ifade edilebilir. Bu tema yapısal kanıksama alt teması ile detaylandırılmış bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin sınır çizme stratejilerinin kuruma yayılması örgütsel düzeyde genelleşmiş bir güvensizlik iklimi oluşturmaktadır. Katılımcılar, akademik ortamda frenemy ilişkilerinin oldukça yaygın ve hatta "alışılmış" bir durum haline geldiğini belirtmektedir. *"Akademide, rakibin olmasa/maddi manevi hiçbir çıkar çatışması olmasa bile iyi niyetle yaklaşıma ne yazık ki çok nadir rastlanmaktadır."* (K14) Frenemy ilişkilerinin bu denli kanıksanması ve rekabetçi normların içselleştirilmesi, neoliberal politikaların üniversiteleri rekabet temelli örgütlere dönüştürdüğü tespitini güçlü bir şekilde desteklemektedir (Olssen ve Peters, 2005, Shore ve Wright, 2015).

Akademik emeğin yalnızca ölçülebilir çıktılar üzerinden değerlendirilmesi, bireysel başarıyı önceliklendiren bir kurumsal kültür yaratmaktadır ve bu durum kişilerarası ilişkilerin doğasını kökten dönüştürmektedir (Ball, 2012). Çalışmanın bulguları, frenemy ilişkilerinin akademik hayatta münferit bireysel sapmalar olmadığını göstermektedir. Aksine bu ilişkiler, akademide rekabetin ve iş güvencesizliğinin yüksek olduğu bağlamların yapısal özellikleri tarafından üretilen ve normalleştirilen ilişkisel biçimler olarak karşımıza çıkmaktadır (Slaughter ve Rhoades, 2004).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, kökeni arkadaşlık ve düşmanlık kavramlarının birleşimine dayanan "frenemy" ilişkilerinin, akademik çalışma ortamlarında nasıl şekillendiğini ve ne tür sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır. Kavramsal çerçevede belirtildiği üzere, frenemy ilişkileri dışarıdan arkadaşça görünmesine rağmen

temelinde rekabet, kıskançlık ve güvensizlik barındıran olumsuz sosyal bağlardır. Çalışmanın bulguları, bu teorik tanımı destekleyerek, akademideki frenemy ilişkilerinin bireyler arası psikolojik bir süreç olmasının yanı sıra hiyerarşik ve rekabetçi yapıların ürettiği sistemsel bir sonuç olduğunu göstermektedir.

Araştırma verileri, akademik üretkenliğin performans ölçütleri ile değerlendirilmesinin kısıtlı kaynaklar üzerinden yoğun bir rekabet yarattığını göstermektedir. Bu durum, Sosyal Karşılaştırma Kuramı'nın da öngördüğü gibi, bireylerin kendilerini diğerleriyle kıyaslamasına neden olmakta, kıskançlık, statü kaygısı ve rekabeti tetiklemektedir. Akademinin hiyerarşik doğası gereği ortaya çıkan güç asimetrileri, bireyleri iş birliği yapmaya ve kendilerini korumaya zorlayarak ilişkilerin ikircikli yapısını derinleştirmektedir. Yüksek pozitiflik ve yüksek negatiflik barındıran çelişik duygulu ilişkilerden farklı olarak, frenemy ilişkilerinde örtük bir düşmanlık ve dolaylı saldırganlık ön plana çıkmaktadır.

Çalışma, akademideki frenemy davranışlarının açık ve doğrudan bir çatışmadan ziyade, "sessiz çatışma" ve "ilişkisel sabotaj" biçiminde yaşandığını ortaya koymaktadır. Dedikodu yapma, başarıyı değersizleştirme, bilgi ve kaynak saklama gibi pasif-agresif davranışlar bu ilişkinin temel pratikleri arasındadır. Frenemy pratiklerinin akademik ortamda uygulanan örtük bir zorbalık türü olarak da okunabileceğini göstermektedir. İşyeri nezaketsizliği literatürüyle de uyumlu olan bu dolaylı zarar verme biçimleri, akademik iş birliğini zayıflatmakta ve kişilerarası güveni derinden aşındırmaktadır. Güven kaybı, hayal kırıklığı ve öz-değer zedelenmesi gibi çıktılar, bu ilişkilerin bireyler üzerindeki yıkıcı duygusal maliyetini ve psikolojik güvenliği nasıl tehdit ettiğini gözler önüne sermektedir. Neoliberal akademinin yarattığı üretkenlik baskısı ve görünmeyen duygusal yükler, bireyin psikolojik bütünlüğünü olumsuz yönde etkilemektedir.

Bununla birlikte bulgular, akademisyenlerin bu yıpratıcı sürece karşı pasif kalmadıklarını, kendi davranışlarını düzenleyen stratejik özneler olarak hareket ettiklerini göstermektedir. Bireyler, ilişkisel zararlardan korunmak amacıyla araya profesyonel mesafe koyma, paylaşımı sınırlama ve ilişkileri yüzeyselleştirme gibi sınır çizme stratejileri geliştirmektedir. Kişinin kendisini psikolojik olarak korumasına yönelik bu mikro stratejiler, uzun vadede kurum genelinde yaygın bir güvensizlik ikliminin oluşmasına zemin hazırlama riski taşımaktadır.

Bu araştırma amacı doğrultusunda akademik çalışma ortamlarındaki frenemy ilişkilerinin doğasını, altında yatan dinamikleri ve bireyler üzerindeki sonuçlarını nitel bir yaklaşımla derinlemesine ortaya koymuştur. Çalışma sonucunda bu ilişkilerin doğasının açık bir kavgadansa, bilgi saklama ve başarıyı değersizleştirme gibi örtük bir yapıda olduğu görülmüştür. Altında yatan dinamiklerin ise salt kişisel kıskançlıklar olmadığı, aksine rekabeti körükleyen performans ölçütlerinden ve kısıtlı kaynaklardan beslendiği tespit edilmiştir. Bireyler üzerindeki sonuçlarına bakıldığında ise akademisyenlerin zarar görmemek için ilişkileri yüzeyselleştirdiği ve bunun kurum genelinde bir güvensizlik yarattığı anlaşılmıştır. Bu bulgularla çalışma, literatürde genellikle kurumlar arası ele alınan frenemy kavramını bireyler arası düzeye taşıyarak alana katkı sunmuştur. Kişilerarası sorunları sadece bireylere yükleyen bakış açısını değiştirerek meseleyi kurumsal yapının bir sonucu olarak tartışmaya açmıştır.

Bu yapısal sonuçlar sağlıklı akademik iş birlikleri kurabilmek için bireysel savunma mekanizmalarının tek başına yeterli olamayacağını göstermektedir. Uygulama açısından üniversite yönetimlerinin sadece ölçülebilir bireysel başarıyı öne çıkaran performans sistemlerini sorgulaması ve ortak üretimi desteklemesi gerekmektedir. Araştırma bu önemli bulguları sunsa da bazı kısıtlarla birlikte değerlendirilmelidir. Veri setinin 28 katılımcıdan alınan 105 hikâye ile sınırlı olması, kadın katılımcı oranının yüksekliği ve sadece akademiye odaklanılması temel sınırlılıklardır. Ayrıca kullanılan kök hikâye yöntemi örtük rekabetin rahatça ifade edilmesini sağlasa da veriler birebir yaşanmış somut olaylardansa kurgusal algıları yansıtmaktadır. Bu nedenle gelecek çalışmalarda farklı örgüt kültürlerindeki frenemy ilişkilerinin incelenmesi ve bizzat yaşanmış hikâyelerden yola çıkılarak elde edilecek örüntülerle araştırmanın derinleştirilmesi faydalı olacaktır. Böyle bir yaklaşım frenemy fenomeninin örgüt içindeki yerini ve oluşum sürecini daha iyi anlamak açısından literatüre çok daha derinlikli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Abetz, J. S., Romo, L. K., & Marr, C. (2023). Defining and exploring frenemy relationships. *Southern Communication Journal*, *88*(2), 172-184.

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, *4*(2), 139-158.

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, *24*(3), 452-471.

Ball, S. J. (2012). *Global education inc.: New policy networks and the neo-liberal imaginary*. Routledge.

Bloor, L. E., Uchino, B. N., Hicks, A., & Smith, T. W. (2004). Social relationships and physiological function: The effects of recalling social relationships on cardiovascular reactivity. *Annals of Behavioral Medicine*, *28*(1), 29-38.

Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. Sage.

Bruce, E. (2010, 20 Ağustos). Frenemy. *Historically Speaking*. https://idiomation.wordpress.com/2010/08/20/frenemy/

Bushman, B. B., & Holt-Lunstad, J. (2009). Understanding social relationship maintenance among friends: Why we don't end those frustrating friendships. *Journal of Social and Clinical Psychology*, *28*(6), 749-769.

Clarke, V., Braun, V., & Frith, H. (2017). What can a story completion task tell us about how 'ordinary' people make sense of bodies and relationships?. *Qualitative Research in Psychology*, *14*(3), 266-289.

Creswell, J. W. (1994). *Research design: Qualitative and quantitative approaches*. Sage Publications.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, *7*(2), 117-140.

Foucault, M. (1988). Technologies of the self. In L. H. Martin, H. Gutman, & P. H. Hutton (Eds.), *Technologies of the self: A seminar with Michel Foucault* (pp. 16-49). University of Massachusetts Press.

Gill, R. (2010). Breaking the silence: The hidden injuries of neo-liberal academia. In R. Flood & R. Gill (Eds.), *Secrecy and silence in the research process* (pp. 228-244). Routledge.

Gravett, K. (2019). Story completion: Storying as a method of meaning-making and discursive discovery. *International Journal of Qualitative Methods*, *18*, 1609406919893155.

Hückstädt, M. (2022). Coopetition between frenemies–interrelations and effects of seven collaboration problems in research clusters. *Scientometrics*, *127*, 5191-5224.

Joyce, D. L. (2018). Is the venoarterial extracorporeal membrane oxygenation circuit your frenemy?. *The Journal of Thoracic and Cardiovascular Surgery*, *155*(2), 641-642.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.

Lee, H., Kim, G., & Moon, A. (2025). Analyzing characteristics of elementary school students' frenemyships. *Korean Journal of Teacher Education*, *41*(1), 03.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

Lynch, K. (2010). Carelessness: A hidden doxa of higher education. *Arts and Humanities in Higher Education*, *9*(1), 54-67.

McClure, M. W. (2016). Investing in MOOCs: "Frenemy" risk and information quality. In *Globalisation and higher education reforms* (pp. 77-94). Springer International Publishing.

Melwani, S., & Rothman, N. (2021). The push-and-pull of frenemies: When and why ambivalent relationships lead to helping and harming. *The Journal of Applied Psychology*, *106*(6).

Mills, C., Yu, P., & Mongeau, P. (2023). Frenemies: Acting like friends but feeling like enemies. *Western Journal of Communication*, *87*, 795-815.

Morley, L. (2013). *Women and higher education leadership: Absences and aspirations*. Leadership Foundation for Higher Education.

Nikolić, L., & Milić, I. (2021). Deconstructing the frenemy in international relations. *Diacronie. Studi di Storia Contemporanea*, (45).

Odziemkowska, K. (2022). Frenemies: Overcoming audiences' ideological opposition to firm–activist collaborations. *Administrative Science Quarterly*, *67*(2), 469-514.

Olssen, M., & Peters, M. A. (2005). Neoliberalism, higher education and the knowledge economy. *Journal of Education Policy*, *20*(3), 313-345.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.

Pratt, M. G., & Doucet, L. (2000). Ambivalent feelings in organizational relationships. *Emotion in organizations*, 204.

Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, *49*(1), 95-112.

Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, *22*(2), 63-75.

Shore, C., & Wright, S. (2015). Governing by numbers: Audit culture, rankings and the new world order. *Social Anthropology*, *23*(1), 22-28.

Slaughter, S., & Rhoades, G. (2004). *Academic capitalism and the new economy*. Johns Hopkins University Press.

Urban Dictionary. (t.y.). Frenemy. Erişim tarihi: 14 Nisan 2026, https://www.urbandictionary.com/define.php?term=Frenemy

Williams, W. S., & Packer-Williams, C. L. (2019). Frenemies in the Academy: Relational aggression among African American women academicians. *The Qualitative Report*, *24*(8), 2009-2027.

Wójcik, M., & Flak, W. (2019). Frenemy: A new addition to the bullying circle. *Journal of Interpersonal Violence*, *36*, NP11131-NP11154.

Woolley, J. L. (2023). Getting along with frenemies: Enhancing multi-competitor coopetition governance through artificial intelligence and blockchain. *Industry and Innovation*, *30*(9), 1156-1189.

Yu, P. (2023). *Understanding the influences of communication in frenemy relationships on mental health outcomes* (Doktora tezi, Arizona State University).

Zhao, Q., & Zhou, W. (2021). Good or bad? The ambivalent leader-follower relationships. *Frontiers in Psychology*, *12*, 690074.

YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ LİDERLİK VE İNSAN-YAPAY ZEKÂ İŞ BİRLİĞİ: ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİN NİCEL ANALİZİ

Dr. Öğr. Üyesi Selvi VURAL

***Gümüşhane Üniversitesi*,**
gocmenselvi@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Fatih VURAL

***Gümüşhane Üniversitesi*,**
m.fatihvurall@gmail.com

Öğr. Gör. Dr. Nejla AYDINOĞLU

***Bursa Uludağ Üniversitesi*,**
nejla@uludag.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, yapay zekâ (YZ) destekli liderlik uygulamalarının örgütsel güven ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini nicel yöntemlerle incelemeyi amaçlamaktadır. Teknoloji Kabul Modeli (TAM) ve Sosyal Değişim Teorisi'ni temel alan araştırma, Türkiye'de teknoloji yoğun farklı sektörlerde faaliyet gösteren 312 beyaz yakalı çalışandan anket yoluyla veri toplamıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ve Bootstrap yöntemiyle analiz edilen bulgular; YZ destekli liderlik uygulamalarına yönelik algılanan fayda ($\beta = .43$) ve kullanım kolaylığının ($\beta = .31$) örgütsel güveni anlamlı düzeyde artırdığını, örgütsel güvenin ise çalışan performansını güçlü biçimde ($\beta = .52$) olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, örgütsel güvenin YZ destekli liderlik unsurları ile çalışan performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Sektörel karşılaştırma analizleri (ANOVA), bilgi teknolojileri sektöründe YZ'ye yönelik güven düzeyinin diğer sektörlere kıyasla anlamlı derecede yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışma, dijital dönüşüm ve insan-YZ iş birliği bağlamında yöneticilere ve araştırmacılara pratik, yönetsel ve kuramsal öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zekâ Liderliği, İnsan-YZ İş Birliği, Örgütsel Güven, Çalışan Performansı, Teknoloji Kabul Modeli

GİRİŞ

Yapay zekâ teknolojilerinin örgütsel yaşama hızla entegre olması, liderlik anlayışını ve çalışan ilişkilerini köklü biçimde dönüştürmektedir. Bilhassa karar destek sistemleri, performans yönetim araçları ve iletişim platformlarında YZ kullanımının yaygınlaşması, geleneksel liderlik rollerini yeniden tanımlarken insan-makine iş birliğinin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini de gündeme taşımaktadır (Dinh vd., 2014). Yönetim ve organizasyon yazınında YZ liderliği kavramı görece yenidir. Ancak hızla büyüyen bir araştırma alanı hâline geldiği görülmektedir. Mevcut araştırmalar ağırlıklı olarak otomasyon ve verimlilik ekseninde şekillenirken, insan-YZ iş birliğinin örgütsel güven ve çalışan performansı üzerindeki mekanistik etkilerini bütüncül biçimde ele alan nicel araştırmalar oldukça sınırlı kalmaktadır (Choudhury vd., 2022).

Bu boşluktan hareketle araştırmamız iki temel soruyu yanıtlamayı amaçlamaktadır. Bunlardan ilki YZ destekli liderlik uygulamaları örgütsel güveni nasıl etkilemektedir? Diğeri ise Örgütsel güven, YZ-liderlik ilişkisinin çalışan performansına yansımasında aracı bir rol üstlenmekte midir? Bu sorulara yanıt ararken Teknoloji Kabul Modeli (TAM) ve Sosyal Değişim Teorisi'nin kesişim noktasında yeni bir kavramsal çerçeve önerilmektedir. Çalışmanın özgün katkısı üç boyutta ele alınabilir. Birincisi, insan-YZ iş birliğini salt bir araç olarak değil liderliğin yeni bir biçimi olarak kavramsallaştırmasıdır. İkincisi, güven mekanizmasını bu ilişkide merkeze almasıdır. Üçüncüsü ise Türkiye bağlamında, farklı sektörleri kapsayan temsili bir örneklemle ampirik kanıt sunmasıdır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yapay Zekâ Destekli Liderlik

YZ destekli liderlik, liderlerin karar alma, performans izleme ve iletişim süreçlerinde YZ araçlarını işlevsel olarak kullandığı hibrit bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır (Haesevoets vd., 2021). Bu çerçevede YZ, liderin yerini almayıp onu güçlendiren bir ortak konumundadır. Algoritmik şeffaflık,

önyargısız veri analizi ve gerçek zamanlı geri bildirim gibi unsurlar YZ destekli liderliğin temel nitelikleri arasında yer almaktadır (Lebovitz vd., 2022). Zheng ve arkadaşları (2023), YZ destekli liderliğin dönüşümsel liderlikle anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu ve çalışanların inovatif iş davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Benzer biçimde Jia ve diğerleri (2024) tarafından da YZ araçlarının liderlerin duygusal zekâsını tamamladığı ve bu sayede çalışan motivasyonunu arttırdığı savunulmaktadır. Yapay zekâ destekli liderlik, geleneksel liderlik tiplerinden (örn. dönüşümcü veya otantik liderlik) radikal bir biçimde ayrılmaktadır. Geleneksel modellerde karar alma ve performans değerlendirme tamamen insani sezgilere ve bireysel gözlemlere dayanırken; YZ destekli liderlik, insan liderin sezgisel gücüyle yapay zekânın büyük veri işleme kapasitesini birleştiren hibrit bir yapı sunar (Haesevoets vd., 2021). Burada YZ, liderin yerini alan bir aktör değil, onun analitik kapasitesini artıran bir karar destek ortağıdır (Lebovitz vd., 2022).

Teknoloji Kabul Modeli ve Sosyal Değişim Teorisi

Davis (1989) tarafından geliştirilen TAM, teknoloji kullanım davranışını algılanan fayda ve kullanım kolaylığı ekseninde açıklamaktadır. Örgütsel bağlamda YZ uygulamalarına yönelik tutumların incelenmesinde TAM geniş bir uygulama alanına sahiptir (Marangunić ve Granić, 2022). Kullanıcıların YZ araçlarının kendilerine fayda sağladığını ve kullanımının kolay olduğunu algılaması, bu araçlara yönelik kabul ve güveni pekiştirmektedir. Blau'nun (1964) Sosyal Değişim Teorisi ise karşılıklılık normunu merkeze alarak örgütsel güvenin nasıl inşa edildiğini açıklamaktadır. YZ destekli liderlik bağlamında bu teori bir öngörü sunmaktadır. Buna bağlı olarak, çalışanlar YZ araçlarının liderler tarafından şeffaf ve adil biçimde kullanıldığını algıladıklarında karşılıklılık normundan hareketle örgüte yönelik güvenlerinde artış yaşanmakta ve bunun sonucunda iş performanslarının yükseldiği anlaşılmaktadır (Cropanzano vd., 2017).

Örgütsel Güven ve Çalışan Performansı

Örgütsel güven, çalışanların işverenleri, yöneticileri ve iş arkadaşlarına yönelik pozitif beklentilerini yansıtan çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır (Mayer vd., 1995). Algorithmic trust olarak kavramsallaştırılan YZ'ye yönelik güvenin ise son yıllarda bağımsız bir araştırma gündemine kavuştuğu dikkat uyandırmaktadır (Lee ve See, 2004; Gillath vd., 2021). Mevcut yazın, örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki olumlu etkisini tutarlı biçimde desteklemektedir (Colquitt vd., 2007). YZ araçlarının liderlik süreçlerine entegrasyonunun bu güven-performans zincirini kuvvetlendireceği öngörülmekte ve mevcut çalışmanın hipotezleri bu doğrultuda şekillendirilmektedir. Yazında teknolojiye güven ile örgütsel güven genelde ayrı ele alınsa da YZ destekli liderlik bağlamında bu iki kavram iç içe geçmektedir. Çalışanın YZ araçlarına duyduğu algoritmik güven (sistemin hatasızlığı ve tarafsızlığı), doğrudan liderin adaletine ve dolayısıyla örgütsel güven iklimine yansır (Lee ve See, 2004). Dolayısıyla bu çalışmada örgütsel güven hem insani yönetime hem de liderin kararlarını dayandırdığı algoritmik altyapıya duyulan bütüncül bir emniyet hissini temsil etmektedir.

Araştırma Hipotezleri

Kavramsal çerçeve ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: YZ destekli liderlik uygulamalarının algılanan faydası örgütsel güveni pozitif yönde etkiler.

H2: YZ destekli liderlik uygulamalarının algılanan kullanım kolaylığı örgütsel güveni pozitif yönde etkiler.

H3: Örgütsel güven çalışan performansını pozitif yönde etkiler.

H4: Örgütsel güven, YZ destekli liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracı rol üstlenir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Deseni ve Örneklemi

Araştırma, nicel araştırma paradigması çerçevesinde kesitsel tarama deseniyle yürütülmüştür. Evren olarak Türkiye'de teknoloji yoğun sektörlerde (finans, bilgi teknolojileri, üretim ve perakende) çalışan beyaz yakalı çalışanlar seçilmiştir. Olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden uygun örnekleme benimsenmiştir. 2024 yılının Ekim-Aralık döneminde çevrimiçi anket uygulanarak 347 katılımcıya ulaşılmıştır. Ölçek maddelerinin gerekli faktör yükleri ve örneklem büyüklüğü kriterleri gözetilerek

(Hair vd., 2019) 35 anket listeden çıkarılmış, 312 kullanılabilir anket analize dahil edilmiştir. Katılımcıların %54,2'si erkek, %45,8'i kadındır. Yaş ortalaması 32,7'dir. Eğitim düzeyi incelendiğinde katılımcıların %68,3'ünün lisans, %24,0'ının yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Sektörel dağılım açısından ise bilgi teknolojileri (%31,7), finans (%27,6), üretim (%22,8) ve perakende (%17,9) şeklinde bir dağılıma sahiptir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Erkek	169	54.2
	Kadın	143	45.8
Yaş	Ortalama	32.7	-
Eğitim	Lisans	213	68.3
	Yüksek Lisans	75	24.0
	Diğer	24	7.7
Sektör	Bilgi Teknolojileri	99	31.7
	Finans	86	27.6
	Üretim	71	22.8
	Perakende	56	17.9

Veri Toplama Araçları

Anket formu üç ölçekten oluşmaktadır. YZ destekli liderlik ölçeği, Haesevoets ve diğerleri (2021) ile Dinh ve diğerleri (2014) çalışmalarından uyarlanan 12 maddelik bir yapıdan oluşmaktadır. Bu ölçek, algılanan fayda (6 madde) ve algılanan kullanım kolaylığı (6 madde) boyutlarını içermektedir. Örgütsel güven ölçeği için Mayer ve diğerleri (1995) ile Gillath ve diğerleri (2021) referans alınarak 9 maddelik bir ölçek oluşturulmuştur. Çalışan performans ölçeği ise Williams ve Anderson (1991) ölçeğinin güncellenmiş versiyonundan (Choudhury vd., 2022) uyarlanan 8 maddeyi kapsamaktadır. Tüm maddeler 5'li Likert ölçeğiyle (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) değerlendirilmiştir. Ölçeklerin Türkçeye uyarlamasında ileri-geri çeviri yöntemi uygulanmıştır. İki alan uzmanı ve üç akademisyenin görüşüyle kapsam geçerliği sağlanmıştır. Pilot uygulama (n = 42) sonucunda Cronbach alfa değerleri YZ destekli liderlik için $\alpha = .87$, örgütsel güven için $\alpha = .84$ ve çalışan performansı için $\alpha = .82$ olarak hesaplanmıştır.

Veri Analizi

Veriler SPSS 26 ve AMOS 24 programlarıyla analiz edilmiştir. Ön analizlerde normal dağılım (basıklık-çarpıklık değerleri), uç değer ve çoklu doğrusallık varsayımları sınanmıştır. Ölçüm modeli doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile değerlendirilmiştir. Yakınsak geçerlik (AVE ≥ .50), ayırt edici geçerlik (AVE> paylaşılan varyans) ve bileşik güvenilirlik (CR ≥ .70) kriterleri kontrol edilmiştir. Yapısal model ve aracılık testi için Bootstrap yöntemi (5.000 yeniden örnekleme, %95 güven aralığı) uygulanmıştır (Hayes, 2022). Verilerin analizi öncesinde çok değişkenli uç değerleri belirlemek adına Mahalanobis uzaklığı (D^2) analizi yapılmış ve normallik varsayımları sınanmıştır. Maddelerin çarpıklık (skewness) değerlerinin-1.12 ile +0.84, basıklık (kurtosis) değerlerinin ise-1.42 ile +1,18 arasında değiştiği görülmüştür. Bu değerlerin ±1.5 sınırları içinde kalması, verilerin normallik varsayımını karşıladığını ve Yapısal Eşitlik Modellemesi için maksimum olabilirlik (Maximum Likelihood) yönteminin uygulanabileceğini doğrulamıştır (Hair vd., 2019). Ayrıca, verilerin aynı kaynaktan kesitsel olarak toplanması nedeniyle oluşabilecek ortak yöntem varyansı (CMV) riskini test etmek amacıyla Harman'ın Tek Faktör Testi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde maddeler tek bir faktöre zorlandığında, bu faktörün toplam varyansın %34,2'sini açıkladığı görülmüştür. Bu oran %50 eşik değerinin altında olduğundan, çalışmada ortak yöntem varyansı tehdidinin ciddi bir boyut taşımadığı anlaşılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Ölçüm Modeli

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları kabul edilebilir uyum iyiliği indekslerine işaret etmektedir (χ^2/df = 2,41; CFI = .94; TLI = .93; RMSEA = .067; SRMR = .058). Tüm faktör yükleri .62 ile .84 arasında ve $p < .001$ düzeyinde anlamlıdır. Bileşik güvenilirlik değerleri .83 ile .89 arasında değişmektedir. Ortalama

açıklanan varyans (AVE) değerleri YZ destekli liderlik için .52, örgütsel güven için .54, çalışan performansı için .51 olarak hesaplanmış ve yakınsak geçerlik sağlanmıştır. Ayırt edici geçerlik Fornell-Larcker kriteri ve HTMT oranıyla desteklenmiştir (HTMT <.85).

Tablo 2. Ölçüm Modeli Sonuçları (DFA, CR ve AVE)

Değişken	Madde Yükleri	CR	AVE
YZ Destekli Liderlik	.62 – .84	.89	.52
Örgütsel Güven	.65 – .82	.86	.54
Çalışan Performansı	.63 – .80	.83	.51

Tablo 3. Ayırt Edici Geçerlik (Fornell-Larcker Kriteri)

Değişken	1	2	3
YZ Destekli Liderlik	**.72**		
Örgütsel Güven	.58	**.73**	
Çalışan Performansı	.49	.64	**.71**
Not: Diyagonal değerler AVE'nin karekökü dür.			

Tablo 4. HTMT Oranları

Değişkenler	HTMT
YZ Destekli Liderlik – Örgütsel Güven	.74
YZ Destekli Liderlik – Çalışan Performansı	.68
Örgütsel Güven – Çalışan Performansı	.79

Yapısal Model ve Hipotez Testleri

Yapısal modelin uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlardadır (χ^2/df = 2,58; CFI = .93; RMSEA = .071). H1 ve H2 desteklenmiştir; algılanan fayda örgütsel güveni anlamlı biçimde etkilemektedir (β = .43, p <.001); algılanan kullanım kolaylığı da örgütsel güveni olumlu yönde yordamaktadır (β = .31, p <.001). H3 kapsamında örgütsel güvenin çalışan performansını güçlü biçimde etkilediği görülmektedir (β = .52, p <.001).

Tablo 5. Yapısal Model Sonuçları

Hipotez	Yol	β	p	Sonuç
H1	Algılanan Fayda → Örgütsel Güven	.43	<.001	Desteklendi
H2	Algılanan Kullanım Kolaylığı → Örgütsel Güven	.31	<.001	Desteklendi
H3	Örgütsel Güven → Çalışan Performansı	.52	<.001	Desteklendi

H4 aracılık testi için Bootstrap yöntemi uygulanmıştır. Algılanan fayda → örgütsel güven → çalışan performansı yolundaki dolaylı etki %95 güven aralığında anlamlıdır (β = .22, %95 GA [.14, .31]). Algılanan kullanım kolaylığı için de benzer sonuç elde edilmiştir (β = .16, %95 GA [.09, .25]). Direkt etkilerin de anlamlı kalması kısmi aracılık yapısına işaret etmektedir. Bu bulgular H4'ü desteklemekte ve örgütsel güvenin YZ destekli liderlik ile çalışan performansı arasında kritik bir köprü işlevi gördüğünü doğrulamaktadır.

Tablo 6. Aracılık Analizi

Yol	Dolaylı Etki (β)	%95 Güven Aralığı	Sonuç
Algılanan Fayda → Örgütsel Güven → Performans	.22	[.14, .31]	Anlamlı
Algılanan Kullanım Kolaylığı → Örgütsel Güven → Performans	.16	[.09, .25]	Anlamlı

Bulgular Sosyal Değişim Teorisi'nin öngörüleriyle uyum içindedir. Çalışanlar, YZ araçlarının kendileri adına fayda ürettiğini ve kullanımının yük getirmediğini algıladıklarında karşılıklılık normunu devreye sokarak örgüte güvenlerini artırmakta ve bu güven performanslarına yansımaktadır (Cropanzano vd., 2017). Benzer biçimde Zheng ve diğerleri (2023) ve Jia ve diğerleri (2024) bulguları da YZ-güven-performans zincirini destekler niteliktedir.

Tablo 7. Sektörel Farklılık Analizi (ANOVA)

Değişken	F	p	Açıklama
Örgütsel Güven	4.73	.003	Sektörler arasında anlamlı fark

Sektörel karşılaştırma yapıldığında bilgi teknolojileri sektöründe YZ' ye yönelik güven düzeyinin diğer sektörlere kıyasla anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir ($F(3,308) = 4.73$, $p = .003$). Bu bulgu, teknolojik olgunluğun algılanan güveni şekillendirdiğine dair Lebovitz ve diğerleri (2022) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın bulguları ile uyumludur. Elde edilen tüm bu bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, YZ araçlarının liderlik süreçlerine entegrasyonunun çalışan performansını doğrudan artırmaktan ziyade, örgütsel güven mekanizması üzerinden dolaylı olarak tetiklediği görülmektedir. Yöneticilerin dijital dönüşüm süreçlerinde algoritmaları 'kara kutu' (black-box) olmaktan çıkarıp şeffaf bir şekilde sunmaları, Sosyal Değişim Teorisi gereği çalışanlarda örgüte karşı bir sadakat ve karşılık verme yükümlülüğü yaratmaktadır (Cropanzano vd., 2017). BT sektöründeki yüksek güven algısı da teknolojik olgunluğun bu mekanizmadaki hızlandırıcı rolünü net bir şekilde ortaya koymaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, YZ destekli liderlik uygulamalarının örgütsel güven aracılığıyla çalışan performansını artırdığını ampirik olarak ortaya koymaktadır. TAM'ın algılanan fayda ve kullanım kolaylığı boyutlarının örgütsel güveni yordaması, teknoloji kabulünün hem bireysel hem de örgütsel düzeyde güven yapılarını şekillendirdiğine işaret etmektedir. Pratik açıdan değerlendirildiğinde sonuçlar, yöneticilere çeşitli öneriler sunmaktadır. Her şeyden önce YZ araçlarının çalışanlara nasıl fayda sağladığının somut biçimde iletilmesi güven iklimini destekleyecektir. Bunun yanı sıra kullanıcı dostu arayüzler ve kapsamlı dijital yetkinlik eğitimleri aracılığıyla kullanım kolaylığı algısı güçlendirilebilir. Son olarak YZ kararlarının şeffaf ve denetlenebilir kılınması örgütsel güvenin sürdürülebilirliği açısından kritik önem taşımaktadır. Araştırmanın sınırlılıkları da göz önünde bulundurulmalıdır. Kesitsel tasarım nedensellik çıkarımlarını kısıtlamaktadır. Boylamsal araştırmalar bu ilişkileri daha sağlam temellerde sınayabilir. Örneklemin belirli sektörlerle sınırlı olması genellenebilirliği daraltmaktadır. Gelecek araştırmaların farklı kültürel bağlamlarda, karma yöntemlerle ve algoritmik şeffaflık değişkenini modele dahil ederek bu çalışmayı genişletmesi önerilmektedir. Bu araştırma, dijital dönüşüm çağında yönetim yazınının en kritik tartışma alanlarından biri olan insan-yapay zekâ iş birliğini, örgütsel davranışın temel dinamikleriyle (güven ve performans) ampirik bir zeminde birleştirmeyi başarmıştır. Nicel analiz sonuçlarımız, YZ destekli liderliğin çalışanlar tarafından salt bir 'denetim veya gözetim aracı' olarak görülmediğini; aksine Teknoloji Kabul Modeli (TAM) çerçevesinde 'algılanan fayda' ve 'kullanım kolaylığı' yüksek tutulduğu sürece örgütsel güveni inşa eden stratejik bir kaldıraç olduğunu kanıtlamaktadır. Sosyal Değişim Teorisi'nin (Blau, 1964) öngörülerine paralel olarak, liderlerin karar süreçlerinde yapay zekâyı adil, nesnel ve iş kolaylaştırıcı şekilde kullanmaları, çalışanlarda örgüte karşı pozitif bir yükümlülük algısı ve karşılıklılık hissi yaratmaktadır. Bu durum, çalışanların psikolojik emniyet hissini pekiştirerek performans çıktılarında somut bir artış (Aracılık Etkisi: $\beta = .22$ ve $\beta = .16$) meydana getirmektedir. ANOVA analizi ise teknoloji yoğunluğu yüksek olan bilgi teknolojileri sektöründeki çalışanların, YZ destekli liderlik modellerine finans veya perakende sektörlerine kıyasla çok daha hızlı güven duyduğunu göstermiştir. Bu durum, örgütlerin teknolojik olgunluğu ve çalışanların dijital okuryazarlık düzeylerinin, insan-YZ iş birliğinin başarısında belirleyici birer öncül olduğunu ortaya koymaktadır.

Pratik açıdan değerlendirildiğinde sonuçlar, dijitalleşen örgütlerin yöneticilerine önemli ödevler yüklemektedir. İlk olarak, yöneticiler YZ araçlarını örgütlere entegre ederken gizlilik endişelerini ve çalışanların işini kaybetme korkularını (AI anxiety) doğru yönetmelidir. YZ kararlarının şeffaf ve denetlenebilir kılınması, 'algoritmik şeffaflık' panellerinin kurulması örgütsel güvenin sürdürülebilirliği açısından kritik önem taşımaktadır. Ayrıca, kullanıcı dostu arayüzler ve kapsamlı dijital yetkinlik eğitimleri aracılığıyla çalışanların kullanım kolaylığı algısı sürekli desteklenmelidir.

Araştırmanın kesitsel tasarımı nedensellik çıkarımlarını kısıtladığından, gelecek çalışmaların bu ilişkileri boylamsal (longitudinal) desenlerle sınaması önerilmektedir. Örneklemin Türkiye bağlamıyla sınırlı olması nedeniyle, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma endeksleri farklı olan kültürel bağlamlarda yapılacak karşılaştırmalı çalışmalar yazına katkı sağlayacaktır. Son olarak, gelecek

araştırmaların karma yöntemler (nitel-nicel) kullanması ve modele 'Algoritmik Kaygı' veya 'Algoritmik Şeffaflık' gibi değişkenleri düzenleyici (moderator) olarak dahil etmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Choudhury, P., Starr, E., & Agarwal, R. (2022). Machine learning and human capital complementarities: Experimental evidence on bias mitigation. *Strategic Management Journal,* 43(8), 1532–1563. https://doi.org/10.1002/smj.3286

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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. https://doi.org/10.2307/249008

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly,* 25(1), 36–62. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005

Gillath, O., Ai, T., Branicky, M. S., Keshmiri, S., Davison, R. B., & Spaulding, R. (2021). Attachment and trust in artificial intelligence. *Computers in Human Behavior*, 115, Article 106607. https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106607

Haesevoets, T., Folmer, C., Heuvinck, N., & Van Hiel, A. (2021). Human-machine collaboration in managerial decision making. *Computers in Human Behavior*, 119, Article 106730. https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106730

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hayes, A. F. (2022*). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). Guilford Press.

Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y., & Chen, Y. (2024). A conceptual artificial intelligence application framework in human resource management. *International Journal of Human Resource Management,* 35(4), 811–843. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2068265

Lebovitz, S., Levina, N., & Lifshitz-Assaf, H. (2022). Is AI ground truth really true? The dangers of training and evaluating AI tools based on experts' know-what. *MIS Quarterly*, 45(3), 1501–1525. https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/16564

Lee, J. D., & See, K. A. (2004). Trust in automation: Designing for appropriate reliance. *Human Factors*, 46(1), 50–80. https://doi.org/10.1518/hfes.46.1.50_30392

Marangunić, N., & Granić, A. (2022). Technology acceptance model: A literature review from 1986 to 2013. *Universal Access in the Information Society*, 14(1), 81–95. https://doi.org/10.1007/s10209-014-0348-1

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. https://doi.org/10.2307/258792

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. https://doi.org/10.1177/014920639101700305

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2023). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior,* 36(5), 621–644. https://doi.org/10.1002/job.1990

ÇEŞİTLİLİK ALGISININ SORUN BİLDİRME DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ ETİĞİ DEĞERLERİ VE İŞYERİNDE SOSYAL CESARETİN ROLÜ

Öğr. Gör. Dr. Cansu BOZDOĞAN
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi,
cozturk@ogu.edu.tr

Öğr. Gör. Dr. Merve Gözde DURMAZ
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi,
mervegozde.durmaz@comu.edu.tr

Doç. Dr. Kemal KÖKSAL
Akdeniz Üniversitesi,
kemalkoksal@akdeniz.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, sağlık turizmi yetki belgesine sahip hastanelerde çalışan sağlık personelinin örgütsel çeşitlilik algısının sorun bildirme davranışı üzerindeki etkisinde iş etiği değerleri ve işyerinde sosyal cesaretin rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma verileri, Türkiye'de kamu ve özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarından kolayda örnekleme yöntemiyle anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Veriler doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modeli ve PROCESS Makro (Model 1) ile analiz edilmiştir. Bulgular, örgüte dahil olma ve kişisel değerlerin iş etiği üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu göstermektedir. İş etiği değerlerinin sessiz kalma davranışını azalttığı ve bazı ilişkilerde kısmi aracı rol üstlendiği belirlenmiştir. Örgütsel adalet algısının ise örgüt içi ve örgüt dışı sorun bildirme davranışı üzerinde negatif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Buna karşılık, işyerinde sosyal cesaretin anlamlı bir düzenleyici etkisi tespit edilmemiştir. Elde edilen sonuçlar, sağlık sektörü bağlamında önemli teorik ve pratik katkılar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çeşitlilik Algısı, İfşa Etme Davranışı, İşyerinde Sosyal Cesaret, İş Etiği Değerleri

GİRİŞ

İş örgütlerinde çalışanların etnik köken, dil ve cinsel yönelim gibi bireysel farklılıklarının nasıl algılandığı ve bu algının tutum ve davranışlara nasıl yansıdığının belirlenmesi giderek önem kazanan konular arasındadır. Alan yazında, çeşitlilik içeren örgütsel yapıların işgörenler arasındaki çatışma ve iletişim sorunlarını azalttığı, örgütsel katılımı artırdığı ve kişilerarası iletişimi olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Hofhuis vd., 2016: 3). Bu doğrultuda çeşitlilik, örgütler tarafından desteklenmesi gereken bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Nitekim Theodorakopoulos ve Budhwar (2015) ile Cole ve Salimath (2013), çeşitlilik algısı ve yönetiminin giderek örgütlerin stratejik gündeminde önemli bir yer edindiğini vurgulamaktadır (Bacouel-Jentjens ve Yang, 2019: 389). Günümüzde örgütlerin stratejik öncelikleri arasında etik kurallar, etik kodlar ve işgörenlerin etik değerlere ilişkin algıları da yer almaktadır. İyi yapılandırılmış bir etik politika, örgütsel işleyişte önemli faydalar sağlamaktadır. İş etiği, yönetimin çalışanlara görevlerini etkin biçimde yerine getirebilmeleri için doğru ve güncel bilgi sağlamasını da içermektedir (Krishna, 2011: 281-282). Etik ilkeler, uygun davranışların örgüt içinde yerleşmesini sağlarken, aynı zamanda hatalı, öngörülemeyen ve istenmeyen durumların önlenmesinde kritik rol oynamaktadır. Rehget vd. (2008) ve Rothschild (2008), sorun bildirmeyi, örgütte gözden kaçabilecek yanlış uygulamaları önlemeye yönelik çalışan davranışı olarak tanımlamaktadır. Miceli vd. (2009), bildirilmeyen hatalı uygulamaların finansal, çevresel, sosyal ve sağlık açısından ciddi maliyetlere yol açabileceğini vurgulamaktadır. Bu nedenle sorun bildirme davranışı hem örgüt hem de toplum açısından değerli bir katkı olarak değerlendirilmektedir (Cassematis ve Wortley, 2013: 615). Sorun bildirme davranışının ortaya çıkmasında örgütün etik değerlere bağlılığının yanı sıra çalışanların cesaret düzeyinin de belirleyici olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda sosyal cesaret, literatürde bireyin başkalarının gözündeki saygınlığını riske atarak sergilediği cesur davranış olarak tanımlanmaktadır (Howard, 2018: 2). Howard vd. (2016) ise sosyal cesareti, bireyin sosyal açıdan fayda sağlamak amacıyla bilinçli biçimde risk üstlendiği prososyal bir davranış olarak ifade etmektedir. Araştırmacılar, sosyal cesaretin modern iş yaşamında en önemli cesaret türlerinden biri olduğunu belirtmektedir. İşyerinde sosyal cesaret, çalışanların örgüt, iş arkadaşları ya da bireysel fayda için sosyal ilişkilerini veya imajlarını riske atmalarını içermektedir (Howard ve Cogswell, 2018: 2-3). Sağlık kuruluşlarında çalışanların yanlış, istenmeyen veya öngörülmeyen uygulamalara karşı ses çıkarma davranışı

sergilemeleri, hasta güvenliği ve hizmet süreçlerinin sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede, sağlık çalışanlarının sahip olduğu sosyal cesaret düzeyi ile etik değerlere yönelik algılarının sorun bildirme davranışı üzerinde etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Her ne kadar çeşitlilik algısı, sorun bildirme davranışı, işyerinde sosyal cesaret ve iş etiği değerleri değişkenleri ayrı ayrı ele alınmış olsa da Türkiye'de sağlık sektörü bağlamında bu değişkenlerin birlikte incelendiği ampirik bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Sağlık turizmi sertifikasına sahip hastanelerde çalışanların algıları ve davranışları, özel koşullar nedeniyle farklılık gösterebilir (Dürüstkan, 2020). Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurmayı ve ilgili değişkenler arasındaki ilişkileri sağlık sektörü bağlamında ortaya koymayı amaçlamaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Son yıllarda, bir örgütün çeşitliliğinin örgüt dinamikleri ve verimliliği üzerindeki etkisi giderek daha fazla kabul görmektedir (Bodenhausen, 2010: 1). Yönetimin örgütsel çeşitliliği benimsemesi, örgütsel performansı ve rekabet avantajını etkilemede önemli bir rol oynamaktadır. Yönetimde çeşitlilik doğru bir şekilde uygulandığı ve yönetildiği takdirde; karlılık, yaratıcılık, çalışan bağlılığı, işten ayrılma oranında azalma, itibar oluşturma ve rekabet avantajı açısından örgütsel performansta olumlu bir etki yaratacağı ifade edilebilir (Balanagalakshmi ve Kumari, 2019: 9). Van Knippenberg vd. (2013) son zamanlarda, çeşitlilik ikliminin tanımının, çalışanların kültürel farklılıklara yönelik tutumları, inançları ve algıları gibi daha öznel kavramları da içerecek şekilde değiştiği üzerinde durmuştur. Hobman vd. (2004), Luijters vd. (2008), Drach-Zahavy ve Trogan (2013), Gonzalez ve Denisi (2009), Hofhuis vd. (2012) tarafından yapılan araştırmalarda güçlü bir çeşitlilik ikliminin çalışma grubu katılımını, ekip olma kimliğini teşvik ettiği, kişilerarası saldırganlığı, yanlış iletişim kurulmasını ve çeşitlilikle ilgili çatışmayı azalttığı tespit edilmiştir (Hofhuis vd., 2016: 2-3).

Birey sosyal bir varlıktır. Sosyal bir varlık olmanın gereği olarak çevresindeki insanlarla sürekli iletişim halindedir. Bu iletişimi cesurca yürütebilmek örgütün refahı açısından önem taşımaktadır. Örgütsel iş süreçlerinin devam edebilmesi için işgörenlerden; topluluk önünde konuşmaktan çekinmelerine rağmen örgüt önünde sunumları yapmaları, çalışma arkadaşları ile iş arkadaşları zedelenebilecek olsa bile birbirlerini düzeltmeleri ve amirlerden astlarını disipline etmeleri beklenir. Bu beklentiler kişiler arası ilişkilerde gerginliğe sebep olabilir. Risklere rağmen bu davranışları sergilemeyebilen işgörenler işyerinde sosyal cesarete sahip bireylerdir (Howard, 2018: 2).

Solomon ve Martin (2004) göre, Aristoteles'in tanımladığı antik Atina toplumunda, belirli değerleri zaman için önemlidir. Bu erdemlerden bazıları "savaşta cesaret, kendi değerine duyulan gurur, dostluk, iyi huyluluk, kendine karşı dürüstlük, zekâ, onursuzluktan utanma, herkes için adalet duygusudur". Bu erdemler birey davranışlarını şekillendirmektedir. Hadreas (2002) Aristoteles'in ahlaki erdemleri, "aşırılık ile eksiklik arasında bir orta yol bulmaya" dayanmaktadır. Kişinin eylemlerindeki bu denge kavramı, modern iş uygulamalarına kolayca aktarılabilmektedir (Svensson ve Wood, 2008: 305). Bu denge çalışma yaşamında etik davranışlar, etik ilkeler, etik kurallar ve etik kodlar çerçevesinde şekillenmektedir. İyi formüle edilmiş etik iş politikasının, bir organizasyonda uygulanmasının birçok faydası bulunmaktadır. Aynı zamanda, iş etiği, yönetimin işgörenlerine işlerini başarabilmeleri için güncel ve doğru bilgiler sağlamasını anlamına da gelmektedir (Krishna, 2011: 281-282). İş etiği değerleri ve etik örgüt iklimi günümüzde örgüt içi ve dışı sorun bildirme davranışının ön plana çıkmasına sağlayan teşvik edicilerden biri olarak değerlendirilebilir. Near & Miceli (1985) tarafında sorun bildirme "örgüt üyelerinin işverenlerin kontrolü altındaki yasadışı, ahlaksız veya gayrimeşru uygulamaları hareketleri, engelleyebilecek kişi veya kuruluşlara bildirmesi" olarak tanımlanmıştır. Barnett ve Vaicys (2000), Rothwell ve Baldwin (2006) göre, örgütteki etik iklim işgörenlerin sorun bildirme davranışına başvurmasının nedenini açıklayabilecek olan değişkenlerden biridir (Ahmad vd., 2014: 446-447). Zhang vd. (2009), sorun bildirmenin işgören tarafından etik algılanmasının, işgörenin sorun bildirme niyetini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Cassematis ve Wortley, 2013: 621). Alan yazındaki değerlendirmeler ışığında çeşitlilik algısı ve yönetimi her örgüt için yerine getirilmesi gereken bir görev haline geldiği ifade edilebilir. Bu görevi yerine getirmekten sorumlu olan sağlık çalışanlarının örgütsel ortamda sosyal cesaret algıları, sağlık çalışanlarının iş etiği değerleri ile birleşerek örgüt için yanlış, istenmeyen ve öngörülmeyen uygulamalara karşı ses çıkarma davranışına yönlendireceği düşünülmektedir.

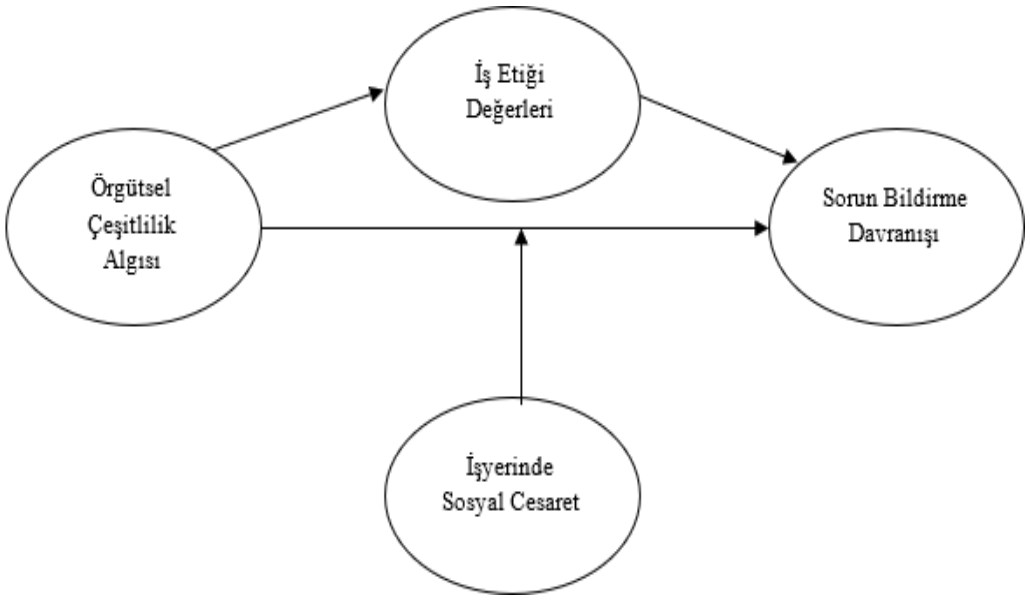
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Yöntem

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmada, örgütsel çeşitlilik algısı, iş etiği değerleri, işyerinde sosyal cesaret ve sorun bildirme davranışını ölçmek amacıyla dört farklı ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadeler, beşli Likert tipi derecelendirme kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma modelinde örgütsel çeşitlilik algısı bağımsız değişken, iş etiği değerleri aracı değişken, işyerinde sosyal cesaret düzenleyici değişken ve sorun bildirme davranışı bağımlı değişken olarak konumlandırılmıştır. Elde edilen veriler, öncelikle SPSS programı ile ön analizlere tabi tutulmuş; ardından ölçüm modeli iki aşamada test edilmiştir. İlk aşamada yapısal eşitlik modeli ile doğrudan ve dolaylı etkiler analiz edilmiş, ikinci aşamada sosyal cesaretin düzenleyici rolü PROCESS Makro ile test edilmiştir.

Araştırmanın Amacı Önemi

Bu çalışmanın amacı, sağlık turizmi yetki belgesine sahip hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının örgütsel çeşitlilik algısının sorun bildirme davranışı üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide iş etiği değerleri ile işyerinde sosyal cesaretin rolünü ortaya koymaktır. Çalışma, söz konusu değişkenleri bütüncül bir model çerçevesinde ele alması ve özellikle sağlık sektörü bağlamında sınırlı olan literatüre katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır.



Şekil 11: Araştırma modeli

Araştırma soruları şunlardır:

1) Sağlık turizmi yetki belgesine sahip hastanelerdeki çalışanların çeşitlilik algısı, iş etiği değerleri, işyerinde sosyal cesaret ve ifşa etme davranışı arasında nasıl ilişkiler bulunmaktadır?

2) İş etiği değerleri ile işyerinde sosyal cesaret, çeşitlilik algısının ifşa etme davranışı üzerindeki etkisini nasıl şekillendirir? Bu sorulara bağlı olarak, çalışmada aşağıdaki hipotezler sınanacaktır:

H_1: Sağlık çalışanlarının örgütsel çeşitlilik algısı, sorun bildirme davranışını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.

H_2: Sağlık çalışanlarının örgütsel çeşitlilik algısı, iş etiği değerlerini pozitif ve anlamlı yönde etkiler.

H_3: Sağlık çalışanlarının iş etiği değerleri, sorun bildirme davranışını pozitif ve anlamlı yönde etkiler.

H_4: Örgütsel çeşitlilik algısının sorun bildirme davranışı üzerinde iş etiği değerlerinin aracı rolü bulunmaktadır.

H_5: Örgütsel çeşitlilik algısının sorun bildirme davranışı üzerindeki etkisinde, işyerinde sosyal cesaretin düzenleyici bir rolü vardır.

Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye'deki sağlık turizmi yetki belgesi alan kamu ve özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma örneklemi olarak Türkiye'deki sağlık turizmi belgesi alan kamu ve özel hastanelerde görev yapan toplam 200 sağlık çalışanına ulaşılması hedeflenmiştir. Örneklemede kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Verilerin sağlıklı değerlendirilebilmesi için gerekli olan örneklemeye ulaşmanın güçlüğü, bu çalışmadaki en önemli kısıtlardan biridir. Ayrıca zaman ve coğrafi faktörler araştırmanın diğer kısıtlamaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma verileri 15 Şubat 2026 –3 Nisan 2026 tarihleri arasında yüz yüze ve çevrimiçi (online) olarak toplanmıştır. Teslim edilen 200 anket formundan geri dönen 118 (%59) anket formu değerlendirme kapsamına alınmış; yapılan uç değer analizi sonucunda 112 (%56) anket ile analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Ölçekleri

Tablo 1. Ölçekler

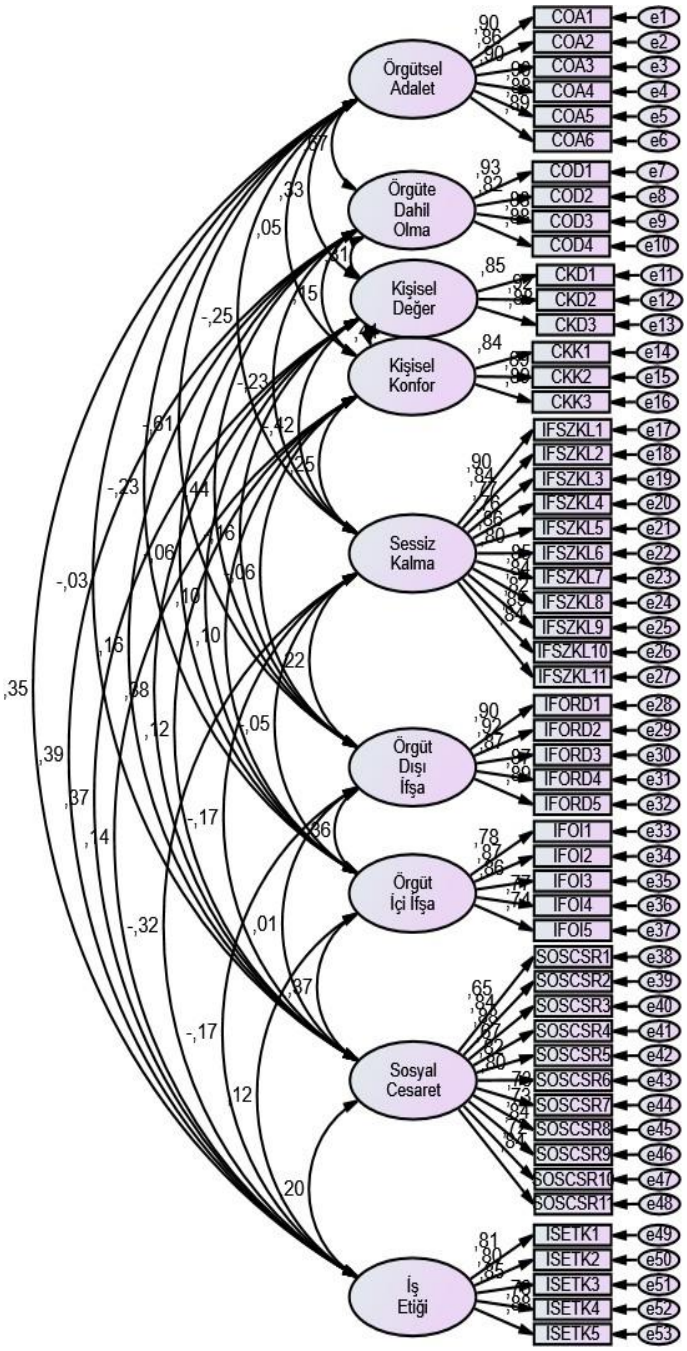
Ölçek Adı	Geliştiren Araştırmacı(lar)	Türkçeye Uyarlayan / Çeviren / Geçerlilik Yapan	Boyut Sayısı ve İsimleri	İfade (Soru) Sayısı
Çeşitlilik Algısı Ölçeği	Mor Barak vd. (1998)	Çalışmanın Yazarları	4 Boyut: 1. Örgütsel adalet 2. Örgüte dahil olma 3. Kişisel değer 4. Kişisel konfor	16 İfade
Sorun Bildirme Davranışı Ölçeği	Park vd. (2005)	Arslan ve Kayalar (2017) *(Yeni sorular eklenerek)*	3 Boyut: 1. Örgüt dışı sorun bildirme davranışı eğilimi 2. Örgüt içi sorun bildirme eğilimi 3. Sessiz kalma eğilimi	*20 ifade*
İş Etiği Değerleri Ölçeği	Jung vd. (2010)	Meydan vd. (2015)	Tek Boyut	5 İfade
İşyerinde Sosyal Cesaret Ölçeği	Howard ve ark. (2016)	Mert ve Köksal (2022)	Tek Boyut	11 İfade

Analiz Stratejisi

Veri setinin normal dağılım varsayımı, çarpıklık (-1,389 ile 0,909) ve basıklık katsayıları (-1,618 ile 1,907) ile kontrol edilmiştir. Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri, normallik varsayımı için kabul edilebilir sınırlar içerisindedir (Kline, 2011). Çalışma kesitsel bir çalışma olduğundan ortak yöntem varyans problemi ölçülmemiş gizil değişken tekniği ile kontrol edilmiştir (Podsakoff et al., 2024). Kısıtlı model ile kısıtlı olmayan model için yapılan ki-kare testi anlamsız bulunmuştur ($\Delta\chi 2$ = 194,00, Δsd = 370, p = 0,896). Bu sonuç ölçülebilir düzeyde bir yanlılık olmadığına işaret etmektedir.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçüm Kriteri / İndeks	Ölçek / Alt Boyut	Değer / Değer Aralığı
Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Faktör Yükleri	Tüm Ölçekler	0,647 - 0,929
Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)	**Çeşitlilik Algısı Ölçeği Alt Boyutları**	
	- Örgütsel Adalet	0,786
	- Örgüte Dahil Olma	0,775
	- Kişisel Değer	0,780
	- Kişisel Konfor	0,761
	Sorun Bildirme Ölçeği Alt Boyutları	
	- Sessiz Kalma	0,691
	- Örgüt Dışı Sorun Bildirme	0,789
	- Örgüt İçi Sorun Bildirme	0,653
	Diğer Ölçekler	
	- Sosyal Cesaret Ölçeği	0,605
	- İş Etiği Ölçeği	0,673
Bileşim Güvenilirliği (CR)	Tüm Ölçekler	0,905 - 0,957
Paylaşılan En Çok Varyans (MSV)	Tüm Ölçekler	0,170 - 0,449
HTMT Analizi	Tüm Ölçekler	0,071 - 0,676
Ayrışım Geçerliliği Kontrolü	AVE Karekökleri ve MSV Karşılaştırması	AVE karekökleri > MSV (Başarılı)
DFA Ölçüm Modeli Uyum İndeksleri	**$\chi 2$ (Ki-Kare)**	1710,122
	sd (Serbestlik Derecesi)	1289
	$\chi 2$/sd	1,327
	CFI	0,920
	SRMR	0,057
	RMSEA	0,054
	PClose	0,158



Şekil 2. Birinci Düzey Ölçüm Model

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma değişkenlerinin ortalama, standart sapma, korelasyon katsayı ve iç güvenilirlik değerleri Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Ortalama, korelasyon ve Cronbach alfa değerleri

Değişkenler	Ort.	St. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Çeşitlilik Algısı Ölçeği											
1- Örgütsel Adalet	3,19	1,20	(0,95)								
2- Örgüte Dahil Olma	2,97	1,04	0,70**	(0,93)							
3- Kişisel Değer	3,65	0,80	0,35**	0,33**	(0,91)						
4- Kişisel Konfor	2,90	0,85	0,05	0,16	0,45**	(0,90)					
Sorun Bildirme Ölçeği											
5- Sessiz Kalma	2,34	0,91	-0,26**	-0,24*	-0,44**	-0,27**	(0,96)				
6- Örgüt Dışı İfşa	2,41	0,97	-0,64**	-0,47**	-0,17	-0,07	0,23*	(0,94)			
7- Örgüt İçi İfşa	3,46	0,76	-0,25**	-0,06	0,10	0,10	-0,05	0,39**	(0,90)		
8- Sosyal Cesaret Ölçeği	3,34	0,64	-0,03	0,16	0,40**	0,13	-0,18	0,09	0,39**	(0,94)	
9- İş Etiği Ölçeği	3,71	0,87	0,38**	0,42**	0,40**	0,16	-0,34**	-0,18	0,12	0,21*	(0,91)

** p <0,01, * p <0,05

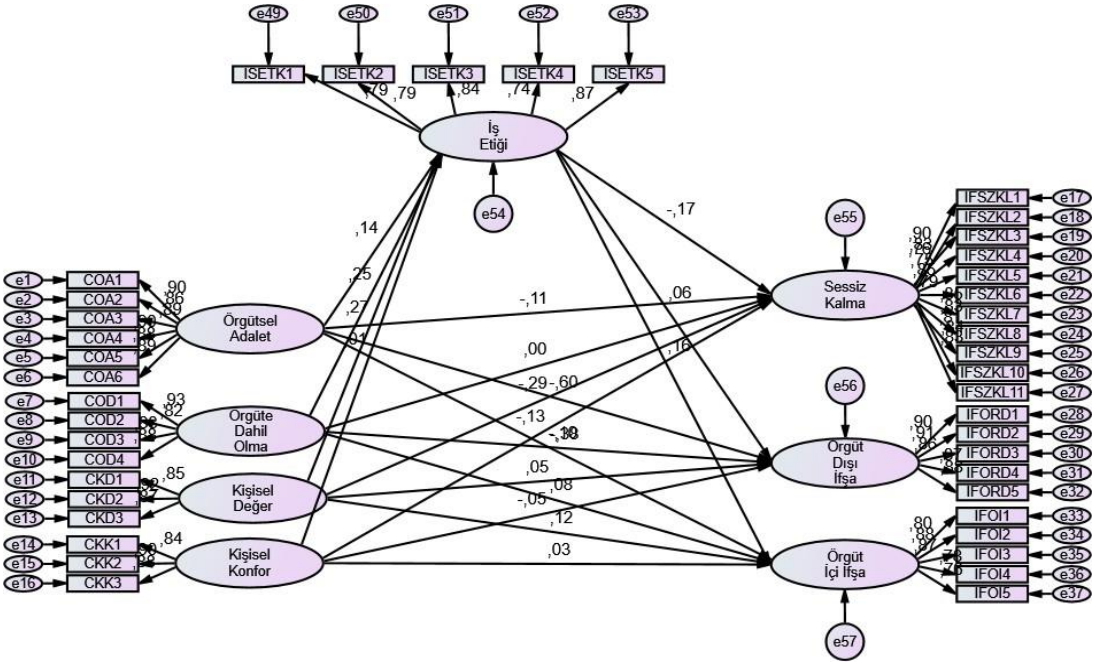
Hipotez Testi

Araştırma hipotezlerinin doğrudan ve dolaylı etkilerini test etmek amacıyla yapısal eşitlik analizi, düzenleyicilik hipotezini test etmek için ise process ile düzenleyicilik analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur. Sonuçlara göre örgüte dahil olma ve kişisel değerlerin iş etiği üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi söz konusudur. Örgütsel adalet algısı, örgüt dışı ve örgüt içi sorun bildirme davranışı üzerinde doğrudan negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Örgüte dahil olmanın sessiz kalma üzerinde düşük seviye negatif ve anlamlı dolaylı etkisi söz konusudur. Benzer şekilde, örgüt içi sorun bildirme davranışı üzerinde de düşük seviye pozitif ve anlamlı dolaylı etkisi vardır. Diğer bir ifadeyle, örgüte dahil olma iş etiği aracılığıyla sessiz kalmayı negatif, örgüt içi sorun bildirme davranışını ise pozitif olarak etkilemektedir. Kişisel değerlerin sessiz kalma üzerinde negatif ve anlamlı doğrudan ve dolaylı etkisi; örgüt içi sorun bildirme davranışı üzerinde ise etik değerler aracılığıyla (sadece dolaylı etki) pozitif etkisi vardır.

Tablo 4. Yapısal Eşitlik Analizi Sonuçları

	Doğrudan		Dolaylı		Toplam	
Yol	Etki (SE)	[CI]	Etki (SE)	[CI]	Etki (SE)	[CI]
Örgütsel Adalet → İş Etiği	.14 (0,11)	[-.07, .32]	-	-	.14 (0,11)	[-.07, .32]
Örgüte Dahil Olma → İş Etiği	.25** (0,12)	[.06, .48]	-	-	.25** (0,12)	[.06, .48]
Kişisel Değer → İş Etiği	.27** (0,13)	[.01, .46]	-	-	.27** (0,13)	[.01, .46]
Kişisel Konfor → İş Etiği	.01 (0,10)	[-.14, .18]	-	-	.01 (0,10)	[-.14, .18]
Örgütsel Adalet → Sessiz Kalma	-.11 (0,13)	[-.32, .15]	-.02 (0,02)	[-.08, .01]	-.13 (0,14)	[-.33, .13]
Örgütsel Adalet → Örgüt Dışı İfşa	-.60** (0,10)	[-.76, -.42]	.01 (0,01)	[-.01, .04]	-.59** (0,10)	[-.75, -.41]
Örgütsel Adalet → Örgüt İçi İfşa	-.38** (0,13)	[-.58, -.11]	.02 (0,02)	[-.01, .09]	-.36** (0,14)	[-.55, -.10]
Örgüte Dahil Olma → Sessiz Kalma	.01 (0,13)	[-.21, .23]	-.04** (0,03)	[-.16, -.01]	-.04 (0,13)	[-.28, .16]
Örgüte Dahil Olma → Örgüt Dışı İfşa	-.09 (0,13)	[-.36, .11]	.01 (0,03)	[-.01, .09]	-.08 (0,13)	[-.31, .12]
Örgüte Dahil Olma → Örgüt İçi İfşa	.08 (0,15)	[-.18, .33]	.04** (0,04)	[.01, .18]	.12 (0,14)	[-.10, .37]
Kişisel Değer → Sessiz Kalma	-.28** (0,13)	[-.51, -.06]	-.04** (0,03)	[-.14, -.01]	-.33** (0,13)	[-.66, -.10]
Kişisel Değer → Örgüt Dışı İfşa	.05 (0,10)	[-.09, .24]	.02 (0,03)	[-.02, .07]	.06 (0,11)	[-.10, .24]
Kişisel Değer → Örgüt İçi İfşa	.12 (0,10)	[-.09, .28]	.04** (0,03)	[.01, .14]	.16 (0,10)	[-.02, .32]
Kişisel Konfor → Sessiz Kalma	-.13 (0,10)	[-.28, .03]	-.01 (0,01)	[-.05, .02]	-.13 (0,10)	[-.28, .06]
Kişisel Konfor → Örgüt Dışı İfşa	-.05 (0,10)	[-.23, .12]	.01 (0,01)	[-.01, .03]	-.05 (0,10)	[-.22, .12]
Kişisel Konfor → Örgüt İçi İfşa	.03 (0,12)	[-.12, .26]	.01 (0,02)	[-.02, .05]	.03 (0,11)	[-.12, .27]
İş Etiği → Sessiz Kalma	-.17** (0,09)	[-.31, -.01]			-.17** (0,09)	[-.31, -.01]
İş Etiği → Örgüt Dışı İfşa	.06 (0,08)	[-.08, .21]			.06 (0,08)	[-.08, .21]
İş Etiği → Örgüt İçi İfşa	.16 (0,11)	[-.02, .36]			.16 (0,11)	[-.02, .36]

Araştırmanın ikinci hipotezi olan sosyal cesaretin örgütsel çeşitliliğin alt boyutları ile sorun bildirmenin alt boyutları arasındaki ilişkideki düzenleyicilik etkisi Hayes (2022) tarafından geliştirilen PROCESS Makro 5.0 versiyonu ile Model 1 kullanılarak test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre sosyal cesaret algısının örgütsel çeşitliliğin alt boyutları ile sorun bildirme ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkilerde herhangi bir düzenleyici etkisi tespit edilmemiştir.



Şekil 3. Yapısal Eşitlik Analizi

TARTIŞMA

Bu araştırma, sağlık turizmi yetki belgesine sahip kamu ve özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının çeşitlilik algısının sorun bildirme davranışı üzerindeki etkisinde iş etiği değerleri ile işyerinde sosyal cesaretin rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma bulguları, hipotezlerin bir kısmını destekler nitelikte olmakla birlikte beklenmedik sonuçlar da içermektedir.

Araştırmanın ilk hipotezi, örgütsel çeşitlilik algısının sorun bildirme davranışını pozitif yönde etkileyeceğini öngörmüştür. Ancak yapısal eşitlik analizi sonuçları bu ilişkinin yönünün beklentiyle örtüşmediğini; özellikle örgütsel adalet boyutunun örgüt dışı ve örgüt içi sorun bildirme davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir doğrudan etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, alan yazında birbiriyle çelişen bir örüntüye işaret etmektedir. Near ve Miceli (1985), örgütsel koşulların bireyin sorun bildirme kararını doğrudan şekillendirdiğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, örgütsel adaletin yüksek algılandığı örgütlerde çalışanların mevcut yönetim mekanizmalarına duydukları güven nedeniyle resmi bildirim kanallarına başvurma ihtiyacı hissetmedikleri değerlendirilebilir. Cassematis ve Wortley (2013) örgütsel ortamın olumlu algılandığı durumlarda çalışanların sorun bildirme davranışından ziyade örgüt içi güven temelli bir tutum benimseyebildiğini ortaya koymuştur. Nitekim Rothwell ve Baldwin (2006) ile Barnett ve Vaicys (2000), etik iklimin gücünün çalışanların neyi, neden ve nasıl bildireceğini açıklamada temel bir değişken olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda sağlık turizmi hastanelerinde örgütsel adalet algısının artmasının çalışanları yanlış uygulamaları bildirmekten alıkoyduğu söylenemez; aksine, adil bir örgüt ikliminin varlığında çalışanların iç mekanizmalara olan güvenleri artmakta ve dışsal sorun bildirme ihtiyacını azaltmaktadır.

İkinci hipotez, örgütsel çeşitlilik algısının iş etiği değerlerini pozitif yönde etkileyeceğini ileri sürmüştür. Analiz sonuçları, çeşitlilik algısının alt boyutlarından örgüte dahil olma ve kişisel değerin iş etiği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki yarattığını ortaya koymuş; bu bulgu H^2'yi kısmen destekler niteliktedir. Hofhuis ve diğerleri (2016) kapsayıcı bir çeşitlilik ikliminin çalışanlar arasındaki güven ve açık iletişimi pekiştirdiğini belirtmiş; bu durumun örgütsel etik davranışları da güçlendirdiğini ifade etmiştir. Bacouel-Jentjens ve Yang (2019) ise çeşitlilik algısının örgütsel stratejik gündem açısından giderek daha belirleyici bir konuma geldiğini vurgulamıştır. Svensson ve Wood (2008), iş etiği modelinde bireysel değerlerin örgütsel bağlılığı doğrudan biçimlendirdiğini ortaya koymuş; bu bulgu, söz konusu araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Sağlık turizmi bağlamında bu sonucun taşıdığı anlam özellikle kritiktir; zira farklı dil, kültür ve beklentilere sahip uluslararası hastalarla yoğun iletişim

içinde bulunan sağlık çalışanlarının kişisel değerlerinin ve dahil olma algılarının etik tutumlarını güçlendirmesi, hizmet kalitesini doğrudan etkileme potansiyeli taşımaktadır.

Üçüncü hipotez iş etiği değerlerinin sorun bildirme davranışını pozitif yönde etkileyeceğini, dördüncü hipotez ise iş etiği değerlerinin çeşitlilik algısı ile sorun bildirme davranışı arasında aracı bir rol üstleneceğini öngörmüştür. Bulgular, örgüte dahil olmanın iş etiği aracılığıyla sessiz kalmayı azalttığını ve örgüt içi sorun bildirme davranışını artırdığını; kişisel değerlerin ise hem doğrudan hem de iş etiği üzerinden örgüt içi sorun bildirme davranışını pozitif, sessiz kalmayı ise negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlar H^3 ve H^4'ü kısmen desteklemekte olup Ahmad ve diğerleri (2014) ile Zhang ve diğerleri (2009)'nun bulgularıyla büyük ölçüde örtüşmektedir. Ahmad ve diğerleri (2014), etik iklim kuramı çerçevesinde örgütsel etik iklimin çalışanların sorun bildirme kararlarını anlamlı biçimde etkilediğini ortaya koymuştur. Zhang ve diğerleri (2009) ise olumlu etik algının bireyin sorun bildirme niyetini doğrudan beslediğini belirlemiştir. Jung ve diğerleri (2010) gıda hizmetleri sektöründe yürüttükleri araştırmada iş etiği değerlerinin kişi-örgüt uyumunu güçlendirdiğini ve bu yolla örgütsel çıktıları etkilediğini göstermiştir. Sağlık sektörü özelinde değerlendirildiğinde, hasta güvenliği ve süreç bütünlüğünün ancak etik değerlerce desteklenen şeffaf bir bildirim kültürü sayesinde korunabileceği anlaşılmaktadır. Miceli ve diğerleri (2009), sorun bildirme davranışının potansiyel olarak örgüt ve toplum için değerli bir hizmet işlevi gördüğünü ifade etmiş; bu değerin ancak etik ilkeleri içselleştirmiş çalışanlar aracılığıyla hayata geçirilebileceğini vurgulamıştır.

Beşinci hipotez, sosyal cesaretin çeşitlilik algısı ile sorun bildirme davranışı arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyici etki göstereceğini öne sürmüştür. Ancak PROCESS Makro ile gerçekleştirilen düzenleyicilik analizi bu hipotezi desteklememiştir. Howard ve diğerleri (2017) işyerinde sosyal cesareti modern örgüt ortamlarında en önemli cesaret boyutlarından biri olarak konumlandırmış; bununla birlikte bu etkinin tezahür etmesi için örgütsel bağlamın destekleyici olmasının gerekli olduğunu da vurgulamıştır. Araştırma sonucunda sosyal cesaretin düzenleyici rolünün ortaya çıkmaması birkaç olası mekanizmayla açıklanabilir. Birincisi, sağlık turizmi hastanelerinde çalışan sağlık personelinin görev tanımlarının ve hasta odaklı hizmet anlayışının sosyal cesareti bireysel bir tercih olmaktan çıkarıp mesleki bir zorunluluk hâline getirmesi, bu değişkenin sorun bildirme davranışı üzerindeki farklılaştırıcı etkisini zayıflatmış olabilir. İkincisi, 112 kişilik örneklemin istatistiksel gücünü sınırlayabileceği düşünüldüğünde, düzenleyici etkilerin tespit edilmesi için daha geniş örneklemlere ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Bashir ve diğerleri (2011), kamu sektöründe yürüttükleri çalışmada bireyin sorun bildirme kararını etkileyen kişisel ve durumsal faktörlerin karmaşık bir bütün oluşturduğunu ve cesaretin tek başına bu kararı yönlendirmede yetersiz kalabileceğini belirtmiştir. Howard (2019) da yaklaşım-kaçınma çerçevesi bağlamında sosyal cesaretin iş yeri çıktıları üzerindeki etkisinin koşullu bir yapıya sahip olduğunu göstermiştir. Korelasyon bulgularının sosyal cesaret ile örgüt içi sorun bildirme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiye işaret etmesi, bu iki değişken arasındaki ilişkinin doğrudan bir etki düzeyinde var olmaya devam ettiğini, ancak çeşitlilik algısı tarafından biçimlendirilmediğini düşündürmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, sağlık turizmi yetki belgesine sahip kamu ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelini kapsayan özgün bir ampirik çalışma niteliği taşımaktadır. Bulgular hem teorik hem de pratik açıdan önemli katkılar sunmaktadır. Araştırma, örgütsel çeşitlilik algısının alt boyutlarından örgütsel adaletin örgüt dışı ve örgüt içi sorun bildirme davranışını, kişisel değerlerin ise sessiz kalma davranışını azalttığını göstermektedir. Örgüte dahil olma ve kişisel değerler boyutları da iş etiğini olumlu etkilerken, iş etiği sessiz kalma davranışını azaltmaktadır.

Teorik Katkılar

Araştırma sonuçları, çeşitlilik algısının sorun bildirme davranışıyla ilişkisinin doğrusal ve tek yönlü bir yapıdan yoksun olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle örgütsel adalet algısının sorun bildirme davranışını olumsuz yönde etkilemesi, Near ve Miceli (1985)'nin öngördüğü bağlamsal koşullar kuramını sağlık turizmi ekseninde doğrulamaktadır; adil örgütlerde çalışanlar sisteme güvenmekte ve resmi sorun bildirme kanallarına başvurma ihtiyacı duymamaktadır. Öte yandan, iş etiği değerlerinin çeşitlilik algısı ile örgüt içi sorun bildirme davranışı arasındaki kısmi aracı rolü, Ahmad ve diğerleri (2014) ile Barnett ve Vaicys (2000)'in etik iklim kuramına önemli bir ampirik destek sağlamaktadır.

Sosyal cesaretin düzenleyici etkisinin gözlemlenmemesi ise Howard ve diğerlerinin (2017) ortaya koyduğu koşulluluk çerçevesini zenginleştirmekte; bu değişkenin etkisinin bağlam ve örneklem özelliklerine göre değişkenlik gösterebileceğine işaret etmektedir.

Pratik Katkılar ve Öneriler

- Yöneticilere Yönelik Öneriler: Araştırma bulguları, sağlık turizmi hastanesi yöneticilerinin çalışan kapsayıcılığını artırmaya ve etik değerleri örgüt kültürünün merkezine yerleştirmeye yönelik somut adımlar atmaları gerektiğine işaret etmektedir.
- Etik Altyapının Güçlendirilmesi: Örgütsel adaletin sorun bildirme davranışını azalttığı bulgusu, yöneticilerin adil bir iklim oluştururken iç bildirim mekanizmalarını da etkin tutmaları gerektiğine işaret etmektedir.
- Sağlık Turizminde Politika Geliştirme: Türkiye'de sağlık turizmi hızla büyüyen bir sektör olmakla birlikte bu alanda insan kaynakları yönetimine ilişkin politikalar henüz yeterince gelişmemiştir.
- İnsan Kaynakları Uygulamaları: Çeşitlilik algısının özellikle örgüte dahil olma ve kişisel değer boyutlarının ortanın yakınında kalması, insan kaynakları uygulamalarının daha kapsayıcı bir yaklaşımla yeniden tasarlanması gerektiğini göstermektedir.

Araştırma Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu araştırmanın birkaç sınırlılığı bulunmaktadır. Her şeyden önce, kesitsel araştırma deseni değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerinin yorumlanmasını kısıtlamaktadır. 112 kişilik örneklemin istatistiksel güç açısından bazı etkilerin tespitini zorlaştırdığı göz ardı edilmemelidir. Ayrıca örneklemin yalnızca sağlık turizmi yetki belgesine sahip hastaneleri kapsaması bulguların genellenebilirliğini sınırlamakta; coğrafi ve zaman kısıtlamaları da çalışmanın diğer sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Öte yandan kolayda örnekleme yönteminin kullanılması örneklem temsil gücünü azaltabilmekte ve seçim yanlılığı riskini beraberinde getirmektedir. Gelecek çalışmaların daha geniş ve temsili örneklemlerle yürütülmesi, elde edilen bulguların genellenebilirliğini artıracaktır. Boylamsal araştırma desenleri, değişkenler arasındaki nedensellik örüntülerinin daha sağlıklı biçimde test edilmesine olanak tanıyacaktır.

KAYNAKÇA

Ahmad, S. A., Yunos, R. M., Ahmad, R. A. R., & Sanusi, Z. M. (2014). Whistleblowing behaviour: The influence of ethical climates theory. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *164*, 445-450.

Arslan, E. T., & Kayalar, M. (2017). Kamu ve özel sektör çalışanlarının ifşa (whistleblowing) niyeti: Karşılaştırmalı bir analiz. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *19*(32), 15–26.

Bacouel-Jentjens, S., & Yang, I. (2019). Do we see the same? Discrepant perception of diversity and diversity management within a company. *Employee Relations: The International Journal*, *41*(3), 389-404.

Balanagalakshmi, B., & Kumari, S. S. (2019). Employees' perception on diversity in management. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, *8*(1), 7-11.

Barnett, T., & Vaicys, C. (2000). The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgements and behavioral intentions. Journal of Business Ethics, 27(4), 351-362.

Bashir, S., Hamid Rafiq Khattak, Hanif, A., & Sara Naseer Chohan. (2011). Whistle-Blowing in Public Sector Organizations: Evidence From Pakistan. *The American Review of Public Administration*, *41*(3), 285-296.

Bodenhausen, G. V. (2010). Diversity in the person, diversity in the group: Challenges of identity complexity for social perception and social interaction. *European Journal of Social Psychology*, *40*(1), 1-16.

Cassematis, P. G., & Wortley, R. (2013). Prediction of whistleblowing or non-reporting observation: The role of personal and situational factors. *Journal of business ethics*, *117*(3), 615-634.

Cole, B.M. and Salimath, M.S. (2013), "Diversity identity management: an organizational perspective", Journal of Business Ethics, Vol. 116 No. 1, pp. 151-161.

Drach-Zahavy A, Trogan R (2013) Opposites attract or attack? The moderating role of diversity climate in the team diversity–interpersonal aggression relationship. J Occup Health Psychol 18:449–457.

Dürüstkan, S. (2020). Kamu hastanelerinin sağlık turizmindeki etik konumu. *Turkiye Klinikleri Journal of Medical Ethics-Law and History*, *28*(2), 285-291.

Gonzalez JA, Denisi AS (2009) Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. J Organ Behav 30(1):21–40. doi:10.1002/job.498.

Hadreas, P.: 2002, Aristotle on the Vices and Virtue of Wealth, Journal of Business Ethics 39, 361–376.

Hobman EV, Bordia P, Gallois C (2004) Perceived dissimilarity and work group involvement: the moderating effects of group openness to diversity. Group Organ Manag 29:560–587.

Hofhuis J, Van der Zee KI, Otten S (2012) Social identity patterns in culturally diverse organizations: the role of diversity climate. J Appl Soc Psychol 42(4):964–989. doi:10.1111/j.1559-1816.2011.00848.x

Hofhuis J, Van der Zee KI, Otten S (2016) Dealing with differences: the impact of perceived diversity outcomes on selection and assessment of minority employees. Int J Hum Resour Manag 27(12):1319–1339. doi:10.1080/095 85192.2015.1072100.

Hofhuis, J., Van Der Rijt, P. G. A., & Vlug, M. (2016). Diversity climate enhances work outcomes through trust and openness in workgroup communication. SpringerPlus, 5 (1), 714.

Homan AC, Hollenbeck JR, Humphrey SE, Van Knippenberg D, Ilgen DR, Van Kleef GA (2008) Facing differences with an open mind: openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. Acad Manag J 51(6):1204–1222. doi:10.5465/ AMJ.2008.35732995

Howard, M. C. (2019). Applying the approach/avoidance framework to understand the relationships between social courage, workplace outcomes, and well-being outcomes. The Journal of Positive Psychology, 14(6), 734–748 https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1545043

Howard, M. C., & Cogswell, J. E. (2019). The left side of courage: Three exploratory studies on the antecedents of social courage. *The Journal of Positive Psychology*, *14*(3), 324-340.

Howard, M. C., Farr, J. L., Grandey, A. A., & Gutworth, M. B. (2017). The Creation of the Workplace Social Courage Scale (WSCS): An Investigation of Internal Consistency, Psychometric Properties, Validity, and Utility. Journal of Business and Psychology, 32(6), 673–690. https://doi. org/10.1007/s10869-016-9463-8.

Howard, M. C., Farr, J. L., Grandey, A. A., & Gutworth, M. B. (2016). The Creation of the Workplace Social Courage Scale (WSCS): An investigation of internal consistency, psychometric properties, validity, and utility. Journal of Business and Psychology, 1–18.

Joshi, A. and Roh, H. (2009), "The role of context in work team diversity research: a meta-analytical review", Academy of Management Journal, Vol. 52 No. 3, pp. 599-627.

Jung, Namkung, Yoon (2010). The effects of employees' business ethical value on person–organization fit and turnover intent in the foodservice industry. *International Journal of Hospitality Management,* 29 (2010) 538–546.

Krishna, A., Dangayach, G. S., & Jainabc, R. (2011). Business ethics: A sustainability approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *25*, 281-286.

Luijters K, Van der Zee KI, Otten S (2008) Cultural diversity in organizations: enhancing identification by valuing differences. Int J Intercult Relat 32(2):154–163. doi:10.1016/j.ijintrel.2007.09.003.

May, R. (1994). The courage to create. New York, NY: WW Norton & Company.

Mert, İ. S. & Köksal, K. (2022). The Effect of workplace social courage on life satisfaction: A scale adaptation. Ege Academic Review , 22 (3) , 241-252. https://doi.org/10.21121/eab.943671.

Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2009). A word to the wise: How managers and policy-makers can encourage employ ees to report wrongdoing. Journal of Business Ethics, 86(3), 379–396.

Mor Barak, M.E., Cherin, D.A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate. Journal of Applied Behavioral Science, 34, 82–104.

Nakui T, Paulus PB, Van der Zee KI (2011) The role of attitudes in reactions toward diversity in workgroups. J Appl Soc Psychol 41(10):2327–2351. doi:10.1111/j.1559-1816.2011.00818.x

Park, H.- Rehg, M. T.- Lee, D. (2005), "The Influence on Confucian Ethics and Collectivism on Whistle-blowing Intentions: A Study of South Korean Public Employees", Journal of Business Ethics, 58 (4), 387-403.

Rehg, M. T., Miceli, P. M., Near, J. P., & Van Scotter, J. R. (2008). Antecedents and outcomes of retaliation against whistleblowers: Gender differences and power relationships. Organization Sci ence, 19(2), 221–240.

Rothschild, J. (2008). Freedom of speech denied, dignity assaulted: What the whistleblowers experience in the US. Current Sociol ogy, 56(6), 884–903.

Rothwell, G. R., & Baldwin, J. N. (2006). Ethical climates and contextual predictors of whistle-blowing. Review of Public Personnel Administration, 26(3), 216-244.

Schilpzand, P. (2008). Personal courage: A measure creation study. University of Florida. Available from ProQuest Dissertations and Theses.

Sekerka, L. E., & Bagozzi, R. P. (2007). Moral courage in the workplace: Moving to and from the desire and decision to act. Business Ethics: A European Review, 16(2), 132–149.

Singh, B., Winkel, D.E. and Selvarajan, T.T. (2013), "Managing diversity at work: does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance?", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 86, pp. 242-263.

Solomon, R. C. and C. Martin: 2004, Above the Bottom Line: An Introduction to Business Ethics 3(Harcourt Brace, Fort Worth).

Svensson, G., & Wood, G. (2008). A model of business ethics. *Journal of Business Ethics*, *77*(3), 303-322.

Theodorakopoulos, N., & Budhwar, P. (2015). Guest editors' introduction: Diversity and inclusion in different work settings: Emerging patterns, challenges, and research agenda. *Human Resource Management*, *54*(2), 177-197.

Van Knippenberg D, Van Ginkel WP, Homan AC (2013) Diversity mindsets and the performance of diverse teams. Organ Behav Hum Decis Process 121(2):183–193. doi:10.1016/j.obhdp.2013.03.003

Woodard, C. R., & Pury, C. L. (2007). The construct of courage: Categorization and measurement. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 59(2), 135.

Zhang, J., Chui, R., & Wei, L. (2009). On whistleblowing judgement and intention: The role of positive mood and organizational ethical culture. Journal of Managerial Psychology, 24(7), 627–649.

KOLEKTİF ÇALIŞMA DÜZEYİNİN TAKIM PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENİN ARACI ROLÜ: TÜRKİYE'DEKİ KADIN KOOPERATİFLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Ebru ÖZER

Necmettin Erbakan Üniversitesi
eozer@erbakan.edu.tr

Zehra Nur ÇETİN

Necmettin Erbakan Üniversitesi
zehranurcetin434@gmail.com

ÖZET

Bu çalışma, Türkiye'deki kadın kooperatiflerinde kolektif çalışma düzeyinin takım performansı üzerindeki etkisini ve bu ilişkide psikolojik güvenin aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Psikolojik güven, bireylerin kişilerarası risk almaktan çekinmeden fikirlerini ifade edebildikleri ve hata yapma korkusu yaşamadan sürece katılabildikleri bir ekip iklimi olarak tanımlanmaktadır. Literatür, kolektif çalışma süreçlerinin performansı artırdığını; ancak bu ilişkinin etkinliğinin büyük ölçüde psikolojik güvene bağlı olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, psikolojik güvenin bilgi paylaşımı, öğrenme davranışları ve iş birliğini teşvik ederek kolektif çabayı performansa dönüştüren temel bir mekanizma olduğu öne sürülmektedir. Kadın kooperatifleri gibi dayanışma temelli yapılarda bu ilişkinin daha belirgin olduğu değerlendirilmektedir. Elde edilen bulguların, hem psikolojik güven literatürüne katkı sağlaması hem de kadın kooperatiflerinin etkinliğini artırmaya yönelik uygulamalara ışık tutması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kolektif Çalışma Düzeyi, Takım Performansı, Psikolojik Güven, Kadın Kooperatifleri.

GİRİŞ

Örgütlerde işlerin giderek daha fazla karşılıklı bağımlılık, koordinasyon ve bilgi paylaşımı gerektirmesi, ekip içi ilişkilerin niteliğini performans tartışmalarının merkezine taşımıştır. Özellikle ortak hedefler etrafında yürütülen çalışmalarda, ekip üyelerinin nasıl iletişim kurduğu, ne ölçüde iş birliği geliştirdiği ve birbirlerine ne kadar güven duyduğu, sonuçların şekillenmesinde belirleyici olmaktadır. Bu çerçevede psikolojik güven, ekip üyelerinin fikirlerini rahatça dile getirebildikleri, hata yapma ihtimalini tehdit olarak görmeden sürece katılabildikleri ve kişilerarası risk alırken kendilerini güvende hissettikleri bir çalışma iklimini ifade etmektedir (Edmondson, 1999). Son yıllarda bu kavramın öğrenme davranışları, çalışan deneyimi, liderlik süreçleri ve ekip etkinliğiyle yakın biçimde ilişkili olduğu daha açık biçimde ortaya konmuştur (Frazier vd., 2017; Newman vd., 2017; Edmondson & Bransby, 2023). Bu gelişme, performansın arkasındaki sosyal ve psikolojik süreçleri daha dikkatli incelemeyi gerekli kılmaktadır. Bu gereklilik, kadın kooperatifleri bağlamında daha da anlam kazanmaktadır. Kadın kooperatifleri, ortak üretim, dayanışma, katılımcı yönetişim ve toplumsal güçlenme ekseninde işleyen örgütsel yapılardır. Bu yapılarda üretim ve karar alma süreçleri, bireysel katkıların ötesinde, üyelerin birlikte hareket etme kapasitesine de bağlıdır. Kolektif çalışma bu nedenle teknik bir iş düzenleme biçiminden daha fazlasını ifade eder; ortak amaç etrafında buluşmayı, bilgi ve deneyim paylaşımını, karşılıklı desteği ve birlikte çözüm üretmeyi içerir. Tang (1991) kolektif çalışmanın etkileşimli ve çok katmanlı doğasını vurgularken, Sereno ve arkadaşları (2022) bu sürecin bilgi paylaşımı, farkındalık ve katılım üzerinden ortak performansı güçlendirdiğini göstermektedir. Benzer biçimde, kolektif etkinlik ve takım çalışması üzerine yapılan araştırmalar, ortak çabanın ve iş birliğinin performansla yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Bandura, 2000; Salas vd., 2005). Kadın kooperatifleri gibi birlikte üretimin örgütsel yaşamın merkezinde yer aldığı yapılarda bu ilişkinin dikkatle ele alınması gerekir.

Bununla birlikte, mevcut literatür incelendiğinde, kolektif çalışma, psikolojik güven ve takım performansı çoğu zaman birbirine temas eden, ancak ayrı ilerleyen araştırma alanları olarak ele alınmaktadır. Takım performansı literatürü daha çok ekip etkinliğinin süreç ve çıktı boyutlarına odaklanmakta (Brannick & Prince, 1997; Kozlowski & Ilgen, 2006), psikolojik güven çalışmaları ise öğrenme, ses çıkarma davranışı, liderlik ve yenilikçilik ekseninde yoğunlaşmaktadır (Edmondson, 1999; Newman vd., 2017). Kolektif çalışma literatürü iş birliğini mümkün kılan yapısal ve ilişkisel koşulları açıklasa da (Barker Scott & Manning, 2022), bu sürecin performansa hangi ara mekanizmalar üzerinden

yansıdığı her bağlamda aynı açıklıkta ifade edilmemiştir. Özellikle kadın kooperatifleri gibi sosyal dayanışma ile ekonomik üretimin iç içe geçtiği yapılarda, kolektif çalışmanın performans üzerindeki etkisinin psikolojik güven yoluyla nasıl şekillendiğine ilişkin bilgi sınırlıdır. Ayrıca bu iki yapının kadın kooperatifleri bağlamında nasıl birleştiği ve performansı hangi dinamikler üzerinden etkilediği yeterince açıklığa kavuşmamıştır. Bu doğrultuda bu çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren kadın kooperatiflerinde kolektif çalışma düzeyinin takım performansı üzerindeki etkisini incelemekte ve bu ilişkide psikolojik güvenin aracı rolünü test etmektedir. Böylece çalışma, performansı sadece koordinasyon ve iş bölümü üzerinden değerlendiren bir bakışın ötesine geçerek, güvene dayalı etkileşimlerin bu süreçteki yerini görünür kılmayı amaçlamaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kolektif Çalışma ve Takım Performansı

Kolektif çalışma, bireylerin ortak bir amaç doğrultusunda bilgi, fikir ve eylemlerini etkileşim içinde bir araya getirdikleri bir süreçtir. Bu süreç, görev paylaşımından daha fazlasını içererek ortak anlam üretimini, karşılıklı uyumu ve birlikte problem çözmeyi kapsamaktadır. Tang (1991), kolektif çalışmanın çoklu etkileşim biçimleri üzerinden gelişen dinamik yapısını vurgularken, Sereno ve arkadaşları (2022) bilgi paylaşımı, farkındalık ve katılımın bu sürecin temel bileşenleri olduğunu göstermektedir. Benzer biçimde, kolektif etkinlik ve iş birliği düzeyi yüksek ekiplerin daha güçlü sonuçlar ürettiği belirtilmektedir (Bandura, 2000; Salas vd., 2005). Kadın kooperatifleri bağlamında da performans, büyük ölçüde üyelerin birlikte hareket etme, sorumluluk paylaşma ve ortak hedefler etrafında uyum geliştirme kapasitesine bağlıdır. Takım performansının salt çıktı odaklı değerlendirilmesinden ziyade bu çıktılara ulaşmayı sağlayan süreçlerle birlikte değerlendirilmesi gerektiği düşünüldüğünde (Brannick & Prince, 1997; Kozlowski & Ilgen, 2006), kolektif çalışmanın takım performansını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

H1: Kolektif çalışma takım performansını pozitif yönde etkiler.

Psikolojik Güven ve Takım Performansı

Psikolojik güven, ekip üyelerinin kişilerarası risk alma davranışlarını güvenli görmelerine dayanan paylaşılan bir inançtır. Bu yapı, bireylerin fikirlerini rahatça ifade edebilmeleri, hata yaptıklarında bunu dile getirebilmeleri ve olumsuz tepki görme korkusu olmadan sürece katılabilmeleriyle ilişkilidir (Edmondson, 1999). Kahn (1990), bu durumu bireyin kendisini çekinmeden ortaya koyabilmesiyle ilişkilendirirken, Newman ve arkadaşları (2017) psikolojik güveni iş birliği, geri bildirim ve katılımı destekleyen bir sosyal iklim olarak ele almaktadır. Ayrıca psikolojik güven öğrenme, iş birliği ve performansla anlamlı biçimde ilişkilidir (Frazier vd., 2017). Kadın kooperatiflerinde güvenli bir ekip iklimi, iletişimi kolaylaştırabilir, sorunların daha açık tartışılmasını sağlayabilir ve ortak çabayı daha etkili hale getirebilir. Bu nedenle psikolojik güvenin takım performansını artırması beklenmektedir.

H2: Psikolojik güven takım performansını pozitif yönde etkiler.

Kolektif Çalışma ve Psikolojik Güven

Kolektif çalışma, ekip üyeleri arasında daha yoğun etkileşim, daha açık bilgi paylaşımı ve daha güçlü karşılıklı bağlılık yaratır. Bu deneyim, zamanla bireylerin ekip içinde daha rahat hissetmelerine ve katkılarının değer gördüğünü düşünmelerine zemin hazırlayabilir. İş birliğinin sürdürülebilmesi için güvene dayalı ilişkilerin ve etkileşimi destekleyen süreçlerin önemli olduğu da bilinmektedir (Barker Scott & Manning, 2022). Kadın kooperatiflerinde ortak üretim ve dayanışmanın belirgin yapısı dikkate alındığında, kolektif çalışmanın psikolojik güveni güçlendirmesi beklenmektedir.

H3: Kolektif çalışma psikolojik güveni pozitif yönde etkiler.

Psikolojik Güvenin Aracılık Rolü

Kolektif çalışma deneyimi ekip içinde açıklığı, karşılıklı desteği ve sosyal rahatlığı artırdığında, bireyler fikirlerini daha rahat paylaşabilir, sorunları daha açık biçimde tartışabilir ve ortak hedeflere daha etkin katkı sunabilir. Edmondson (1999), psikolojik güvenin ekip işleyişi ve öğrenme davranışları açısından önemini vurgulamış; Frazier ve arkadaşları (2017) ile Newman ve arkadaşları (2017) bu yapının performansla ilişkisini daha geniş bir çerçevede ortaya koymuştur. Bu bulgular, psikolojik güvenin

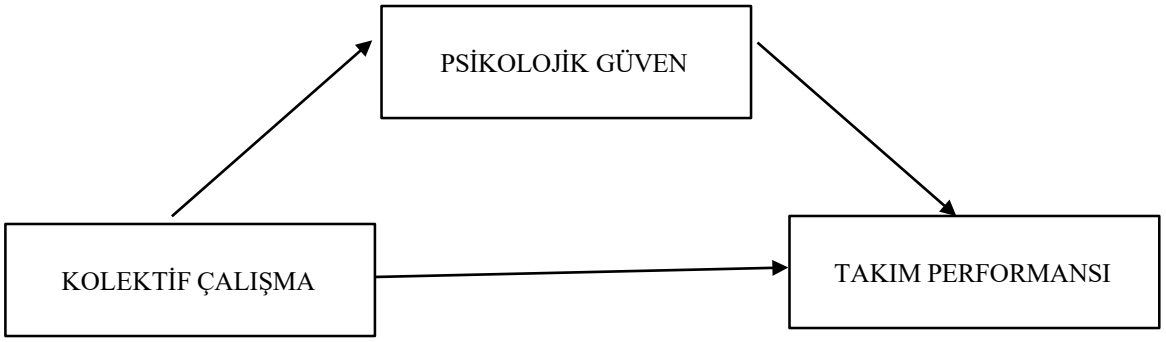
kolektif çalışmanın takım performansı üzerindeki etkisini açıklayan anlamlı bir mekanizma olduğunu düşündürmektedir.

H4: Psikolojik güven, kolektif çalışma ile takım performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'de faaliyet gösteren kadın kooperatiflerinde kolektif çalışma yöneliminin takım performansı üzerindeki etkisini ve bu ilişkide psikolojik güvenin aracılık rolünü incelemektir. Bu doğrultuda araştırma modeli, aşağıda sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Araştırmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren kadın kooperatiflerinin ortakları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi, çevrimiçi anket formu aracılığıyla ulaşılan 423 kadın kooperatifi ortağından oluşmaktadır. Katılımcılara ulaşmada olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme, araştırmacının erişebildiği ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden bireylerden veri toplamasına dayanan pratik bir örnekleme yaklaşımıdır. Kadın kooperatiflerine erişimde saha koşulları, ulaşılabilirlik ve gönüllülük esasları belirleyici olduğundan, bu yöntemin tercih edilmesi uygun görülmüştür. Araştırmada veri toplama aracı olarak üç farklı ölçek kullanılmıştır. Tüm ölçekler, katılımcıların ilgili ifadelere verdikleri yanıtlar üzerinden değerlendirilmiştir. Katılımcıların ekip içinde birlikte hareket etme ve ortak çalışma eğilimlerini ölçmek amacıyla Kolektif Çalışma Yönelimi Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Driskell ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilmiş, Türkçeye ise Başbay ve Kosova (2024) tarafından uyarlanmıştır. Ölçeğin Türkçe formu, ilişki kurma ve baskınlık olmak üzere iki boyut altında toplanan toplam 10 maddeden oluşmaktadır. Araştırmanın aracı değişkeni olan psikolojik güveni ölçmek amacıyla **Psikolojik Güven Ölçeği** kullanılmıştır. Ölçek, Edmondson (1999) tarafından geliştirilmiş olup, Türkiye bağlamındaki geçerlik ve güvenirlik kanıtları Bülbül, İşiaçık ve Aytaç (2022) tarafından yapılmıştır. Takım performansını ölçmek amacıyla Thompson, Levine, Kennedy ve diğerleri (2009) tarafından geliştirilen ve Akyazılı (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan Takım Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek tek boyutlu olup toplam 18 maddeden oluşmaktadır. Araştırma verilerinin analizinde IBM SPSS Statistics 26 programından yararlanılmış, aracılık etkisinin sınanmasında ise Hayes PROCESS Macro kullanılmıştır.

BULGULAR

Katılımcıların demografik özellikleri, araştırmanın kadın kooperatifleri bağlamıyla büyük ölçüde uyumlu bir örnekleme işaret etmektedir. Örneklemin %92,2'si kadınlardan, %7,8'i ise erkeklerden oluşmaktadır. Yaş dağılımında en yüksek oran %39,2 ile 46–55 yaş grubunda, ardından %26 ile 56 yaş ve üzeri grupta yer almaktadır. Eğitim düzeyi açısından katılımcıların %44'ü üniversite, %32,9'u lise ve %21,3'ü ön lisans mezunudur. Kooperatif ortaklık süresi bakımından katılımcıların %38,1'inin 4–6 yıl, %29,8'inin 1–3 yıl ve %18,9'unun 1 yıldan az süredir kooperatif ortağı olduğu görülmektedir. Toplam iş deneyiminde ise en yüksek oran %41,4 ile 16 yıl ve üzeri gruptadır. Bu dağılım, araştırma

örnekleminin ağırlıklı olarak kadın, orta ve ileri yaş grubunda, görece deneyimli ve eğitim düzeyi bakımından çeşitlilik gösteren bireylerden oluştuğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 1. Güvenirlik Analizi

Ölçek Adı	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Psikolojik Güven	.934	7
Kolektif Çalışma	.873	10
Takım Performansı	.978	18

Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığı Cronbach Alpha katsayısı ile hesaplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre kolektif çalışma ölçeğinin güvenirliği $\alpha = 0.873$, psikolojik güven ölçeğinin güvenirliği $\alpha = 0.934$ ve takım performansı ölçeğinin güvenirliği $\alpha = 0.978$ olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alpha katsayısının 0.70 ve üzeri değerler alması ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2010). Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin *yüksek düzeyde güvenilir* olduğu söylenebilir. Özellikle psikolojik güven ve takım performansı ölçeklerinde elde edilen yüksek Cronbach Alpha değerleri, ölçek maddelerinin birbirleriyle yüksek düzeyde tutarlılık gösterdiğine işaret etmektedir. Ancak literatürde çok yüksek Cronbach Alpha değerlerinin ($\alpha \geq 0.95$) bazı durumlarda maddeler arasında içerik benzerliğine işaret edebileceği de belirtilmektedir (Field, 2013). Bu nedenle, takım performansı ölçeğinde elde edilen yüksek güvenirlik değeri dikkatle değerlendirilmelidir.

Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, psikolojik güvenin görece yüksek bir ortalamaya sahip olduğunu (Ort. = 4.12, SS = 1.03), kolektif çalışmanın orta düzeyde seyrettiğini (Ort .= 3.21, SS = 0.93) ve takım performansının da yüksek bir ortalama gösterdiğini (Ort. = 4.09, SS = 1.01) ortaya koymaktadır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde kalması, değişkenlerin aşırı sapmalı bir dağılım sergilemediğini göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları, kolektif çalışma ile psikolojik güven arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir ($r = .51$, $p < .001$). Benzer biçimde, kolektif çalışma ile takım performansı arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r = .49$, $p < .001$). Psikolojik güven ile takım performansı arasındaki ilişkinin ise daha güçlü olduğu görülmektedir ($r = .83$, $p < .001$).

Kolektif çalışma ile takım performansı arasındaki ilişkide psikolojik güvenin aracılık rolü PROCESS Model 4 kullanılarak test edilmiştir. Bulgular, kolektif çalışmanın psikolojik güven üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($B = 0.3950$, $p < .001$). Bu sonuç, kolektif çalışma düzeyi arttıkça katılımcıların psikolojik güven algısının da yükseldiğine işaret etmektedir. Kolektif çalışma ve psikolojik güvenin birlikte modele dâhil edildiği analizde, psikolojik güvenin takım performansı üzerindeki etkisinin güçlü ve anlamlı olduğu belirlenmiştir ($B = 1.9545$, $p < .001$). Aynı modelde kolektif çalışmanın takım performansı üzerindeki doğrudan etkisi anlamlılığını korumakla birlikte belirgin biçimde azalmıştır ($B = 0.1806$, $p < .01$). Buna karşılık toplam etki modeli, kolektif çalışmanın takım performansını pozitif ve anlamlı biçimde etkilediğini göstermektedir ($B = 0.9526$, $p < .001$). Bootstrap yöntemiyle gerçekleştirilen dolaylı etki analizi de aracılık ilişkisini doğrulamaktadır. Elde edilen bulgular, kolektif çalışmanın takım performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğunu ve %95 güven aralığının sıfırı içermediğini göstermektedir ($B = 0.7720$, %95 GA [0.6034, 0.9337]). Bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, psikolojik güvenin kolektif çalışma ile takım performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle, kolektif çalışma takım performansını hem doğrudan hem de psikolojik güven aracılığıyla dolaylı olarak etkilemektedir. Hipotez test sonuçları araştırma modelini desteklemektedir. Buna göre H1 (kolektif çalışmanın psikolojik güven üzerindeki etkisi), H2 (psikolojik güvenin takım performansı üzerindeki etkisi), H3 (kolektif çalışmanın takım performansı üzerindeki etkisi) ve H4 (psikolojik güvenin aracılık rolü) desteklenmiştir. Bulgular, özellikle psikolojik güvenin kolektif çalışma ile takım performansı arasındaki ilişkide açıklayıcı bir mekanizma olarak öne çıktığını göstermektedir.

SONUÇ

Bu çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren kadın kooperatiflerinde kolektif çalışma yöneliminin takım performansı üzerindeki etkisini ve bu ilişkide psikolojik güvenin aracı rolünü incelemiştir. Elde edilen bulgular, kolektif çalışmanın takım performansını pozitif yönde etkilediğini, bununla birlikte bu ilişkinin önemli bir bölümünün psikolojik güven aracılığıyla gerçekleştiğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, kadın kooperatiflerinde birlikte çalışma eğilimi güçlendikçe, üyelerin ekip içinde kendilerini daha

güvenli hissettiği; bu güvenli sosyal iklimin de takım performansını anlamlı biçimde desteklediği görülmektedir. Psikolojik güvenin kısmi aracılık rolü, kolektif çalışmanın performans üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan iş birliği ve koordinasyon süreçlerinden değil, aynı zamanda üyelerin katkı sunma, fikir ifade etme ve kişilerarası risk alma konusundaki rahatlık düzeylerinden de beslendiğini ortaya koymaktadır.

Bu bulgular, kolektif çalışmayı ortak amaç doğrultusunda bilgi paylaşımı, etkileşim ve birlikte problem çözme süreci olarak ele alan yaklaşımlarla tutarlıdır (Tang, 1991; Sereno vd., 2022). Aynı şekilde, kolektif etkinlik ve ekip içi iş birliğinin güçlü performans sonuçlarıyla bağlantılı olduğunu vurgulayan çalışmalar da bu araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir (Bandura, 2000; Salas vd., 2005). Psikolojik güvene ilişkin bulgular ise, Edmondson'un (1999) psikolojik güveni ekip üyelerinin kişilerarası risk alma davranışlarını güvenli görmelerine dayanan paylaşılan bir inanç olarak tanımlayan yaklaşımıyla ve bu yapının öğrenme, iş birliği ve performansla ilişkisini ortaya koyan daha güncel çalışmalarla uyumludur (Frazier vd., 2017; Newman vd., 2017; Edmondson & Bransby, 2023). Bu yönüyle çalışma, kadın kooperatiflerinde performansın sadece görevlerin tamamlanması ya da işlerin organize edilmesiyle açıklanamayacağını; güvene dayalı etkileşim kalitesinin de bu süreçte belirleyici olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın en önemli katkılarından biri, kadın kooperatifleri gibi ortak üretim, dayanışma ve katılımcı yönetişim temelli bir bağlamda psikolojik güvenin açıklayıcı gücünü görünür kılmasıdır. Kadın kooperatiflerinde örgütsel başarı, ekonomik çıktıların artırılmasıyla sınırlı değildir; üyelerin birlikte öğrenmesi, karar süreçlerine katılması, fikirlerini ifade edebilmesi ve ortak hedefler doğrultusunda uyum geliştirebilmesi de bu başarının bir parçasıdır. Bu nedenle kolektif çalışma ile psikolojik güven arasındaki ilişkinin takım performansına yansıması, kadın kooperatiflerinin sürdürülebilirliği açısından da önem taşımaktadır. Çalışmanın ortaya koyduğu sonuçlar, yüksek performanslı kooperatif yapılarının geliştirilmesinde, birlikte çalışma kültürü ile güvenli ekip ikliminin eşzamanlı biçimde güçlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Uygulama açısından değerlendirildiğinde, kadın kooperatiflerinde yöneticilerin, kurucu üyelerin ve destekleyici kurumların yalnızca iş akışlarını düzenlemeye odaklanmaları yeterli görünmemektedir. Bunun yanında açık iletişimi teşvik eden, geri bildirimi kolaylaştıran, hata yapmayı öğrenme fırsatı olarak gören ve üyelerin sürece aktif katılımını destekleyen bir örgütsel iklimin oluşturulması gerekmektedir. Üyelerin görüşlerini rahatça ifade edebildiği, katkılarının değer gördüğü ve karşılıklı desteğin kurumsal işleyişin bir parçası haline geldiği yapılar, daha yüksek takım performansı üretme potansiyeline sahiptir. Bu nedenle kadın kooperatiflerine yönelik destek mekanizmalarının yalnızca finansman, üretim ya da pazarlama başlıklarıyla sınırlı kalmaması; ekip içi iletişim, güven inşası, çatışma yönetimi ve iş birliği becerilerini geliştiren uygulamaları da içermesi yararlı olacaktır.

Bununla birlikte, çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, araştırma kesitsel veriye dayandığı için değişkenler arasındaki ilişkiler güçlü biçimde ortaya konulmuş olsa da nedensellik konusunda dikkatli olunmalıdır. İkinci olarak, verilerin özbildirim yoluyla ve tek bir kaynaktan toplanmış olması, ortak yöntem yanlılığı riskini tamamen ortadan kaldırmamaktadır. Üçüncü olarak, kolayda örnekleme yönteminin kullanılmış olması bulguların genellenebilirliğini sınırlayabilir. Gelecek araştırmalarda bu modelin farklı sektörlerde, farklı kooperatif türlerinde ve farklı kültürel bağlamlarda sınanması yararlı olacaktır. Ayrıca liderlik tarzı, örgüt kültürü, kolektif yeterlik, örgütsel destek ve öğrenme davranışları gibi değişkenlerin modele dâhil edilmesi, kolektif çalışmanın takım performansına hangi koşullarda daha güçlü yansıdığını daha ayrıntılı biçimde ortaya koyabilir. Boylamsal ve çok düzeyli araştırma tasarımları da psikolojik güvenin zaman içindeki gelişimini ve performans üzerindeki etkisinin bağlama duyarlı niteliğini anlamaya katkı sağlayacaktır (Kolbe vd., 2020). Bu çalışma, kadın kooperatiflerinde takım performansının yalnızca yapısal iş bölümü ve koordinasyonla değil, güvene dayalı sosyal etkileşimlerle de şekillendiğini göstermektedir. Kolektif çalışmanın performans üzerindeki etkisi, psikolojik güvenin güçlenmesiyle daha görünür ve daha etkili hale gelmektedir. Bu nedenle kadın kooperatiflerinde örgütsel etkinliği artırmayı amaçlayan her yaklaşımın, kolektif çalışma pratikleri ile psikolojik güven iklimini birlikte ele alması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Akın, A., Demirci, İ., Yıldız, E., Gediksiz, E., & Eroğlu, Y. (2012). Psikolojik iyi oluş ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirliği. *Journal of Happiness & Well-Being, 1*(1), 6–16.

Akyazılı, B. (2017). *Motivasyonun çapraz fonksiyonel takım performansına etkisi* (Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science, 9*(3), 75–78. https://doi.org/10.1111/1467-8721.00064.

Barker Scott, B. A., & Manning, M. R. (2022). Designing the collaborative organization: A framework for how collaborative work, relationships, and behaviors generate collaborative capacity. *The Journal of Applied Behavioral Science, 60*(1), 149–193. https://doi.org/10.1177/00218863221106245.

Brannick, M. T., & Prince, C. (1997). An overview of team performance measurement. In M. T. Brannick, E. Salas, & C. Prince (Eds.), Team performance assessment and measurement: Theory, methods, and applications (pp. 3–16). Lawrence Erlbaum Associates.

Bülbül, S., İşiaçık, S., & Aytaç, S. (2022). Measurement of perceived psychological safety: Integration, review and evidences for the scale in the context of Turkey. *Journal of Economy Culture and Society, 65*, 1-14.

Cohen, P. R., & Levesque, H. J. (1991). *Teamwork. Noûs, 25*(4), 487–512. https://doi.org/10.2307/2216075.

Driskell, J. E., Salas, E., & Hughes, S. (2010). Collective orientation and team performance: Development of an individual differences measure. *Human Factors, 52*(2), 316–328. https://doi.org/10.1177/0018720810363682

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999.

Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*(1), 55–78.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology, 70(*1), 113–165.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. https://doi.org/10.2307/256287.

Kolbe, M., Eppich, W., Rudolph, J., Meguerdichian, M., Catena, H., Cripps, A., & Cheng, A. (2020). Managing psychological safety in debriefings: A dynamic balancing act. *BMJ Simulation & Technology Enhanced Learning, 6*(3), 164.

Kosova, J. E., & Başbay, P. (2024). Kolektif çalışma yönelimi ölçeği Türkçe formu: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi, 24*(3), 865–880. https://doi.org/10.11616/asbi.1453870

Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, 7*(3), 77–124. https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review, 27*(3), 521–535. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "big five" in teamwork? *Small Group Research, 36*(5), 555–599. https://doi.org/10.1177/1046496405277134

Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach.* Wiley.

Sereno, M., Wang, X., Besançon, L., McGuffin, M. J., & Isenberg, T. (2022). Collaborative work in augmented reality: A survey. *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics, 28*(6), 2530–2549. https://doi.org/10.1109/TVCG.2020.3032761

Tang, J. C. (1991). Findings from observational studies of collaborative work. *International Journal of Man-Machine Studies, 34*(2), 143–160.

Thompson, B., Levine, R., Kennedy, F., Naik, A., Foldes, C., Covardale, J., … Haidet, P. (2009). Evaluating the quality of learning-team processes in medical education: development and validation of a new measure. *Academic Medicine*, 84(10), 124-127.

"DİJİTAL TÜKENMİŞLİK" BAŞLIKLI ÇALIŞMALARIN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Öğr. Gör. Dr. Fırat GÜLTEKİN

Ondokuz Mayıs Üniversitesi,
firat.gultekin@omu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, dijitalleşme çağının önemli çıktılarından biri olan dijital tükenmişlik konusuna ilişkin uluslararası literatürü, Web of Science (WoS) veri tabanı üzerinden bibliyometrik analiz yöntemiyle incelemektir. Bu kapsamda toplam 61 çalışma değerlendirilmiştir. Analiz sürecinde; yayınların yıllara göre dağılımı, doküman türleri, yazar bilgileri, en fazla atıf alan üç makale, araştırma alanları ve çalışmaların gerçekleştirildiği ülkeler olmak üzere altı temel kategori dikkate alınmıştır. Ayrıca anahtar kelimeler arasındaki ilişkiler ile ortak yazarlık ağlarını görselleştirmek amacıyla VOSviewer 1.6.18 yazılımından yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular, dijital tükenmişlik konusunun henüz gelişim aşamasında olduğunu ve alanda daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dijital Tükenmişlik, Tükenmişlik, Bibliyometrik Analiz

GİRİŞ

Yapay Zeka (YZ) teknolojisinin hızlı ilerlemesi ve yaygınlaşmasıyla insanlık, "YZ çağı" olarak adlandırılan döneme girmiştir (Chiu vd., 2023). Bu çağda Dijital teknolojilerin iş ve eğitim süreçlerine yoğun biçimde entegre olması, çalışanlarda tükenmişlik dijital yorgunluk gibi yeni risk alanlarını ön plana çıkarmıştır (Supriyadi vd., 2025). Bu dönüşüm, hem dijital araçların yükü hem de artan çevrimiçi etkileşimler yoluyla psikososyal iş yükünü yeniden tanımlamaktadır (Sreedharan vd., 2025) Eğitim, iş, sosyal etkileşim ve günlük yaşamın neredeyse her yönü, giderek daha fazla akıllı algoritmalara ve dijital arayüzlere bağımlı hale gelmiştir (Zhao vd., 2024).Bu bağlılık, doğası gereği karmaşık ve anlaşılması zor olan insan doğası ve davranışlarını anlamak için daha gelişmiş modeller gerektirmiştir (Borsboom, 2017). Bu nedenle, dijital tükenmişlik alanındaki bilimsel üretimin sistematik ve nicel olarak haritalanması önemli bir gereksinim haline gelmiştir. Bu bağlamda gerçekleştirilen bu çalışma, henüz gelişim sürecinde olan dijital tükenmişlik literatürünün uluslararası akademik alanda nasıl şekillendiğini ve hangi yönlerde ilerlediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Özellikle konuya ilişkin çalışmaların yıllara göre değişimi, yoğunlaştığı disiplinler, öne çıkan araştırmacılar ve anahtar kavramlar üzerinden literatürün genel görünümünün belirlenmesi hedeflenmiştir. Böylece dijital tükenmişlik yazınının mevcut durumu analiz edilerek, gelecekte yapılacak araştırmalar için yol gösterici bir çerçeve sunulması amaçlanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization, 2017), Tükenmişlik Sendromunu tıbbi bir durum olarak değil, yönetilemeyen kronik işyeri stresinden kaynaklanan mesleki bir olgu olarak sınıflandırmaktadır. Belirtiler arasında fiziksel ve zihinsel yorgunluk, işe karşı artan olumsuzluk veya alaycılık ve azalan mesleki verimlilik yer almaktadır. "Tükenmişlik" terimi ilk olarak Freudenberger (1974) tarafından ortaya atılmış ve yeterli dinlenme süresi olmadan aşırı çabalardan kaynaklanan fiziksel ve zihinsel yorgunluk durumu olarak tanımlanmıştır. Freudenberger (1974) yorgunluğa ek olarak, işyeri ortamlarında zihinsel sağlığı ve bireysel performansı olumsuz etkileyen sürekli duygusal baskıyı vurgulamıştır. Daha sonra Maslach ve Jackson (1981) , kavramı genişleterek sendromun üç temel boyutunu duygusal tükenme, zihinsel uzaklaşma (kişiliksizleşme) ve azalan mesleki başarı olarak belirlemiştir.

Dijital tükenmişlik kavramı ise , dijital araçların yoğun ve sürekli kullanımına bağlı olarak ortaya çıkan bilişsel ve duygusal yıpranmayı ifade etmektedir. Teknolojinin bu yaygın entegrasyonu verimliliği ve kolaylığı artırırken, aynı zamanda bir dizi psikolojik ve davranışsal zorluğu da beraberinde getirmiştir; bunlar arasında dijital tükenmişlik özellikle dikkat çekici bir sorun olarak öne çıkmaktadır (Da Silva vd., 2024). Özellikle çevrimiçi toplantı yoğunluğu, ekran süresindeki artış, sürekli bildirim akışı ve iş-özel yaşam sınırlarının bulanıklaşması bu tükenmişliği artıran temel faktörler arasında yer almaktadır

(Nowrouzi-Kia vd., 2024; Mosleh vd., 2022). COVID-19 sonrasında uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte bu alandaki çalışmaların sayısında belirgin bir artış gözlenmiştir. Son dönem sistematik derlemeler ve hibrit çalışma incelemeleri, özellikle 2020 sonrası dönemde dijital yorgunluk ve tükenmişlik temalarının hızla yükselen araştırma alanları haline geldiğini göstermektedir.

Bu sendrom, sürekli çevrimiçi ve hazır olma beklentisinin artması nedeniyle dijital teknolojileri çok fazla kullanmanın yarattığı mesleki streslerden biri şeklinde de tanımlanabilir (Yang & Du, 2024). Dijital tükenmişlik, aşırı ekran süresi (Pandya ve Lodha, 2021), bilişsel aşırı yüklenme (Tafesse vd., 2024) ve duygusal tükenme (Klusmann vd., 2023) dahil olmak üzere birçok faktörden etkilenmektedir. Ek olarak, düşük dijital okuryazarlık ve verimsiz zaman yönetimi tükenmişliği daha da kötüleştirebilir (Thelma vd., 2024).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın temel amacı, "dijital tükenmişlik" konusuna ilişkin Web of Science (WoS) veri tabanında yer alan uluslararası yayınların bibliyometrik yöntemler kullanılarak sistematik biçimde incelenmesidir. Bu kapsamda, WoS veri tabanında "digital burnout" anahtar kelimesi kullanılarak oluşturulan veri seti üzerinden toplam 61 yayına ulaşılmıştır.

Araştırma sürecinde söz konusu yayınlar; yayın yılı, doküman türü, yazar özellikleri, en yüksek atıf alan ilk üç çalışma, yayınların gerçekleştirildiği ülke ve ait oldukları bilim alanı olmak üzere altı temel değişken çerçevesinde analiz edilmiştir. Bununla birlikte, anahtar kelimeler arasındaki eş-oluşum ilişkileri ile ortak yazarlık ağlarının ortaya konulması ve görselleştirilmesi amacıyla VOSviewer 1.6.18 yazılımından yararlanılmıştır.

Araştırmanın Kısıtı

Bu araştırma, yalnızca Web of Science (WoS) veri tabanında indekslenen uluslararası yayınlarla sınırlandırılmıştır. Bu çerçevede, diğer uluslararası veri tabanlarında yer alan çalışmalar ile ulusal düzeydeki yayınlar kapsam dışında tutulmuştur. Ayrıca, analiz sürecine 09.04.2026 tarihine kadar WoS veri tabanına yansıyan tüm çalışmalar dahil edilmiştir.

Araştırma Soruları

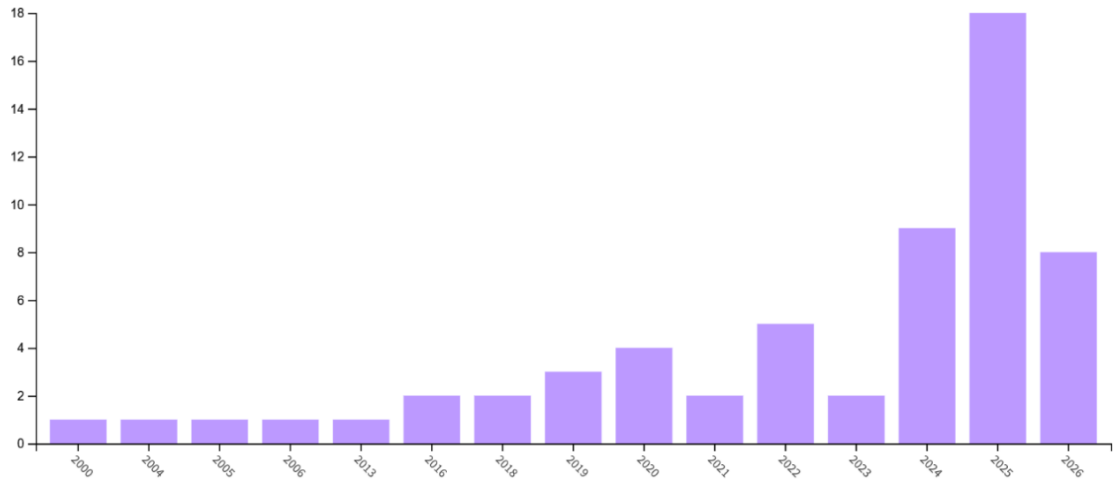
Bu çalışmada aşağıdaki soruların cevapları aranmaktadır.

- Yayınların yıllara göre dağılımı nasıldır?
- Yayınların doküman türlerine göre dağılımı nasıldır?
- Yayını en fazla olan araştırmacılar kimlerdir?
- En fazla atıf alan çalışmalar ve atıf sayıları nasıldır?
- Yayınların ülkelerine göre dağılımı nasıldır?
- Yayınların araştırma alanına göre dağılımı nasıldır?
- Yayınların Ağ analizleri sonuçları nasıldır?

BULGULAR VE TARTIŞMA

Tanımlayıcı Bilgiler

Bu bölümde, "dijital tükenmişlik" konusuna odaklanan çalışmaların çeşitli özelliklerine ilişkin bulgular sunulmuştur. Öncelikle, çalışmaların yıllara göre dağılımı Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Çalışmaların Yıllara Göre Dağılımı

Kaynak: Web of Science (09.04.2026**)**

Şekil 1 incelendiğinde en fazla yayının 2025 yılında (n=27) yapıldığı onu takip eden yılın 2024 yılı (n=19) olduğu görülmektedir. Dijital tükenmişlik konusunda yapılan çalışmalar 2021 yılından sonra hız kazanmıştır. Yapılan çalışmaların doküman türüne göre dağılımı Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Doküman Türü

Yayın Türü	Sayısı	Yüzde
Makale	43	70.491
Editörlü Makale	8	13.114
Erken Görünüm	4	6.557
Bildiri	4	6.557
Kitap Bölümü	2	3.278
Toplam	61	100

Kaynak: Web of Science (09.04.2026**)**

Tablo 1 değerlendirildiğinde, çalışmaların büyük çoğunluğunun makale türünde olduğu (n=43) görülmektedir. Bu bulgu, alanda makale türünde yapılacak yeni çalışmalara ihtiyaç duyulduğuna işaret etmektedir. Konuya ilişkin en fazla yayına sahip beş yazara ait bilgiler ise Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Yazarlara Göre Dağılım

Yazar	Sayısı	Yüzde
Chau C.W.	2	3.279
Jacobs M.	2	3.279
Kruzan K.P.	2	3.279
Norton C.	2	3.279
Pan L.	2	3.279

Kaynak: Web of Science Veri Tabanı (09.04.2026)

Dijital Tükenmişlik ile ilgili ile ilgili 236 araştırmacının .çalışma yaptığı tespit edilmiştir. Tablo 2 incelendiğinde Chau C.W., Jacobs M., Kruzan K.P., Norton C. ve Pan L. İsimli yazarların 2'şer diğer yazarlarımn 1'er yayını mevcuttur.

Konu ile ilgili WoS'ta başlığında "dijital tükenmişlik" olan ve en fazla atıf alan 3 çalışmaya ilişkin bilgiler Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. En Çok Atıf Alan 3 Yayına İlişkin Bilgiler

Atıf Alan Çalışma	Atıf Sayısı
"Yang, X., & Du, J. (2024). The effect of teacher self-efficacy, online pedagogical and content knowledge, and emotion regulation on teacher digital burnout: a mediation model. BMC psychology, 12(1), 51."	43
"Durmuş, S. Ç., Gülnar, E., & Özveren, H. (2022). Determining digital burnout in nursing students: A descriptive research study. Nurse education today, 111, 105300."	19
"Duan, H., & Zhao, W. (2024). The effects of educational artificial intelligence-powered applications on teachers' perceived autonomy, professional development for online teaching, and digital burnout. International Review of Research in Open and Distributed Learning, 25(3), 57-76."	13

Kaynak: Web of Science Veri Tabanı (09.04.2026)

Tablo 3 incelendiğinde, Yang ve Du (2024) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın en yüksek atıf sayısına (n=43) sahip olduğu görülmektedir. Alanın görece yeni gelişmekte olması, genel atıf sayılarının düşük kalmasının olası nedenlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Çalışmaların ülkelere göre dağılımına ilişkin bulgular ise Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Araştırmaların Yapıldığı Ülkeye Göre Dağılımı

Ülke	Sayı	Yüzde
ABD	19	31.148
Çin	10	16.393
Türkiye	7	11.475
İngiltere	3	4.918
Kanada	3	4.918
Hindistan	3	4.918
Malezya	3	4.918
Hollanda	3	4.918
İspanya	3	4.918

Kaynak: Web of Science Veri Tabanı (09.04.2026)

Tablo 4 değerlendirildiğinde, dijital tükenmişlik alanındaki çalışmaların önemli bir bölümünün Amerika Birleşik Devletleri'ndeki araştırmacılar tarafından gerçekleştirildiği (n=19) görülmektedir. Türkiye'nin ise bu alana 7 çalışma ile katkı sunduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca konuya ilişkin araştırmaların toplam 26 farklı ülkede yürütüldüğü tespit edilmiştir. WoS veri tabanı incelemesine göre çalışmaların 29 farklı bilim dalına yayıldığı belirlenmiş olup, bu alanlar içerisinde en fazla çalışmanın gerçekleştirildiği ilk beş araştırma alanına ilişkin bilgiler Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Araştırmalarma Alanına Göre Dağılımı

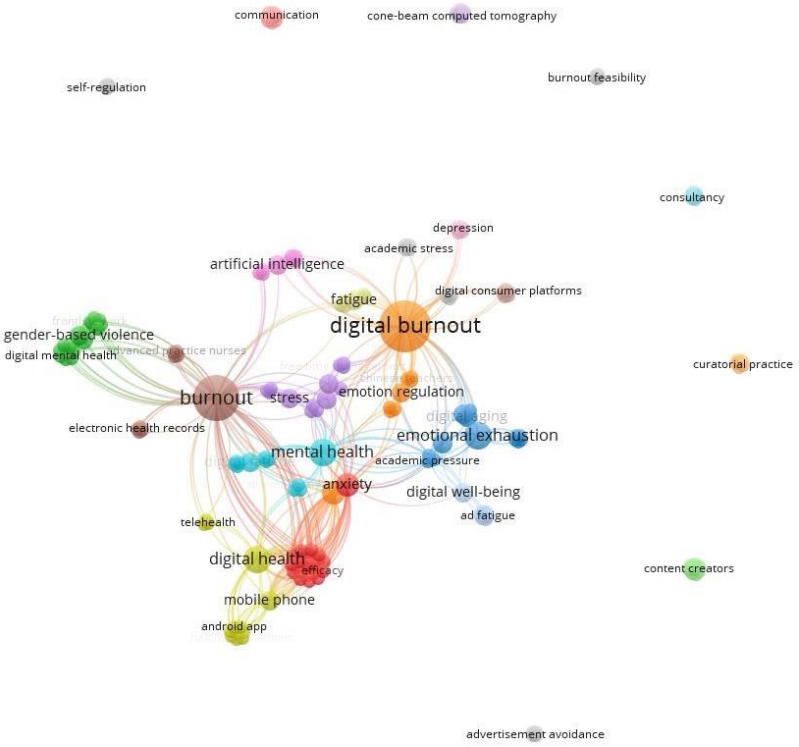
Çalışıldığı Alan	Yayın Sayısı	Yüzde
Computer Science (Bilgisayar Bilimi)	9	14.754
Psychology (Psikoloji)	9	14.754
Nursing (Hemşirelik)	7	11.475
Public Environmental Occupitional Health (Kamu Çevre İş Sağlığı)	7	11.475
Business Economics (İşletme Ekonomisi)	6	9.836

Kaynak: Web of Science Veri Tabanı (09.04.2026)

Tablo 5 incelendiğinde Dijital Tükenmişlik ile ilgili çalışmaların önemli bir kısmının "Bilgisayar Bilimi" (n=9) ve Psikoloji (n=9) alanlarında yapıldığı görülmektedir. İşletme ekonomisi alanındaki çalışma sayıları ise 6'dır.

Ağ Analizleri

Bu kısımda birlikte yapılan anahtar kelime ilişkileri, ortak yazarlık ve en fazla atıf alan yazar ilişkilerini analiz etmek ve görselleştirmek için VOSviewer haritalarına yer verilecektir. Şekil 2' de kullanılan anahtar kelime ilişkilerine yer verilmiştir.



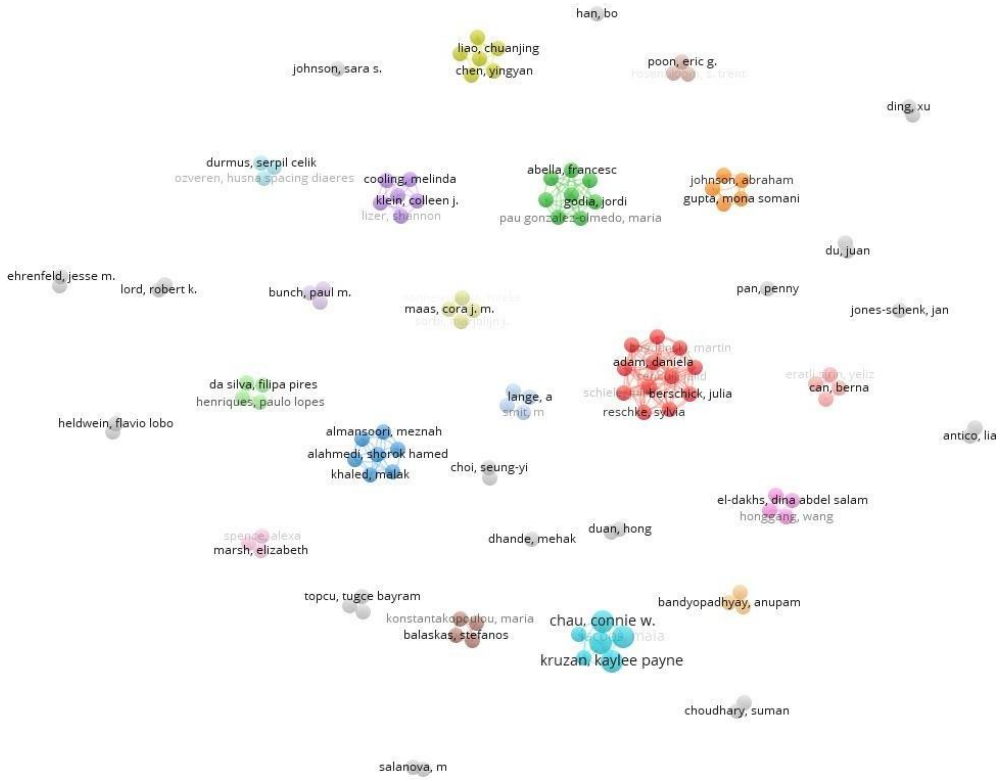
Şekil 2. Kullanılan Anahtar Kelime İlişkileri

Şekil 2 incelendiğinde, "digital burnout" (n=55) ve "burnout" (n=70) anahtar kelimelerinin en sık ilişkilendirilen kavramlar arasında yer aldığı görülmektedir. Analiz sürecinde minimum tekrar sayısı 1 olarak belirlenmiş ve bu filtreleme sonucunda toplam 188 farklı anahtar kelimeye ulaşılmıştır. Yapılan incelemede 23 küme ve 806 bağlantının bulunduğu tespit edilmiştir. En yüksek bağlantı düzeyine sahip ilk beş anahtar kelimeye ilişkin ayrıntılar ise Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 6. En Fazla Bağlantısı Olan 5 Kelime

Anahtar Kelime	Tekrar Sayıları	Bağlantı Sayısı
Digital Burnout	14	62
Burnout	11	78
Digital Health	4	40
Anxiety	3	37
Mindfulness	3	32

Tablo 6 incelendiğinde, 14 çalışmada *digital burnout*, 11 çalışmada *burnout*, 4 çalışmada *digital health*, 3 çalışmada *anxiety* ve 3 çalışmada *mindfulness* kavramlarının tekrarlandığı görülmektedir. Şekil 3'te ise ortak yazarlık ilişkilerine yer verilmiştir.



Şekil 3. Ortak Yazar İlişkileri

Şekil 3 incelendiğinde ortak yazarlık analizine göre, iş birliği yapan ve yazarlık analizine göre, en fazla bağlantı kuran en az 1 yayın ve en az 1 atıf alma şartı belirlenerek ağ analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre 117 yazar, 34 küme ve 234 bağlantı mevcuttur. Konu çalışılmaya başlandıkça bu kümelenmelerin azalması beklenmektedir

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dijital tükenmişlik dijital çağın bir çıktısı olarak değerlendirilebilir. Çalışmada elde edilen bulgular, dijital tükenmişlik literatürünün henüz gelişim aşamasında olduğunu ancak özellikle son yıllarda belirgin bir artış kazandığını göstermektedir. Yayınların 2021 yılından sonra hızla artması ve en yüksek sayıya 2025 yılında ulaşması, konunun güncel dijitalleşme dinamikleriyle doğrudan ilişkili olarak araştırmacıların dikkatini çektiğini ortaya koymaktadır. Çalışmaların büyük ölçüde makale türünde yoğunlaşması, alanın akademik derinleşmeye açık olduğunu gösterirken, farklı doküman türlerinde (bildiri, kitap bölümü vb.) daha fazla üretime ihtiyaç olduğunu da işaret etmektedir.

Yazarlara göre dağılımı incelendiğinde, çoğu araştırmacının yalnızca tek bir çalışma ile katkı sunduğu, sınırlı sayıda yazarın tekrar eden yayınlara sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, alanın henüz uzmanlaşmış çekirdek bir araştırmacı grubuna tam anlamıyla sahip olmadığını göstermektedir. Ayrıca ortak yazarlık analizinde ortaya çıkan çok sayıda küme ve sınırlı bağlantı, araştırmacılar arasındaki iş birliğinin görece düşük düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, ilerleyen süreçte disiplinler arası ve uluslararası iş birliklerinin artmasıyla daha bütünleşik bir literatür yapısının oluşması beklenmektedir.

Atıf sayılarının genel olarak düşük olması da dikkat çekici bir bulgudur. En fazla atıf alan çalışmanın dahi sınırlı sayıda atıf alması, dijital tükenmişlik konusunun yeni gelişen bir araştırma alanı olduğunu desteklemektedir. Bu durum, gelecekte yapılacak çalışmalar için önemli bir fırsat alanı sunmaktadır. Özellikle kuramsal temelli ve boylamsal çalışmaların artması, alanın bilimsel olgunluğunu güçlendirecektir.

Ülke ve alan dağılımları incelendiğinde, çalışmaların büyük ölçüde Amerika Birleşik Devletleri merkezli olduğu, Türkiye'nin ise sınırlı sayıda katkı sunduğu görülmektedir. Bununla birlikte toplam 26 ülkede çalışma yapılmış olması, konunun küresel ölçekte ilgi gördüğünü ortaya koymaktadır. Disipliner

açıdan ise bilgisayar bilimleri ve psikoloji alanlarının ön plana çıktığı, işletme ve ekonomi alanındaki çalışmaların görece sınırlı kaldığı anlaşılmaktadır. Oysa dijital tükenmişlik, örgütsel davranış bağlamında da önemli sonuçlar doğurabilecek bir olgu olduğundan, bu alanda daha fazla araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır.

Anahtar kelime analizleri, "digital burnout" ve "burnout" kavramlarının merkezde yer aldığını, ancak "digital health", "anxiety" ve "mindfulness" gibi kavramlarla da ilişkilendirildiğini göstermektedir. Bu durum, konunun çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve farklı değişkenlerle birlikte ele alınabileceğini ortaya koymaktadır. Ancak anahtar kelimeler arasındaki kümelenmenin dağınık yapısı, literatürde kavramsal bütünlüğün henüz tam olarak sağlanamadığını göstermektedir.

Sonuç olarak, dijital tükenmişlik alanı hızla gelişen ancak henüz kuramsal ve metodolojik açıdan derinleşmeye ihtiyaç duyan bir araştırma alanıdır.

Yapılan bu analizlerden sonra çalışmanın bazı önerileri mevcuttur. Alanın kuramsal altyapısını güçlendirecek model ve teori temelli çalışmalar artırılmalıdır. Özellikle işletme, örgütsel davranış ve yönetim alanlarında daha fazla ampirik araştırma yapılmalıdır. Türkiye örnekleminde yapılacak çalışmalar artırılarak literatüre yerel bağlamda katkı sağlanmalıdır.

Bu doğrultuda yapılacak çalışmaların, dijital tükenmişlik literatürünün daha bütüncül, güçlü ve uygulamaya dönük bir yapıya kavuşmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

Borsboom, D. (2017). A network theory of mental disorders. World Psychiatry 16(1), 5–13. https://doi.org/10.1002/wps.20375

Chiu, T. K. F., Moorhouse, B. L., Chai, C. S., and Ismailov, M. (2023). Teacher support and student motivation to learn with artificial intelligence (AI) based chatbot. Interact. Learn. Environ. 1, 1–17. doi: 10.1080/10494820.2023.2172044

Da Silva, F. P., Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., & Ribeiro, J. (2024). Impact of digital burnout on the use of digital consumer platforms. *Technological Forecasting and Social Change*, *200*, 123172.

Duan, H., & Zhao, W. (2024). The effects of educational artificial intelligence-powered applications on teachers' perceived autonomy, professional development for online teaching, and digital burnout. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 25(3), 57-76

Durmuş, S. Ç., Gülnar, E., & Özveren, H. (2022). Determining digital burnout in nursing students: A descriptive research study. *Nurse education today*, 111, 105300

Freudenberger, H.J. (1974), Staff Burn-Out. Journal of Social Issues, 30: 159-165. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x

Klusmann, U., Aldrup, K., Roloff-Bruchmann, J., Carstensen, B., Wartenberg, G., Hansen, J., & Hanewinkel, R. (2023). Teachers' emotional exhaustion during the COVID-19 pandemic: Levels, changes, and relations to pandemic-specific demands. Teaching and Teacher Education, 121,103908. https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103908

Maslach, C. and Jackson, S.E. (1981), The measurement of experienced burnout. J. Organiz. Behav., 2: 99-113. https://doi.org/10.1002/job.4030020205

Mosleh, S. M., Kasasbeha, M. A., Aljawarneh, Y. M., Alrimawi, I., & Saifan, A. R. (2022). The impact of online teaching on stress and burnout of academics during the transition to remote teaching from home. *BMC Medical Education, 22*, 475.

Nowrouzi-Kia, B., Haritos, A. M., Long, B.-Z. S., Atikian, C., Fiorini, L. A., Gohar, B., Howe, A., Li, Y., & Bani-Fatemi, A. (2024). Remote work transition amidst COVID-19: Impacts on presenteeism, absenteeism, and worker well-being—A scoping review. *PLOS ONE, 19*(7), e0307087. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0307087

Pandya, A., & Lodha, P. (2021). Social connectedness, excessive screen time during COVID-19 and mental health: A review of current evidence. Frontiers in Human Dynamics, 3. https://doi.org/10.3389/fhumd.2021.684137

Sreedharan, J. K., & Alqahtani, A. S. (2025, November). Leadership and Faculty Burnout in Allied Healthcare Education: A Scoping Review. In *Healthcare* (Vol. 13, No. 21, p. 2810). MDPI.

Supriyadi, T., Sulistiasih, S., Rahmi, K. H., Pramono, B., & Fahrudin, A. (2025). The impact of digital fatigue on employee productivity and well-being: A scoping literature review. *Environment and Social Psychology*, *10*(2), 1-13.

Tafesse, W., Aguilar, M. P., Sayed, S. ve Tariq, U. (2024). Digital overload, coping mechanisms, and student engagement: An empirical investigation based on the S-O-R framework. SAGE Open, 14(1), ss. 1-14."

Thelma, C. C., Sain, Z. H., Shogbesan, Y. O., Phiri, E. V., & Akpan, W. M. (2024). Digital literacy in education : Preparing students for the future workforce. International Journal of Research, 11(08). https://doi.org/10.5281/ZENODO.13347718

World Health Organization. (2017) . https://www.who.int/news-room/detail/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases

Yang, X., & Du, J. (2024). The effect of teacher self- efficacy, online pedagogical and content knowledge, and emotion regulation on teacher digital burnout: a mediation model. BMC psychology 12 (1), 51.

Zhao, M., Lu, X., Zhang, Q., Zhao, R., Wu, B., Huang, S., et al. (2024). Effects of exergames on student physical education learning in the context of the artificial intelligence era: a meta-analysis. Sci. Rep. 14:7115. doi: 10.1038/s41598-024-57357-8

MÜKEMMELİYETÇİLİĞİN İŞ-AİLE VE AİLE-İŞ ÇATIŞMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AŞIRI BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KAYA

Ardahan Üniversitesi
ahmetkaya@ardahan.edu.tr

Doç. Dr. Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK

Ankara Üniversitesi
erdost@politics.ankara.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada mükemmeliyetçiliğin iş ve aile ile aile ve iş çatışması üzerindeki etkisinde aşırı bağlılığın aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Veriler Türkiye'de, 18 yaş veya üzeri yaşa sahip ve ailevi yükümlülükleri olan 351 beyaz yakalı çalışanlardan elde edilmiştir. Araştırma sonuçları mükemmeliyetçilik ve alt boyutlarının hem aşırı bağlılık hem de iş-aile ve aile-iş çatışması ile pozitif ve anlamlı ilişkilere sahip olduğunu göstermektedir. Aşırı bağlılığın, mükemmeliyetçiliğin (ve alt boyutlarının) iş-aile ve aile- iş çatışması ilişkilerinde aracılık rolüne sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mükemmeliyetçilik, İş-Aile Çatışması, Aile-İş Çatışması, Aşırı Bağlılık

GİRİŞ

Bu araştırma, Kaynakların Korunması Teorisi ve Rol Teorisi'ne dayanarak oluşturulan bütüncül bir model çerçevesinde; mükemmeliyetçilik, işe aşırı bağlılık ve iş–aile çatışması arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Kavramsal çerçeve başlığı altında teorilerin tanımına ve bu kuramların araştırmada ele alınan konulara ne şekilde dayanak oluşturduğunun açıklanmasına yer verilmiştir. Araştırma modelinde, mükemmeliyetçiliğin iş–aile çatışmasının her iki yönü üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Çalışmanın alan yazına katkısı; işe aşırı bağlılık değişkeninin mükemmeliyetçilik ile iş–aile çatışması arasındaki ilişkiyi açıklayan temel bir psikolojik mekanizma olarak konumlandırılması ve iş–aile çatışmasının çift yönlü yapısı dikkate alınarak rol dinamiklerine kapsamlı bir bakış açısı sunmasıdır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Mükemmeliyetçilik, iş yaşamı bağlamında çeşitli nedenlerle giderek daha fazla önem kazanmıştır (Wu vd.,2026). Bireyin kendisi için yüksek standartlar belirlemesi ve bu standartlara ulaşamadığında yoğun öz eleştiri yaşamasıyla tanımlanan mükemmeliyetçilik çok boyutlu bir kişilik özelliğidir (Frost vd.,1990). Bu yapı genellikle üç boyutta ele alınmaktadır: yüksek standartlar (performans beklentilerinin düzeyi), uyumsuzluk (beklenen performans ile öz değerlendirme arasındaki algılanan fark) ve düzen (düzen ve düzenliliğe yönelik tercih) (Clark vd., 2010).

Mükemmeliyetçilik, mükemmeliyetçi çabalar ve mükemmeliyetçi kaygılar bağlamında incelenir. Mükemmeliyetçi çaba, kişisel mükemmelliğe yönelik kararlı bir çabayı ifade eder ve genellikle uyumlu (adaptif) bir boyut olarak değerlendirilir. Mükemmeliyetçi kaygılar ise sürekli öz-düşünme, başkalarının beklentilerine ilişkin aşırı kaygı ve algılanan başarısızlıklara karşı aşırı eleştirel tepkiler ile karakterizedir ve çoğunlukla uyumsuz (maladaptif) bir boyut olarak görülür (Wu vd.,2026; Allen vd.,2024). Özellikle uyumsuz mükemmeliyetçilik, düşük hata toleransı ve sürekli performans baskısıyla bağlantılıdır. Bu kapsamda toplumsal olarak dayatılan mükemmeliyetçilik kronik bir baskı kaynağı olup çaresizlik ve umutsuzluk duygularını artırabilir (Flett vd.,2022).

İş–aile çatışması, bireyin iş ve aile rollerinden kaynaklanan taleplerin birbiriyle uyumsuz olması sonucu ortaya çıkan rol çatışması biçimidir (Greenhaus & Beutell, 1985). İşe ilişkin talepler, işe ayrılan zaman ve işteki olumsuzlukların aile sorumluluklarını engellemesi iş-aile çatışması; aileye ilişkin talepler, aileye ayrılan zaman ve aile kaynaklı olumsuzlukların iş sorumluluklarına mâni olması ise aile-iş çatışması şeklinde tanımlanmaktadır (Netemeyer vd.,1996). Bu çatışma, zaman, gerilim ve davranış temelli olmak üzere üç temel boyutta incelenir (Greenhaus & Beutell, 1985). Mükemmeliyetçi bireyler, her iki rol alanında da yüksek performans beklentisi taşıdıkları için, sınırlı zaman ve enerji kaynaklarını dengelemekte zorlanırlar (Jeong & Jeon, 2018). Kuramsal olarak bu ilişki, Kaynakların Korunması Teorisi çerçevesinde açıklanabilir. Kaynakların Korunması Teorisi'ne (Hobfoll, 1989) göre bireyler, kaynaklarını koruma ve geliştirme çabası içindedir; bu süreçte temel tehdit, değerli kaynakların

potansiyel ya da fiili kaybıdır. Mükemmeliyetçilik, bireyin bilişsel ve duygusal kaynaklarını sürekli tüketen bir içsel baskı mekanizması yaratır. Mükemmeliyetçi bireylerin katı bilişsel şemaları, işten aileye ve aileden işe taşınan taleplerin yoğunlaşmasına yol açar ve mükemmeliyetçilik iş–aile çatışmasını artıran önemli bir bireysel belirleyici olarak ortaya çıkar. Bu kaynak tükenmesi, bireyin iş ve aile rollerini aynı anda etkin biçimde sürdürmesini zorlaştırır (Caliskan vd.,2014; Jeong & Jeon, 2018). Bu kavramsallaştırma ile tutarlı olarak, araştırmalar anılan boyutların farklı öncülleri ve sonuçları olduğunu ortaya koymuştur (Namasivayam & Zhao, 2007).

İşe aşırı bağlılık (overcommitment), bireyin onay ve takdir ihtiyacı doğrultusunda aşırı çaba göstermesini yansıtan davranış, duygu ve tutumlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Preckel vd., 2005). İşe aşırı bağlılık literatürde işkoliklik vb. kavramlar çatısında incelenebilir (Avanzi vd. 2020). Kavram, takıntılı bir çalışma eğilimini içerir (Siegrist vd., 2009). Mükemmeliyetçilik ile iş–aile çatışması arasındaki ilişki doğrudan olduğu kadar dolaylı mekanizmalar üzerinden de işler. Bu bağlamda aşırı bağlılık, iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan önemli bir psikolojik süreçtir. Clark vd. (2016) mükemmeliyetçiliğin işkoliklik davranışının önemli bir yordayıcısı olduğunu göstermişlerdir. Uyumsuz mükemmeliyetçilik, daha fazla çalışma eğilimini ve işe aşırı bağlılığı artırır (Philp vd., 2012). İşe aşırı bağlılık ise zaman, enerji ve dikkatin büyük ölçüde işe yönelmesine yol açarak aile rolüne ayrılan kaynakları kısıtlar ve iş–aile çatışmasını artırır (Kinman & Jones, 2008). Bu süreç, aracılık mekanizmasına işaret etmektedir.

Yukarıda da değinildiği gibi, işe aşırı bağlılık, bireyin aile rolüne ayırabileceği kaynakları sınırlandırır. Rol alıcısının bilişsel süreçlerinin, üstlenilen rollere verilen tepkileri şekillendirdiğini öne süren rol teorisi (Kahn vd.,1964, aktaran Khan & Iqbal, 2022) çerçevesinde, birden fazla rolün talepleri arasında denge kuramayan bireyler rol çatışması yaşar. İşe aşırı bağlı bireylerin iş rolünü önceliklendirmesi, bu dengesizliği derinleştirerek iş–aile çatışmasına yol açar. Bu nedenle işe aşırı bağlılık, yalnızca iş performansını değil, aile yaşamının kalitesini de olumsuz etkileyen kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Bu kavramsallaştırmaya dayanarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Mükemmeliyetçilik aşırı bağlılığı pozitif yönde etkiler.

H2: Mükemmeliyetçilik a)iş-aile çatışmasını b)aile-iş çatışmasını pozitif yönde etkiler.

H3: Aşırı bağlılık a)iş-aile çatışmasını b)aile-iş çatışmasını pozitif yönde etkiler.

H4: Mükemmeliyetçilik ve a)iş-aile çatışması b)aile-iş çatışması ilişkisinde aşırı bağlılığın aracılık rolü vardır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Örneklem

Çalışma, Ardahan Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı'nın onayı ile Türkiye'de farklı sektörlerde çalışan, 18 yaş veya üzeri yaştaki, ailevi yükümlülükleri olan beyaz yaka çalışanlardan çevrimiçi ve yüz yüze anket yoluyla, kolayda ve kartopu örnekleme yöntemiyle elde edilen verilerle yürütülmüştür. Örneklem büyüklüğü regresyon analizleri için her değişkene en az 15 gözlem kuralına (Stevens, 2009) göre belirlenmiş ve 351 geçerli dönüş alınmıştır.

Veri Toplama Araçları

Mükemmeliyetçiliği ölçmek için, Frost ve arkadaşlarının 1990 yılında geliştirdikleri, Türkçe uyarlamasını Kağan'ın (2011) yaptığı otuzbeş maddelik Frost Çok Boyutlu Mükemmeliyetçilik Ölçeğinin Burgess, Frost ve DiBartolo (2016) tarafından çalışılmış ve doğrulanmış olan sekiz maddelik kısa formu kullanılmıştır.

Altı maddelik Aşırı Bağlılık Ölçeği, Çaba-Ödül Dengesizliği Ölçeği (Siegrist vd., 2009) içerisinde yer almaktadır. Aşırı bağlılık ölçeğini içeren Çaba-Ödül Dengesizliği ölçeğinin Türkçe uyarlaması Örs (2023) tarafından yapılmıştır.

İş-aile çatışması ve aile-iş çatışması ölçekleri Netemeyer ve arkadaşları (1996) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeklerin Türkçeye uyarlaması Apaydın (2004) tarafından yapılmıştır.

BULGULAR

Analizler için Process Makro v4.2 (Hayes, 2022) eklentisine sahip SPSS 27 ve Amos 24 programları kullanılmıştır.

Katılımcıların %52,7'si erkek, %46,4'ü kadın; % 44,4'ü yönetsel pozisyonda, % 50,1'i çocuk sahibi, %56,7'si 10 yıldan fazla çalışma deneyimine sahiptir.

Tablo 1: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

Ölçekler /Uyum İndeksleri	χ2(/df ≤5	RMSEA≤0,08	CFI≥ 0,90	GFI≥ 0,90	AGFI≥ 0,85
Mükemmeliyetçilik (Değerlendirme Kaygıları/Mükemmeliyetçi Çabalar)	2,237	0,059	0,981	0,970	0,940
Aşırı Bağlılık	2,625	0,068	0,978	0,983	0,948
İş-Aile Çatışması/Aile İş Çatışması	2,679	0,069	0,978	0,955	0,920

Ölçeklerin DFA sonuçları Tablo 1.'de verilmiştir; ölçeklerin uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içindedir (Schermelleh-Engel vd.,2003).

Tablo 2: Ölçeklere İlişkin Cronbach Alpha, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçekler	**Mükemmeliyetçilik**	**Değerlendirme Kaygıları**	**Mükemmeliyetçi Çabalar**	**Aşırı Bağlılık**	**İş-Aile Çatışması**	**Aile-İş Çatışması**
Cronbach's Alpha	0,836	0,814	0,853	0,762	0,928	0,859
Çarpıklık	0,261	0,823	-0,187	0,053	0,159	0,750
Basıklık	-0,411	-0,083	-0,736	-0,703	-1,201	-0,025

Ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha değerleri 0,75 ve üstü değerlerdedir (Tablo 2), ölçekler güvenilirdir (Altunışık vd., 2010; Hair vd., 2019). Çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasındadır, bu sonuç dağılımın normal olduğuna işarettir (George & Mallery,2010, aktaran Gök vd.,2025).

Mükemmeliyetçilik değişkeninin alt boyutlarından değerlendirme kaygıları, hedeflere ulaşamama durumuna bağlı öz eleştiri ve olumsuz performans değerlendirmesine ilişkin endişeleri kapsar. Diğer alt boyut olan mükemmeliyetçi çabalar ise yüksek hedefler belirleme ve başarıya ulaşma çabasını ifade eder (Burgess vd., 2016).

Tablo 3: Korelasyon Analizi Sonuçları

	Mükemmeliyetçilik	Değerlendirme Kaygıları	Mükemmeliyetçi Çabalar	Aşırı Bağlılık	İş-Aile Çatışması	Aile-İş Çatışması
Mükemmeliyetçilik	1					
Değerlendirme Kaygıları	0,816**	1				
Mükemmeliyetçi Çabalar	0,853**	0,394**	1			
Aşırı Bağlılık	0,399**	0,391**	0,282**	1		
İş-Aile Çatışması	0,342**	0,317**	0,257**	0,593**	1	
Aile-İş Çatışması	0,259**	0,272**	0,166**	0,325**	0,550**	1

**p<0.01

Tablo 3'teki korelasyon sonuçları, değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Mükemmeliyetçilik ile aşırı bağlılık, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur.

Alt boyutlar düzeyinde, değerlendirme kaygılarının aşırı bağlılık, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Mükemmeliyetçi çabalar da benzer şekilde aşırı bağlılık, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması ile pozitif ilişkiler sergilemektedir; ancak bu ilişkilerin görece daha düşük düzeyde olması, bu boyutun daha uyumlu bir nitelik taşıyabileceğine işaret etmektedir.

Aşırı bağlılık ise iş-aile çatışması ile güçlü, aile-iş çatışması ile orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişki göstermiştir. Bu durum, aşırı bağlılığın özellikle işten aileye uzanan çatışmanın açıklanmasında daha belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 4: Mükemmeliyetçilik ve İş-Aile Çatışması İlişkisinde Aşırı Bağlılığın Aracılık Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	p
Aşırı Bağlılık	Mükemmeliyetçilik	0,399	<0,001
İş-Aile çatışması	Mükemmeliyetçilik	0,342	<0,001
İş-Aile çatışması	Aşırı Bağlılık	0,593	<0,001
İş-Aile çatışması	Mükemmeliyetçilik	0,125	0,008
	Aşırı Bağlılık	0,543	<0,001

Tablo 4'teki bulgular, mükemmeliyetçiliğin hem aşırı bağlılık hem de iş-aile çatışması üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda aşırı bağlılık iş ve aile çatışmasını olumlu ve anlamlı etkilemektedir.

Aracılık analizine göre, aşırı bağlılık modele dahil edildiğinde mükemmeliyetçiliğin iş-aile çatışması üzerindeki etkisi β=0.342'den β=0.125'e düşmekte, ancak anlamlılığını korumaktadır. Bootstrap (Tablo 5) sonuçlarının güven aralıklarının (LLCI–ULCI) sıfır içermemesi, aşırı bağlılığın aracılık etkisini doğrulamaktadır (Hayes, 2022).

Tablo 5: Mükemmeliyetçilik ve İş- Aile Çatışması İlişkisinde Aşırı Bağlılığın Aracılık Etkisine Dair Bootstrap Sonuçları

	Katsayı	BootLLCI	BootULCI
Toplam Etki	0,746	0,530	0,962
Direkt Etki	0,273	0,073	0,473
Dolaylı Etki (Aşırı Bağlılık)	0,473	0,349	0,606

Tablo 6: Mükemmeliyetçilik ve Aile-İş Çatışması İlişkisinde Aşırı Bağlılığın Aracılık Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	p
Aşırı Bağlılık	Mükemmeliyetçilik	0,399	<0,001
Aile-İş	Mükemmeliyetçilik	0,259	<0,001
Aile-İş	Aşırı Bağlılık	0,325	<0,001
Aile-İş	Mükemmeliyetçilik	0,154	0,005
	Aşırı Bağlılık	0,264	<0,001

Tablo 6'daki bulgular, mükemmeliyetçiliğin aşırı bağlılık ve aile-iş çatışması üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Aşırı bağlılığın aile-iş çatışması üzerindeki etkisi de anlamlı ve pozitiftir.

Aracılık analizine göre, aşırı bağlılık modele dahil edildiğinde mükemmeliyetçiliğin aile-iş çatışması üzerindeki etkisi β=0.259'dan β=0.154'e gerilemekle birlikte anlamlılığını sürdürmektedir. Bootstrap sonuçları (Tablo 7) aşırı bağlılığın aracılık etkisini doğrulamaktadır.

Tablo 7: Mükemmeliyetçilik ve Aile-İş Çatışması İlişkisinde Aşırı Bağlılığın Aracılık Etkisine Dair Bootstrap Sonuçları

	Katsayı	BootLLCI	BootULCI
Toplam Etki	0,469	0,285	0,652
Direkt Etki	0,278	0,084	0,473
Dolaylı Etki (Aşırı Bağlılık)	0,190	0,108	0,282

Tablo 8: Değerlendirme Kaygıları ve İş-Aile Çatışması İlişkisinde Aşırı Bağlılığın Aracılık Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	p
Aşırı Bağlılık	Değerlendirme Kaygıları	0,391	<0,001
İş-Aile çatışması	Değerlendirme Kaygıları	0,317	<0,001
İş-Aile çatışması	Aşırı Bağlılık	0,593	<0,001
İş-Aile çatışması	Değerlendirme Kaygıları	0,101	0,031
İş-Aile çatışması	Aşırı Bağlılık	0,553	<0,001

Tablo 8, değerlendirme kaygılarının aşırı bağlılık ve iş-aile çatışması üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu göstermektedir.

Aşırı bağlılık modele dahil edildiğinde değerlendirme kaygılarının iş-aile çatışması üzerindeki etkisi β=0.317'den β=0.101'e düşmekle birlikte anlamlılığını korumaktadır. Bootstrap sonuçlarının (Tablo 9) güven aralıklarının sıfır içermemesi, aşırı bağlılığın aracılık etkisini istatistiksel olarak doğrulamaktadır.

Tablo 9: Değerlendirme Kaygıları ve İş-Aile Çatışması İlişkisinde Aşırı Bağlılığın Aracılık Etkisine Dair Bootstrap Sonuçları

	Katsayı	BootLLCI	BootULCI
Toplam Etki	0,609	0,417	0,801
Direkt Etki	0,194	0,018	0,370
Dolaylı Etki (Aşırı Bağlılık)	0,415	0,300	0,540

Tablo 10: Değerlendirme Kaygıları ve Aile-İş Çatışması İlişkisinde Aşırı Bağlılığın Aracılık Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	p
Aşırı Bağlılık	Değerlendirme Kaygıları	0,391	<0,001
Aile-İş	Değerlendirme Kaygıları	0,272	<0,001
Aile-İş	Aşırı Bağlılık	0,325	<0,001
Aile-İş	Değerlendirme Kaygıları	0,171	0,002
Aile-İş	Aşırı Bağlılık	0,258	<0,001

Tablo 10'da değerlendirme kaygılarının aşırı bağlılığı ve aile-iş çatışmasını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Bu bulgular, değerlendirme kaygılarının hem dolaysız hem de dolaylı yollarla aile-iş çatışmasını artıran önemli bir psikolojik değişken olduğunu göstermektedir.

Değerlendirme kaygılarının aşırı bağlılık ile birlikte modele dahil edilmesiyle aile-iş çatışması üzerindeki etkisinin β=0.272'den β=0.171'e gerilediği, ancak anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Tablo 11'deki Bootstrap sonuçları, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu doğrulamaktadır.

Tablo 11: Değerlendirme Kaygıları ve Aile-İş Çatışması İlişkisinde Aşırı Bağlılığın Aracılık Etkisine Dair Bootstrap Sonuçları

	Katsayı	BootLLCI	BootULCI
Toplam Etki	0,433	0,272	0,594
Direkt Etki	0,272	0,103	0,442
Dolaylı Etki (Aşırı Bağlılık)	0,161	0,089	0,246

Tablo 12: Mükemmeliyetçi Çabalar ve İş- Aile Çatışması İlişkisinde Aşırı Bağlılığın Aracılık Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	p
Aşırı Bağlılık	Mükemmeliyetçi Çabalar	0,282	<0,001
İş-Aile	Mükemmeliyetçi Çabalar	0,257	<0,001
İş-Aile	Aşırı Bağlılık	0,593	<0,001
İş-Aile	Mükemmeliyetçi Çabalar	0,098	0,030
İş-Aile	Aşırı Bağlılık	0,565	<0,001

Tablo 12'deki sonuçlar, mükemmeliyetçi çabaların aşırı bağlılık ve iş-aile çatışması üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Aracılık analizinde mükemmeliyetçi çabaların aşırı bağlılık ile birlikte modele dahil edilmesiyle iş-aile çatışması üzerindeki etkisinin β=0.257'den β=0.098'e gerilediği, ancak anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Tablo 13'teki Bootstrap sonuçları, aşırı bağlılığın aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu doğrulamaktadır.

Tablo 13: Mükemmeliyetçi Çabalar ve İş- Aile Çatışması İlişkisinde Aşırı Bağlılığın Aracılık Etkisine Dair Bootstrap Sonuçları

	Katsayı	BootLLCI	BootULCI
Toplam Etki	0,445	0,269	0,622
Direkt Etki	0,169	0,017	0,322
Dolaylı Etki (Aşırı Bağlılık)	0,276	0,176	0,383

Tablo 14: Mükemmeliyetçi Çabalar ve Aile-İş Çatışması İlişkisinde Aşırı Bağlılığın Aracılık Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	p
Aşırı Bağlılık	Mükemmeliyetçi Çabalar	0,282	<0,001
Aile-İş	Mükemmeliyetçi Çabalar	0,166	0,002
Aile-İş	Aşırı Bağlılık	0,325	<0,001
Aile-İş	Mükemmeliyetçi Çabalar	0,081	0,125
Aile-İş	Aşırı Bağlılık	0,302	<0,001

Tablo 14'teki sonuçlar, mükemmeliyetçi çabaların aşırı bağlılık ve aile-iş çatışması üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Mükemmeliyetçi çabaların aşırı bağlılık ile birlikte modele dahil edilmesiyle aile-iş çatışması üzerindeki etkisinin β=0.166'dan β=0.081'e gerilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlılığını yitirdiği (p=0.125) görülmektedir. Bootstrap sonuçları (Tablo 15), aşırı bağlılığın aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu doğrulamaktadır.

Tablo 15: Mükemmeliyetçi Çabalar ve Aile-İş Çatışması İlişkisinde Aşırı Bağlılığın Aracılık Etkisine Dair Bootstrap Sonuçları

	Katsayı	BootLLCI	BootULCI
Toplam Etki	0,239	0,089	0,388
Direkt Etki	0,116	-0,033	0,265
Dolaylı Etki (Aşırı Bağlılık)	0,122	0,069	0,185

Araştırmanın tüm hipotezleri desteklenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada, mükemmeliyetçiliğin iş-aile ve aile-iş çatışmasını olumlu ve anlamlı etkilediği belirlenmiştir. Alt boyutlar açısından, değerlendirme kaygılarının bu çatışmalar üzerindeki etkisinin mükemmeliyetçi çabalara kıyasla daha güçlü olduğu görülmektedir. Literatürde hem uyumlu hem de uyumsuz mükemmeliyetçiliğin iş-aile çatışmasını pozitif ve anlamlı biçimde etkilediğini gösteren çalışmalar (Jeong & Jeon, 2018; Sarour & El Keshky, 2023) ve özellikle uyumsuz mükemmeliyetçiliğin çatışmayı artırdığına ilişkin bulgular mevcuttur (Mitchelson; 2009; Caliskan vd.,2014; Akanbi, 2016).

Literatürde aşırı bağlılık, iş-yaşam çatışmasının güçlü yordayıcılarından biri olarak görülür (Kinman & Jones, 2008). Yüksek kontrol ve onay ihtiyacı tarafından yönlendirilen aşırı bağlılıkta, bireyler kendi kaynaklarını tekrar tekrar aşırı düzeyde zorlamakta ve bu da uzun vadede sorunlara zemin hazırlamaktadır (Wirtz vd.,2008). Yüksek çaba/düşük ödül koşullarının çeşitli olumsuz etkilerinin incelenmesi literatürde güçlü biçimde gerekçelendirilmektedir (Siegrist, 1996).

Araştırmamız aşırı bağlılığın iki yönlü iş –aile çatışmasını artırdığını ve mükemmeliyetçilik ile iş-aile çatışması arasında aracı değişken olduğunu göstermektedir. Bulgularımız literatürle uyumludur.

Mevcut literatürde bu değişkenler çoğunlukla ikili ilişkiler düzeyinde incelenmiş; ancak bu ilişkilerin altında yatan psikolojik mekanizmalar sınırlı biçimde açıklanmıştır. Bu çalışma aşırı bağlılığı aracılık mekanizması olarak konumlandırarak literatüre katkı sunmaktadır.

Bir diğer katkı, modelin çift yönlü iş–aile çatışması yapısını (işten aileye ve aileden işe) dikkate almasıdır. Bireyin iş ve aile rolleri karşılıklı olarak birbirini etkileyen sistemlerdir. İşe aşırı bağlılık gibi kaynakları zorlayan bir değişkenin her iki yönlü çatışmayı da artırdığı ampirik olarak gösterilmiştir. Bu model, bu çift yönlü yapıyı bütüncül biçimde açıklayan çalışmalardan biri olma potansiyeli taşımaktadır.

Yöneticiler, rekabetçi ve müşteri odaklı bir iş kültürü içerisinde mükemmeliyetçiliği benimsemenin meşru olduğunu düşünebilirler. Oysa mükemmeliyetçi kaygılar, mükemmeliyetçiliğin olumsuz sonuçlarının temel kaynağı olduğundan, yöneticiler ve örgütler bu kaygıları artırabilecek ya da azaltabilecek uygulamalara odaklanabilirler (Wu vd., 2026). Araştırma, yöneticilere ve İK profesyonellerine şu kritik içgörüyü sunmaktadır: Mükemmeliyetçi çalışanlar yüksek performans gösteriyor gibi görünse de mükemmeliyetçilik bireyi aşırı bağlılığa sürükleyerek uzun vadede iş–aile çatışmasını artırmaktadır. Bu durum çalışanların tükenmişlik yaşamasına ve performansı üzerinde olumsuz etkilere neden olur (Sharma & Mitra, 2025; Goswami & Baksi, 2025; Caliskan vd., 2014). Model örgütlere "gizli maliyetleri" görünür kılmaktadır. Sürdürülebilir başarı, yalnızca sürekli çabanın değil; "mükemmellikten ziyade ilerlemeyi, tükenmişlikten ziyade dengeyi" esas alan dengeli çabanın ürünüdür (Sharma & Mitra, 2025). Sürdürülebilir performans, çıktı odaklılığın ötesinde çalışan refahını merkezleyen bir yönetim anlayışını gerektirir. Örgütler, iş yükü dengesi, esnek çalışma ve iş dışı zamanın korunmasına yönelik politikalarla zihinsel uzaklaşmayı destekleyerek iş–aile çatışmasını azaltabilirler (Turgut, 2011).

Literatürde işe aşırı bağlılık çoğunlukla bağımsız ya da bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu çalışmanın önemli katkılarından biri, bu değişkeni psikolojik bir iletim mekanizması olarak konumlandırmasıdır. Mükemmeliyetçilik gibi bireysel bir özelliğin, işe aşırı bağlılık aracılığıyla iş–aile çatışmasına nasıl dönüştüğünü açıklayan bu bütüncül yaklaşım, örgütsel davranış alanında açıklayıcı çerçeve sağlamaktadır. Bu yaklaşım şu açıdan değerlidir: Mükemmeliyetçilik gibi görece sabit bir kişilik özelliğinin, doğrudan sonuç üretmek yerine davranışsal bir süreç (aşırı bağlılık) üzerinden etkide bulunduğunu göstermektedir. Dolayısıyla çalışma, literatürdeki nedensel zinciri daha görünür hâle getirmektedir. Ancak, araştırmada kesitsel veri kullanımı nedensellik ilişkilerinin kesin biçimde kurulmasını sınırlamaktadır. Gelecek çalışmalarda boylamsal tasarımlar kullanılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Akanbi, S. T. (2016). Contributions of perfectionism and social support to the prediction of work-family conflict among women academics in Oyo State, Nigeria. *Gender & Behaviour*, *14*(1), 7182-7196.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı* (6. Bs.). Sakarya yayıncılık.

Allen, A.B., Benson, K., & Cox, T. (2024). Perceptions of perfectionism in groups. *Personality and Individual Differences, 223*, 112605. https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112605

Apaydın, M. D. (2004). "Çift Kariyerli Ailelerde İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kendini Kurgulama Düzeyleri ile İlişkisi", Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

Avanzi, L., Perinelli, E., Vignoli, M., Junker, N. M., & Balducci, C. (2020). Unravelling work drive: A comparison between workaholism and overcommitment. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(16), 5755. https://doi.org/10.3390/ijerph17165755

Burgess, A. M., Frost, R. O., & DiBartolo, P. M. (2016). Development and validation of the frost multidimensional perfectionism scale–brief. *Journal of Psychoeducational Assessment, 34*(7), 620-633. https://doi.org/10.1177/0734282916651359

Caliskan, S. C., Arikan, S. C., & Yildirim Saatci, E. (2014). SMEs context of Turkey from the relational perspective of members' perfectionism, work family conflict and burnout. *International Journal of Business and Social Science*, *5*(4), 129-139.

Clark, M.A., Lelchook, A.M., & Taylor, M.L. (2010). Beyond the Big Five: How narcissism, perfectionism, and dispositional affect relate to workaholism. *Personality and Individual Differences, 48*, 786–791. https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.01.013

Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y., & Baltes, B. B. (2016). All work and no play? A meta analytic examination of correlates and outcomes of workaholism. *Journal of Management, 42*(7), 1836–1873. https://doi.org/10.1177/0149206314522301

Flett, G.L., Hewitt, P.L., Nepon, T., Sherry, S. B., & Smith, M. (2022). The destructiveness and public health significance of socially prescribed perfectionism: A review, analysis, and conceptual extension. *Clinical Psychology Review, 93*, 102130. https://doi.org/10.1016/j.cpr.2022.102130

Frost, R. O., Marten, P., Lahart, C., & Rosenblate, R. (1990). The dimensions of perfectionism. *Cognitive Therapy and Research, 14*(5), 449–468. https://doi.org/10.1007/BF01172967

Goswami, A., & Baksi, R. (2025). Perfectionism as a catalyst to anxiety and burnout: A study among students. *International Journal of Psychology Sciences, 7*(1), 273-287.

Gök, B., Telli, E., & Al, B. (2025). Kapsayıcı liderlik ve yenilikçi iş davranışı: Dile getirme davranışının aracı rolü. 33. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21 – 24 Mayıs 2025, Fırat Üniversitesi, Elâzığ.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*(1), 76–88. https://doi.org/10.2307/258214

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8. Bs.). Cengage.

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis a regression-based approach*. The Guilford Press.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Jeong, Y., & Jeon, G. (2018). Relationship between perfectionism and parenting behavior of working mothers: Double mediating effects of work-family conflict and parenting guilt. *Family and Environment Research*, *56*(4), 377-390. https://doi.org/10.6115/fer.2018.027

Kağan, M. (2011). Frost çok boyutlu mükemmeliyetçilik ölçeği'nin Türkçe formunun psikometrik özellikleri. *Anadolu Psikiyatri Dergisi, 12*(3), 192-197.

Khan, T., & Iqbal, M. Z. (2022). Leader–member exchange congruence and feedback seeking behavior: a role theory perspective. *International Journal of Organization Theory & Behavior, 25*(3/4), 186-203. https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-2021-0127

Kinman, G., & Jones, F. (2008). Effort-reward imbalance, over-commitment and work-life conflict: Testing an expanded model. *Journal of Managerial Psychology, 23* (3),236-251. https://doi.org/10.1108/02683940810861365

Mitchelson, J. K. (2009). Seeking the perfect balance: Perfectionism and work–family conflict. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 349-367. https://doi.org/10.1348/096317908X314874

Namasivayam, K., & Zhao, X. (2007). An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work–family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India. *Tourism Management, 28*(5),1212–1223. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.09.021

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 400-410. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400

Örs, Ş. (2023). "Rol Stresörleri ile Tükenmişlik İlişkisinde Çaba-Ödül Dengesizliği Ve İş-Yaşam Dengesizliğinin Paralel Aracı Ve Aşırı Bağlılığın Düzenleyici Rolü", Gümüşhane Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, *Doktora Tezi*, Gümüşhane.

Philp, M., Egan, S., & Kane, R. (2012). Perfectionism, over commitment to work, and burnout in employees seeking workplace counselling. *Australian Journal of Psychology, 64*(2), 68-74. https://doi.org/10.1111/j.1742-9536.2011.00028.x

Preckel, D., Känel, R. v., Kudielka, B. M., & Fischer, J. E. (2005). Overcommitment to work is associated with vital exhaustion. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *78*, 117-122. https://doi.org/10.1007/s00420-004-0572-8

Sarour, E. O., & El Keshky, M. E. S. (2023). Almost perfect? Perfectionism and work-family conflict in saudi workers: the contributions of coping strategies and positive automatic thoughts. *Current Psychology*, *42*,30715–30725. https://doi.org/10.1007/s12144-022-04053-3

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online, 8*(2), 23-74.

Sharma, S., & Mitra, R. K. (2025). Effect of perfectionism on burnout in early career professionals: The mediating role of work-life balance. *International Journal of Social Science Research (IJSSR), 2*(5), 442-459.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort-low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(1), 27-41. https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27

Siegrist, J., Wege, N., Pühlhofer, F., & Wahrendorf, M. (2009). A short generic measure of work stress in the era of globalization: Effort–reward imbalance. *Int Arch Occup Environ Health*, *82*, 1005-1013. https://doi.org/10.1007/s00420-008-0384-3

Stevens, J. (2009). *Applied multivariate statistics for the social sciences. Routledge*, New York: Taylor & Francis Group.

Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25*(3-4), 155-179.

Wirtz, P.H., Siegrist, J., Rimmele, U., & Ehlert, U. (2008). Higher overcommitment to work is associated with lower norepinephrine secretion before and after acute psychosocial stress in men. *Psychoneuroendocrinology*, *33*(1), 92–99.

Wu, C.-H., Zheng, Y., & Yang, W.-N. (2026). Perfectionism at work. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 13*(1),465 –88https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020924-064336

ÖRGÜTSEL ESNEKLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Coşkun AKÇA
Kastamonu Üniversitesi,
coskunakca@kastamonu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Erman KILINÇ
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
ermankilinc@ohu.edu.tr

Öğr. Gör. Dr. Ertuğrul TEKİN
Selçuk Üniversitesi,
ertugrul.tekin@selcuk.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgütsel esnekliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini ve bu etkide çevresel belirsizliğin düzenleyici rolünü belirlemektir. Araştırma, Konya Organize Sanayi Bölgesi'ndeki makine ve otomotiv sektöründe çalışan mavi yakalılar üzerinde yürütülmüştür. Verilerin elde edilmesi amacıyla anket formlarından yararlanılmıştır. Anket formları 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Kesitsel araştırma deseninde, kolayda örnekleme yöntemiyle gönüllü 213 kişiye ulaşılmıştır. Analizler kapsamında geleneksel betimleyici istatistik tekniklerine ek olarak düzenleyici etki analizinden yararlanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre örgütsel esnekliğin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı (β=0,543, t=9,595, p<0,001) etkisinin olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca örgütsel esnekliğin çalışan performansına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü PROCESS Macro Model-1 kullanılarak incelenmiş ve moderatörün farklı seviyelerinde (düşük-orta-yüksek) örgütsel esnekliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Çevresel belirsizlik düzeyi arttıkça etki büyüklüğünün arttığı gözlenmiştir (düşük belirsizlik: β=0,44, t=6,995, p<0,001; orta belirsizlik: β=0,54, t=9,595, p<0,001; yüksek belirsizlik: β=0,64, t=7,521, p<0,001).

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Esneklik, Çalışan Performansı, Çevresel Belirsizlik, Dinamik Yetenekler Teorisi, Durumsallık Kuramı.

GİRİŞ

Günümüz iş dünyası; teknolojideki köklü değişimler, küresel ölçekli ekonomik dalgalanmalar, pandemi ve jeopolitik riskler gibi öngörülemeyen krizlerin etkisiyle giderek daha karmaşık bir yapıya bürünmüştür. Bu "yeni normal" içerisinde örgütlerin statik yapılarla varlıklarını sürdürmeleri oldukça zorlaşmış ve değişimlere uyum sağlamalarına olanak tanıyan esneklik becerileri giderek artan öneme sahip olmuştur (Teece vd., 1997; Syamsir vd., 2025). Bunun sonucunda örgütsel esneklik; örgütlerin değişen çevre koşullarına hızla yanıt verebilme, kaynaklarını yeniden yapılandırabilme ve stratejik rotalarını etkin bir şekilde değiştirebilme yetenekleri bağlamında yazında sıklıkla işlenmeye başlayan bir konu hâline gelmiştir (Grewal ve Tansuhaj, 2001).

Örgütleri esnek olmaya yönelten süreçlerin temel belirleyicisi olan çevresel belirsizlik, bir örgütün karar alma süreçlerinde ihtiyaç duyduğu bilginin eksikliği veya gelecekteki değişimlerin tahmin edilemezliği olarak öne çıkmaktadır. Yazında bu süreç, değişkenlik (Volatility), belirsizlik (Uncertainty), karmaşıklık (Complexity) ve muğlaklık (Ambiguity) bileşenlerinden oluşan VUCA kavramı ile kavramsallaştırılmaktadır (Carayannis vd., 2025). Yüksek belirsizliğin hâkim olduğu VUCA dönemlerinde standart operasyonel prosedürlerin yetersiz kalması birçok çıktıda olduğu gibi çalışan performansına da olumsuz yönde etki etmektedir. Araştırmalar, belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda esnek örgüt yapıları inşa etmenin çalışan performansını artırdığını ve inovasyonu tetiklediğini göstermektedir (Vela-Jimenez vd., 2014). Bu dönemlerde örgütsel esnekliğin temel amacı, sadece dışsal tehditlere karşı bir savunma kalkanı oluşturmak değil, aynı zamanda bu değişimleri birer fırsata dönüştürerek verimliliği en yüksek seviyeye ulaştırmaktır. Humphrey ve arkadaşları (2007), yürüttükleri meta-analiz araştırmasının bulgularında, esnek çalışma ortamının çalışanların özerklik duygusunu artırdığını, iş tatminini beslediğini ve sonuç olarak bireysel performansı olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Öte yandan, bu ilişkinin her zaman doğrusal ve aynı şiddette gerçekleşmediği, örgütün içinde bulunduğu dış çevredeki belirsizlik düzeyinin bu etkileşimde belirleyici bir rol oynayabileceği varsayılmaktadır.

Bu nicel araştırma, örgütsel esnekliğin çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkisini incelemekle birlikte, bu etkileşimde çevresel belirsizliğin olası düzenleyici rolünü ampirik bir çerçevede değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Araştırma, Dinamik Yetenekler Teorisi çerçevesinde örgütsel esnekliğin çalışan performansı üzerindeki rolünü ortaya koyması ve Durumsallık Kuramı kapsamında çevresel belirsizliğin söz konusu ilişki üzerindeki düzenleyici etkisini açıklaması bakımından literatüre kuramsal açıdan katkı sunması beklenmektedir. Bununla birlikte, araştırma bulguları örgütlerde esnek yapıların geliştirilmesi ve belirsiz çevre koşullarında çalışan performansının nasıl daha etkin yönetilebileceğine ilişkin uygulamaya dönük çıkarımlar da ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, hem teorik bilgi birikiminin zenginleştirilmesine hem de uygulayıcılar açısından karar alma ve yönetim süreçlerine katkı sağlayan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çevresel Belirsizlik ve VUCA Dünyası

Günümüz iş dünyası, doğrusal bir süreçten ziyade ani kırılmaların yaşandığı "kalıcı krizler" çağına evrilmektedir (Carayannis vd., 2025). Bu yeni paradigma içerisindeki VUCA unsurları, örgütler için yalnızca yönetilmesi gereken dışsal riskler değil, aynı zamanda operasyonel maliyetleri artıran yapısal engeller haline gelmiştir. Bu durum, geleneksel planlama yöntemlerinin yerini daha kısa vadeli ve çevik yaklaşımlara bırakmasına neden olmaktadır; zira esnek olmayan hiyerarşik yapıların, yüksek belirsizlik dönemlerinde karar alma hızını yavaşlatarak çalışan performansını olumsuz etkilediği bilinmektedir (Schoemaker vd., 2018).

Bu olumsuzlukların üstesinden gelebilmek için örgütlerin daha esnek yapılara yönelmesi önemli hale gelmektedir. Yüksek düzeyde çevresel belirsizlik koşullarında en uygun bireysel davranışlar; değişime açıklık, bilgi paylaşımı ve özerklik gibi öğrenme dostu beceriler etrafında toplanmaktadır (Beltran-Martin ve Roca-Puig, 2013). Esnek çalışanlar, örgütün anlık ihtiyaçlarının ötesine geçerek farklı rekabet taleplerine uygun çeşitli stratejileri uygulama yeteneğine sahiptir (Camps vd., 2016).

Öte yandan örgütsel esneklik, sadece yapısal bir tercih değil, çalışan performansını artıran temel bir yetkinliktir. Esnek yapılar, belirsizlik ortamındaki karmaşık süreçlerin çözümlenmesinde ve bireysel performansın yükseltilmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Camps vd., 2016). Araştırmalar, çevik modelleri benimseyen örgütlerde çalışan performansının, belirsizliğin yoğunlaştığı dönemlerde bile durağan yapılara oranla daha dirençli seyrettiğini göstermektedir (Syamsir vd., 2025). Dolayısıyla VUCA dünyasında sürdürülebilir başarı; katı prosedürlerin yerini, çalışanlara inisiyatif tanıyan ve dış sinyalleri hızla işleyebilen esnek bir örgütsel mimariye bırakmasıyla mümkündür.

Örgütsel Esneklik ve Çalışan Performansı

Örgütsel esneklik, günümüzün hızla değişen pazar dinamiklerinde örgütlerin çevresel şoklara karşı bir savunma mekanizması geliştirerek sürdürülebilir başarıyı yakalamasını sağlamaktadır. Dinamik yetenekler teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, Teece ve arkadaşlarına (1997) göre, “esneklik, örgütlerin iç ve dış yetkinlikleri hızla inşa etme, bütünleştirme ve yeniden yapılandırma kabiliyetidir”. Bu teorik perspektif, esnekliğin sadece statik bir kaynak değil, sürekli güncellenmesi gereken dinamik bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Esnek yapıya sahip örgütlerde çalışanlar, çevresel değişimleri "sezme" ve bu değişimlere uygun "fırsatları yakalama" süreçlerine dâhil olmaktadır. Bu durum, çalışanların operasyonel çevikliğini artırarak performans çıktılarını iyileştirmekte ve değişen koşullar karşısında yeni yetkinlikler geliştirerek örgütsel dönüşüme katkı sunmalarına olanak tanımaktadır.

Eisenhardt ve Martin’e (2000) göre, belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda örgütsel esneklik, karmaşık süreçlerin basitleştirilmesini ve karar alma mekanizmalarının hızlanmasını sağlamaktadır. Bu çevik ekosistem içinde yer alan çalışanlar, hiyerarşik darboğazlara takılmadan yeteneklerini sergilemekte ve dolayısıyla bireysel performanslarını artırmaktadır. Yenilikçi fikirlerin iş süreçlerine entegrasyonu hızlanırken çalışanların entropiye karşı koyma ve değişime ayak uydurma becerileri de gelişmektedir. Sonuç olarak, örgütsel esneklik ile çalışan performansı arasındaki bu doğrusal ilişki, örgütün sahip olduğu kaynakları dinamik bir şekilde optimize etmesine olanak tanımaktadır. Güvene dayalı ve öğrenme odaklı bu modern yönetim anlayışı, belirsizlik dönemlerinde dahi yüksek performanslı bir iş gücü tesis etmede önemli rol üstlenmektedir (Grewal ve Tansuhaj, 2001). Bu bağlamda araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi kurulmuştur:

H1: Örgütsel esneklik, çalışan performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Çevresel Belirsizlik, Örgütsel Esneklik ve Çalışan Performansı İlişkisi

Örgütsel esneklik temel bir dinamik yetenek olarak çalışanların görevlerini daha etkin yerine getirmelerine ve performanslarının artmasına katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, söz konusu ilişkinin gücü çevresel koşullara bağlı olarak değişebilmektedir (Darıcan ve Güney, 2025). Durumsallık Kuramı kapsamında değerlendirildiğinde, çevresel belirsizlik düzeyi arttıkça örgütsel esnekliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinin daha belirgin hale gelmesi beklenmektedir (Burns ve Stalker, 1961).

Çevresel belirsizlik, bir örgütün stratejik kararlar alırken karşılaştığı bilgi eksikliği ve tahmin edilemezlik düzeyi olarak, örgütsel esnekliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde belirleyici bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Belirsizliğin düşük olduğu durağan çevre koşullarında esnek örgüt yapıları ek bir maliyet unsuru olarak algılanabilirken; VUCA dönemlerinde bu yapılar, çalışan performansını koruyan kritik bir tampon görevi üstlenmektedir. Başka bir ifadeyle, dış çevredeki dalgalanmaların şiddeti arttıkça, örgütsel esnekliğin çalışan performansı üzerindeki pozitif etkisi daha belirgin hâle gelmektedir.

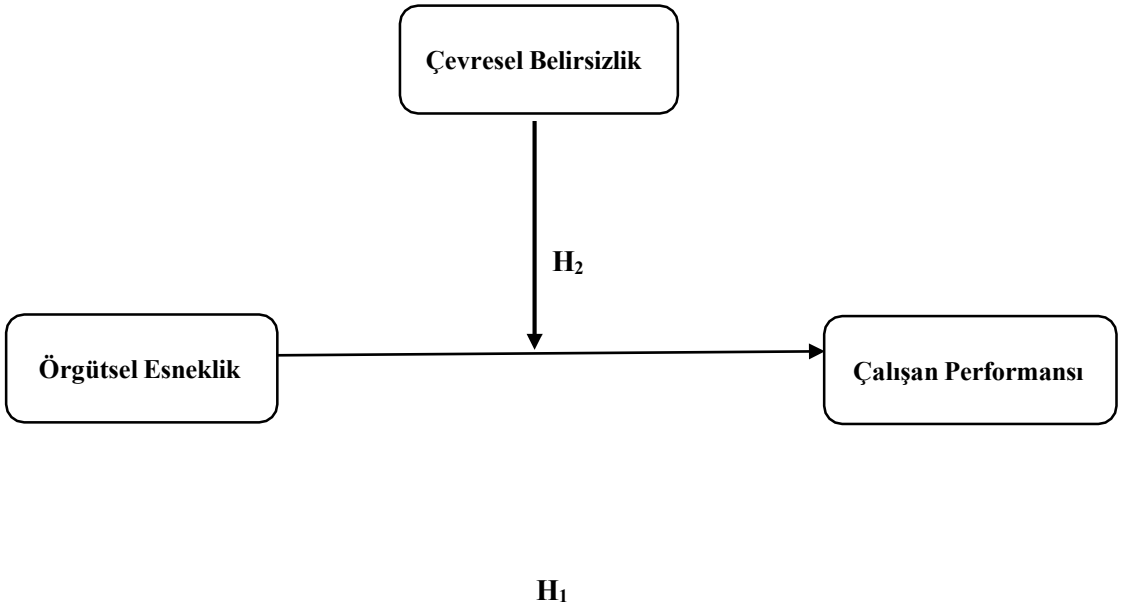
Camps ve arkadaşları (2016) yürüttükleri bir araştırmada bu bulguları desteklemiş ve sonraki çalışmalar için çevresel belirsizliğin düzenleyici değişken olarak dikkate alınmasını önermiştir. Yazarlar aynı zamanda dinamizm, belirsizlik ve karmaşıklık boyutlarına dikkat çekmiş ve bunları etkileşimi değiştiren temel düzenleyici değişkenler olarak dikkate almıştır. Bu doğrultuda, esnek örgütlerde çevresel belirsizlik düzeyi yükseldikçe performansı stabilize etme yeteneğinin arttığı varsayılmıştır. Yukarıdaki bilgiler ışığında, araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H2: Çevresel belirsizlik, örgütsel esnekliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynamaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmanın amacı, örgütsel esnekliğinin çalışan performansı üzerindeki etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolünü araştırmaktır. Araştırma Konya Organize Sanayi Bölgesi'ndeki makine ve otomotiv sektöründe çalışan mavi yakalılar üzerinde yürütülmüştür. Kesitsel araştırma deseninde kolayda örnekleme yöntemi ile veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS programı ve SPSS Process Macro eklentisi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan model Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1 Araştırmanın modeli



Ölçüm Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgileri yer almaktadır. İkinci bölümde, Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen ve Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel çeviklik ölçeğinin örgütsel esneklik alt boyutu kullanılmıştır. Bu alt boyut, toplam 3 ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan çalışan performansı ölçeği yer almaktadır. Bu ölçek, tek boyutlu olup 4 ifadeden oluşmaktadır. Son bölümde ise, Yayla ve Hu (2012) tarafından geliştirilen ve üç boyutlu toplam 11 ifadeden oluşan çevresel belirsizlik ölçeği kullanılmıştır. Tüm ölçekler, 5'li Likert tipi ile hazırlanmıştır (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum).

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma Konya Organize Sanayi Bölgesi'ndeki makine ve otomotiv sektörlerinde çalışan mavi yakalılar üzerinde yürütülmüş olup, veriler kolayda örnekleme yöntemi ile 213 katılımcıdan gönüllülük esasına dayalı olarak toplanmış ve tüm katılımcılara anonimlik garantisi verilmiştir. Araştırma için Selçuk Üniversitesi Kadınhanı Faik İçil Meslek Yüksekokulu Bilimsel Etik Kurulu'ndan 17.03.2026 tarihli ve 2026/03 sayılı karar ile etik onayı alınmıştır. Tablo 1'de katılımcılara ait demografik özellikler sunulmuştur.

Tablo 1. Demografik Özellikler

		Sayı	**Yüzde**			**Sayı**	**Yüzde**
Cinsiyet	Erkek	159	74,6	*Eğitim Düzeyi*	İlköğretim	45	21,1
	Kadın	54	25,4		Lise	67	31,5
Yaş	18-25 arası	39	18,3		Ön lisans	47	22,1
	26-33 arası	46	21,6		Lisans mezunu	54	25,4
	34-41 arası	46	21,6	*Medeni Durum*	Evli	142	66,7
	42-49 arası	47	22,1		Bekâr	71	33,3
	50 ve üzeri	35	16,4				

Katılımcıların demografik özellikleri genel olarak değerlendirildiğinde, örneklemin büyük ölçüde erkek (%74,6) ve evli bireylerden (%66,7) oluştuğu görülmektedir. Yaş dağılımında 42-49 yaş grubu (%27,1) öne çıkmakla birlikte, diğer yaş grupları da birbirine yakın oranlarda yer almaktadır. Eğitim düzeyi bakımından ise katılımcıların çoğunluğunun lise mezunu olduğu (%31,5) anlaşılmaktadır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Bu çalışmada, öncelikle örneklemin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett Küresellik Testleri uygulanmıştır. Bu kapsamda, KMO değerinin %60'ın üzerinde olması ve Bartlett testinin %95 güven düzeyinde anlamlı sonuç vermesi beklenmektedir (Hair vd., 2010). Analizlerin devamında ölçeğin geçerlik ve güvenirliği incelenmiş; iç tutarlılık için Cronbach Alfa ve birleşik güvenirlik (CR) değerleri değerlendirilmiştir. Birleşme geçerliğini belirlemek amacıyla ise faktör yükleri ile birlikte ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda, güvenirlik ve CR katsayılarının 0,70 ve üzerinde, AVE değerlerinin ise 0,50 ve üzerinde olması yeterli kabul edilmiştir (Hair vd., 2022).

Tablo 2. Güvenirlik ve Geçerlik Değerleri

Değişken	**KMO**	**Bartlett's Test of Sphericity**	**Sig.**	**Alfa**	**AVE**	**CR**
Örgütsel Esneklik	,727	431,356	,000	,906	0.84	0.94
Çalışan Performansı	,823	501,928	,000	,891	0.76	0.92
Çevresel Belirsizlik	,879	1734,081	,000	,879	0.73	0.96

Bulgular incelendiğinde KMO değerlerinin %60'ın üzerinde olduğu ve Bartlett testinin anlamlı bulunduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, örneklem büyüklüğünün analiz için yeterli olduğunu ve uygulanan faktör analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Değişkenlerin

güvenilirlik katsayıları 0,879 ile 0,906 arasında, birleşik güvenirlik (CR) değerleri ise 0,92 ile 0,96 aralığında bulunmuş; bu da modelin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, AVE değerlerinin 0,73 ile 0,84 arasında gerçekleştiği tespit edilmiş ve böylece birleşme geçerliğinin sağlandığı anlaşılmıştır. Tablo 3'te ise değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler ile yapılar arası korelasyon değerleri sunulmuştur.

Tablo 3. Betimleyici istatistik ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	N	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık	1	2	3
Örgütsel Esneklik	213	3,5947	,93501	-,523	-,634	**0,916**		
Çalışan Performansı	213	3,8310	,82177	-,280	-,898	,649**	**0,871**	
Çevresel Belirsizlik	213	3,2783	,63741	-,253	-,451	,546**	,443**	**0,854**

SS= Standart Sapma; **=Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadığı, çarpıklık ve basıklık değerleri üzerinden incelenmiştir. Bulgular, tüm ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ±2 aralığında olduğunu göstermektedir; bu sonuçlar doğrultusunda, ölçümlerin normal dağılım varsayımını karşıladığı söylenebilir (Kline, 2016). Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, ortalama değerlerin 3,32 ile 3,83 arasında değiştiğini ortaya koymuştur.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre;

- Örgütsel esneklik ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = 0,649$, $p < 0,01$).
- Örgütsel esneklik ile çevresel belirsizlik arasında da pozitif yönde bir ilişki gözlenmiştir ($r = 0,546$, $p < 0,01$).
- Çalışan performansı ile çevresel belirsizlik arasındaki ilişki de pozitif ve anlamlıdır ($r = 0,443$, $p < 0,01$).

Ayrıca ölçeklerin ayrışma geçerliği incelenmiştir. Fornell-Larcker kriteri kapsamında √AVE değerlerinin, ilgili yapının diğer yapılarla olan korelasyonlarından büyük olması, ölçümlerin ayrışma geçerliğini sağladığını göstermektedir.

Araştırma Modelinin Test Edilmesi ve Sonuçlar

Araştırma modelinin test edilmesinde, öncelikle örgütsel esnekliğin çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiş, ardından çevresel belirsizliğin bu ilişkiyi düzenleyici bir değişken olarak etkileyip etkilemediği test edilmiştir. Bu amaçla, SPSS PROCESS Macro (Model-1) kullanılmıştır.

Tablo 4. Hipotez Testi Sonuçları

	Beta	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	3,781	0,049	76,752	,000	3,683	3,878
Örgütsel Esneklik	0,543	0,057	9,595	,000	0,432	0,655
Etkileşimsel Terimin Testi						
Çevresel Belirsizlik	**Beta**	**Std. Hata**	**t**	**p**	**LLCI**	**ULCI**
Düşük	0,44	0,063	6,995	,000	0,319	0,569
Orta	0,54	0,057	9,595	,000	0,432	0,655
Yüksek	0,64	0,085	7,521	,000	0,474	0,811

Etkileşim Terimi: Örgütsel Esneklik X Çevresel Belirsizlik

Bağımlı değişken: Çalışan performansı

Araştırma modelinin testinde, örgütsel esnekliğin çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0,543$, $t = 9,595$, $p < 0,001$), bu da H1 hipotezini desteklemektedir. Çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü PROCESS Macro Model 1 kullanılarak incelenmiş ve moderatörün farklı seviyelerinde örgütsel esnekliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur.

Analiz sonuçlarına göre çevresel belirsizliğin düşük ($\beta = 0,44$, $p < 0,001$), orta ($\beta = 0,54$, $p < 0,001$) ve yüksek ($\beta = 0,64$, $p < 0,001$) seviyelerinde örgütsel esnekliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinin

anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, çevresel belirsizliğin düzeyi arttıkça örgütsel esnekliğin çalışan performansı üzerindeki pozitif etkisinin güçlendiğini göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, örgütsel esnekliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi ve bu etkileşimde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü incelenmiştir. Elde edilen bulgular, örgütsel esnekliğin çalışan performansını anlamlı düzeyde arttığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel esneklik için saptanan etki büyüklüğünün (β: 0,60-0,80) güçlü etki sınırına oldukça yakın seyretmesi, test edilen modelin açıklama gücünün yüksek olduğuna işaret etmektedir. Bu sonuçlar, örgütsel esnekliği artırmanın ve çalışanları daha esnek kılacak bir kültür inşa etmenin geleceğin temel meydan okuması olduğunu savunan Camps vd. (2016) ile paralellik göstermektedir.

Araştırmanın bir diğer temel sonucu, çevresel belirsizliğin örgütsel esneklik-çalışan performansı ilişkisinde pozitif yönlü ve anlamlı bir düzenleyici etkiye sahip olmasıdır. Belirsizliğin düşük olduğu koşullarda esnekliğin performansa etkisi görece sınırlı kalırken; belirsizlik düzeyi arttıkça bu etkinin şiddetlendiği ve yüksek belirsizlik ortamlarında en yüksek düzeye çıktığı saptanmıştır. Bu durum, belirsizlik arttıkça esnekliğin performansı koruyan bir "kaldıraç" haline geldiğini kanıtlamaktadır. Elde edilen bulgular, örgütsel çevikliğin hem teknolojik hem de rekabetçi belirsizliğin performans üzerindeki negatif etkilerini azalttığını belirten Darvishmotevali vd. (2020) çalışmalarıyla tam bir uyum içerisindedir.

Teorik ve Pratik Katkılar

Teorik açıdan bu çalışma, dinamik yetenekler teorisinin önermeler arasında yer alan “belirsizliğin bir tehditten ziyade, doğru stratejilerle fırsata dönüştürülebileceğini” kanıtlar niteliktedir. Belirsizliklerin doğru biçimde tanımlanması, örgütlerin çevresel koşullara uygun stratejiler geliştirmesine olanak tanımakta; bu durum çalışanların yenilikçi düşünme ve geliştirme yönündeki davranışlarını desteklemektedir.

Pratik düzeyde ise bu araştırma, “özellikle rekabetin yoğun olduğu hizmet ve konaklama gibi sektörlerde yöneticilerin; esnek stratejik programlar ve doğru kontrol prosedürleri kullanarak belirsizliği inovasyonu tetikleyen bir unsura dönüştürebilecekleri” (Baradarani ve Kilic, 2018) önermesini desteklemektedir. Belirsizliğin bir fırsat olarak algılanması, yüksek kaliteli hizmet sunumu için gereken çevik sistemlerin kurulmasına rehberlik etmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmalar için Öneriler

Bu araştırma bazı sınırlılıklar taşımaktadır. Öncelikle araştırma kesitsel bir tasarıma sahip olup, veriler tek bir zaman noktasında toplanmıştır; bu nedenle değişkenler arasındaki ilişkilerin nedenselliği kesin olarak ortaya konulamamaktadır. Ayrıca, örneklem kolayda örnekleme yöntemiyle ve 213 mavi yakalı çalışan üzerinden sınırlı bir grupta gerçekleştirildiği için bulguların genellenebilirliği kısıtlıdır. Bununla birlikte, ölçüm araçlarının tamamı öz-bildirim ölçeklerinden oluştuğundan, yanıltıcı önyargıları ve sosyal arzu edilirlik etkileri de sonuçları etkileyebilir.

Gelecek çalışmalar için, farklı sektörlerde ve daha geniş örneklemlerle tekrarlanan veya boylamsal araştırmalar yapılması, örgütsel esneklik ve çevresel belirsizlik ilişkilerinin daha güçlü ve genellenebilir bir biçimde anlaşılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, nicel yöntemlerin yanında nitel veri toplama tekniklerinin de kullanılması, çalışan deneyimlerinin ve örgütsel süreçlerin daha derinlemesine incelenmesine imkân tanıyacaktır.

KAYNAKÇA

Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi, 5*(2), 185-206.

Baradarani, S., & Kilic, H. (2018). Service innovation in the hotel industry: culture, behavior, performance. The Service Industries Journal, 38(13-14), 897-924.

Beltran-Martin, I., & Roca-Puig, V. (2013). Promotingemployee flexibility through HR practices. Human Resource Management, 52, 645–674.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The Management of Innovation. London: Tavistock Publishing.

Camps, J., Oltra, V., Aldás-Manzano, J., Buenaventura-Vera, G., & Torres-Carballo, F. (2016). Individual performance in turbulent environments: The role of organizational learning capability and employee flexibility. Human Resource Management, 55(3), 363-383.

Carayannis, E. G., Papamichail, G., Zotas, N., & Askounis, D. (2025). Corporate foresight: navigating uncertainty in a VUCA world. Journal of the Knowledge Economy, 16(6), 17494-17515.

Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9(1), 35-46.

Darıcan, M. F., & Güney, S. (2025). Örgütsel değişimin çalışanların motivasyon ve performansına etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü: Gıda sektöründe bir araştırma. Akademik Hassasiyetler, 12(29), 135-160.

Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. International Journal of Hospitality Management, 87, 102499.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. Strategic Management Journal, 21(10-11), 1105-1121.

Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. Journal of Marketing, 65(2), 67-80.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). California: Sage Publications.

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

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. Journal of Applied Psychology, 92(5), 1332.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. Academy of Management Journal, 42(1), 58-74.

Kline, R. B. (2016). Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.). New York: Guilford Press.

Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. California Management Review, 61(1), 15-42.

Sharifi, H. ve Zhang, Z. (1999). A Methodology For Achieving Agility In Manufacturing Organisations: An Introduction. International Journal of Production Economics, 62(1), ss. 7-22

Syamsir, S., Saputra, N., & Mulia, R. A. (2025). Leadership agility in a VUCA world: a systematic review, conceptual insights, and research directions. Cogent Business & Management, 12(1), 2482022.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.

Vela-Jiménez, M. J., Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., & Abella-Garcés, S. (2014). How environmental changes and cooperation moderate labour flexibility and firm performance? Personnel Review, 43(6), 915-936.

Yayla, A. & Hu, Q. (2012). The impact of IT-business strategic alignment on firm performance in a developing country setting: Exploring moderating roles of environmental uncertainty and strategic orientation. European Journal of Information Systems. 21. 10.1057/ejis.2011.52.

KAHRAMANLIKTAN MORAL YARALANMAYA: OLAĞANÜSTÜ DÖNEMLERDE SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ÖZGECİLİK SINIRLARI

Dr. Öğr. Üyesi Enver Samet ÖZKAL

Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi
samet.ozkal@afsu.edu.tr

Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Afyon Kocatepe Üniversitesi,
bozkara@aku.edu.tr

ÖZET

COVID-19 salgını ve 2023 Kahramanmaraş depremleri, sağlık çalışanlarını yaşamı tehdit eden koşullar, kaynak kıtlığı ve karmaşık önceliklendirme kararlarıyla yüz yüze getirerek gönüllü özgecilik ile kurumsal zorunluluk arasındaki sınırı belirsizleştirmiştir. Nicel çalışmalar yüksek tükenmişlik ve travma sonrası stres bozukluğu düzeylerini belgelemekle birlikte, farklı kriz türlerinde öznel etik muhakemeyi karşılaştıran nitel araştırmalar yetersiz kalmaktadır.

Bu nitel çalışma, en az beş yıl deneyime ve önceden afet maruziyetine sahip sağlık profesyonelleriyle senaryo temelli yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler aracılığıyla bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. İki gerçekçi senaryo (pandemi döneminde kişisel koruyucu donanım kıtlığı-aile çatışması ve depremde triyaj-aile belirsizliği) anlık etik karar alma süreçlerini yakalamak üzere tasarlanmıştır. Veriler tematik analizle incelenmiştir.

Araştırma, çalışanların etik ikilemleri nasıl tanımladığını, görev-aile-öz bakım çatışmalarını nasıl yönettiğini, özgeciliği kişisel erdem mi yoksa kurumsal yükümlülük mü olarak çerçevelediğini ve sistemsel baskıların insan sınırlarını aşarak ahlaki yaralanmaya yol açıp açmadığını incelemektedir. Çalışma, Türkiye bağlamında farklı kriz türlerini karşılaştırarak afet etiği ve sağlık çalışanı refahı literatürüne özgün katkılar sunmayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Özgecilik, ahlaki yaralanma, etik ikilem, afet etiği, Türkiye, nitel araştırma, senaryo temelli görüşmeler

GİRİŞ

Sağlık çalışanları, olağan koşullarda bile yüksek stres ve etik ikilemlerle karşı karşıya kalan bir meslek grubudur. Kitlesel afetler bu baskıyı katlanarak artırmakta ve çalışanları hem kişisel güvenliklerini tehdit eden koşullarda görevlerini sürdürmeye hem de kısıtlı kaynaklarla hayat kurtarma kararlarını vermek zorunda bırakmaktadır. COVID-19 pandemisi sürecinde Türkiye'de yüzlerce sağlık çalışanı enfekte olmuş, tükenmişlik dramatik düzeylere ulaşmıştır. 2023 Kahramanmaraş depremleri ise sahada görev yapan sağlık profesyonellerini kendi ailelerini kaybetme riski ile birlikte eş zamanlı triyaj zorunluluklarıyla yüzleştirmiştir (Satılmış vd., 2024; Çifçi vd., 2024). Bu iki kriz, özgeci davranışın nerede gönüllü ahlaki tercih, nerede kurumsal beklentilerin dayattığı zımni zorunluluk haline geldiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Özgecilik, başkalarının iyiliğini kendi çıkar ve güvenliğinin önünde tutmak olarak tanımlanmakta ve bu bağlamda çok katmanlı bir anlam kazanmaktadır (Batson, 2011). Moral yaralanma kavramı ise bireyin derin ahlaki inançlarıyla bağdaşmayan eylemlere katılmak ya da tanık olmak sonucunda oluşan psikolojik yarayı anlamlandıran güçlü bir çerçeve sunmaktadır (Litz vd., 2009). Afet tıbbı literatürü incelendiğinde triyaj ve kaynak tahsisi gibi ikilemleri ele almakta iken (Iserson & Moskop, 2007), pandemi araştırmalarında tükenmişlik ve ekipman yetersizliğine odaklanıldığı görülmektedir (Pappa vd., 2020). Bununla birlikte, iki kriz türünü karşılaştırmalı biçimde ele alan ve moral yaralanma ile özgecilik sınırları arasındaki ilişkiyi derinlemesine inceleyen çalışmalar hâlâ sınırlıdır. Mevcut literatürün mesleki kimlik ve görev etiğini merkeze alanlar (Balicer vd., 2006) ile tükenmişlik ve kurumsal desteğe odaklananlar (Maunder vd., 2006) arasında iki temel yaklaşım etrafında şekillendiği görülmektedir.

Bu çalışmalar büyük ölçüde nicel, retrospektif ve tek kriz türüyle sınırlı kalmaktadır. Son yıllarda deprem sonrası nitel araştırmalar ortaya çıkmış olsa da (Ünsal, 2025; Altuntaş vd., 2023) bunlar salgın-deprem karşılaştırması yapmamış, senaryo temelli etik akıl yürütmeyi ve özgecilik-moral yaralanma

ilişkisini sistematik olarak ele almamıştır. Moral yaralanma kavramının Türkiye sağlık sistemi bağlamındaki açıklayıcı gücü de henüz yeterince sınanmamıştır.

Araştırma, pandemi ve deprem deneyimi yaşamış sağlık profesyonellerinin etik muhakeme süreçlerini nitel bir yaklaşımla incelemeyi amaçlamaktadır ve bu doğrultuda sağlık çalışanlarının kriz durumlarında etik ikilemleri nasıl tanımlayıp anlamlandırdığı, görev, aile sorumluluğu ve öz-bakım arasındaki çatışmayı hangi gerekçelerle yönettiği, özgeciliği kriz bağlamında bireysel bir erdem mi yoksa kurumsal bir zorunluluk mu olarak konumlandırdığı ve bu algının kriz türlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ile sağlık sisteminin kriz dönemlerinde çalışanlardan beklediği fedakârlığın insani sınırları aşıp aşmadığı ve bu durumun moral yaralanma ile nasıl ilişkilendiği sorularına yanıt aramaktadır. Bu bağlamda veriler, senaryo temelli yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler aracılığıyla toplanmış ve tematik analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Çalışma, pandemi ve deprem krizlerini karşılaştırmalı olarak ele alan nitel literatüre katkı sunmakta ve moral yaralanma çerçevesini Türkiye bağlamında değerlendirmektedir. Ayrıca senaryo temelli yöntemin afet araştırmalarındaki analitik kapasitesine ilişkin metodolojik bir tartışma sunmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sağlık Profesyonellerinde Özgecilik

Özgecilik, başkalarının refahını kendi çıkarlarının önünde tutma eğilimi olarak tanımlanır ve hem bireysel bir erdem hem de kurumsal bir yükümlülük olarak işlev görür (Titmuss, 2018; Batson, 2011). Sağlık profesyonellerinde özgecilik, mesleki etik kodlar ve "*kahramanlık*" söylemiyle pekiştirilmekte ancak kriz dönemlerinde kişisel güvenlik, aile sorumluluğu ve kaynak yetersizliğiyle çatıştığında gönüllü tercihten zorunlu fedakârlığa dönüşmektedir (Greenberg vd., 2020; Shanafelt vd., (2020). Ünsal vd. (2025), Kahramanmaraş depremi sonrasında hemşireler üzerinde yapmış oldukları nitel bir araştırmada, özgeciliğin insani sınırlarının aşıldığını ortaya koymaktadır. Bu dönüşüm, çalışmamızın temel sorusu olan "özgecilik hangi koşullarda bireysel bir tercih, hangi koşullarda ise bir dayatma haline gelmektedir?" sorusunu doğrudan beslemektedir.

Moral Yaralanma

Moral yaralanma, literatürde bireyin temel ahlaki inançlarıyla bağdaşmayan eylemlere katılmak, tanık olmak veya bunları önleyememek sonucu oluşan kalıcı bir psikolojik yara olarak ifade edilmektedir (Litz vd., 2009; Dean vd., 2019). Askeri kökenli bu kavramın, pandemi ve afet koşullarında sağlık çalışanlarına uyarlanması ile triyaj kararlarının, yetersiz ekipmanın ve görev-aile çatışması gibi durumların moral yaralanmaya yol açtığı belirtilmektedir (Čartolovni vd., 2021; Scoglio vd., 2024). Gelişmekte olan ülkelerde ve hemşirelerde daha şiddetli moral yaralanma skorlarının raporlandığı (Jafari, 2025) ve bunun tükenmişlikten ayrı bir sosyal fenomen olduğu (Sherman, 2024) belirtilmektedir. Bununla birlikte Türkiye'de deprem sonrası literatürün daha çok travma sonrası stres bozukluğu ve anksiyeteye odaklandığı (Çifçi vd., 2024; Satılmış vd., 2024) ancak moral yaralanmanın etik boyutu üzerine henüz yeterince incelenme yapılmadığı görülmektedir.

Ahlaki Stres ile Moral Yaralanma Arasındaki Ayrım

Ahlaki stres, doğru olanı bilip kurumsal engeller nedeniyle yapamamaktan kaynaklanan geçici etik stresi ifade ederken (Jameton, 1984), moral yaralanma bu stresin kronikleşmesiyle oluşan kalıcı bir yara olarak suçluluk, utanç ve anlam kaybını kapsamaktadır (Čartolovni vd., 2021). Bu noktada ahlaki sıkıntı ile duygusal tükenmişlik arasında güçlü bir korelasyon bulunduğu (Orgambídez vd., 2025) ve her iki kavramın da sağlık çalışanlarının mesleği terk kararları üzerinde tetikleyici bir etki yarattığı görülmektedir (Sherman, 2024). Türkiye'de pandemi ve deprem süreçlerini karşılaştırmalı olarak ele alan bir çalışmanın bulunmaması, moral yaralanmanın kriz türüne göre ayrıştırılarak incelenmesini bu araştırma açısından zorunlu kılmaktadır.

Olağanüstü Durumlarda Etik İkilemler

Afet tıbbında temel ikilemler, triyaj, kaynak tahsisi ve görev-aile çatışması olarak ele alınmaktadır. Pandemi sürecinde yetersiz koruyucu ekipman ve ağır çalışma koşulları ön planda iken (Pappa vd., 2020; Kaçkın vd., 2020; Çelik vd., 2023), depremde iletişim kaybı, aile belirsizliği ve altyapı çöküşü baskın deneyimler olarak öne çıkmaktadır (Güler ve Albayrak, 2024; Karaman vd., 2024). Bu durum,

faydacı ile deontolojik yaklaşımlar arasında süregelen bir gerilimi gündeme getirmekte (Iserson & Moskop, 2007) ve yaşanılan ikilemler özgeciliğin sınırlarını test etmekte ve moral yaralanmayı tetiklemektedir.

COVID-19 döneminde hemşirelerde moral yaralanma ve psikolojik sıkıntı düzeylerinin yüksek seyrettiği (Jafari, 2025), Türkiye'deki sağlık çalışanlarına yönelik damgalanmanın ise yaygın bir sorun olduğu belirtilmektedir (Nashwan vd., 2022). Kahramanmaraş depremleri sonrasında örgütsel sorunları (Altuntaş vd., 2023) ve etik ikilemleri (Ünsal vd., 2025) ele alan nitel çalışmalar literatüre kazandırılmış olsa da salgın ile deprem süreçlerini karşılaştırmalı biçimde inceleyen; senaryo temelli etik akıl yürütme ile özgecilik-moral yaralanma ilişkisini birlikte ele alan bir çalışma henüz bulunmamaktadır. Türkiye'de kolektivist kültür yapısı ve kurumsal destek yetersizliği özgecilik davranışını fiilen zorunlu kılmakta, iş ahlakı literatürünün Batı merkezli doğası (Prompahakul & Epstein, 2020) ise Ünsal vd. (2025) tarafından ortaya konulan bu gerilimlerinin mevcut moral yaralanma modelleri ile tam olarak açıklanamayabileceğine işaret etmektedir. Bu durum, Türkiye'ye özgü kuramsal açıklamalar geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

YÖNTEM

Araştırma Tasarımı

Bu araştırma, nitel yaklaşım çerçevesinde tasarlanmış olup senaryo temelli yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yöntemini benimsemektedir. Senaryo yaklaşımı, retrospektif anlatıların ötesine geçerek etik ikilemler karşısındaki anlık akıl yürütme, duygusal gerilim ve karar alma süreçlerini doğrudan ortaya koymaktadır (Hughes & Huby, 2002; Wilks, 2004). Bu yöntemin tercih edilmesinin temel gerekçesi, afet koşullarında geriye dönük anlatıların normalleştirme, bastırma ve seçici bellek gibi bilişsel süreçlerden etkilenebileceği, buna karşın senaryo temelli akıl yürütmenin bu sınırlılıkları kısmen aşabilmesidir.

Senaryolar iki bağımsız uzman tarafından incelenmiş olup salgın ve deprem koşullarını karşılaştırmalı biçimde ele alacak şekilde tasarlanmıştır. Her iki senaryo da görev-aile çatışması, kaynak yetersizliği, triyaj kararı ve kurumsal baskı gibi etik ikilem alanlarını paralel bir mantıkla kapsamakta ve kriz türleri arası karşılaştırmayı analitik olarak mümkün kılmaktadır.

Katılımcılar ve Örneklem

Çalışmada amaçlı örnekleme yöntemi benimsenmiş olup örneklem büyüklüğü (Patton, 2002; Guest vd., 2006) ölçütlerine göre belirlenmiş ve veri doygunluğuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında depremden etkilenen 11 ilin 10'una ulaşılabilmiş ve her iki kriz sürecinde de sahada görev yapmış hemşirelerin deneyim yılı gözetilmiştir. Katılımcıların demografik ve mesleki özellikleri Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Görüşmecilerin Demografik Özellikleri

Katılımcı Kodu	Çalıştığı Yer	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Görev Süresi	Bakım Yükümlülüğü	Görüşme süresi
G1	Adana	29	K	E	Lisans	7	Çocuk	36:11:00
G2	Adana	52	K	E	Lisans	32	Anne ve çocuk	31:35:00
G3	Adıyaman	35	E	E	Lisans	10	Çocuk	35:17:00
G4	Adıyaman	27	E	E	Lisans	8	Çocuk	39:45:00
G5	Diyarbakır	40	E	E	Lisans	16	Çocuk	20:58:00
G6	Elâzığ	28	K	B	Lisans	6	Yok	19:28:00
G7	Gaziantep	39	K	E	Lisans	15	Çocuk	35:50:00
G8	Gaziantep	38	K	E	Lisans	16	Anne	28:48:00
G9	Hatay	33	K	B	Yüksek Lisans	10	Yok	27:10:00
G10	Hatay	29	K	B	Lisans	9	Yok	23:02:00
G11	Kahramanmaraş	32	E	E	Lisans	14	Çocuk	33:58:00
G12	Kahramanmaraş	32	E	E	Lisans	9	Çocuk	38:19:00
G13	Kahramanmaraş	46	E	E	Lisans	19	Eş ve çocuklar	33:16:00
G14	Kilis	45	K	E	Lisans	22	Çocuk	33:18:00
G15	Kilis	47	K	E	Ön Lisans	28	Çocuk	44:05:00
G16	Malatya	49	K	E	Lisans	21	Çocuk	36:53:00
G17	Malatya	37	K	B	Lisans	19	Anne ve çocuk	32:44:00
G18	Şanlıurfa	27	E	E	Lisans	6	Yok	27:40:00

Veri Toplama, Analiz, Güvenilirlik ve Etik

Araştırmacılar tarafından geliştirilen salgın ve deprem senaryoları ile buna bağlı yarı yapılandırılmış görüşme soruları, görev-aile çatışması, ekipman yetersizliği, triyaj kararı ve kurumsal baskı gibi etik gerilim alanlarını ve iki kriz türü arasındaki karşılaştırmayı kapsayacak biçimde tasarlanmıştır. Bireysel olarak gerçekleştirilen ve ortalama 19-44 dakika süren görüşmeler, katılımcı onayıyla ses kaydına alınmış ve araştırmacı tarafından transkripsiyonu yapılmıştır. Veriler, Braun ve Clarke'ın (2006) altı aşamalı tematik analiz çerçevesi temel alınarak çözümlenmiş; tümevarımsal kodlamayla doğrudan veriden kodlar türetilirken tümdengelimsel yaklaşımla moral yaralanma ve özgecilik gibi kuramsal kavramlar kodlama sürecine rehberlik etmiştir. Kodlama iki bağımsız araştırmacı tarafından ayrı ayrı yürütülmüş, görüş ayrılıkları mutabakat toplantılarıyla giderilerek nihai tema yapısı uzlaşıya dayalı olarak belirlenmiştir. Araştırmanın güvenilirliği Lincoln ve Guba'nın (1985) dört temel kriteri çerçevesinde güvence altına alınmış; inandırıcılık transkript doğrulaması ve araştırmacı yansıtma günlüğüyle, aktarılabilirlik kalın betimleme ve doğrudan alıntılarla, tutarlılık süreç denetim izi ve kod kitapçığıyla, doğrulanabilirlik ise bağımsız kodlayıcı uygulamasıyla sağlanmıştır. Raporlamada COREQ rehber ilkeleri (Tong vd., 2007) esas alınmıştır. Çalışma, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından verilen etik onay (Karar Tarihi: 18.02.2026, Karar No: 3) doğrultusunda yürütülmüştür. Araştırma sürecinde katılımcılar; çalışmanın amacı, gönüllülük esasları, gizlilik ilkeleri ve istedikleri zaman çekilme hakları konusunda sözlü olarak bilgilendirilmiştir. Katılımcı kimlikleri kodlama sistemi (G1–G18) ile anonimleştirilmiş, elde edilen ham veriler şifreli dijital ortamlarda güvenli şekilde saklanmıştır. Ayrıca, olası travmatik yeniden deneyimlemelerin önüne geçebilmek amacıyla, senaryoların kurgusal niteliğine rağmen görüşme sürecinde herhangi bir rahatsızlık hissedilmesi durumunda görüşmeye ara verilmesi veya sonlandırılması araştırma protokolüne dahil edilmiştir.

BULGULAR

Tümevarımsal analiz sonucunda, hemşirelerin pandemi ve deprem süreçlerindeki deneyimlerini ve sistemsel sorunlarını yansıtan, doğrudan ifadelerden ana temalara uzanan bir veri yapısı tablosu oluşturulmuştur (Tablo 2).

Tablo 2. Tema ve Kodların Yapısal Dağılımı

Kodlar	Alt Temalar	Ana Temalar
• Aileye bulaştırma korkusu ve ev içi izolasyon • Afette aileye ulaşamama ve görevi sürdürememe ikilemi • Kriz anında hastayı bırakmanın bencillik veya vatana ihanet olarak içselleştirilmesi	Aile ve Görev Arasındaki Sıkışmışlık	**TEMA 1: ÇATIŞAN SORUMLULUKLAR VE ETİK İKİLEMLER**
• Kısıtlı kaynakla en çok yaşamı kurtarma önceliği *(Kâr-zarar hesabı).* • Duygulardan arınmış, kural temelli karar verme	Triyaj ve Zorunlu Faydacılık	
• Görevi bırakmanın vicdani yükü • Hastayla empatik özdeşleşme • Mesleğin kutsallaştırılması (asker/devlet söylemi)	İçsel ve Mesleki Motivasyonlar	**TEMA 2: ÖZGECİLİĞİN İTİCİ GÜÇLERİ**
• Özgeciliğin bireysel erdem olarak görülmesi • Fedakarlığın mesleki zorunluluğa dönüşmesi	Özgeciliğin Seçim/Yükümlülük Olması Durumu	
• Belirsizlik ve tükenmişlik • Damgalanma ve dışlanma (*Ayaklı Bomba, Mikrop betimlemesi)*	Pandeminin Kronik ve Görünmez Yükü	**TEMA 3: OLAĞANÜSTÜ DURUMLARIN TRAVMATİK DOĞASI**
• Ölüm korkusu altında çalışma • Kıyamet ve mahşer algısı	Depremin Akut Yıkıcılığı ve Şok	
• Ekipman ve personel yetersizliği • Yönetimsel pasiflik ve bürokratik baskı	Kurumsal Destek Eksikliği ve Yalnız Bırakılma	**TEMA 4: KAHRAMANLIKTAN MORAL YARALANMAYA**
• Öğrenilmiş çaresizlik • İnsanüstü çalışma beklentisi (Makine betimlemesi) • Psikolojik desteğin yokluğu ve değersizlik hissi (*Sessiz Çığlık betimlemesi)*	Fedakarlığın Sömürüsü ve Psikolojik Yok Sayılma	

Tablo 3. Tema ve Kodların Frekans Dağılımı

TEMALAR	KODLAR / KAVRAMLAR	FREKANS (n=18)
Tema 1: Çatışan Sorumluluklar ve Etik İkilemler	Aileye ulaşamama ve görevi terk edememe	18
	Triyaj / faydacı karar verme	16
	Aileye bulaştırma korkusu ve izolasyon	14
	Deontolojik etik	2
Tema 2: Özgeciliğin İtici Güçleri	Vicdani yük ve görev bilinci	18
	Özgecilik/yükümlülük	8
	Özgecilik: seçim/erdem	6
	Asker/bekçi metaforu, devletin çocuğu ve vatanseverlik/savaş cephesi algısı	6
Tema 3: Olağanüstü Durumların Travmatik Doğası	Deprem: akut yıkım ve ölüm korkusu	14
	Pandemi: belirsizlik ve bulaş riski	4
	Damgalanma (ayaklı bomba/mikrop)	2
Tema 4: Moral Yaralanma	Aşırı yük, robotlaşma, sömürü	16
	Kurumsal destek eksikliği	10
	Öğrenilmiş çaresizlik	2

TARTIŞMA

Bu araştırma, kriz dönemlerinde sağlık çalışanlarının etik muhakeme, özgecilik ve moral yaralanma deneyimlerini pandemi ve deprem bağlamlarında karşılaştırmalı olarak incelemekte ve bulgular dört temel eksende tartışılmaktadır.

Çatışan Sorumluluklar ve Faydacı Triyaj Etiği

Araştırma bulguları, hemşirelerin kriz anlarında aile ile görev arasında derin bir vicdani çatışma yaşadığını göstermektedir. Deprem sırasında çocuğundan haber alamamasına rağmen görevini terk etmeyi "vatan hainliği" olarak nitelendirmeleri, mesleki kimliğin bireysel ve ailevi sorumlulukların önüne geçtiğine işaret etmektedir ve bu bulgu Balicer vd. (2006) ile Gershon vd. (2010)'un mesleki kimliğin kriz davranışını belirleyici rolüne ilişkin saptamalarıyla uyumludur.

Kaynak ve zaman kısıtlılığının hemşireleri deontolojik etikten faydacı triyaja yönlendirdiği görülmektedir. Iserson ve Moskop (2007) kriz koşullarında faydacı yaklaşımın kaçınılmazlığını vurgularken, Leider vd. (2017) bu geçişin önemli bir vicdani yük oluşturduğunu göstermiştir. Nitekim katılımcıların yakınlarını triyajda geri planda bırakmak zorunda kalmaları, bu etik dönüşümün ağır ahlaki bedelini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Ünsal vd. (2025), Kahramanmaraş depremi sonrası hemşirelerde bu gerilimi "insani görev" ile "mesleki zorunluluk" arasındaki çatışma olarak tanımlamıştır.

Özgeciliğin İtici Güçleri: Asker Metaforu ve Kurumsal Söylem

Bulgular, hemşirelerin mesleki kimliklerini sivil bir rolden ziyade askerî bir çerçevede konumlandırdığını göstermektedir. "Devletin çocuğu", "bekçi" ve "savaş cephesindeki asker" gibi metaforlar, özgeciliğin bireysel bir erdem olmaktan çıkıp kurumsal ve toplumsal olarak dayatılan bir zorunluluğa dönüştüğünü ortaya koymaktadır. Bu durum, Batson'ın (2011) özgeciliği bireysel bir ahlaki tercih olarak ele alan yaklaşımının ötesine geçmekte; Titmuss'un (2018) kurumsal yapıların fedakârlığı normalleştiren rolüne ilişkin çerçevesiyle uyum göstermektedir.

Greenberg vd. (2020) ve Shanafelt vd. (2020), pandemi sürecinde "kahraman" söyleminin sağlık çalışanları üzerindeki kurumsal baskıyı meşrulaştırdığını belirtmiştir. Mevcut bulgular bu tespiti pandemi ve deprem bağlamlarında doğrulamakta ve söz konusu söylemin Türkiye'deki kolektivist kültürel yapı içinde daha da güçlendiğini göstermektedir. Bu bağlam, Batı merkezli özgecilik modellerinin sınırlılığını ortaya koyarak Prompahakul ve Epstein (2020) ile Ünsal vd. (2025)'in kültürel uyarlama gerekliliğine dair görüşlerini desteklemektedir.

Travmanın İki Yüzü: Pandemi ve Deprem

Araştırma, iki kriz türünün hemşirelerde farklı psikolojik yükler ürettiğini göstermektedir. Pandeminin travması kronik, sinsi ve damgalayıcı bir nitelik taşırken, katılımcıların "ayaklı bomba" olarak etiketlenmesi Nashwan vd. (2022)'nin bulgularıyla uyumlu olarak damgalanma deneyimini ortaya koymaktadır. Uzun süreli belirsizlik ve bulaş korkusu ise Pappa vd. (2020)'nin tanımladığı kronik tükenmişlik örüntüsüyle örtüşmektedir.

Deprem travması ise ani başlangıçlı, yoğun ve varoluşsal bir şok niteliğindedir. Katılımcıların süreci "mahşer" ve "kıyamet" gibi ifadelerle tanımlaması, deneyimin yıkıcılığını güçlendirmektedir. Güvenli alanın ortadan kalktığı bu bağlam, risk algısı ve çaresizliği en üst düzeye çıkararak mesleki sorumluluğun sürdürülmesini varoluşsal bir mücadeleye dönüştürmektedir.

İnsani Sınırların Aşılması ve Moral Yaralanma

Bulgular, "kahraman" söylemiyle yüceltilen sağlık çalışanlarının arka planda sistemsel dışlanma ve moral yaralanma yaşadığını göstermektedir. Temel ihtiyaçların karşılanmaması, bürokratik baskıların sürmesi ve psikolojik desteğin eksikliği, Litz vd. (2009)'un tanımladığı moral yaralanma koşullarıyla doğrudan örtüşmektedir. Dean vd. (2019), moral yaralanmanın yalnızca klinik karar süreçlerinden değil, kurumsal terk edilmişlik hissinden de beslendiğini vurgulamıştır.

Katılımcıların "şikâyet etmenin işe yaramayacağı" inancıyla geliştirdikleri öğrenilmiş çaresizlik, Orgambídez vd. (2025)'in ahlaki sıkıntı ile tükenmişlik arasındaki ilişki bulgularıyla açıklanabilir. Litz vd. (2022) ise kişisel başarısızlık ve değersizlik hissini moral yaralanmanın temel bileşenlerinden biri olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Jafari (2025), gelişmekte olan ülkelerde moral yaralanma düzeylerinin daha yüksek olduğunu raporlamıştır. Ayrıca bulgular, ahlaki sıkıntı ile moral yaralanma arasındaki ayrımı da desteklemektedir (Jameton, 1984; Čartolovni vd., 2021). Kurumsal engeller başlangıçta geçici etik stres yaratmakta, bu durumun kronikleşmesi ise suçluluk ve değersizlik duygularıyla birleşerek kalıcı moral yaralanmaya dönüşmektedir. Bu süreç, Epstein & Hamric (2009)'in ahlaki sıkıntıdan moral yaralanmaya evrilen modeliyle uyumludur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, COVID-19 pandemisi ve 2023 Kahramanmaraş depremleri bağlamında sağlık çalışanlarının yaşamı tehdit eden koşullarda gönüllü özgecilik ile kurumsal zorunluluk arasında sıkıştığını ortaya koymaktadır. Kriz dönemlerinde sağlık çalışanları, mesleki kimlikleri ile aile sorumlulukları arasında derin bir vicdani çatışma yaşamakta; zaman ve kaynak kısıtlılığı onları deontolojik etik ilkelerden uzaklaştırarak faydacı triyaj kararlarına yönlendirmekte ve bu durum kalıcı bir ahlaki yük oluşturmaktadır.

Özgecilik bu süreçte bireysel bir erdem olmaktan çıkıp kurumsal bir zorunluluğa dönüşmekte ve sağlık çalışanlarının "asker" veya "devletin çocuğu" gibi metaforlarla tanımlanması bu kurumsallaşmayı güçlendirmektedir. "Kahraman" söylemi ise sistemsel eksiklikleri görünmez kılan meşrulaştırıcı bir çerçeve olarak işlev görmektedir.

Pandemi ve deprem, sağlık çalışanlarında niteliksel olarak farklı psikolojik yükler üretmektedir. Pandemi, bulaş korkusu, belirsizlik ve damgalanma nedeniyle kronik tükenmişlik yaratırken, deprem, güvenliğin tamamen ortadan kalktığı, "kıyamet" ve "mahşer" metaforlarıyla tanımlanan, yüksek risk ve çaresizlik içeren akut bir varoluşsal travma üretmektedir.

Sahada "kahraman" olarak yüceltilen çalışanlar, arka planda kurumsal yetersizlik, psikolojik destek eksikliği ve bürokratik baskılar nedeniyle dışlanma ve tükenmişlik yaşamaktadır. Bu durum zamanla öğrenilmiş çaresizlik, suçluluk ve değersizlik duygularıyla birleşerek moral yaralanmaya dönüşmektedir.

Gelecek çalışmaların, moral yaralanmanın kültürel bağlamda yeniden ele alınması, süreçlerin boylamsal olarak incelenmesi ve triyaj kararlarının uzun vadeli psikolojik etkilerinin disiplinler arası biçimde araştırılmasına odaklanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Altuntaş, S., Çiçek Korkmaz, A., Efe, N., Demirtaş, H., & Kuleyin, B. (2023). Problems experienced by nurses working in the region affected by Kahramanmaraş earthquakes in Turkey and their recommendations for risk reduction: A descriptive and cross-sectional study. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 98, 104123. https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2023.104115

Balicer, R. D., Omer, S. B., Barnett, D. J., & Everly, G. S. (2006). Local public health workers' perceptions toward responding to an influenza pandemic. *BMC Public Health, 6*, Article 99. https://doi.org/10.1186/1471-2458-6-99

Batson, C. D. (2011). *Altruism in humans*. New York, Oxford University Press.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Čartolovni, A., Stolt, M., Scott, P. A., & Suhonen, R. (2021). Moral injury in healthcare professionals: A scoping review and discussion. *Nursing Ethics*, *28*(5), 590–602. https://doi.org/10.1177/0969733020966776

Çelik, S., Bulut, H., Ozbas, A., Karahan, A., Koç, G., Ozleyen, C., Aydin, F., Celik, B., Annak, İ., & Çelik, Y. (2023). Anxiety and Violence Against Nurses in Turkey During The COVID-19 Pandemic. *Nursing and Health Sciences Journal (NHSJ)*. https://doi.org/10.53713/nhsj.v3i2.243.

Çifçi, S., & Kılınç, Z. (2024). The disaster of the century: Effects of the 6 February 2023 Kahramanmaraş earthquakes on the sleep and mental health of healthcare workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *21*(11), 1533. https://doi.org/10.3390/ijerph21111533

Dean, W., Talbot, S., & Dean, A. (2019). Reframing clinician distress: Moral injury not burnout. *Federal Practitioner, 36*(9), 400–402.

Epstein, E. G. ve Hamric, A. B. (2009). Moral distress, moral residue, and the crescendo effect. *The Journal of Clinical Ethics, 20*(4), 330–342. https://doi.org/10.1086/JCE200920406

Gershon, R. R. M., Magda, L. A., Qureshi, K. A., Riley, H. E. M., Scanlon, E., Carney, M. T., Richards, R. J., & Sherman, M. F. (2010). Factors associated with the ability and willingness of essential workers to report to duty during a pandemic. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *52*(10), 995–1003. https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3181f43872

Greenberg, N., Docherty, M., Gnanapragasam, S., & Wessely, S. (2020). Managing mental health challenges faced by healthcare workers during COVID-19 pandemic. *BMJ, 368*, Article m1211. https://doi.org/10.1136/bmj.m1211

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods, 18*(1), 59–82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903

Güler, K., & Albayrak, E. (2024). Goodbyes without farewells under the rubble: A phenomenological study of earthquake victim's methods of coping with ambiguous loss. *International Journal of Social Psychiatry, 70*, 1093-1107. https://doi.org/10.1177/00207640241255569.

Hughes, R., & Huby, M. (2002). The application of vignettes in social and nursing research. *Journal of Advanced Nursing, 37*(4), 382–386. https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2002.02100.x

Iserson, K. V., & Moskop, J. C. (2007). Triage in medicine, part I: Concept, history, and types. *Annals of Emergency Medicine*, *49*(3), 275–281. https://doi.org/10.1016/j.annemergmed.2006.05.019

Jafari, M., Nassehi, A., Jafari, J., et al. (2025). Severity and associated factors of moral injury in healthcare workers during the coronavirus pandemic: A comprehensive meta-analysis. *Archives of Public Health, 83*, Article 37. https://doi.org/10.1186/s13690-025-01518-2

Jameton, A. (1984). *Nursing practice: The ethical issues*. Prentice-Hall.

Kackin, O., Çiydem, E., Aci, O., & Kutlu, F. (2020). Experiences and psychosocial problems of nurses caring for patients diagnosed with COVID-19 in Turkey: A qualitative study. *International Journal of Social Psychiatry, 67*, 158-167. https://doi.org/10.1177/0020764020942788.

Karaman, B., Basturk, I., Taşkın, S., Zeydan, E., Kara, F., Beyazit, E., Camelo, M., Björnson, E., & Yanikomeroglu, H. (2024). Solutions for Sustainable and Resilient Communication Infrastructure in Disaster Relief and Management Scenarios. *IEEE Communications Surveys & Tutorials, 28*, 716-760. https://doi.org/10.1109/comst.2025.3610793.

Küçükkelepçe, G. E., & Diyarbakırlıoğlu Kıvanç, K. (2025). Nurses' experiences with ethical challenges during earthquakes: Staying in limbo. *Nursing Ethics*, *33*(2). https://doi.org/10.1177/09697330251395210

Leider, J. P., DeBruin, D., Reynolds, N., Koch, A., & Seaberg, J. (2017). Ethical guidance for disaster response, specifically around crisis standards of care: A systematic review. *American Journal of Public Health*, *107*(9), e1–e9. https://doi.org/10.2105/AJPH.2017.303882

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications. https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8

Litz, B. T., Plouffe, R. A., Nazarov, A., Murphy, D., Phelps, A., Coady, A., Houle, S. A., Dell, L., Zerach, G., & Moral Injury Outcome Scale Consortium. (2022). Defining and assessing the syndrome of moral injury:

Initial findings of the Moral Injury Outcome Scale Consortium. *Frontiers in Psychiatry, 13*, 923928. https://doi.org/10.3389/fpsyt.2022.923928

Litz, B. T., Stein, N., Delaney, E., Lebowitz, L., Nash, W. P., Silva, C., & Maguen, S. (2009). Moral injury and moral repair in war veterans: A preliminary model and intervention strategy. *Clinical Psychology Review, 29*(8), 695–706. https://doi.org/10.1016/j.cpr.2009.07.003

Maunder, R. G., Lancee, W. J., Balderson, K. E., Bennett, J. P., Borgundvaag, B., Evans, S. Wasylenki, D. A. (2006). Long-term Psychological and Occupational Effects of Providing Hospital Healthcare during SARS Outbreak. *Emerging Infectious Diseases*, *12*(12), 1924-1932. https://doi.org/10.3201/eid1212.060584.

Monroe, K. R. (1998). *The heart of altruism: Perceptions of a common humanity*. Princeton University Press.

Nashwan, A., Korkmaz, M., & Avci, I. (2022). Stigma against health care providers caring for COVID-19 patients in Turkey. *Cogent Public Health*. https://doi.org/10.1080/27707571.2022.2110191.

Orgambídez, A., Borrego, Y., Alcalde, F. J., & Durán, A. (2025). Moral Distress and Emotional Exhaustion in Healthcare Professionals: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Healthcare*, *13*(4), 393. https://doi.org/10.3390/healthcare13040393

Pappa, S., Ntella, V., Giannakas, T., Giannakoulis, V. G., Papoutsi, E., & Katsaounou, P. (2020). Prevalence of depression, anxiety, and insomnia among healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *Brain, Behavior, and Immunity, 88*, 901–907. https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.05.026

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.

Prompahakul, C., & Epstein, E. G. (2020). Moral distress experienced by non-Western nurses: An integrative review. *Nursing Ethics*, 27(3), 778–795. https://doi.org/10.1177/0969733019880241

Satılmış, D., Yıldız, E., & Çevik, E. (2024). Posttraumatic stress disorder in health-care workers after two major earthquakes centered in Kahramanmaraş, Turkey. *Turkish Journal of Emergency Medicine, 24*(1), 27–32. https://doi.org/10.4103/tjem.tjem_192_23

Scoglio, A. A., Stelson, E. A., Becene, I., Marquez, C. I., & Rich-Edwards, J. W. (2024). A mixed-methods analysis of moral injury among healthcare workers during the COVID-19 pandemic. *PLOS ONE, 19*(7), e0304620. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304620

Shanafelt, T., Ripp, J., & Trockel, M. (2020). Understanding and addressing sources of anxiety among health care professionals during the COVID-19 pandemic. *JAMA*, *323*(21), 2133–2134. https://doi.org/10.1001/jama.2020.5893

Sherman, J., & Petros, S. (2024). Disbelief, distress, and distrust: Trending institution-related emotional distress during COVID-19. *Journal of Social Work in End-of-Life & Palliative Care, 20*(4), 352–373. https://doi.org/10.1080/15524256.2024.2404461

Titmuss, R. M. (2018). *The gift relationship: From human blood to social policy*. Policy Press.

Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): A 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, *19*(6), 349–357. https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042

Ünsal, B., Özbudak Arıca, E., & Höbek Akarsu, R. (2025). Ethical issues after the earthquake in Turkey: A qualitative study on nurses' perspectives. *International Nursing Review, 72*(1), 1–13. https://doi.org/10.1111/inr.13048

Wilks, T. (2004). The use of vignettes in qualitative research into social work values. *Qualitative Social Work, 3*(1), 78–87. https://doi.org/10.1177/1473325004041133

LİMAN ÇALIŞANLARINDA ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ROLÜ

Doktorant Özgür Sert

Antalya Bilim Üniversitesi
capt.ozgursert@gmail.com

Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Antalya Bilim Üniversitesi,
sanimert@gmail.com

ÖZET

Bu bildiri, liman çalışanlarında etik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini psikolojik güvenlik ekseninde incelemektedir. Çalışma, doktora tezinin liman ve terminal bağlamında üretilen nicel bulgularından hareketle sadeleştirilmiş üç değişkenli bir modele odaklanmaktadır. Limanlar yüksek risk, yoğun koordinasyon ve belirgin hiyerarşi içeren çalışma ortamları olduğu için çalışanların sorunları, hataları ve iyileştirme fırsatlarını zamanında dile getirmesi kritik önem taşımaktadır. Bulgular, etik liderliğin psikolojik güvenliği güçlü biçimde artırdığını, psikolojik güvenliğin ise örgütsel sessizliği anlamlı biçimde azalttığını göstermektedir. Sonuçlar, liman işletmelerinde sessizliği azaltmanın etkili liderlik uygulamaları ve güvenli iletişim iklimiyle kurumsal olarak desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Etik liderlik, örgütsel sessizlik, psikolojik güvenlik, liman çalışanları, liman işletmeciliği

GİRİŞ

Çalışanların iş süreçleri, operasyonel aksaklıklar, güvenlik riskleri, hata kaynakları ve iyileştirme fırsatları hakkında görüşlerini dile getirmesi, örgütlerin öğrenme kapasitesi ve sürdürülebilir performansı açısından kritik önemdedir. Buna rağmen birçok örgütte çalışanlar, üst yönetim tepkisi, dışlanma, yanlış anlaşılma, kariyer riski ya da "nasıl olsa bir şey değişmez" düşüncesi nedeniyle önemli bilgi ve görüşlerini paylaşmaktan kaçınabilmektedir. Bu durum örgütsel sessizlik olarak kavramsallaştırılmakta ve özellikle hata maliyetinin yüksek olduğu sektörlerde sadece yönetsel değil, aynı zamanda operasyonel bir risk alanı oluşturmaktadır.

Liman işletmeciliği bu açıdan dikkat çekici bir bağlamdır. Limanlar, çok paydaşlı koordinasyonun, zaman baskısının, vardiyalı çalışmanın, ağır ekipman kullanımının ve iş sağlığı-güvenliği hassasiyetinin yoğun olduğu çalışma alanlarıdır. Operasyon zincirindeki küçük bir aksama dahi iş güvenliği sorunu, hizmet gecikmesi, müşteri kaybı veya daha geniş bir sistem aksaklığı doğurabilmektedir. Bu nedenle liman çalışanlarının yalnızca verilen işi uygulayan değil, riskleri gören, fark ettiği sorunu ileten ve iyileştirme fırsatlarını paylaşan aktif bilgi taşıyıcıları olması beklenir. Ancak pratikte bu beklenti çoğu zaman tam olarak karşılanmamaktadır. Hiyerarşik ilişkilerin güçlü olduğu, eleştirel geri bildirimin kişisel risk olarak algılandığı ve yönetici tepkisinin öngörülemediği ortamlarda sessizlik daha yaygın hale gelmektedir.

Bu noktada etik liderlik, sessizliğin azaltılmasında merkezi bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Etik liderlik, liderin normatif olarak uygun davranışlar sergilemesi ve bu davranışları örgüt içinde görünür hale getirmesi olarak tanımlanır. Adaletli karar alma, dürüstlük, tutarlılık, çalışanlara saygı, etik dışı davranışlara karşı açık tavır alma ve iletişimde şeffaflık, etik liderliğin temel göstergeleri arasında yer alır. Böyle bir liderlik tarzının çalışanlar için yalnızca olumlu bir yönetici profili sunmadığı, aynı zamanda "burada konuşmak ne kadar güvenli?" sorusuna da fiili bir yanıt verdiği söylenebilir.

Bu bildiride doktora tezinin daha yalın ve kongreye daha uygun bir alt modeli ele alınmaktadır. Tezde daha geniş bir yapıda incelenen değişkenler arasından, etik liderlik, psikolojik güvenlik ve örgütsel sessizlik üçlüsü merkeze alınmıştır. Bu tercih iki nedenle önemlidir. Birincisi, kongre bildirisi formatında kuramsal odak ve anlatı akışı daha net hale gelmektedir. İkincisi ise liman bağlamında sessizliğin azaltılması bakımından en güçlü ve en açıklayıcı hattın etik liderlikten psikolojik güvenliğe, oradan da sessizliğe uzanan ilişki olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışma, liman çalışanlarında etik liderliğin örgütsel sessizliği nasıl etkilediğini ve psikolojik güvenliğin bu ilişkideki rolünü açıklamayı amaçlamaktadır.

Bu çerçevede liman bağlamı yalnızca araştırmanın uygulama alanı değildir; aynı zamanda kuramsal sınama açısından da ayırt edici bir zemin sunmaktadır. Çünkü limanlarda yukarı yönlü iletişim, sıradan ofis bağlamlarından farklı olarak çoğu zaman güvenlik, zaman baskısı ve operasyonel kesintisizlikle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle sessizlik davranışının burada incelenmesi, liderlik ve iklim değişkenlerinin sonuçlarını daha görünür hale getirmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Etik liderlik literatürü, liderlerin yalnızca görev ve performans yöneten aktörler olmadığını; aynı zamanda örgüt içinde neyin doğru, neyin kabul edilebilir ve neyin konuşulabilir olduğuna ilişkin normları şekillendirdiğini göstermektedir. Brown, Treviño ve Harrison'a göre etik liderlik, normatif olarak uygun davranışların sergilenmesi ve bunların iletişim, karar alma ve ödül-yaptırım sistemleri yoluyla çalışanlara aktarılmasıdır. Bu yaklaşım, etik liderliği pasif bir kişilik özelliği değil, aktif bir yönetsel etki alanı olarak görür. Etik lider çalışanlara yalnızca "doğru davran" mesajı vermez; aynı zamanda "burada adil biçimde dinlenirsin" sinyali de üretir.

Sosyal öğrenme yaklaşımı, etik liderliğin çalışan davranışını nasıl etkilediğini açıklamada önemli bir teorik temel sağlar. Çalışanlar, yöneticilerinin sorunlara nasıl tepki verdiğini, eleştirel geri bildirimleri nasıl karşıladığını, hatalara karşı cezalandırıcı mı yoksa öğretici mi davrandığını gözlemleyerek örgütteki davranış normlarını öğrenir. Eğer bir yönetici olumsuz haber getiren çalışanı dışlıyor, eleştiriyi sadakatsizlik gibi görüyor ya da hata paylaşımını tehdit olarak algılıyorsa, sessizlik zamanla rasyonel ve öğrenilmiş bir tepkiye dönüşebilir. Buna karşılık, adil ve öngörülebilir yönetici davranışı konuşmayı meşrulaştırır ve sessizlik üzerindeki baskıyı zayıflatır.

Örgütsel sessizlik, çalışanların iş süreçleriyle ilgili bilgilerini, görüşlerini ya da endişelerini bilinçli biçimde saklamasıdır. Sessizlik her zaman pasif bir durum değildir; çoğu zaman risk değerlendirmesine dayalı aktif bir tercihtir. Çalışanlar konuşmanın faydasız olduğunu düşündüğünde, yöneticiden olumsuz tepki beklediğinde, dışlanma riski gördüğünde veya mevcut düzenin değişmeyeceğine inandığında sessizliği tercih edebilmektedir. Morrison ve Milliken, sessizliğin bireysel davranıştan öte örgütsel bir iklim sorunu olduğunu vurgulayarak, yönetim uygulamaları ve iletişim kalıplarının sessizliği kurumsallaştırabildiğini göstermiştir.

Psikolojik güvenlik ise bu ilişkinin merkezinde yer alan iklimsel bir değişkendir. Edmondson psikolojik güvenliği, bireylerin soru sorma, hata paylaşma, farklı düşünce belirtme ve eleştirel görüş sunma gibi kişilerarası risk içeren davranışlarda olumsuz sonuçlarla karşılaşmayacaklarına dair algıları olarak tanımlar. Psikolojik güvenlik yüksek olduğunda çalışanlar konuşmayı sosyal açıdan daha az maliyetli görür. Düşük olduğunda ise sessizlik, kendini korumanın daha güvenli yolu haline gelir. Bu nedenle psikolojik güvenlik, özellikle hiyerarşik ve risk yoğun bağlamlarda sessizliğin anlaşılmasında kritik bir açıklayıcıdır.

Etik liderlik ile psikolojik güvenlik arasındaki ilişki, hem sosyal öğrenme hem de sosyal değişim bakış açısıyla açıklanabilir. Etik lider çalışanlara saygılı davrandığında, farklı görüşleri cezalandırmadığında ve kararlarında adalet gösterdiğinde, çalışanlar yöneticileriyle kurdukları ilişkinin güvenli olduğunu düşünmeye başlar. Bu güven duygusu, çalışanların yalnızca kendilerini iyi hissetmesini değil, aynı zamanda konuşmanın olası sosyal maliyetlerini yeniden değerlendirmesini sağlar. Böylece psikolojik güvenlik artar. Psikolojik güvenlik arttığında da örgütsel sessizliğin azalması beklenir; çünkü sessizliği üreten temel mekanizmalardan biri olan kişilerarası risk algısı zayıflamaktadır.

Liman bağlamında bu kuramsal çerçeve daha da anlamlı hale gelmektedir. Liman operasyonlarında hız, koordinasyon, iş güvenliği ve prosedürel uyum önemlidir; ancak bu gereklilikler bazen çalışanların üstleriyle mesafeli ilişki kurmasına ve iletişimi yalnızca talimat akışı düzeyinde yaşamasına yol açabilmektedir. Oysa güvenlik-kritik ortamlarda asıl ihtiyaç, sahadaki bilgi kırıntılarının yukarıya taşınabilmesidir. Çatışmaya neden olabilecek bir vinç hareketi, ekipman arızası, vardiya organizasyonu sorunu ya da hatalı uygulama sessizlik nedeniyle görünmez hale geldiğinde, maliyet yalnızca iletişimsel değil operasyonel olur. Dolayısıyla limanlarda etik liderlik ve psikolojik güvenlik, örgütsel sessizlikle mücadelede kuramsal olmanın ötesinde pratik değeri yüksek iki kavramdır.

Bu çerçeveden hareketle çalışmanın temel önermesi şudur: Liman çalışanları yöneticilerini daha etik algıladıkça psikolojik güvenlik düzeyleri artacak, psikolojik güvenlik arttıkça örgütsel sessizlik

azalacaktır. Ayrıca etik liderliğin sessizlik üzerindeki etkisinin önemli bir kısmının psikolojik güvenlik üzerinden dolaylı biçimde işlemesi beklenmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bildiri, doktora tezinin nicel fazında elde edilen verilerden türetilen sadeleştirilmiş bir alt modele dayanmaktadır. Araştırmanın evrenini Türkiye'de kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren liman ve terminal işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Veri seti, farklı liman alt bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerden çevrimiçi anket yoluyla toplanan 1.415 geçerli katılımcı yanıtını içermektedir. Bu yönüyle çalışma, liman sektörü gibi tekil ve güvenlik-kritik bir bağlamda anlamlı bir nicel derinlik sunmaktadır.

Bu bildiride üç değişkenli yapı merkeze alınmıştır: etik liderlik, psikolojik güvenlik ve örgütsel sessizlik. Etik liderlik Brown ve arkadaşlarının geliştirdiği ölçekten; psikolojik güvenlik Edmondson'un ölçeğinden; örgütsel sessizlik ise çalışan sessizliği literatüründe yaygın kullanılan maddelerden yararlanılarak ölçülmüştür. Tezin daha geniş modelinde sessizliğin farklı boyutları değerlendirilmekle birlikte, bu bildiride genel örgütsel sessizlik ve özellikle kabullenici sessizlik örüntüsü temel alınmıştır. Böylece kongre metninde kuramsal hat daha net, yorumlar ise daha odaklı hale getirilmiştir.

Veri analizi sürecinde önce tanımlayıcı istatistikler, güvenirlik ve geçerlilik kontrolleri yapılmış; ardından yapısal ilişkiler değerlendirilmiştir. Tez kapsamında IBM SPSS ve SmartPLS 4 kullanılmıştır. Bu bildiri, söz konusu analizlerden elde edilen genel örüntüyü üç değişkenli modele indirgemekte ve özellikle etik liderlik-psikolojik güvenlik-sessizlik hattına yoğunlaşmaktadır. Başka bir deyişle burada sunulan bulgular, tezin nicel fazından kopuk yeni bir örneklem değil, mevcut veri setinin daha sade ve sunum dostu bir okumasıdır.

Yöntemsel tercih bakımından bu sadeleştirme önemlidir. Kongre bildirilerinde çoğu zaman daha dar bir model, ana mesajın daha açık aktarılmasını sağlar. Bu nedenle güç mesafesi ve cesaret gibi diğer değişkenler bu sürümde dışarıda bırakılmış; liman çalışanlarında sessizliği en açık şekilde anlatan çekirdek mekanizma korunmuştur.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bulgular, etik liderliğin liman çalışanlarının psikolojik güvenlik algısını güçlü biçimde artırdığını göstermektedir. Tezin nicel bulgularında etik liderlikten psikolojik güvenliğe uzanan yol katsayısının yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuç, liman bağlamında çalışanların yöneticilerini adil, dürüst, tutarlı ve etik ilkelere bağlı gördüklerinde, iş ortamını kişilerarası açıdan daha güvenli değerlendirdiklerini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar konuşmadan önce yalnızca "ne biliyorum?" diye sormamakta; aynı zamanda "bunu söylersem başıma ne gelir?" sorusuna da yanıt aramaktadır. Etik liderlik bu ikinci sorunun maliyetini düşürmektedir.

Psikolojik güvenlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki de beklenen yöndedir. Bulgular, psikolojik güvenliğin arttığı durumlarda sessizliğin azaldığını göstermektedir. Bu sonuç özellikle limanlar gibi hata bildirimlerinin ve saha bilgisinin kritik olduğu iş ortamlarında dikkate değerdir. Çalışan kendisini güvende hissettiğinde, fark ettiği sorunu söylemenin kişisel tehdit yaratmayacağına inandığında, sadece öneri sunma değil risk aktarma davranışı da artmaktadır. Bu durum sessizliği pasif bir alışkanlık değil, iklimsel koşullardan etkilenen bir davranış olarak değerlendiren literatürle uyumludur.

Tezin ana bulguları etik liderliğin psikolojik güvenliği güçlü biçimde artırdığını ve psikolojik güvenliğin sessizliği anlamlı biçimde azalttığını ortaya koymaktadır. Ayrıca etik liderliğin sessizlik üzerindeki dolaylı etkisinin önemli ölçüde psikolojik güvenlik kanalıyla taşındığı görülmektedir. Bu örüntü, bildirinin sadeleştirilmiş modeli açısından oldukça değerlidir. Çünkü kongre düzeyinde okuyucuya verilmek istenen temel mesaj, sessizliğin tek başına "çalışanın karakteri" ya da "konuşma isteksizliği" ile açıklanamayacağı; liderlik ve iletişim iklimi tarafından şekillenen örgütsel bir sonuç olduğudur.

Bu bulgu seti liman bağlamında üç düzeyde yorumlanabilir. Birincisi, etik liderlik limanlarda yalnızca normatif bir yönetim tercihi değildir; operasyonel bilgi akışını destekleyen bir yönetim altyapısıdır. Adil davranan, çalışanı dinleyen, hata paylaşımını otomatik suçlama konusu yapmayan yönetici, liman operasyonlarında erken uyarı sisteminin insan boyutunu güçlendirmektedir. İkincisi, psikolojik güvenlik liman çalışanlarının sessiz kalıp kalmamasında merkezi rol oynamaktadır. Bu nedenle sessizliği

azaltmak için sadece "çalışanlar daha açık olsun" söylemi yeterli değildir; organizasyonel iklimin konuşmayı güvenli hale getirmesi gerekir. Üçüncüsü, sessizlik azaltıldığında bunun yalnızca örgütsel adalet algısına değil, aynı zamanda operasyonel esneklik, hata önleme ve güvenlik kültürüne de katkısı olacaktır.

Bulgular aynı zamanda literatürdeki daha genel tartışmalarla da uyumludur. Etik liderliğin çalışan davranışları üzerindeki olumlu etkilerinin çoğu zaman güven, adalet ve psikolojik güvenlik gibi mekanizmalar üzerinden işlediği bilinmektedir. Bu çalışma, söz konusu örüntünün liman gibi yüksek koordinasyon ve yüksek risk içeren bir sektörde de geçerli olduğunu göstermektedir. Bu, teorik açıdan önemlidir; çünkü liderlik literatüründeki birçok bulgu ofis, hizmet veya genel sanayi bağlamlarında üretilmiştir. Limanlar ise hem daha hiyerarşik hem de güvenlik açısından daha hassas yapılardır. Dolayısıyla bu bağlamda elde edilen bulgular, etik liderliğin etkisinin sıradan iş ortamlarıyla sınırlı olmadığını düşündürmektedir.

Öte yandan, bulguların yönetsel açıdan taşıdığı anlam daha pratiktir. Liman çalışanları için sessizlik çoğu zaman irrasyonel bir davranış değildir. Çalışan, geçmiş yönetici tepkilerine, örgütteki ilişki ağlarına, formel olmayan güç dengelerine ve "iyi çalışan" tanımına bakarak konuşmanın bedelini hesaplar. Eğer sistem olumsuz geri bildirim taşıyan çalışanı korumuyor, tersine onu sorun çıkaran kişi olarak etiketliyorsa sessizlik daha olası hale gelir. Bu nedenle psikolojik güvenliği artıran etik liderlik uygulamaları sadece insan kaynakları dilinin bir parçası olarak değil, liman yönetiminde risk azaltma aracı olarak görülmelidir.

Tez bulgularında kabullenici sessizlikte örüntünün daha görünür olması ayrıca önemlidir. Kabullenici sessizlik, çalışanın konuşmanın faydasız olduğuna inanarak geri çekilmesini ifade eder. Limanlar gibi prosedürlerin güçlü olduğu yapılarda çalışanlar bazen yalnızca korktukları için değil, "zaten dikkate alınmaz" düşüncesiyle de sessiz kalabilmektedir. Etik liderlik bu noktada sadece korkuyu azaltmaz; çalışanların görüşlerinin anlamlı olduğunu hissetmelerine de katkı sunar. Psikolojik güvenlik ise bu anlamlandırma sürecini destekler. Böylece sessizlik yalnızca tehditten kaçınma değil, faydasızlık algısından da uzaklaşır.

Sonuçların bir diğer önemi, liderliğin sembolik değil somut davranışları üzerinden okunmasıdır. Liman çalışanları yöneticilerinin etik olup olmadığını soyut beyanlardan çok günlük pratikler üzerinden değerlendirir. Bir hatanın raporlandığında nasıl karşılandığı, vardiya sorunu dile getirildiğinde yöneticinin dinleyip dinlemediği, yanlış uygulamayı bildiren çalışanın dışlanıp dışlanmadığı gibi somut deneyimler, etik liderlik algısının gerçek belirleyicileridir. Dolayısıyla sessizliği azaltmak isteyen liman işletmelerinde etik liderlik eğitimlerinin ancak somut davranış protokolleriyle desteklendiğinde anlamlı sonuç vermesi beklenir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bildiri, liman çalışanlarında etik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini psikolojik güvenlik ekseninde ele alan üç değişkenli sadeleştirilmiş bir model sunmuştur. Elde edilen genel örüntü, etik liderliğin liman çalışanlarının psikolojik güvenlik algısını güçlendirdiğini, psikolojik güvenliğin ise örgütsel sessizliği azalttığını ortaya koymaktadır. Böylece çalışma, liman işletmeciliği bağlamında sessizliğin yalnızca bireysel tutum değil, liderlik ve iklim tarafından şekillenen örgütsel bir sonuç olduğunu göstermektedir.

Kuramsal açıdan çalışma, etik liderlik-sessizlik ilişkisinde psikolojik güvenliğin merkezi rolünü liman bağlamında görünür kılmaktadır. Uygulamalı açıdan ise daha açık bir sonuç vardır: Liman işletmelerinde sessizliği azaltmak için çalışanlardan daha cesur olmalarını beklemek yeterli değildir. Öncelikle konuşmanın cezalandırılmadığı, hata paylaşımının öğrenme fırsatı olarak görüldüğü ve yöneticilerin eleştirel geri bildirimi kişisel tehdit değil operasyonel katkı olarak değerlendirdiği bir iklim kurulmalıdır.

Bu çerçevede liman yönetimleri için üç temel öneri geliştirilebilir. İlk olarak, orta ve üst kademe yöneticiler için etik liderlik ve geri bildirim yönetimi odaklı uygulamalı eğitimler tasarlanmalıdır. İkinci olarak, çalışanların operasyonel riskleri ve iyileştirme önerilerini güvenle iletebileceği formel kanallar güçlendirilmelidir. Üçüncü olarak, bildirilen sorunlara dönüş yapılmasını sağlayan "geri bildirim

kapanış döngüsü" kurulmalıdır. Çünkü çalışanlar seslerinin sonuç doğurduğunu gördükçe psikolojik güvenlik güçlenmekte, sessizlik zayıflamaktadır.

Sonuç olarak limanlarda dayanıklı, öğrenen ve güvenlik odaklı bir örgütsel yapı kurmanın yolu yalnızca teknoloji, prosedür ve denetimden geçmemektedir. Aynı zamanda etik liderlik ve psikolojik güvenlik yoluyla çalışanların sesini görünür kılan bir yönetim anlayışı gerekmektedir. Bu nedenle liman işletmelerinde sessizliğin azaltılması, insan yönetimi meselesi olduğu kadar stratejik bir operasyon yönetimi meselesidir.

KAYNAKÇA

Bandura, A. (1977). Social learning theory. Prentice Hall.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Wiley.

Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117-134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383. https://doi.org/10.2307/2666999

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 23-43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. Personnel Psychology, 70(1), 113-165. https://doi.org/10.1111/peps.12183

Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle. ? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. Journal of Business Ethics, 113(2), 349-362. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 173-197. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management Review, 25(4), 706-725. https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697

Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross-level effects of procedural justice climate. Personnel Psychology, 61(1), 37-68. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x

Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. California Management Review, 42(4), 128-142. https://doi.org/10.2307/41166057

TÜRKLİM. (2018). Limancılık sektörü etki analizi. Türkiye Liman İşletmecileri Derneği.

Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. Journal of Applied Psychology, 94(5), 1275-1286. https://doi.org/10.1037/a0015848

YÖNETSEL SORUMLULUK AYRIŞMASI: ALGORİTMİK KARAR SİSTEMLERİNDE KONTROL VE YAPTIRIMIN YAPISAL ASİMETRİSİ ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR MODEL

Doç. Dr. Begüm AL

Marmara Üniversitesi,
begum.al@marmara.edu.tr

ÖZET

Günümüzde algoritmik yönetim sistemleri, işletmelerde karar alma süreçlerini hızlandırmanın ötesinde, kontrol ve yaptırımın doğasını temelden değiştiren yapısal bir müdahale olarak tezahür etmektedir. Mevcut yazın genellikle sistem verimliliğine ve çalışan denetimine odaklanırken kararın teknik kontrolü ile o kararın doğuracağı sonuçlara dair sorumluluk arasındaki yapısal kopukluk yeterince incelenmemiştir. Bu çalışma, Yönetsel Sorumluluk Ayrışması kavramını önererek, karar kontrolü algoritmik bileşenlere doğru ilerlerken yaptırım yükünün neden yönetici üzerinde yoğunlaştığını analiz etmektedir. Geliştirilen kavramsal model bu ayrışmanın yöneticilerde sorumluluğun yer değiştirmesi yoluyla ahlaki kopuşu tetikleyebileceğini ve sonuç olarak suçlama kaydırma ile riskten kaçınma gibi davranışları beslediğini ileri sürmektedir. Öte yandan çalışmada, söz konusu yapısal baskıyı dengeleyebilecek bir orkestratif liderlik yaklaşımı tartışılarak, dijitalleşen örgütlerde sorumluluk mimarisinin yeniden hizalanması için yeni bir stratejik çerçeve sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetsel Sorumluluk Ayrışması, Algoritmik Yönetim, Sorumluluktan Kaçınma, Orkestratif Liderlik, Örgütsel Davranış.

GİRİŞ

Yönetim bilimi literatürü, karar süreçlerini karar üretimi ve kontrolü olarak ayrıştırmakla birlikte, karar vericilerin bu süreçlerin sonuçlarıyla ilişkilendirildiği ve performanslarının bu çıktılar üzerinden değerlendirildiği bir çerçeveye dayanmaktadır (Fama & Jensen, 1983; Eisenhardt, 1989). Ancak günümüzde algoritmik yönetim süreçlerinin devreye girmesi, bu hiyerarşik ve rasyonel sorumluluk zincirini dönüştürmektedir. Algoritmik sistemler artık yalnızca veri işleyen yardımcı araçlar değil, kararların çerçevesini belirleyen ve belirli çıktıları varsayılan olarak tanımlayan aktif belirleyicilerdir. Faraj vd. (2018), öğrenen algoritmaların performatif doğası gereği örgütsel gerçekliği yeniden şekillendirdiğini ve yeni koordinasyon ve kontrol biçimlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırladığını belirtmektedir. Bu dönüşümle birlikte, çalışanlar doğrudan emir komuta zinciri yerine dijital platformlara gömülü yönlendirme mekanizmaları aracılığıyla yönetilmektedir.

Algoritmik yönetimin tarihsel sürekliliği, örgütsel işleyişin dönüşümü üzerinden okunabilmektedir. Kellogg vd. (2020), algoritmik yönetim bağlamında kontrolün tek taraflı bir mekanizma olmaktan çıkarak, farklı aktörler arasında yeniden şekillenen bir alan haline geldiğini ileri sürmektedir. Bu doğrultuda yönetsel karar mekanizmaları, hiyerarşinin görünür emir komuta zincirinden, algoritmik sistemlerin opak mimarisi ve veri akışları tarafından şekillenen daha dolaylı bir kontrol yapısına doğru evrilmektedir.

Bu değişim, yapay zekâ sistemlerinin hangi ilke ve kurallar çerçevesinde yönetilmesi gerektiği sorusunu daha görünür ve kritik hale getirmektedir (Floridi, 2019). Karar kontrolünün otonom sistemlere devredilmesi, yöneticilerde bir tür etik risk değerlendirme yetisinin zayıflamasına yol açabilir. Matthias (2004) tarafından literatüre kazandırılan sorumluluk boşluğu, otonom makinelerin neden olduğu ahlaki sonuçların geleneksel hesap verebilirlik modellerini zorladığını belirtse de, örgütsel düzeydeki yaptırım yükünün asimetrik dağılımı yönetsel sorumluluk ayrışması kavramına zemin oluşturmaktadır.

Bu dönüşümün etkisi, Raisch ve Krakowski (2021) tarafından tanımlanan otomasyon artırma paradoksu içinde de görülmektedir. Yapay zeka, insanın karar verme kapasitesini artırırken, aynı zamanda karar üzerindeki bilişsel kontrolünü azaltabilmektedir. Yönetici teknik olarak kararı onaylayan merci olsa da gerçekte algoritmik tasarımın sınırlarına tabi olması, bu durumu örgütsel davranış düzeyinde somut bir yapısal kriz olarak değerlendirilebilecek; yönetsel sorumluluk ayrışması fenomenine dönüştürmektedir.

Mevcut yazın, algoritmik yönetimin çalışanlar üzerindeki etkilerine odaklanırken, yöneticilerin karar kontrolü ile yaptırım maruziyeti arasındaki ayrışmasını sistematik biçimde kuramsallaştırmamaktadır. Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurmak amacıyla Alvesson ve Sandberg'in (2011) tekniğini kullanarak "Yönetsel Sorumluluk Ayrışması" kavramını önermektedir. Bu kavram, bir kararın teknik kontrolü ile o kararın doğuracağı sonuçlara dair sorumluluğun sistematik olarak birbirinden kopmasını ifade eden yapısal bir asimetri olarak tanımlanmaktadır. Çalışmanın temel amacı, bu ayrışmanın yöneticilerde Bandura (1999) tarafından kuramsallaştırılan sorumluluğun yer değiştirmesi yoluyla ahlaki kopuşu nasıl tetiklediğini incelemektir. Bu çalışma, sorumluluğun yalnızca dağıldığını varsayan yaklaşımlardan ayrılarak, karar kontrolü ile yaptırım maruziyetinin sistematik olarak ayrıştığını ileri sürmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Algoritmik yönetim, örgütlerde sadece operasyonel bir araç değil, yeni bir çalışma modeli olarak konumlanmaktadır. Bu sistemlerin karar süreçlerine entegrasyonu, klasik yönetim teorisindeki yetki ve sorumluluk denkliği ilkesini dönüştürmektedir. Bu durum, Susskind ve Susskind (2015) tarafından tartışıldığı üzere, profesyonel uzmanlığın teknoloji ile yeniden yapılandığı daha kapsamlı bir değişim olarak değerlendirilebilir. Bu çalışmada önerilen Yönetsel Sorumluluk Ayrışması, söz konusu yapısal dönüşümü üç temel boyutta sentezlemektedir:

İlk olarak, algoritmik yönetim süreçleri geleneksel hiyerarşideki yetki kavramını dönüştürmektedir. Geleneksel düzlemde yetki, yöneticinin özgür iradesi ve tecrübesine dayalı bir seçme hakkı olarak tanımlanırken; algoritmik sistemler karar süreçlerini belirli çerçeveler içine alarak yönetsel takdir alanını yeniden şekillendirmektedir. Bu durum, kontrolün farklı aktörler arasında yapılandırıldığını ortaya koyan çalışmalarla uyumlu olmakla birlikte (Kellogg vd., 2020), bu çalışma söz konusu dönüşümü örtük bir yetki kayması olarak kavramsallaştırmaktadır. Yöneticiler, teknik olarak kararları onaylayan nihai merci olmaya devam etseler de, Raisch ve Krakowski (2021) tarafından ortaya konan otomasyon artırma paradoksu çerçevesinde karar süreçlerindeki etkin rollerinin yeniden tanımlandığı görülmektedir. Yapay zekâ sistemlerinin karar üretimindeki artan rolü, yönetsel özerklik ve kontrol algısında dönüşüme yol açmaktadır. Bu doğrultuda, Shrestha vd. (2019) tarafından tartışılan yapay zeka destekli karar yapıları, karar verme yetkisinin insan ve algoritmik sistemler arasında yeniden dağıtıldığını göstermektedir. Bu çalışma söz konusu dönüşümün yöneticinin rolünün giderek daha sembolik bir denetim işlevine yaklaşmasına neden olduğunu ileri sürmektedir.

İkinci boyut, kararın üretim mantığının insan zihni tarafından tam olarak kavranamamasıyla ortaya çıkan gerekçe boşluğudur. Algoritmik kararların kara kutu doğası, yöneticinin kararı paydaşlara rasyonel bir dille açıklamasını zorlaştırarak liderin otoritesini zayıflatmaktadır. Pasquale (2015), bu opaklığı kara kutu toplumu bağlamında ele alarak algoritmik karar süreçlerinin şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından önemli sınırlılıklar içerdiğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, bu çalışma söz konusu opaklığın yöneticinin gerekçe sunma kapasitesini zayıflattığını ve örgütsel meşruiyet üzerinde aşındırıcı bir etki yarattığını ileri sürmektedir. Danaher (2016), bu tür sistemleri algokrasi kavramı ile açıklamakta ve karar süreçlerinde otoritenin giderek algoritmik yapılara kaydığını vurgulamaktadır. Bu durum, gerekçelendirme yerine sistem çıktılarının kabulüne dayalı yeni bir otorite biçiminin ortaya çıktığını göstermektedir. Bu çalışma ise söz konusu eğilimin yöneticinin gerekçe sunma kapasitesini zayıflatarak örgütsel meşruiyet üzerinde aşındırıcı bir etki yarattığını ileri sürmektedir.

Üçüncü boyut ise yaptırım yükünün asimetrik dağılımıdır. Karar üzerindeki kontrol algoritmik sistemlere doğru yönlenmektedir. Sistem hatalı bir çıktı ürettiğinde algoritma cezalandırılamamakta ve etik ile hukuki sorumluluk insan aktörler üzerinde kalmaktadır. Bu durum, Wiener'ın (1960) otomasyonun ahlaki sonuçlarına ilişkin erken uyarılarıyla örtüşmekte ve teknolojik sistemlerin karar süreçlerindeki rolü arttıkça sorumluluğun nasıl dağıtılacağına dair sorunları daha görünür hale getirmektedir. Bu üç boyut, birbirinden bağımsız değil; aksine, yönetsel sorumluluk ayrışmasının farklı karşılıkları olarak birbirini besleyen ve güçlendiren bir yapısal mekanizma oluşturmaktadır. Bu üç boyutun yarattığı yapısal baskı, yöneticilerde bir savunma mekanizması olarak sorumluluktan kaçınma eğilimini tetikleme potansiyeline sahiptir. Bu durum, Bandura (1999) tarafından kuramsallaştırılan ahlaki kopuş mekanizmaları çerçevesinde değerlendirilebilir. Özellikle sorumluluğun yer değiştirmesi,

yöneticilerin karar sonuçlarına ilişkin etik yükümlülüklerini sistemlere atfetmelerine zemin hazırlamaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, algoritmik yönetim pratiklerinin yönetici sorumluluğu üzerindeki dönüştürücü etkisini analiz etmek ve bu alandaki kuramsal belirsizliği gidermek amacıyla kavramsal model geliştirme metodolojisini benimsemektedir. Çalışmanın metodolojik kurgusu, Jaakkola (2020) tarafından tanımlanan "kavramsal makale tasarım ilkeleri" çerçevesinde mevcut literatürdeki boşlukları belirleyerek yeni bir kuramsal açıklama sunma stratejisine dayanmaktadır. Bu tasarım, disiplinlerarası kuramları sentezleyerek bütüncül bir yönetsel çerçeve inşa etmeyi amaçlamaktadır.

Çalışma, üç temel aşamada yapılandırılmıştır:

1. Literatür Sentezi: Yöntemin ilk aşamasında, algoritmik yönetimin **kontrolün farklı aktörler arasında müzakere edilen bir alan haline geldiğini ortaya koyan çalışmalar** (Kellogg vd., 2020) ve otomasyon artırma paradoksu (Raisch ve Krakowski, 2021) üzerine odaklanan çalışmalar **incelenmiştir**. Bu aşamada, karar kontrolü ile yaptırım maruziyeti arasındaki kopukluğun literatürde henüz isimlendirilmediği saptanmıştır. Bu boşluk, Alvesson ve Sandberg (2011) tarafından önerilen teknikle, mevcut yönetim varsayımlarının sorgulanması temelinde "Yönetsel Sorumluluk Ayrışması" olarak tanımlanmıştır.

2. Kavramsal Sınırların Belirlenmesi: İkinci aşamada, Yönetsel Sorumluluk Ayrışması kavramı; "yetki kayması", "gerekçe boşluğu" ve "yaptırım maruziyeti" boyutları üzerinden inşa edilmiştir. Bu süreçte, **algoritmik sistemlerde kontrol, şeffaflık ve sorumluluk ilişkisini ele alan literatür** birlikte değerlendirilmiştir. Kavramsal geçerliliğin sağlanması adına, söz konusu ayrışmanın hangi algoritmik mimarilerde (karar destek sistemleri, otonom öneri rejimleri vb.) daha belirgin hale geldiği teorik olarak sınırlandırılmıştır.

3. Önerme Geliştirme: Son aşamada, Whetten (1989) tarafından ortaya konan teorik katkı çerçevesi doğrultusunda, değişkenler arasındaki ilişkilerin nasıl yapılandığı ve bu ilişkilerin hangi mekanizmalar üzerinden açıklandığı sistematik biçimde ele alınarak Yönetsel Sorumluluk Ayrışması ile örgütsel davranış çıktıları arasındaki bağ kurulmuştur. Modelin davranışsal bölümünde, **Bandura (1999) tarafından kuramsallaştırılan ahlaki kopuş mekanizması** bu ayrışmanın temel sonucu olarak konumlandırılmıştır. Modelin yapısal tutarlılığını güçlendirmek amacıyla, algoritmik karar sistemlerinin yeni koordinasyon ve kontrol biçimleri ürettiğine ilişkin literatürden hareketle, **orkestratif liderlik, karar kontrolü ile yaptırım yükü arasındaki ayrışmayı yeniden hizalayan bir düzenleyici mekanizma olarak** modele dahil edilmiş ve buna bağlı önermeler geliştirilmiştir.

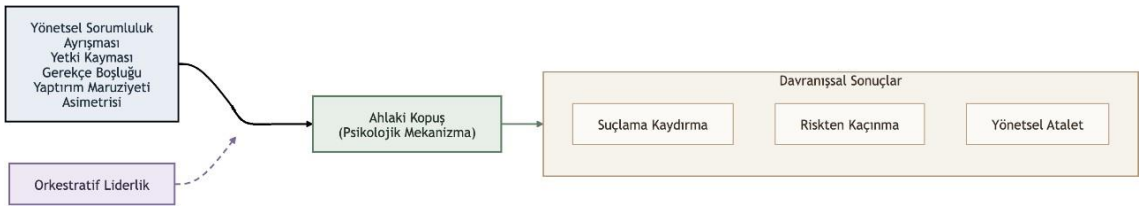
BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışma, algoritmik yönetim sistemlerinin karar süreçlerindeki rolünü, sorumluluğun belirsizleştiği statik bir “boşluk” olarak değil, karar kontrolü ile yaptırım maruziyetinin sistematik olarak ayrıştığı yapısal bir asimetri olarak yeniden kavramsallaştırmaktadır. Literatür sentezi sonucunda ulaşılan temel bulgu, karar kontrolünün algoritmik bileşenlere kaydığı koşullarda, yaptırım maruziyetinin yönetsel rolde yoğunlaşma eğilimi gösterdiğidir. Algoritmik kontrol mimarisi, eşleştirme ve denetim mekanizmaları aracılığıyla kararın çerçevesini sistem katmanında kurmakta ve yönetsel karar alanını daraltılmış seçenek setleri üzerinden sınırlandırmaktadır. Buna karşın, olası olumsuz sonuçların etik ve hukuki maliyeti, algoritmik sistemlerin anonim doğasına rağmen hiyerarşideki insan aktöre yüklenmeye devam etmektedir. Benbya vd. (2020), yapay zekânın örgütsel süreçlere entegrasyonunun yöneticinin denetim kapasitesini kısmen sembolikleştirirken, risk karşısındaki merkezi konumunu koruduğunu vurgulamaktadır. Bu durum, kontrolün teknolojik olarak paylaşıldığı ancak yaptırımın bireyselleştiği bir yapısal asimetriyi açık biçimde ortaya koymaktadır.

Kavramsal model, bu yapısal ayrışmanın yalnızca etik bir zayıflama üretmediğini, aynı zamanda yöneticilerde sorumluluktan kaçınma eğilimini tetikleyen sistematik bir psikolojik mekanizma yarattığını ileri sürmektedir. Raisch ve Krakowski (2021) tarafından tanımlanan otomasyon–artırma paradoksu bağlamında, karar süreçlerindeki otonomisi yeniden tanımlanan yöneticilerde, Bandura’nın (1999) ahlaki kopuş kuramında yer alan sorumluluğun yer değiştirmesi mekanizmasının güçlenmesi beklenmektedir. Bu süreçte yöneticiler, karar sonuçlarına ilişkin etik yükümlülüklerini algoritmik

sistemlere atfetme eğilimi göstermekte ve böylece kendi sorumluluklarını yeniden çerçevelemektedir. Baptista vd. (2020) tarafından yöneticilerin algoritmik çıktıları sorgulamadan kabul etme eğilimini ifade etmektedir, yöneticilerin sistem çıktılarının doğruluğunu sorgulamadan kabul etmelerine ve kararın kaynağını teknik otoriteye atfetmelerine yol açmaktadır. Bu mekanizma, yöneticilerin karar sonuçlarına ilişkin etik yükümlülüklerini sistemlere atfetmelerini kolaylaştırarak ahlaki kopuşu sistematik bir örgütsel davranış kalıbına dönüştürmektedir. Bu doğrultuda ortaya çıkan davranış örüntüleri, suçlama kaydırma, riskten kaçınma ve yönetsel atalet gibi örgütsel işleyişi zayıflatabilecek sonuçlar üretme riski taşımaktadır. Tartışma kısmındaki temel çıkarım, bu yapısal ayrışmanın kaçınılmaz bir sonuç olmadığı; aksine uygun yönetsel mekanizmalar aracılığıyla yeniden yapılandırılabilir olduğudur. Bu doğrultuda, orkestratif liderlik pratikleri, karar kontrolü ile yaptırım maruziyeti arasındaki ayrışmayı yeniden hizalayan bir mekanizma olarak konumlandırılmaktadır. Yapay zekâ sistemlerinin etik ve yönetişim ilkeleri çerçevesinde ele alınması gerektiğini vurgulayan literatürle uyumlu olarak (Floridi, 2019), denetim izleri, itiraz kapasitesi ve şeffaf sorumluluk haritalama gibi mekanizmalar, yönetsel sorumluluk ayrışmasının olumsuz etkilerini zayıflatabilecek düzenleyici unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Faraj vd. (2018), öğrenen algoritmaların kara kutu niteliği ve örgütsel gerçekliği dönüştüren performatif etkileri üzerinden, bu sistemlerin yalnızca teknik değil aynı zamanda kurumsal yapı kurucu aktörler olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda liderlik, yalnızca karar verme sürecine katılım değil, karar ve sorumluluk arasındaki ilişkinin tasarlanması sürecine evrilmektedir.

Bu çalışma, yöneticinin rolünü klasik bir karar vericiden, karar kontrolü ile sorumluluk arasındaki yapısal ilişkiyi tasarlayan bir orkestratör olarak yeniden tanımlamaktadır.



Şekil 1. Algoritmik Yönetimde Yönetsel Sorumluluk Ayrışması ve Davranışsal Sonuçlar Modeli

Bu şekil, algoritmik yönetim bağlamında geliştirilen Yönetsel Sorumluluk Ayrışması kavramsal modelini göstermektedir. Model, yönetsel sorumluluğun karar kontrolü ile yaptırım maruziyeti arasındaki yapısal ayrışma üzerinden yeniden yapılandığını ileri sürmektedir. Yönetsel Sorumluluk Ayrışması, yetki kayması, gerekçe boşluğu ve yaptırım maruziyeti asimetrisi olmak üzere üç temel boyuttan oluşmaktadır. Bu yapısal ayrışmanın, yöneticilerde Bandura'nın (1999) ahlaki kopuş mekanizmalarıyla uyumlu biçimde işleyen bir psikolojik süreç aracılığıyla davranışsal sonuçlara yol açabileceği öne sürülmektedir. Modelde, ahlaki kopuş suçlama kaydırma, riskten kaçınma ve yönetsel atalet gibi davranışsal sonuçların aracı mekanizması olarak konumlandırılmaktadır. Ayrıca, orkestratif liderlik pratiklerinin, yönetsel sorumluluk ayrışması ile ahlaki kopuş arasındaki ilişkiyi düzenleyici bir etki yoluyla yeniden hizalayabileceği önerilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, algoritmik karar sistemlerinin örgütlerde yalnızca verimlilik üreten teknik araçlar olmadığını; aynı zamanda kontrolün ve yaptırımın doğasını dönüştüren yapısal birer müdahale olduğunu ortaya koymaktadır. Önerilen Yönetsel Sorumluluk Ayrışması kavramı, karar kontrolü algoritmik bileşenlere kayarken yaptırım maruziyetinin neden yönetsel rolde yoğunlaştığını açıklayan bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Çalışmanın temel sonucu; bu ayrışmanın yönetici düzeyinde "sorumluluğun yer değiştirmesi" mekanizmasını tetikleyerek **örgütsel davranış üzerinde olumsuz etkiler üretme potansiyeline sahip olduğudur.** Yöneticiler, kararın teknik kontrolü kendilerinde olmadığı için ahlaki yükümlülüklerden kaçınma eğilimi gösterebilmekte; bu durum örgüt içinde suçlama kaydırma ve riskten kaçınma gibi **davranışsal sonuçlara yol açabilmektedir.**

Elde edilen bulgular ışığında, dijitalleşen örgütlerde liderlik rolünün yeniden tanımlanması gerektiği değerlendirilmektedir. Yöneticiler, klasik karar verici kimliğinden sıyrılarak, karar ve sorumluluk mimarisini hizalayan bir orkestratör rolüne evrilebilmektedir. Bu çerçevede liderliğin, teknik süreçlerin denetiminin ötesinde etik sorumluluk ağlarının yönetimini de kapsadığı görülmektedir. Bununla birlikte

örgütlerin, algoritmik karar süreçlerine yönelik şeffaf denetim izleri, eskalasyon protokolleri ve itiraz mekanizmaları içeren bir hesap verebilirlik mimarisi geliştirmesi önem taşımaktadır. Bu tür pratikler, Yönetsel Sorumluluk Ayrışması'nın yarattığı yapısal asimetriyi dengeleyerek sorumluluktan kaçınma eğilimlerini zayıflatma potansiyeli taşımaktadır.

Gelecek ampirik araştırmalar açısından, söz konusu ayrışmanın ölçülebilmesi için varsayılan önerilere müdahale düzeyi, gerekçe açıklama maliyeti ve olay sonrası sorumluluk atfı gibi ölçülebilir göstergelerin geliştirilmesi önerilmektedir. Sonuç olarak, Yönetsel Sorumluluk Ayrışması, algoritmik yönetim bağlamında yönetsel sorumluluğun nasıl yeniden üretildiğini açıklayan bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Bu kavram, örgütsel davranış yazınına mekanizma temelli bir açıklama sağlarken, yönetim pratiği açısından sorumluluğun yeniden hizalanmasına yönelik bir değerlendirme zemini oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review*, *36*(2), 247–271. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0188

Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, *3*(3), 193–209. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3

Baptista, J., Stein, M. K., Klein, S., Watson-Manheim, M. B., & Oliver, J. (2020). Digital work and organisational transformation: Emergent Digital/Human work configurations in modern organisations. *The Journal of Strategic Information Systems*, *29*(2), 101618. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101618

Benbya, Hind and Davenport, Thomas H. and Pachidi, Stella, Artificial Intelligence in Organizations: Current State and Future Opportunities (December 3, 2020). MIS Quarterly Executive: Vol. 19: Iss. 4 , Article 4, 2020, Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=3741983 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3741983

Danaher, J. (2016). The threat of algocracy: Reality, resistance and accommodation. *Philosophy & Technology*, *29*(3), 245–268. https://doi.org/10.1007/s13347-015-0211-1

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, *14*(1), 57–74. https://doi.org/10.2307/258191

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. Journal of Law and Economics, 26(2), 301–325.

Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. Information and Organization, 28(1), 62–70. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.005

Floridi, L. Establishing the rules for building trustworthy AI. *Nat Mach Intell* **1**, 261–262 (2019). https://doi.org/10.1038/s42256-019-0055-y

Jaakkola, E. Designing conceptual articles: four approaches. *AMS Rev* **10**, 18–26 (2020). https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. Academy of Management Annals, 14(1), 366–410. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174

Matthias, A. The responsibility gap: Ascribing responsibility for the actions of learning automata. *Ethics Inf Technol* **6**, 175–183 (2004). https://doi.org/10.1007/s10676-004-3422-1

Moore, C. Moral Disengagement in Processes of Organizational Corruption. *J Bus Ethics* **80**, 129–139 (2008). https://doi.org/10.1007/s10551-007-9447-8

Pasquale, F. (2015). The black box society: The secret algorithms that control money and information. Harvard University Press.

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, *46*(1), 192–210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence. *California Management Review*, *61*(4), 66-83.

Susskind, R., & Susskind, D. (2015). The future of the professions: How technology will transform the work of human experts. Oxford University Press.

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, *14*(4), 490–495. https://doi.org/10.2307/258554

Wiener, N. (1960). Some moral and technical consequences of automation. *Science*, *131*(3410), 1355–1358. https://doi.org/10.1126/science.131.3410.1355

YEŞİL LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

Dr. Öğr. Üyesi Mukaddes GÜLER
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi,
muguler@cumhuriyet.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Murat DURGUN
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi,
durgun@cumhuriyet.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, yeşil liderlik anlayışının otel işletmelerinde çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemektir. Günümüzde çevresel sürdürülebilirlik, işletmeler için stratejik bir öncelik haline gelirken, liderlerin çevre dostu uygulamaları teşvik etme rolü de giderek önem kazanmaktadır. Bu bağlamda yeşil liderlik, çalışanların çevresel farkındalığını artırarak hem bireysel performanslarını hem de kuruma olan bağlılıklarını etkileyebilmektedir. Araştırmada, otel çalışanlarından elde edilen veriler nicel analiz yöntemleriyle değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, yeşil liderliğin hem çalışan performansı hem de örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, sürdürülebilirlik odaklı liderlik yaklaşımlarının yalnızca çevresel değil, aynı zamanda örgütsel çıktılar açısından da önemli faydalar sağladığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yeşil Liderlik, Çalışan Performansı, Örgütsel Bağlılık, Otel Çalışanları.

GİRİŞ

Küresel ölçekte artan çevresel sorunlar, işletmelerin yalnızca ekonomik performansa değil, aynı zamanda çevresel sürdürülebilirliğe de odaklanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu dönüşüm sürecinde liderlik anlayışının çevresel duyarlılık temelinde yeniden şekillenmesi, örgütsel davranış alanında yeni araştırma konularının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu bağlamda çevresel sürdürülebilirliği teşvik etmeye ve örgütlerin doğal çevre üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaya odaklanan yeni bir liderlik türü olarak "yeşil liderlik" ön plana çıkmıştır (Tuna vd., 2025: 726). Ancak çalışan sonuçları üzerindeki etkileri açısından hâlâ gelişmekte olan bir araştırma alanı olup, önemini giderek artırmaktadır.

Bir işletmenin, amaçlarına ulaşabilme seviyeleri ve elde ettiği başarılar, çok boyutlu olan performans kavramlarından, çalışan performans kavramı ile açıklanmaktadır (Karalinç, 2020: 1318). Yoğun rekabet koşullarının hâkim olduğu günümüzde işletmeleri başarıya ulaştıracak bir diğer kavram, çalışanların örgütlerine bağlılığıdır (Uygur, 2007: 73). Özellikle hizmet sektöründe çalışanların tutumları ve davranışları, müşteri memnuniyetini doğrudan etkilediği için, performans ve bağlılık unsurlarının güçlendirilmesi son derece önemlidir.

Otel işletmeleri gibi emek yoğun sektörlerde, çalışanların çevresel uygulamalara katılımı ve bu uygulamaları benimsemesi, büyük ölçüde yöneticilerin liderlik tarzına bağlıdır. Yeşil liderlik uygulamaları, çalışanların hem bireysel performanslarını artırmakta hem de örgüte olan duygusal bağlılıklarını güçlendirmektedir. Ancak literatürde, özellikle otel çalışanları bağlamında yeşil liderliğin bu iki değişken üzerindeki etkilerini birlikte ele alan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, bu çalışmanın amacı, yeşil liderliğin çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini otel çalışanları örneği üzerinden incelemektir. Araştırmanın, sürdürülebilir liderlik uygulamalarının örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini ortaya koyarak hem akademik literatüre hem de uygulayıcılara katkı sağlaması beklenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yeşil Liderlik

Çevresel sorunların karmaşıklığı ve çeşitliliği, kurumsal programlar ve prosedürler tarafından nadiren ele alınan, reçete edilmemiş davranışları gerektirir (Boiral vd., 2018: 395). Ancak son yıllarda yaygın olarak kabul gören bir kavram olarak ortaya çıkan "çevre koruma" dünya genelindeki hükümetler, endüstrileri çevresel sorunları iş yönetiminin önemli bir unsuru olarak görmeye teşvik etmektedir (Begum vd., 2022: 657). Dolayısıyla bu durum birçok sektörde çevrenin korunmasına yönelik çalışmaların yapılmasını gerekli kılmıştır (Tuna vd., 2025: 728). İnsanlığı doğrudan ve dolaylı olarak

etkileyen ciddi şekilde tehdit altındaki bir çevre bağlamında, işletmeler de giderek daha yeşil bir yönelime odaklanmıştır (Tran, 2023: 1). Çünkü çevresel sorunların farkında olmayan işletmeler, çağdışı kabul edilmiştir (Alhashmi vd., 2025: 1998). Çağdaş işletmeler ise, bu çabaları anlamlı çevresel sonuçlara yönlendirmede liderliğin ayrılmaz rolünü kabul etmiştir (Ahsan, 2025: 1647) ve doğru liderlik tarzının çevresel sorunların üstesinden gelmek için gerekli olduğuna inanmıştır (Fahmi vd., 2020: 644).

Liderlerin rolü, çevre koruma programlarının başarısını büyük ölçüde belirler ve dünyamızın daha fazla zarar görmesini önlemek için paydaşların ilgi odağı haline gelir (Gultom, 2022: 19903). Liderlik, kaynak sağlayarak, çevre dostu uygulamalara karşı direnci ele alarak ve faydaları çalışanlara etkili bir şekilde ileterek çevre stratejisinin uygulanmasında başarıyı artırabilir (Khassawneh vd., 2024: 418). Literatürde akademisyenler, liderlerin çevre korumada yaygın olarak sergilediği liderlik stillerine odaklanmışlardır ve buna yeşil liderlik adını vermişlerdir (Zhong vd., 2025: 378). Yeşil liderlik, "takipçilerini çevresel hedeflere ulaşmaya teşvik eden ve onları beklenen çevresel etkinlik düzeylerinin ötesinde performans göstermeye teşvik eden liderlerin davranışları" anlamına gelir (Nawaz Khan, 2023: 1965). Çevre dostu programları destekleyen yeşil liderlik, çalışanları çevresel hedeflere ulaşmaya teşvik eden ilham verici ve motive edici bir liderlik davranışıdır (Tran, 2023: 2). Sürdürülebilir bir çevre yaratmada yeşil liderliğin varlığı çok önemlidir (Kardoyo vd., 2020: 460) ve kuruluşun yeşil yönetiminde önemli bir kaynak olarak kabul edilir (Dahinine vd., 2024: 4).

Çalışan Performansı

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlarda başarılı olabilmelerinde ve de rakiplerine karşı belirli bir rekabet üstünlüğü kurabilmelerinde en önemli faktörlerden biri de çalışanlarının gösterecekleri performans durumudur. Genel olarak bakıldığında performans kavramı bir çalışanın kurumu tarafından önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmesi için yapması gereken görev ve sorumluluklarını istenilen zamanda ve başarılı bir şekilde yerine getirebilme kabiliyetidir (Kesen, 2015: 540).

Çalışan performansı iş hayatının temel kavramlarından biri olup, işletmelerin kurumsal amaç ve hedeflerine ulaşabilmelerinde de belirleyici bir yere sahiptir (Tayfun ve Çatır, 2013: 120). Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarının iş performanslarını artırmada onlara karşı sergileyecekleri liderlik davranışları çok önemli bir konu olmaktadır. Başta ekip çalışması ve motivasyon olmak üzere, iş devamlılığı, örgütsel bağlılık ve müşteri odaklılık gibi birçok konuda yöneticiler çalışanlarının performanslarını etkileyebilmektedirler. Daha etkili bir çalışan performansı için, başkaları tarafından performans değerlendirmelerinin yapılması gerekmektedir. Bu sayede yöneticiler, çalışanlarının, işleri hakkında geri bildirimler yapabilmekte ve onlar hakkında fikir edinmektedirler (Karalinç, 2020: 1318).

Örgütsel Bağlılık

Collins Cobuild İngilizce Sözlüğü bağlılığı, "(a) bir fikre veya sisteme olan güçlü inanç, (b) yaptığınız bir anlaşma veya sahip olduğunuz sorumluluklar nedeniyle düzenli olarak zamanınızın bir kısmını alan bir şey, ve bunu sadakatle yapacağınıza söz verme" olarak tanımlamıştır (Liou, 2008: 118). Bağlılık, örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır (Wiener, 1982: 418). Örgütsel bağlılık ise, insanların bir bütün olarak örgütleri hakkında sahip oldukları duygu ve inançların toplamı olarak ifade edilir (George ve Jones, 2012: 90). Zaman içinde bu kavramın önemi azalmamış, tam tersine işletmeler çalışanların bağlılığını sağlamak için çaba göstermenin hayati olduğuna inanmışlardır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların hissedebileceği, örgüt içindeki mevcut tüm bağlılıkları içeren ve çalışanlara yönelik örgütsel desteğin bulunduğu, iş sağlayan bir örgüte çalışanların katılımına yol açmaktadır (Lestari vd., 2023: 294). Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan bireyler, üretkenliğin artmasına ve uzun süre sadakate yol açan üstün iş performansı ile karakterize edilirler ve ihtiyaçlarının karşılandığını hissederler ve örgütleriyle güçlü bir bağa sahip olma olasılıkları daha yüksektir. Böylece örgüte olan bağlılıkları artar ve işten ayrılma ve devamsızlık azalmış olur (AbdulAbaass ve Mohammed, 2017: 521-522). Bir bütün olarak örgüte yönelik genel duygusal bir duruştur ve zaman içinde yavaş ama tutarlı bir şekilde gelişir (Liou, 2008: 118).

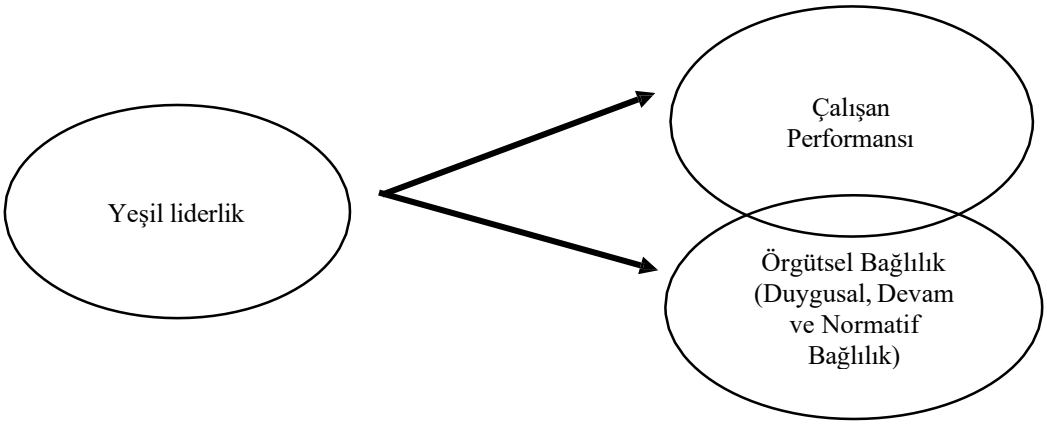
Literatürde örgütsel bağlılık üç boyutta ele alınmaktadır: duygusal, devam ve normatif bağlılık. Duygusal bağlılık, çalışanlar bir örgütün üyesi olmaktan mutlu olduklarında ve örgütün neyi temsil ettiğine inandıklarında ortaya çıkar. Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmanın çok maliyetli

olması nedeniyle örgüte bağlı olmaları durumunda ortaya çıkar (George ve Jones, 2012: 90). Bu, örgütten ayrılmanın hem ekonomik hem de sosyal açıdan beklenen maliyetlerine dayanan bir bağlılıktır (AbdulAbaass ve Mohammed, 2017: 522). Normatif bağlılık ise, çalışanların örgütlerine yönelik algılarını, çalışan sadakatini ve işine ve örgüte olan bağlılığını temsil eder (Alvi vd., 2014: 31). Bu durum, çalışanın örgütte kalma zorunluluğu hissinin ortaya çıkması ile oluşur (Aranki vd., 2019: 140). Kısacası güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar istedikleri için, güçlü devam bağlılığı olan çalışanlar ihtiyaç duydukları için ve güçlü normatif bağlılığa sahip çalışanlar ise öyle yapmaları gerektiğini düşündükleri için işte kalırlar (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Son dönemlerde işletme yönetimindeki temel davranış konularının başında gelen liderlik tarzlarında biri de yeşil liderlik tarzı olup, bu kavram başta çalışan performansı ve verimliliği olmak üzere onların temel yetenekleri ve iletişim becerileri hakkında bilgi sahibi olması açısından da önemli bir yere ve öneme sahiptir (Aslan, 2022: 128). Son yıllarda dünyada ve ülkemizde yaşanan iklimsel ve çevresel değişiklikler göz önüne alındığında işletmelerinde bu değişiklere karşı belirli stratejiler ve uygulamalar geliştirmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. İçinde bulunduğumuz şu dönemde büyüklüğü ve pazar alanı ne olursa olsun neredeyse tüm işletmeler çevresel sürdürülebilirliği esas alan bir yönetim anlayışını benimsemekte; doğaya duyarlı, yeşil odaklı ve çevre dostu iş süreçlerini ön plâna koyan yapılara dönüşmektedirler (Lee vd., 2014: 1483: 1484).

Yapılan araştırmalara bakıldığında yeşil liderlik davranışı sergilenen işletmelerde çalışanların bağlılık, motivasyon, performans, örgütsel vatandaşlık ve güven gibi birçok olumlu davranışlar sergiledikleri görülmektedir (Chen vd., 2014; Ogwu vd., 2024; Peng vd., 2020). Bu çalışmada da yeşil liderlik davranışlarının çalışanların performanslarını ve örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın temel modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Bu temel modelden yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H_1: Yeşil liderlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_2: Yeşil liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: Yeşil liderlik ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}: Yeşil liderlik ile devam bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2c}: Yeşil liderlik ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_3: Yeşil liderlik çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H_4: Yeşil liderlik örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H_{4a}: Yeşil liderlik duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H_{4b}: Yeşil liderlik devam bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.

H_{4c}: Yeşil liderlik normatif bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma, yeşil liderliğin çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkilerini birlikte ele alması bakımından önem taşımaktadır. Literatürde yeşil liderlik çoğunlukla çevresel performans, yeşil örgütsel davranış veya sürdürülebilirlik çıktıları ile ilişkilendirilmiş; çalışan performansı ve örgütsel bağlılık gibi temel örgütsel sonuç değişkenleriyle bütüncül biçimde incelenmesi sınırlı kalmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı, yeşil liderliğin çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkilerini incelemek ve söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve düzeyini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda çalışma, çalışanların algıladıkları yeşil liderlik davranışlarının görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisini analiz etmeyi; ayrıca yeşil liderliğin çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma, yeşil liderliğin çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemekle birlikte, bazı sınırlılıklar içermektedir. Öncelikle, çalışmanın örneklemi belirli bir bölgede faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan bireylerle sınırlıdır. Bu durum, elde edilen bulguların farklı sektörlere veya farklı coğrafi bölgelere genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Çalışma kesitsel araştırma olduğundan dolayı değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenebilmekle birlikte nedensellik ilişkileri kesin olarak ortaya konulamamaktadır. Bunun yanı sıra, veri toplama sürecinde zaman ve erişim kısıtları nedeniyle örneklem büyüklüğü sınırlı tutulmuştur.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, hizmet sektöründe yer alan 1000 çalışanın olduğu bir otel işletmesi oluşturmaktadır. Nicel veri toplama yöntemlerinden biri olan anket yöntemi kullanılarak kolayda örnekleme yöntemi ile 284 katılımcıdan veri toplanmıştır. Bu araştırmada elde edilen veriler, SPSS 24.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz kapsamında tanımlayıcı istatistikler, normallik ve güvenilirlik analizleri yapılmış; ayrıca değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi ve nedensel etkileri ortaya koymak amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır.

Veri Toplama Araçları

Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular (cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim ve kıdem durumu) yer almıştır. İkinci bölümde ise literatürde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler kullanılmıştır. Tuna vd., (2025) tarafından geliştirilen 13 madde ve tek boyuttan oluşan "Yeşil Liderlik Ölçeği"nden yararlanılmıştır. Çalışanların performanslarını ölçmek için önce Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen, daha sonra Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılan ve Çöl (2008) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan 4 maddelik "İşgören Performans Ölçeği" kullanılmıştır. Meyer ve Allen tarafından 1991 yılında geliştirilen 24 madde ve 3 faktörden oluşan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" 1993 yılında yine Meyer, Allen ve Smith tarafından revize edilmiştir. Ölçeğin son hali 18 ifade ve 3 faktörden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeklendirme yöntemi olarak ise 5'li likert tipi ölçek (1-Kesinlikle katılmıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik ve Normallik Analizi

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)	Çarpıklık	Basıklık
Yeşil Liderlik	13	,972	-1,224	1,617
Çalışan Performansı	4	,875	-,967	1,733
Örgütsel Bağlılık	18	,910	,297	1,483
Duygusal Bağlılık	6	,767	,185	1,331
Devam Bağlılığı	6	,853	,170	-,142
Normatif Bağlılık	6	,801	-,002	,643

Bu çalışmadaki ölçeklerin güvenirlik analizi sonuçları Nunnally (1967: 247-248) tarafından belirlenen sınırlara göre değerlendirilmiştir. Tablo 1'de yer verilen sonuçlara göre, sadece örgütsel bağlılığın alt

boyutlarından duygusal bağlılık ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu, diğer ölçeklerin ise yüksek derecede güvenilir tespit edilmiştir. Analizlere karar vermeden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakmak için çarpıklık ve basıklık değerleri analiz edilmiştir. Verilere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ila -2 arasında olması araştırmaya ilişkin değişkenlerin normallik varsayımını yerine getirdiği şeklinde değerlendirilmiştir (Büyüköztürk, 2017). Ayrıca Gürbüz ve Şahin (2018: 217) geniş örnekleme sahip verilerin kullanılması sonucunda verilen normal dağıldığının varsayılması gerektiğine vurgu yapmışlardır. Bu sonuçlar doğrultusunda veriler normal varsayılarak parametrik testler kullanılmasına karar verilmiştir.

BULGULAR

Yeşil liderlik, çalışan performansı ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 3'de gösterilen sonuçlar Gürbüz ve Şahin (2018: 262) tarafından ortaya koyulan katsayılar doğrultusunda yorumlanmıştır.

Tablo 2. Korelasyon Analizi

Ölçek/Alt Ölçek	Yeşil Liderlik
Çalışan Performansı	,572**
Örgütsel Bağlılık	,530**
Duygusal Bağlılık	,506**
Devam Bağlılığı	,365**
Normatif Bağlılık	,536**

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Tablo 2'ye göre yeşil liderlik ile çalışan performansı arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir (r= 0,572 p< ,01). Yeşil liderlik ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında da orta düzeyde ve pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Yeşil liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan devam bağlılığı arasında diğerlerine göre daha az ilişki tespit edilmiştir (r= 0,365 p< 0,01). Bu sonuçlara göre **H_1, H_2, H_{2a}, H_{2b} ve H_{2c}** hipotezleri kabul edilmiştir.

Yeşil liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini tespit etmek doğrultusunda basit regresyon analizi uygulanmış ve Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Yeşil Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
(Sabit)	2,239	,155		14,415	,000
Yeşil Liderlik	,479	,041	,572	11,713	,000
R=0,572	R^2=0,327	F=137,184	p<0,001		

Bağımlı değişken= Çalışan Performansı

Tablo 3'te yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, yeşil liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (β=0,572; p<0,01). Ayrıca, modelin açıklayıcılık gücünü gösteren R^2 değeri 0,327 olarak bulunmuştur. Bu durum, çalışan performansındaki değişimin %32,7'sinin yeşil liderlik tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Bu sonuçlara göre **H_3** hipotezi kabul edilmiştir.

Yeşil liderliğin örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerindeki etkisini tespit etmek doğrultusunda basit regresyon analizi uygulanmış ve tablolarla gösterilmiştir.

Tablo 4. Yeşil Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
(Sabit)	1,772	,150		11,794	,000
Yeşil Liderlik	,416	,040	,530	10,508	,000
R=0,530	R^2=0,281	F=110,423	p<0,001		

Bağımlı değişken= Örgütsel Bağlılık

Tablo 4'te yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, yeşil liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (β=0,530; p<0,01). Ayrıca, modelin açıklayıcılık gücünü gösteren R^2 değeri 0,281 olarak bulunmuştur. Bu durum, örgütsel bağlılıktaki değişimin %28,1'inin yeşil liderlik tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Bu sonuçlara göre **H_4** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. Yeşil Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
(Sabit)	1,636	,169		9,683	,000
Yeşil Liderlik	,438	,044	,506	9,850	,000
R=0,506	R2=0,256	F=97,024	p<0,001		

Bağımlı değişken= Duygusal Bağlılık

Tablo 5'de yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, yeşil liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (β=0,506; p<0,01). Ayrıca, modelin açıklayıcılık gücünü gösteren R^2 değeri 0,256 olarak bulunmuştur. Bu durum, duygusal bağlılıktaki değişimin %25,6'sının yeşil liderlik tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Bu sonuçlara göre **H_{4a}** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6. Yeşil Liderliğin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
(Sabit)	1,984	,201		9,886	,000
Yeşil Liderlik	,347	,053	,365	6,573	,000
R=0,365	R^2=0,133	F=43,210	p<0,001		

Bağımlı değişken= Devam Bağlılığı

Tablo 6'da yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, yeşil liderliğin devam bağlılığı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (β=0,365; p<0,01). Ayrıca, modelin açıklayıcılık gücünü gösteren R^2 değeri 0,133 olarak bulunmuştur. Bu durum, devam bağlılığındaki değişimin %13,3'ünün yeşil liderlik tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Bu sonuçlara göre **H_{4b}** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7. Yeşil Liderliğin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
(Sabit)	1,697	,164		10,329	,000
Yeşil Liderlik	,462	,043	,536	10,675	,000
R=0,536	R^2=0,288	F=113,965	p<0,001		

Bağımlı değişken= Normatif Bağlılık

Tablo 7'de yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, yeşil liderliğin normatif bağlılık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (β=0,536; p<0,01). Ayrıca, modelin açıklayıcılık gücünü gösteren R^2 değeri 0,288 olarak bulunmuştur. Bu durum, normatif bağlılıktaki değişimin %28,8'inin yeşil liderlik tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Bu sonuçlara göre **H_{4c}** hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, yeşil liderlik anlayışının otel işletmelerinde çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Elde edilen bulgular, yeşil liderliğin hem çalışan performansı hem de örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, çevresel sürdürülebilirlik odaklı liderlik yaklaşımlarının yalnızca çevresel çıktılarla sınırlı kalmadığını, aynı zamanda çalışanların iş tutumları ve davranışları üzerinde de güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonuçları, yeşil liderlik davranışlarının çalışanların çevresel farkındalığını artırarak onların örgütsel amaçlarla daha fazla bütünleşmesine katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, çalışanların kendilerini çevreye duyarlı bir örgütün parçası olarak görmeleri, hem performanslarını artırmakta hem de örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde, çalışanların motivasyonu ve bağlılığı hizmet kalitesi ile doğrudan ilişkili olduğundan, yeşil liderlik önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır. Bununla birlikte, yeşil liderliğin

etkisinin örgüt kültürü, üst yönetim desteği ve çalışanların bireysel değerleri gibi faktörlerden etkilenebileceği değerlendirilmektedir.

Otel işletmelerinde yöneticilerin yeşil liderlik davranışlarını benimsemeleri ve geliştirmeleri teşvik edilmelidir. Bu kapsamda, yöneticilere yönelik çevresel sürdürülebilirlik ve yeşil liderlik eğitimleri düzenlenmesi faydalı olacaktır. Ayrıca, işletmelerde çevre dostu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışanların sürece aktif katılımını sağlayacak ödül ve teşvik sistemleri oluşturulmalıdır. Bunun yanı sıra, performans değerlendirme sistemlerine çevresel kriterlerin dâhil edilmesi, çalışanların sürdürülebilirlik odaklı davranışlarını artırabilir. Kurum içinde sürdürülebilirlik kültürünün oluşturulması ve bu kültürün tüm çalışanlara benimsetilmesi, yeşil liderliğin etkisini daha da güçlendirecektir. Gelecek araştırmalarda, yeşil liderlik ile çalışan davranışları arasındaki ilişkide rol oynayan aracı ve düzenleyici değişkenler incelenmelidir. Ayrıca, farklı sektörlerde ve kültürel ortamlarda yapılacak çalışmalar, elde edilen bulguların genellenebilirliğini artıracaktır. Nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması da çalışanların yeşil liderlik algılarının daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

AbdulAbaass, M., & Mohammed, N. J. (2017). The role of organizational values in commitment of employees. International Journal of Science and Research (IJSR), 6(12), 519-526.

Ahsan, M. J. (2025). Green leadership and innovation: catalysts for environmental performance in Italian manufacturing. International Journal of Organizational Analysis, 33(7), 1646-1669.

Alhashmi, M., Hilmi, M. F., Ahmed, G., & Abudaqa, A. (2025). Moderating role of green employee behaviour on the relationship between green hrm practices, green leadership and sustainable performance in the resources economy based public firms of UAE. Journal of Mines, Metals & Fuels, 73(7). 1995-2008; https://doi.org/10.18311/jmmf/2025/49892

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1-18. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Alvi, H. A., Hanif, M., Adil, M. S., Ahmed, R. R., & Vveinhardt, J. (2014). Impact of organizational culture on organizational commitment and job satisfaction. European journal of business and management, 6(27), 30-39.

Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. Modern Applied Science, 13(4), 137-154.

Aslan, A. (2022). Entrepreneurial content: Entrepreneurial personality and competence, entrepreneurial process, entrepreneurial goals and objectives, entrepreneurial team and organization. In A. Gökçen Kapusuz & M. Biçer (Eds.), Entrepreneurship: A world of creation, (ss., 111-161). Ankara: Gazi Kitabevi.

Begum, S., Xia, E., Ali, F., Awan, U., & Ashfaq, M. (2022). Achieving green product and process innovation through green leadership and creative engagement in manufacturing. Journal of Manufacturing Technology Management, 33(4), 656-674.

Boiral, O., Raineri, N., & Talbot, D. (2018). Managers' citizenship behaviors for the environment: A developmental perspective. Journal of Business Ethics, 149(2), 395-409.

Büyüköztürk, Ş. (2017). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı (23. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Çöl, G. (2008), Algılanan güçlendirmenin iş gören performansı üzerine etkileri. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9(1), 35-46.

Chen, Y.-S., Chang, C.-H., & Lin, Y.-H. (2014). The determinants of green radical and incremental innovation performance: green shared vision, green absorptive capacity, and green organizational ambidexterity. Sustainability 6 (11), 7787-7806, https://doi.org/10.3390/su6117787.

Dahinine, B., Laghouag, A., Bensahel, W., Alsolami, M., & Guendouz, T. (2024). Modelling the combined effect of green leadership and human resource management in moving to green supply chain performance enhancement in Saudi Arabia. Sustainability, 16(10), 3953,1-18.

Fahmi, K., Kurniawan, T., Cahyono, Y., Sena, A., Suhadarliyah, Suryani, P., Sugianto, A., Amelia, D., Musnaini, Amin, S., Hasbullah, H., Jihadi, M., Wijoyo, H., & Purwanto, A. (2020). Did servant, digital and green leadership influence market performance? Evidence from Indonesian pharmaceutical industry. Systematic Reviews in Pharmacy, 11(9), 642-653. https://doi.org/10.31838/SRP.2020.9.95

George, J. M. & Jones, G. R. (2012). Understanding and managing organizational behavior. USA: Pearson.

Gultom, M. (2022). Green leadership as a model of effective leadership in hospital management in the new normal era. Bp. Int. Res. Crit. Inst.-J.(BIRCI-J.), 5, 19900-19910.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Karalinç, T. (2020). Örgüt ikliminin çalışanların performansına etkileri. Journal of Social and Humanities Sciences Research, 7(53), 1314-1327.

Kardoyo, K., Ferıady, M., Farlıana, N., & Nurkhın, A. (2020). Influence of the green leadership toward environmental policies support. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(11), 459-467.

Kesen, M. (2015). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(2), 535-562.

Khassawneh, O., Mohammad, T., Bouchon, F., & Behery, M. (2024). Eco-innovation and customer satisfaction in the hospitality industry in Dubai: the role of green leadership. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 23(3), 413-438.

Lee, M. H., Lin, C., Lin, C. K., & Lu, W. Y. (2014). Moderating effect of institutional responsiveness on the relationship between green leadership and green competitiveness. Social Behavior and Personality, 42(9), 1483-1494. https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.9.1483

Lestari, D., Nasihah, R. & Komalasari, S. (2023, March). Role of work value to organizational commitment. In Conference of Psychology and Flourishing Humanity (PFH 2022) (pp. 293-301), Atlantis Press.

Liou, S.-R. (2008). An analysis of the concept of organizational commitment. Nursing Forum, 43(3), 116-125. https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2008.00103.x

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, 78(4), 538-551. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538

Nawaz Khan, A. (2023). Is green leadership associated with employees' green behavior? Role of green human resource management. Journal of Environmental Planning and Management, 66(9), 1962-1982.

Nunnally, J.C. (1967). Psychometric theory. Ohio: McGraw-Hill.

Ogwu, M. C., Malikia, C. N., Stansfield, A., GonzalezTorres, A. D., & Izah, S. C. (2024). Sustainable food processing waste management for environmental protection. In A. L. Srivastav, A. S. Grewal, Markandeya, & T.D.B.T.-R. of G. C. in E. R. to A. E. S. Pham (Eds.), Advances in Pollution Research. Elsevier. (pp. 291-299). https://doi.org/10.1016/B978-0-443-15291-7.00010-9.

Peng, J., Yin, K., Hou, N., Zou, Y., & Nie, Q. (2020). How to facilitate employee green behavior: The joint role of green transformational leadership and green human resource management practice. Acta Psychologica Sinica, 52(9), 1105-1120.

Tayfun, A. & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(3), 114-134. https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/125.

Tran, N. K. H. (2023). An empirical investigation on the impact of green human resources management and green leadership on green work engagement. Heliyon, 9(11), 1-12.

Tuna, M., Akbaş Tuna, A., Taşdağıtıcı, E., Aldoğan Şenol, F. & Keleş, A. (2025). Yeşil liderlik: Bir ölçek geliştirme çalışması. Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi, 9(2), 726-744. https://doi.org/10.32572/guntad.1664135

Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlilik ile işgören performansi ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştirmasi. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (1), 71-85.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. The Academy of Management Review, 7(3), 418-428. https://doi.org/10.2307/257334

Zhong, J., Shao, X., Xiao, H., Yang, R., & An, X. (2025). The research on the green leadership: a systematic review and theoretical framework. Environment, Development and Sustainability, 27(1), 377-408.

"KALİTE DEME BANA!": YÜKSEKÖĞRETİMDE AKREDİTASYON SÜREÇLERİNE ELEŞTİREL BİR BAKIŞ

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Doruk MUTLU
Yozgat Bozok Üniversitesi,
doruk.mutlu@yobu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Aynur Çiğdem ATA
Yozgat Bozok Üniversitesi,
cigdem.ata@yobu.edu.tr

Öğr. Gör. Dr.Abdulsamet DURAN
Yozgat Bozok Üniversitesi,
abdulsamet.duran@yobu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ERTEM
Yozgat Bozok Üniversitesi,
mehmet.ertem@yobu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma yükseköğretimdeki kalite geliştirme çalışmaları kapsamındaki akreditasyon süreçlerini akademisyenlerin deneyimleri üzerinden eleştirel bir perspektifle ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma nitel yaklaşım ve fenomenolojik bir desenle kurgulanmış ve veriler akreditasyon sürecini bizzat deneyimleyen bir fakültenin iki farklı bölümündeki 22 akademisyenle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucu elde edilmiştir. Ana akım "kalite söylemi" bu süreçlerin eğitim kalitesi ve pozitif kurumsal dönüşümün sağlanmasında kritik bir rol üstlendiğini vurgulamaktadır. Fakat araştırma bulguları süreçlere yönelik olarak kalite söyleminden meşruiyet üretimine doğru kayış, akademik emeğin silikleşmesi ve işin akademisyenler nezdinde gerçek anlamını yitirdiğine yönelik gizli dinamikleri gün yüzüne çıkarmaktadır. Araştırma kapsamında akreditasyon sürecinin operasyonel standartlaşma, müfredat güncellemesi ve bazı tanımlamaların netleşmesi açısından kısmi faydalar sağladığı ortaya çıksa da, bu etkiler "kalite söyleminin" akademisyenlerin nezdinde gücünü ve anlamını kaybetmesine engel olamamıştır. Sonuç olarak çalışma, yükseköğretimdeki kalite odaklı akreditasyon süreçlerinin emek, anlam, güç ve meşruiyet ilişkileri açısından yarattığı çatışmalı örgütsel etkilere dikkat çekmesi açısından önem arz etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kalite geliştirme, akreditasyon, akademik örgüt, nitel araştırma

GİRİŞ

Son yıllarda küresel ölçekte, yükseköğretim kurumları üstünde kalite baskısı artarak devam etmektedir. Ulusal düzeyde bağlı olunan ya da ilgili kuruluşların beklentileri, uluslararası derecelendirme kuruluşlarının parametreleri, iş dünyasının daima değişen talepleri, finansal sorunlar ve bütçeye dayalı zorluklar gibi birçok unsur kurumlar üzerinde kalite odaklı görünmeye ve bunu belgelemeye yönelik baskı yaratmaktadır. Bu bağlamda kalite ve akreditasyon faaliyetlerinin, eğitim ve yönetim kalitesini artırma aracı olmasının yanı sıra geri planda önemli başka rolleri de bulunabilmektedir. Özellikle bu faaliyetler sonucu elde edilen sertifikalar, güç sahibi iç ve dış paydaşlar nezdinde meşruiyet üretme ve yöneticilerin konumlarını ve kimliklerini sağlamlaştırmasını sağlayan "meşruiyet zırhı" olabilmektedir. İşte tam da bu noktada kritik bir çatışma ortaya çıkmakta ve kurumlarda kalite iyileştirme amacıyla başlatıldığı düşünülen akreditasyon vb. süreçler, üzerinde yeniden düşünmeyi gerekli kılmaktadır. Gerçekte bu süreçler, kalite kültürünün kuruma yayılmasını sağlamaktan çok; belge üretimi odaklı sayısallaştırılmış hedeflere ulaşma ve nihayetinde elde edilen simgeleşmiş sertifikaları duvarlarda, web sitelerinde gösterme ve algı yaratıp yönetme çabasına evrilebilmektedir.

Literatür incelendiğinde, yükseköğretimde kalite süreçleri, kalite güvencesi ve hesap verilebilirlik ilkeleri çerçevesinde nitelikli eğitimi ön plana çıkaran, hizmet kalitesini önceleyen, memnuniyet odaklı ve öğrencilerin kararlara katılımını destekleyecek faaliyetler şeklinde ele alınmaktadır (Prakash, 2018). Gerçekten de kalite geliştirme ve akreditasyon süreçleri çerçevesinde program ve ders müfredatının güncellenip, öğrenim çıktılarının netleştirilmesi, ölçme-değerlendirme çalışmalarının sistematikleştirilmesi, iç ve dış paydaşların kararlar üzerindeki etkisinin artırılması gibi faaliyetlerin kurumlara faydası olabilir (Tam, 2001; Fidan vd., 2022). Fakat kalite yönetimi çalışmalarına eleştirel perspektiften bakıldığında, perde arkasında başka dinamiklerin de varlığı fark edilebilecektir. Özellikle belgeleme, sayısallaştırma ve meşruiyet için sertifika baskısının yoğun olduğu bağlamlarda kalite odaklı süreçler, akademik emeği silikleştiren, akademisyenleri belge ve kanıt üreticisine dönüştüren ve

nihayetinde rol çatışması yaratıp bilgi üretme odaklı olması gereken işin anlamını sorgulatan faaliyetler olarak algılanabilmektedir. Dolayısıyla kalite geliştirmeye yönelik süreçler, eğitsel kalitenin artırılmasından çok sayısallaştırma odaklı standardizasyona; performans ise sürekli iyileştirme (kaizen) temelli olmaktan çok evrak ve kanıt odaklı bir sürece dönüşebilmektedir.

Kalite odaklı faaliyetlerde öz anlamın aşınması ya da belirsizleşmesi sonucu yükseköğretim kurumlarında yukarıda da değinildiği gibi kaliteli olan ile kanıtlanabilir olan karışabilmektedir. Mevcut çalışma bu bağlamda kalite geliştirme çalışmaları kapsamındaki çatışmalı hususlara odaklanmaktadır. Çalışma kapsamında, "akademisyenlerin akreditasyon süreçlerini nasıl deneyimledikleri" sorusunu objektif ve çatışmaların üzerine giden eleştirel bir lens ile derinlemesine incelenmiştir. Böylelikle araştırma kapsamında pozitif çağrışımlarla dolu kalite söyleminin, kalite geliştirme odaklı akreditasyon sürecinde yaşadığı algısal dönüşüm; emek, anlam ve meşruiyet ilişkileri açısından ele alınmıştır. Araştırma bu yönüyle, literatüre özellikle yükseköğretim bağlamında kalite süreçlerine yönelik eleştirel ve alternatif bir bakış açısı kazandırmayı hedeflemektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Ekonomi ve pazarlamada kalite, genel olarak müşteri beklentilerinin karşılanma düzeyi olarak ifade edilmektedir. Yönetim bilimleri açısından ise post-modern dönemin en popüler yönetim yaklaşımlarından biri olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımı çerçevesinde daha çok; adım adım ve sürekli iyileşme, mükemmelliğe yolculuk ve süreçlerin oldukça önemli olduğu bir felsefe olarak görülmektedir Yükseköğretim kalite süreçlerinde ise, çoğu zaman TKY'yi de içerecek biçimde kalite güvencesi ve hesap verilebilirlik ilkeleri çerçevesinde nitelikli eğitimi ön plana çıkaran, hizmet kalitesini önceleyen, memnuniyet odaklı ve öğrencilerin kararlara katılımını destekleyecek şekilde tasarlanması hedeflenmektedir (Prakash, 2018). Dolayısıyla toplam kalite yönetimi felsefesine de uygun olarak yükseköğretim kurumlarında kalite çalışmalarının hizmet alan (müşteri) memnuniyeti odağında ilerlediği söylenebilir. Nitekim yükseköğretimde kalite, sadece akademik mükemmellik yolculuğunda eğitim ve Ar-Ge çalışmalarında iyileşme anlamına gelmeyip; mezunların iş dünyasına adaptasyonu, üniversite-sektör iş birliği, toplumsal katkı ve öğrenci memnuniyeti gibi alanlardaki başarıyla da yakından ilgilidir (Tam, 2001).

Her ne kadar ilgi çekici tanımlar ve süreçlerle tasvir edilse de yükseköğretimde kalite güvencesi ve akreditasyon, hem ulusal hem de uluslararası düzeyde hesap verebilirlik, şeffaflık ve sürekli iyileştirme söylemleriyle meşrulaştırılan; ancak uygulamada öğretim elemanlarının emeğini çoğu zaman görünmez kılabilen kurumsal süreçler olarak deneyimlenebilmektedir (Harvey ve Green, 1993). Avrupa Yükseköğretim Alanı bağlamında kalite güvencesi, kurumsal iç değerlendirme ile dış değerlendirme/akreditasyonun birbirini tamamladığı bir mimari olarak kurgulansa da (European Association for Quality Assurance in Higher Education [ENQA], European Students' Union [ESU], European University Association [EUA], & European Association of Institutions in Higher Education [EURASHE], 2015), bu mimarinin üniversite içindeki gündelik akademik emek süreçlerine nasıl aktarıldığı kritik bir tartışma alanıdır.

Kalite yolculuğu içinde denetim süreçlerinin Kaizen (sürekli iyileştirme) anlayışına evrilerek kurumsal hayatı dönüştürmesi, hesap verilebilirlik ilkesi ile ilgili süreçleri artırmakla kalmaz; aynı zamanda hesap verilebilir olanın ne olduğuna dair tanımların daraltılmasına sebep olabilir. Power'ın (1997) denetim toplumu eleştirisi, denetimin güven üretmek adına genişletilmesinin, güvenin özünü zayıflatma riskine işaret eder. Üniversiteler bağlamında bu risk; öğretim, araştırma ve toplumsal katkının karmaşık çıktılarının, ölçülebilir göstergelere indirgenmesine ve bu göstergelere uyum sürecinin bürokratik işleri artırmasına neden olabilmektedir (Dill ve Beerkens, 2010; Shore ve Wright, 2015).

Bu dönüşümün en önemli sonuçlarından biri, akademik emeğin yeniden yapılandırılmasıdır. Kalite ve akreditasyon süreçleri çoğunlukla ek görev mantığıyla işlemekte; program çıktıları-ders öğrenim çıktıları matrisi, sürekli iyileştirme planları, paydaş anketleri, anket analiz raporları, kanıt dosyaları, özdeğerlendirme raporları ve eylem planları gibi belgelerin oluşturulması, mevcut iş yükünün üzerine eklenmektedir. Burada kritik olan nokta yalnızca iş yükünün artması değil, işin niteliğinin değişmesidir. Akademisyenlik, geleneksel olarak yüksek düzeyde özerklik, uzmanlık ve anlam üretimiyle ilişkilendirilirken, kalite süreçleri bazı bağlamlarda akademisyeni, kanıt üreticisi ve form doldurucu rolüne mahkûm edebilmektedir. Bu dönüşüm akademik kimliği, öğretme ve araştırma ekseninden

koparıp; raporlama ve uyum eksenine kaydırarak, işin anlamlılığını zayıflatabilir (Deem, vd., 2007; Shore ve Wright, 2015). Böylece akademik emeğin görünmeyen ve eşit dağılmayan boyutları daha da belirginleşmekte; rol çatışması, iş yükü dengesizliği ve emeğin değersizleştiği algısı güçlenebilmektedir.

Kalite süreçlerinin yan etkileri aslında sadece iş yükü ile sınırlandırılamaz. Bu süreçler aynı zamanda çalışanların anlamlandırma şekillerini de etkileyebilmektedir. Kalite politikaları ile ilgili kararların "tepeden inme" algılanması, iş dağılımı ve sorumluluklarının belirli kişilerin üzerine yığılması, iletişim dilinin ve etkileşim yöntemlerinin beklentilerin uzağında kalması, bu süreçlere yönelik deneyimleri olumsuz kılmaktadır. Ayrıca çalışanların kalite söylemine yönelik algılarını negatif bir eksene çekebilmektedir (Zavale ve Schneijderberg, 2021). Benzer şekilde, akademide anlam üretiminin güçlü kaynakları arasında öğrenci öğrenmesine katkı, araştırma yoluyla bilgi üretimi ve topluma hizmet bulunduğu göz önüne alındığında; kalite ve akreditasyon süreçlerinin bu anlam kaynaklarına bağlanması teoride mümkün olduğu halde, uygulamada çoğu zaman gösterge üretimine indirgendiği için işin anlamlılığını sınırlandırabilmektedir (Shore ve Wright, 2015).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Mevcut çalışmada araştırma amaçları doğrultusunda, nitel araştırma desenlerinden biri olan fenomenoloji yaklaşımına uygun olarak yapılandırılmıştır (Denzin & Lincoln, 2017). Zira, daha önce de ifade edildiği gibi araştırma, kalite geliştirme faaliyetleri kapsamında bir fakültenin iki farklı bölümünde yürütülen akreditasyon süreçlerini, katılımcıların nasıl deneyimlediklerini ve bu deneyimleri nasıl anlamlandırdıklarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini, akreditasyon süreçlerinde aktif görev alan akademisyenler arasından amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenen 22 katılımcı (A Bölümü: 12, B Bölümü: 10) oluşturmaktadır. Veriler, literatür taraması ve uzman görüşleri doğrultusunda oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır (Patton, 2015).

Etik kurul onayının alınmasını takiben yürütülen süreçte, katılımcıların aydınlatılmış onamları alınarak görüşmeler ses kaydına aktarılmıştır. Veri kaybını önlemek amacıyla yapılan bu kayıtlar, görüşmelerin hemen ardından yazıya aktarılarak analiz sürecine hazır hale getirilmiştir. Katılımcı mahremiyetini sağlamak amacıyla veriler anonimleştirilmiş ve her bir katılımcıya belirli kodlar atanmıştır (Miles, Huberman & Saldaña, 2014). Metne aktarılan veriler, açık ve eksensel kodlama teknikleri (Strauss, 1987) kullanılarak analiz edilmiş ve bulgular kısmında sunulan kod ve temalara ulaşılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bulgular

Araştırmada, kalite geliştirme çalışmaları kapsamında bir fakültenin iki farklı bölümünde deneyimlenen akreditasyon süreçlerine odaklanılmış ve katılımcıların bakış açıları doğrultusunda deneyimlenen sürecin ortaya konması amaçlanmıştır. Elde edilen veriler, katılımcıların akreditasyon çalışmalarına yönelik çoğunlukla eleştirel yaklaştıklarını; sürecin, faydalarına yönelik çeşitli söylemlerin yanında meşruiyet kazanımı, işin anlamlılığı ve rol çatışması açılarından ciddi sorgulamalara yöneldiklerini göstermektedir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan 22 akademisyenin yaşları 29 ila 56 aralığında olup yaş ortalaması yaklaşık 44'tür. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı 10 kadın, 12 erkek şeklindedir. Akademik kadroda çalışma tecrübeleri 1 ila 30 yıl arasında değişirken, veri toplama sürecinde yapılan görüşmeler 36–87 dakika arasında gerçekleşmiş olup, ortalama görüşme süresi yaklaşık 45 dakikadır. Fenomenolojik desenle kurgulanan araştırmanın bulgularının tematik olarak analiz edilmesi sonucunda oluşturulan 3 ana tema ve bunlara yönelik katılımcı görüşleri, ilgili bölümlerde yer almaktadır.

Meşruiyet Kazanma Amacının Kalite Geliştirme Çalışmalarına Baskın Gelmesi ve Sürecin Anlamsızlaşması:

Katılımcıların önemli bir kısmı fakülte ve bölümlerindeki kaliteyi artırmaya yönelik olarak uygulanan akreditasyon çalışmalarını "kalite geliştirme" faaliyetleri olarak görmekten çok; zorunlu olarak yapılması gereken ve çoğunlukla kâğıt üzerinde kalan sembolik bir çalışma olarak görmüşlerdir.

> *Yani bir şeyler yaptık mı yaptık mantığı var diğer kalite faaliyetlerinde olduğu gibi...Şimdi yönetici diyecek ki akredite olduk işte şu kadar bölümümüz akredite oldu. Reklamdan başka nedir ya da kendini övmek için diyeyim artık. (K5)*

Birileri bu fikri ortaya attı. Yabancı ülkelerden bir kopyasını bilmem neyini çıkardı? Kendisine yeni bir alan buldu. Kendi adımı duyurmak için, bir şeyler yapıyorum (demek için). Ondan sonra bunu bir yerlere güzel pazarladı. Bunu yukarısı da kabul edip bize dayatma olarak yaptırılıyor. (K14)

Nitekim bazı katılımcılar akreditasyon faaliyetlerinin zamanla kalite bazlı kurumsal bir dönüşüm sağlamaktan çok; belge alabilmek adına kanıt hazırlanmasına odaklanan bir "evrak performansı"na dönüştüğü belirtilmiştir.

Şimdi ilk zamana döndüğümüzde hani biz bunu yaptığımızda bizimle ilgili bir iyileştirme olacak mı mesela işte öğretim elemanlarının eksikleri, öğrencilerin düşündüğü eksiklikleri giderecekler mi? Akredite olduğumuzda diye konuştuk. Öyle olacaksa yapalım dedik…Ben öyle düşünüyordum hani bakacaklar eksikleri görecekler ve işte yönetimden ya da rektörlükten bize o konuda destek gelecek gibi hissettim ama yani çoğunlukla belge işleriyle uğraştık. (K17)

Katılımcı akademisyenlerin bu söylemleri aslında sürecin önemli sayıda katılımcının gözünde kalite geliştirme pratiğinden çok yüzeysel kanıt ve evrak üretme faaliyetlerine büründüğüne işaret etmektedir. Bu durumsa kalite söyleminin anlamını yitirmesine yol açmaktadır. Nitekim katılımcılar, akreditasyon çalışmaları kapsamındaki kalite bazlı faaliyetlerin genellikle yapmış olmak için yapıldığını belirtmektedirler. Dahası, katılımcıların söylemlerinden kalite kapsamındaki akreditasyon çalışmalarının zorunlu olarak yapılması gerektiği ve dolayısıyla yapılmadığında zor duruma düşüldüğüne yönelik tehdit algısı geliştiği anlaşılmaktadır.

Yani bu bir zorunluluktan yapıldı zaten...Ama bir yerden bu kadar kısıtlı (finansal destek sağlarken) bir yerden de bu şekilde yeni alanlar (akreditasyon alma) açıp bir de aba altından sopa göstererek hadi bunu yapmazsan size şunu yapmam bunu yapmam demek. Yani sürekli böyle bir çalışma sistemiyle çalıştık zaten (K7).

Ayrıca bu zorunlu katılım rejiminin, akademisyenlerin süreci sahiplenmeye yönelik duygu ve düşüncelerini olumsuz etkilediği anlaşılmıştır. İdeal kaliteli iş yapmayı geliştirip yönlendirecek akreditasyon süreci "bitirilip kurtulunması gereken bir görev" olarak algılanmıştır.

Bunu niye yazıyorum? Yani böyle o kadar karışıktı ki (süreç) sadece yapmış olmak için o hafta o görevini yapayım da vereyim ya şu bölümü...Ben bunu yazdım, bitti gitti demek için. Hep bu mantıkla gittik toplantılara (K11).

Dahası kalite geliştirme faaliyetlerinin ve akredite olunca elde edilen sonucun hiçbir şeyi değiştirmeyeceği gibi algılar, sürecin bazı katılımcıların gözünde anlamsızlaştığını göstermektedir.

Bir devlet kurumundan alınması gerektiğine inandığım bir şeyi onlardan almamız gerektiğini düşündürdüğü için ben bu süreci çok anlamlı bulmadım. Böyle bulmadığım için de bunun normal sorumluluklarımın yanında oyalayıcı yorucu bir iş yükü olması konusunda bir de değerlendirmem oldu. (K1).

Ben bir katkısı olacağını düşünmüyorum. Başından beri arkadaşlarla vesaire konuşurken de savunduğum nokta şudur, bunun katkısı sıfır olacak. Sadece biz bütün üniversiteler bu yöne yöneldi. Devletten bir kaynak çıkacak. Bu kaynağı kullanarak birileri birilerine yeni işler bularak para kazandıracak ve bütün üniversiteler yöneldiği için hepsi bu akredite olacakları için bizden ilave bir katkısı olmayacak sadece biz katılmazsak eksi bire düşmeyeceğiz yani biz X üniversitesi olarak almamış olmayacağız (K14).

İş Yükü ve Buna Bağlı Akademik Rol Çatışması:

Katılımcılar bölümlerinde yürütülen kalite geliştirme faaliyetlerinin ciddi iş yoğunluğu gerektirdiğini ve bunun da zaten var olan idari sorumluluklara ek bir iş yükü olduğunu belirtmişlerdir.

Mesleki motivasyon sıfır. Kesinlikle sıfır! Tamam, ben kurum için bir şeyler yapıyorum ama benim asli görevim bu değil ve yapmadığım zaman bir de azar işitebiliyorsunuz. Ne bileyim tehdit edilebiliyorsunuz. Soruşturmalarla ilgili. Anlamadığım bir alan hani bunun için mücadele ediyorsun? Elinden geleni yapmaya çalış bir bıkkınlık oluşuyor. Yani lanet olsun

diyorsun. Ben akademisyen miyim, memur muyum veya ne bileyim yani diyorsun ki hani bunu yapayım. Tamam yani kurtulayım ama arkasından bir şey çıkıyor tekrardan (K5).

Burada en büyük sorunumuz bu!. Memurun ya da hizmetlinin işi bile akademisyenden bekleniyor (K4).

Hayati bir problemimiz (yeniden atama) varken (bu işin) bize verilmiş olması...Hem derse gir, hem (sınav) soruları hazırla. Yani günlük saat hesaplaması yaptığımızda zaten makaleye ve akademik çalışmaya hiç vakit kalmıyor (K8).

Kalite geliştirme faaliyetleri kapsamındaki akreditasyon çalışmalarının getirdiği iş yükü, nihayetinde akademisyenlerin kurum içindeki temel rollerini sorgulamalarına yol açmıştır. Nitekim süreç içinde verilen derslerin ve tamamlanması gereken araştırma faaliyetlerine yönelik aksaklık ve sekteye uğrama durumlarının yaşandığını vurgulamışlardır. Ayrıca zihinleri meşgul eden, bitmeyen ve sürekli yenilenen idari iş algısı ve akreditasyon sürecine yönelik başarı beklentisinin yarattığı baskı, bazı akademisyenlerde motivasyon düşüşü ve tükenmişlik belirtilerinin oluşmasına yol açmıştır. Sonuç olarak akademisyenlerin söylemleri gösteriyor ki; süreç aslında bir nevi "kurumu geliştiriyoruz" algısından "bitsin de kurtulalım" motivasyonuna doğru evrilmiştir. Ayrıca gönüllü olarak yapmadıkları bu işler, kuruma meşruiyet kazandırmaktan çok da öteye gidemeyen yorucu ve yıpratıcı faaliyetler olarak görülmektedir.

Kurumsal Düzenin Sağlanmasına Yönelik Kısmi Fayda:

Diğer taraftan bazı katılımcılar kalite geliştirme kapsamındaki akreditasyon çalışmalarının getirdiği iş yüküne rağmen bazı faaliyetlere (veri yönetimi, operasyonel prosedürlerin hazırlanması) yönelik standardizasyon ve dolayısıyla düzenli işleyişin sağlanmasında pozitif etki yaratabileceğinin altını çizmişlerdir. Bu noktada beklenen kurumsal düzenin tam bir dönüşüm olmaktan çok kısmi bir değişim olduğunu vurgulamakta fayda vardır.

Yani bazı yönlerinin faydalı olabileceğini düşündüm. Ama bazı yönlerden de aşırı şekilde iş yoğunluğu doğal olarak ve tabi yeni duruma adapte olma sorunları olabileceğini. Aklıma geldi, bazen de tabii tam ikna olmadığımız konular da oldu. İkna olamadığımız konularda da yapılan işn Niye yapıldığını anlayamadığımız kısımlar da oldu (K2).

Akreditasyon deyince evet kurum olarak, bölüm olarak, birim olarak iyi bir standartlaşma olacak ama ders anlatımı bazında biraz sıkıntı olacak gibi geldi bana özgürlük anlamında ve bir de iş yükü anlamında (diğer işlerin yanında) biraz fazla gibi geldi (K6).

Tartışma

Bu araştırma akreditasyon deneyiminin, bir fakültenin iki bölümünde sürece katılan akademisyenler tarafından nasıl tecrübe edildiğini ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, süreçte ana akım literatürün akreditasyon süreçleri için işaret ettiği sürekli iyileştirme ve kalite geliştirme odaklı pozitif dönüşüm gerçekleştirme amacından sapıldığını göstermektedir (Prakash, 2018; Tam, 2001; Fidan vd., 2022). Katılımcı anlatıları akreditasyon sürecinin eğitim-öğretim süreçlerindeki olumlu gelişmelerden ziyade kurumsal ve yöneticiler anlamında bireysel meşruiyet üretme aracına dönüştüğüne işaret etmektedir. Bu tespit ise Power'ın (1997) "denetim toplumu" kavramıyla uyumlu olarak süreci üst yönetim için bir tür "meşruiyet zırhı", kurumlar için ise varlığını sürdürmeye yönelik sembolik bir araç haline getirmektedir.

Diğer taraftan, pek çok katılımcının akreditasyon sürecini; kanıt ve evrak performansı odaklı, zorunlu faaliyetlerden oluşan ve kalite geliştirme bağlamında anlamını yitirmiş (Rosso vd., 2010), yük oluşturan (Dill & Beerkens, 2010) bir süreç olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Özellikle "kaçışımız yoktu", "bitsin de kurtulalım", "yapmış olmak için yaptık" gibi ifadeler bu tespiti destekler niteliktedir. Dahası, deneyimlenen sürece yönelik bu algı, katılımcılarda ciddi bir motivasyon düşüşü ve eleştirel sorgulamaya da neden olmuştur. Sonuç olarak, araştırma bağlamında bilindik kalite söylemi ile süreçte yaşanan örgütsel gerçeklik arasında ciddi bir kopuşun söz konusu olduğu anlaşılmaktadır.

Bulgularda göze çarpan bir başka önemli husus da şudur; akreditasyon süreci akademik emeği geri plana atmaktadır. Süreç bunu, akademisyenlerin "asıl faaliyet" konusu olarak gördükleri eğitim, araştırma ve

yayın gibi faaliyetlerden, zaman zaman "Benim buradaki asıl işim nedir?" sorgulamasını yapacak kadar uzak kalmalarına yol açarak yapmaktadır. Bu durumun ise akademisyenlerin, Deem vd., (2007) vurguladığı üzere ciddi bir rol karmaşası yaşamalarına neden olduğu anlaşılmaktadır. Böylelikle, rol karmaşası; katılımcıların sürece yönelik dile getirdiği iş yükü artışı serzenişinden daha ileri bir olgu olarak kendini gösterir. Bir başka deyişle, anlatılar, süreç içinde katılımcıların öğreten-araştıran olma rolünden kanıt ve belge üreticisi rolüne itildiklerini hissettiklerine işaret eder. Bu bulgu, akademisyenlerin kurumdaki varlık amaçlarını sorgulamaları anlamına gelmesi bakımından büyük önem arz etmektedir.

Bununla birlikte, araştırma, ulaştığı bulgular ve bulgulara ilişkin ürettiği (olabildiğince) objektif çıkarımların oluşturduğu büyük resim itibarıyla deneyimlenen akreditasyon sürecini tamamıyla olumsuz olarak görme çizgisinden uzak bir noktadadır. Ayrıca, yine ulaşılan önemli bulgular bu sürecin; bazı iş süreçlerinde belirli bir standardın yakalanması, müfredatın güncellenmesi ve öğrenim çıktılarının netleşmesi gibi konularda iyileşme sağlandığına yönelik algıların olduğunu da göstermektedir (Tam, 2001; Prakash, 2018; Fidan vd., 2022). Ancak bu pozitif anlatılar, ana akım kalite söyleminden kişisel ve kurumsal meşruiyete kayışa, sürecin akademik emeğin önemini yitirerek kanıt ve evrak üretme odaklı bir işe dönüştüğüne ve yapılan bu işin faydasız ve anlamsız olduğuna ilişkin düşünceleri baskılayamamıştır. Bu noktada araştırma, kalite geliştirme amacıyla başlatılan akreditasyon süreçlerinin uygulama süresince, özellikle sürece doğrudan katkı sağlayan akademisyenlerin zihninde "kalite", "akreditasyon" gibi değerli kavramların içinin boşalmasına neden olma potansiyeli konusunu akademik tartışmaya açarak ilgili literatüre önemli bir katkı sunmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç olarak, mevcut araştırma, yükseköğretim kurumunda kalite geliştirme amacıyla yürütülen akreditasyon çalışmalarının her zaman ana akım "kalite söylemi" çerçevesinde sürekli iyileştirme, pozitif kurumsal dönüşüm olarak algılanıp deneyimlenmeyebileceğini vurgulamaktadır. Dahası, araştırma, eleştirel bakış açısıyla bu süreçlerin alan yazında emek, anlam, güç ve meşruiyet ilişkileri bağlamında da ele alınarak çatışmalı örgütsel etkileri ile birlikte değerlendirilmesi yönünde literatüre katkı yapmaktadır. Pratik açıdan ise bulgular, süreçlerin meşruiyet, kanıt ve belge üretimi odağına sapmasının bilinçli bir şekilde engellenerek kalite söyleminden ayrılmadan eğitim ve araştırma kalitesinin artırılması gerektiğini göstermektedir. Bu noktada gelecek araştırmalarda iş yükünün daha dengeli dağıtılması, süreçlerin anlamının doğru bir şekilde anlatılıp yürütülmesi noktasında liderlik faktörünün rolü incelenebilir. Ayrıca araştırmanın tek bir fakültenin iki bölümünde çalışan 22 akademisyenle sınırlı olması sebebiyle gelecek çalışmalarda farklı paydaş grupları da dahil edilerek sürece yönelik deneyimler çeşitli bakış açılarıyla zenginleştirilebilir.

KAYNAKÇA

Deem, R., Hillyard, S., & Reed, M. (2007). *Knowledge, higher education, and the new managerialism*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199265909.001.0001

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2017). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.

Dill, D. D., & Beerkens, M. (Eds.). (2010). *Public policy for academic quality: Analyses of innovative policy instruments*. Springer.

European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), European Students' Union (ESU), European University Association (EUA), \& European Association of Institutions in Higher Education (EURASHE). (2015). Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG). https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf

Fidan, M., Bıyıklı, F., & Özkara, B. (2022). Akademisyenler için akreditasyon ne anlama geliyor? Yükseköğretimde kalite üzerine nitel bir araştırma. *Sosyal Mucit Academic Review*, *3*(2), 213-236.

Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. Assessment & Evaluation in Higher Education, 18(1), 9–34. https://doi.org/10.1080/0260293930180102

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.

Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford University Press.

Prakash, G. (2018). Quality in higher education institutions: Insights from the literature. The TQM Journal, 30(6), 732–748. https://doi.org/10.1108/TQM-04-2017-0043

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior, 30*, 91-127. https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001

Shore, C., & Wright, S. (2015). Governing by numbers: Audit culture, rankings and the new world order. *Social Anthropology, 23*(1), 22-28. https://doi.org/10.1111/1469-8676.12098

Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge University Press.

Tam, M. (2001). Measuring quality and performance in higher education. *Quality in Higher Education*, *7*(1): 47-54. https://doi.org/10.1080/13538320120045076

Zavale, N. C., & Schneijderberg, C. (2021). Academics' societal engagement in ecologies of knowledge: A case study from Mozambique. *Science and Public Policy, 48*(1), 37–52.

KARAR VERME STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Dr. Öğr. Üyesi Saffet KARAYAMAN

Artvin Çoruh Üniversitesi,
saffetkarayaman@gmail.com

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Karar Verme Stratejileri konusunda bir ölçek geliştirmektir. Kararlarımız, hayatta önemsediğimiz değerler ve tutumlarımız doğrultusunda şekillenir. Bu çalışmanın amacı, bireylerin karar verme süreçlerinin temelinde yer alan değer yönelimlerini ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirmektir. Araştırma 2025 yılında İstanbul'da 222 kişi üzerinde yürütülmüştür. Taslak ölçeğe ait veriler Google Formlar aracılığıyla ve yüz yüze alınmıştır. İşçi, Memur, Emekli, Öğrenci, Ev Hanımı, Diğer kategorilerde yer alan katılımcılardan veriler toplanmıştır. Taslak ölçek 5'li Likert (1.Hiç katılmıyorum-5.Tamamen katılıyorum) tipinde oluşturulmuştur. Yapılan literatür taraması sonucunda madde havuzu için 58 ifade oluşturulmuştur. Veri analizi için SPSS yazılımları tercih edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini sağlamak amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterimini ifade eden eğiklik/basıklık oranı ölçülmüştür. Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,739 bulunmuş ve bu değer ölçeğin kabul edilebilir düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak 23 ifadeli ''Karar Verme Stratejileri Ölçeği'' taslağı elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Karar verme, Değerler ve kararlar, Karar stratejileri, Etik karar verme, Hedonik karar verme, Sosyal değerler

GİRİŞ

Karar verme, bireylerin yaşamlarında sıkça karşılaştıkları bilişsel ve davranışsal bir süreçtir. Bu süreç yalnızca rasyonel analizlerden ibaret olmayıp, aynı zamanda bireyin **değer yönelimleri, inanç sistemleri, kültürel bağlamı ve kişisel psikolojisi** gibi birçok değişkenle etkileşim içindedir (Koçel, 2021; Özmen & Yıldırım, 2020). Karar verme kavramına odaklanan çok sayıda kuram vardır. Modern karar verme kuramları, klasik rasyonel modellerden farklı olarak karar süreçlerini çok boyutlu yaklaşımlarla ele almaktadır. Örneğin, bireylerin kararları **etik ve ahlaki değerler** (Kadıoğlu & Karayel, 2022), **dini yönelimler** (Yıldız, 2019), **kültürel normlar** (Aydın, 2021), **sosyal çevre etkisi** (Demirtaş & Kaya, 2018), **psikolojik eğilimler** (Tetik & Demirel, 2023) ve **ekonomik beklentiler** (Gürol & Sever, 2019) gibi birçok faktörün ortak etkisiyle şekillenebilmektedir. Bu nedenle karar verme davranışı sadece bireysel bir akıl yürütme süreci değil, aynı zamanda değer kodlarının yansımasıdır.

Günümüzde bireylerin karar süreçlerinde **faydacı, hedonik ve çıkar temelli yönelimler** giderek daha belirgin hale gelmiştir. Tüketim kültürünün etkisi, bireyleri kısa vadeli fayda sağlayan tercihlere yöneltirken; bu durum kimi zaman etik ilkeler veya toplumsal sorumlulukla çatışabilmektedir (Öztürk & Arslan, 2021). Buna karşın bazı bireyler ise kararlarını **evrensel etik normlara, dini inançlara** ya da **geleneksel kültürel kodlara** göre şekillendirmeyi sürdürmektedir (Köksal, 2022; Erden & Kızıldağ, 2020).

Bu çalışmanın temel amacı, bireylerin karar alma süreçlerini etkileyen farklı değer kodlarını kavramsal ve kuramsal bir çerçevede incelemek ve bu kodlara dayalı olarak geliştirilen çok boyutlu ölçeği tanıtmaktır. Bu bağlamda karar verme süreci, **ahlaki-etik, dini, geleneklere bağlılık, kapitalist-hedonik ve riskten kaçınmacı yani sorumluluk almayan/pasif yönelimi içeren** kodlar bağlamında değerlendirilerek disiplinler arası bir perspektifle ele alınacaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Karar verme süreci, çeşitli aşamalardan oluşan sistematik bir akıl yürütme zinciridir. Mintzberg, Raisinghani ve Theoret (1976) karar verme sürecini üç temel aşamaya ayırmıştır: tanıma (fırsat veya sorun algısı), tasarım (alternatiflerin geliştirilmesi) ve seçim (bir seçeneğin tercih edilmesi). Güncel literatürde bu sürece geri bildirim ve değerlendirme aşamaları da eklenmektedir (Koçel, 2021). Ayrıca bireylerin karar süreci boyunca içinde bulundukları sosyal ortam, duygusal durum ve zaman baskısı da sürecin niteliğini değiştirebilmektedir (Tetik & Demirel, 2023). Böylece karar verme sürecinin tekrar eden ve dinamik yapısı daha iyi yansıtılmaktadır (Koçel, 2021; Taherdoost & Madanchian, 2023).

Örneğin, Brehmer (1992), dinamik karar verme modellerinde geri bildirim döngülerinin ve zamanla değişen koşulların karar kalitesine etkisini vurgulamaktadır.

Karar verme biçimleri, bireyin karar alırken hangi yöntemi veya stratejiyi kullandığını ifade eder. Günümüzde en sık karşılaşılan karar biçimleri arasında rasyonel karar verme, sezgisel karar verme, duygusal karar verme, alışkanlığa dayalı karar verme ve otoriteye dayalı karar verme yer almaktadır (Hammond et al., 1987; Yıldız, 2021). Sezgisel karar verme genellikle deneyime ve hissiyata dayanırken, rasyonel karar verme objektif bilgi ve analiz gerektirir. Türkiye'de yapılan çalışmalarda bireylerin özellikle belirsizlik içeren durumlarda sezgisel ya da içgüdüsel biçimleri daha fazla kullandıkları gözlemlenmiştir (Gürol & Sever, 2019).

Sosyolojik yaklaşımlar, karar vericilerin yakın çevrelerinden doğrudan etkilendiklerini göstermektedir. Psikolojik araştırmalar ise tanıma temelli karar verme modeli (Recognition-Primed Decision Making) üzerinden bireylerin sezgisel ve zaman baskısı altındaki kararlarını analiz etmektedir (Klein, 1998). Ayrıca Gonzalez, Vanyukov ve Martin (2005), dinamik simülasyonlar aracılığıyla duygusal ve çevresel değişkenlerin karar süreci üzerindeki etkisini deneysel olarak ortaya koymuştur. Pargament (1997), bireyin stresli durumlarda dini başa çıkma stratejilerini nasıl kullandığını tanımlamıştır. Türkiye'de yapılan çalışmalarda dini yönelimin karar süreçlerine etkisinin özellikle muhafazakâr bireylerde belirgin olduğu gösterilmiştir (Yıldız, 2019; Erden & Kızıldağ, 2020).

Bireyin karar süreçlerinde kendiliğinden, tepkisiz, çekimser veya kararsız bir tutum sergilemesine pasif karar verme denir. Bu strateji çoğunlukla belirsizlik, özgüven eksikliği, dış kontrol odağı gibi psikolojik değişkenlerle ilişkilendirilmiştir. Janis & Mann (1977)'in karar verme kaçınması kavramı bu stratejiyi açıklamak için temel oluşturur. Türkiye'de yapılan çalışmalar, pasif karar verme davranışının özellikle genç yetişkinlerde sık görüldüğünü ve duygusal kararsızlık, stres ya da sosyal çekinmeyle ilişkili olduğunu göstermektedir (Tetik & Demirel, 2023; Arslan & Yıldız, 2021).

Bireyin kısa vadeli haz, tatmin veya zevke ulaşma amacıyla rasyonel olmayan tercihlere yönelmesine hedonik karar verme denilmektedir. Bu strateji özellikle tüketim davranışları, lüks tercihler ve anlık kararlar ile ilgilidir. Bauman (2007), modern bireyin "haz peşinde koşan" tüketici olarak konumlandığını belirtmiştir. Türkiye'de hedonik eğilimlerin bireysel ve ahlaki kararlarla çatışabileceğine dair bulgular mevcuttur (Öztürk & Arslan, 2021; Güler & Akman, 2020). Güncel çalışmalarda ise etik yönelimin iş yaşamı, toplumsal sorumluluk ve kişisel bütünlük açısından belirleyici olduğu görülmektedir (Kadıoğlu & Karayel, 2022). Türkiye'deki akademik çalışmalar, etik ilkelere dayalı kararların mesleki yaşamda birey performansını olumlu etkilediğini göstermektedir.

Geçmişten gelen kültürel normlar, örf-adetler ve toplumsal kabuller doğrultusunda kararlar almasına geleneksel karar verme denmektedir. Bu strateji özellikle kolektivist toplumlarda, aile ve toplumun onayına duyulan bağlılıkla ilişkilidir. Hofstede (2001) ve Schwartz (1999) gibi kültürel değer araştırmacıları, geleneksel değerlerin birey kararları üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Türkiye'de yapılan ampirik çalışmalarda, özellikle yaşlı bireyler, kırsal kesimler ve muhafazakâr topluluklarda geleneksel değerlerin karar süreçlerinde baskın olduğu gösterilmiştir (Köksal, 2022; Aydın, 2021).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma, bireylerin karar verirken referans aldığı değer ve öncelikleri ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışmasının ön uygulamasını içeren nicel bir araştırmadır. Ölçek geliştirme sürecinde öncelikle karar verme davranışını etkileyen değer boyutlarına ilişkin ulusal ve uluslararası literatür incelenmiş, bu doğrultuda 58 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Hazırlanan taslak ölçek formu pilot uygulama kapsamında İstanbul ilinde yaşayan 222 katılımcıya uygulanmıştır. Elde edilen veriler üzerinde açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş; faktör yükü düşük olan veya birden fazla faktörde yüksek yük alan maddeler çıkarılarak 23 maddeden oluşan beş faktörlü ölçek yapısı elde edilmiştir.

Pilot uygulama örneklem büyüklüğü belirlenirken ölçek geliştirme çalışmalarına ilişkin örneklem büyüklüğü önerileri dikkate alınmıştır (Büyüköztürk, 2007; Comrey & Lee, 1992). Mevcut örneklem büyüklüğü açımlayıcı faktör analizi için yeterli kabul edilmektedir.

Ölçeğe ait veriler Google Formlar ve yüz yüze toplanmıştır. Araştırma verileri 2025 yılında İstanbul ilinde işçi, memur, emekli, öğrenci, ev hanımı ve diğer meslek gruplarında yer alan katılımcılardan

gönüllülük esasına göre kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilmiştir. Ölçek, 5'li Likert tipinde (1=Hiç Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) hazırlanmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Taslak Karar Verme Stratejileri Ölçeği ifadeleri; Aydın ve Azizoğlu (2022), DeSmet vd. (2022), Deterd (2022), Formica ve Sfodera (2022), Henke (2023), Klotz ve Bolino (2022), Kobal ve Batı (2022), Kumar (2022), Lord (2022), Madell ve Ortiz (2022), Morrison-Beedy (2022), Önder (2022), Özer (2022), Parker ve Horowitz (2022), Ratnatunga (2022), Satıl (2022), Scheyett (2022), Temel (2022), Telford (2022), Wu vd. (2022), Yıkılmaz (2022), Yıldız ve Özmenekçe (2022), Youthall (2022), Zenger ve Folkman (2022), Arar, Çetiner ve Yurdakul (2023), Boy ve Sürmeli (2023), Çimen ve Yılmaz (2023), Hamouche (2023), Joaquim vd. (2023), Lee vd. (2023), Rastogi ve Singla (2023), Valdez ve Limos-Galay (2023) çalışmalarının incelenmesiyle oluşturulmuştur. Elde edilen verilerin analizinde ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA) gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1. Normal dağılım testi

Ölçek	İstatistik	S.S.
Eğiklik	,265	,163
Basıklık	,000	,325

Tabloda yer alan verilere bakıldığında taslak Karar Verme Stratejileri Ölçeği verilerinin eğiklik (Skewness) 0,265 ve basıklık (Kurtosis) 0,000 değerleri ile -3 ile +3 aralığında olduklarından verilerin normal dağılım sergilediği belirlenmiştir (Kalaycı, 2014).

Tablo 2. Katılımcıların demografik bilgileri

Cinsiyet	**n**	**%**		**Meslek**	**n**	**%**
Kadın	140	63,1		İşçi	19	8,6
Erkek	82	36,9		Memur	67	30,2
Eğitim	**n**	**%**		Emekli	10	4,5
Lise	49	22,1		Öğrenci	80	36,0
Önlisans	35	15,8		Ev Hanımı	22	9,9
Lisans	86	38,7		Diğer	24	10,8
Lisansüstü	52	23,4				

Katılımcıların çoğunluğu %63,1'i kadın, eğitimleri %38,7'si lisans ve meslekleri %36,0'ının öğrenci olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. Güvenilirlik analizi

Cronbach's Alpha	N
0,739	23

Taslak Karar Verme Stratejileri Ölçeği güvenilirlik analizi 0,739 sonucuyla güvenilir (Büyüköztürk, 2007) olduğu belirlenmiştir

Tablo 4. Faktör analizi

İfade	Bileşenler				
	1	2	3	4	5
03	,832				
01	,789				
02	,770				
04	,745				
06	,671				
05	,586				
15		,779			
14		,749			
16		,739			
17		,688			
18		,666			
19		,558			
12			,741		
11			,703		
13			,679		
10			,664		
08				,854	
09				,764	
07				,686	
23					,769
21					,708
22					,630
20					,579

Tabloda görüldüğü üzere 23 ifadeli ve özdeğeri 1'den büyük 5 faktörlü taslak Karar Verme Stratejileri Ölçeğinin madde yük değerleri 0,579 ila 0,832 arasında değiştiği belirlenmiştir. Faktörler içeriklerine göre sırasıyla şu şekilde isimlendirilmiş; *Dini, Pasif /İradesiz, Hedonik (Çıkarcı), Etik, Gelenek* Temelli olmak üzere 5 temel faktör ortaya konulmuştur.

Bu çalışmada geliştirilen Karar Verme Stratejileri Ölçeğinin maddeleri, çok boyutlu değer sistemleri temel alınarak oluşturulmuştur. Ölçek, bireylerin karar alma süreçlerinde yöneldikleri *Dini, Pasif /İradesiz, Hedonik (Çıkarcı), Etik, Gelenek* Temelli değer kodlarını yansıtan ifadelerden oluşmaktadır. Maddelerin hazırlanmasında hem klasik kuramsal literatürden hem de güncel, Türkiye bağlamında yürütülmüş akademik çalışmalardan yararlanılmıştır. Aşağıda her bir alt boyut için yararlanılan temel kaynaklar özetlenmiştir:

1. Din Temelli Karar Verme Stratejisi

Bireylerin dini değerlerine göre karar alma süreçlerini açıklayan maddeler geliştirilirken, Pargament'in (1997) dini başa çıkma kuramı temel alınmıştır. Türkiye bağlamında ise Yıldız (2019) ve Erden & Kızıldağ (2020) gibi araştırmalar, dini yönelimin bireysel karar alma üzerindeki etkisini ortaya koymuştur.

2. Pasif/İradesiz Karar Verme Stratejisi

Kararsızlık, çekingenlik veya tepkisizlik gibi tutumları içeren pasif karar verme boyutunda, Janis ve Mann'ın (1977) karar verme kaçınması modeli temel alınmıştır. Tetik ve Demirel (2023)'den yararlanılmıştır.

3. Hedonik (Çıkarcı) Karar Verme Stratejisi

Haz, tatmin ve tüketim odaklı karar stratejilerini açıklayan maddeler, Bauman'ın (2007) modern birey ve tüketim toplumu analizine dayanmaktadır. Türkiye bağlamında Öztürk ve Arslan'ın (2021) çalışmalarından yararlanılmıştır.

4. Etik Karar Verme Stratejisi

Etik karar alma boyutu, Kohlberg'in (1981) ahlaki gelişim kuramı ve Rest'in (1986) etik muhakeme modeli ile temellendirilmiştir. Etik ikilemler karşısında bireysel değerlerin etkisini inceleyen Kadıoğlu ve Karayel (2022)'den yararlanılmıştır.

5. Geleneksel Karar Verme Stratejisi

Geleneksel değerlere dayalı karar alma davranışları, Hofstede'nin (2001) kültürel boyutlar kuramı ve Schwartz'ın (1992) değer kuramı çerçevesinde açıklanmıştır. Türkiye örneklemleri üzerinden Köksal (2022) ve Aydın (2021)'dan faydalanılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmalarda literatür taraması yapıldığında, çoğunlukla nitel yöntemler (kavramsal bilgi, vaka incelemeleri, mülakatlar vb.) kullanıldığı, ancak sınırlı sayıda nicel araştırma ile karşılaşıldığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle araştırmada karar verme stratejilerini ölçmeye yönelik kapsamlı bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bunun için, literatürü analiz etmiş ve karar verme stratejileri üzerine 58 ifade hazırlanmıştır. Elde edilen maddeler pilot çalışmada 222 kişiye uygulanmıştır. Uygulama analizleri sonucunda ön uygulama sonuçlarına göre geçerlik ve güvenirliğine ilişkin ilk bulgular elde edilen 23 maddeli ve beş faktörlü ''Karar Verme Stratejileri Ölçeği'' elde edilmiştir. Bu çalışma, ölçek geliştirme sürecinin ön uygulama aşamasını kapsamaktadır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi, ölçüt geçerliliği ve farklı örneklemlerde geçerlik-güvenirlik çalışmalarının sonraki araştırmalarda yürütülmesi planlanmaktadır.

Karar Verme Stratejileri Ölçeği, çeşitli sektörler ve örneklem grupları ile geçerlilik ve güvenilirlik testleri gerçekleştirecek araştırmacılara açıktır. Bu ölçeği kullanarak araştırma yapmayı planlayan kişilerin insan kaynakları yönetimi ile negatif ve pozitif örgütsel davranış konularında (bağlanma stilleri, kontrol odaklılık, bilişsel esneklik, kişilik, zekâ türleri, satın alma kararları, yenilikçilik eğilimleri, yaratıcılık eğilimleri, girişimci davranışları, iş doyumu, yaşam doyumu, stres, tükenmişlik, zorbalık, işyeri nezaketsizliği, sessiz istifa, işten ayrılma niyeti vb.) çalışmalar yapmaları önerilebilir.

KAYNAKÇA

Aydın, A. (2021). Kültürel değerlerin bireysel karar verme süreçlerine etkisi: Türkiye örneği. Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 10(2), 134–150.

Baek, Y. M., Bae, Y., & Jang, H. (2021). Behavioral decision models and algorithmic recommendations. Computers in Human Behavior, 117, 106660. https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106660

Bauman, Z. (2007). Liquid Times: Living in an Age of Uncertainty. Polity Press.

Brehmer, B. (1992). Dynamic decision making: Human control of complex systems. Acta Psychologica, 81(3), 211–241.

Büyüköztürk, Ş. (2007). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı Eğitim Yönetimi Dergisi. Güz, Sayı: 32, s.470-483.

Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. Annual Review of Psychology, 55, 591–621. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142015

Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). A First Course in Factor Analysis (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Demirtaş, H., & Kaya, A. (2018). Sosyal etkileşim ve karar verme: Üniversite öğrencileri üzerine bir alan araştırması. Türk Psikoloji Yazıları, 21(42), 65–78.

Erden, D., & Kızıldağ, Y. (2020). Dini değerlerin bireysel tutumlara etkisi: Nitel bir analiz. Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi, 20(1), 101–124.

Gigerenzer, G., & Todd, P. M. (1999). Simple heuristics that make us smart. Oxford University Press.

Gürol, M., & Sever, M. (2019). Ekonomik karar verme davranışında risk algısının rolü. İktisat ve Toplum Dergisi, 9(3), 75–92.

Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1998). The hidden traps in decision making. Harvard Business Review, 76(5), 47–58.

Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations (2nd ed.). Sage.

Janis, I. L., & Mann, L. (1977). Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment. Free Press.

Kadıoğlu, M., & Karayel, S. (2022). Etik ikilemlerde karar verme davranışı: Bireysel değerlerin rolü. Etik Araştırmaları Dergisi, 5(1), 23–42.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. Econometrica, 47(2), 263–291. https://doi.org/10.2307/1914185

Kalaycı, Ş. (2014). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Klein, G. (1998). Sources of power: How people make decisions. MIT Press.

Koçel, T. (2021). İşletme Yöneticiliği (18. Baskı). Beta Yayınları.

Köksal, A. (2022). Kültürel ve ahlaki değerlerin iş yaşamındaki karar süreçlerine etkisi. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 11(3), 987–1004.

Kurtuluş, K., & Ergin, E. A. (2015). Çok kriterli karar verme yöntemlerinin Türkiye'deki pazarlama literatüründe kullanımı. Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 15, 1–17.

Loewenstein, G., & Lerner, J. S. (2003). The role of affect in decision making. In R. Davidson, K. Scherer, & H. Goldsmith (Eds.), Handbook of affective sciences (pp. 619–642). Oxford University Press.

Mercer, J. (2005). Rationality and psychology in international politics. International Organization, 59(1), 77–106.

Özmen, M., & Yıldırım, E. (2020). Karar verme süreçlerinde kişilik ve değer yönelimi ilişkisi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(2), 255–272.

Öztürk, B., & Arslan, R. (2021). Kapitalist değerler ve bireysel kararlar: Tüketim toplumunda ahlaki kayıplar. Toplum ve Kültür Dergisi, 13(1), 43–61.

Pargament, K. I. (1997). Psychology of religion and coping. Guilford Press.

Rest, J. (1986). Moral development: Advances in research and theory. Praeger.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values. Advances in Experimental Social Psychology, 25, 1–65.

Simon, H. A. (1997). Administrative behavior (4th ed.). Free Press.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., ve Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6, pp. 497-516). Boston, MA: Pearson.

Tetik, S., & Demirel, A. (2023). Psikolojik faktörlerin karar verme süreci üzerindeki etkisi. Psikoloji ve Davranış Bilimleri Dergisi, 14(1), 55–74.

Uzgören, N. (2012). Bilimsel araştırmalarda kullanılan temel istatistiksel yöntemler ve SPSS uygulamaları, Ekin Yayınevi, Bursa.

Yang, J. B., & Xu, D. L. (2002). On the evidential reasoning algorithm for multiple attribute decision analysis under uncertainty. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, 32(3), 289–304.

Yıldız, M. (2019). Dini yönelimin bireysel kararlar üzerindeki etkisi. İlahiyat Akademik Araştırmalar Dergisi, 24(3), 221–240.

Yıldız, M. (2021). Karar verme biçimleri ve bireysel değerler: Üniversite öğrencileri örneği. Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 10(1), 101–115.

EK

KARAR VERME STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ

	1 Hiç Katılmıyorum 2 Katılmıyorum 3 Ortadayım 4 Katılıyorum 5 Tamamen Katılıyorum Size uygun seçeneği X O √ ile işaretleyiniz	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Bir konuda karar verirken dini değerlerime yakın olup olmadığına bakarım.	1	2	3	4	5
2	Bir kişi hakkında tutum oluştururken dindar olması benim için öncelikli tercih nedenimdir.	1	2	3	4	5
3	Dini kurallar günlük yaşam kararlarımı etkiler.	1	2	3	4	5
4	Karar alırken inançlarımı rehber olarak kullanırım.	1	2	3	4	5
5	Dini öğretiler karar alırken bana yol gösterir.	1	2	3	4	5
6	İşyerinde benimle aynı inanç/ ideoloji birliği içindekilerin görev alması önceliğimdir.	1	2	3	4	5
7	Karar verirken üst makamların hoşuna giden kararları veririm.	1	2	3	4	5
8	İlişkilerimin bozulmaması için amirlerimin arzu ettiği kararlar veririm.	1	2	3	4	5
9	İlişkilerimin bozulmaması için arkadaşlarımın arzu ettiği kararlar veririm.	1	2	3	4	5
10	İlişkilerimin bozulmaması için iş arkadaşlarımın arzu ettiği kararlar veririm.	1	2	3	4	5
11	Çevremdeki insanlara ayrıcalık tanımakta sakınca görmem.	1	2	3	4	5
12	Karar verirken maddi kazanç önceliğimdir.	1	2	3	4	5
13	Başarıya ulaşmak için etik kuralları esnetmek gerekir.	1	2	3	4	5
14	Amacıma ulaştıracak her yol mübahtır.	1	2	3	4	5
15	Önemli bir karar alırken etik kuralları dikkate alırım.	1	2	3	4	5
16	Doğru bildiğim şeylerden ödün vermemek, başarıdan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
17	Birilerini kayırmak yerine liyakati tercih ederim.	1	2	3	4	5
18	Kararlarımda etik ilkelere dikkat ederim.	1	2	3	4	5
19	Karar alırken torpil/ayrıcalık yapmak yerine adil bir süreç yürütülmesini tercih ederim.	1	2	3	4	5
20	Toplumun gelenekleri, etik değerlerden de önce gelir.	1	2	3	4	5
21	Çevremin ve toplumun değerleri kararlarımda etkili olur.	1	2	3	4	5
22	Geleneksel değerlere aykırı bir karar almakta zorlanırım.	1	2	3	4	5
23	Kültürel normlara uygun hareket etmek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5

İŞYERİ YALNIZLIĞI İŞ TATMİNİNİ NASIL ETKİLER? PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA[1]

Muhammedül Emin FİDAN

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
mef7860@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi,
ismail.alici@gop.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada işyeri yalnızlığı ile iş tatmini arasındaki ilişki ve işyeri yalnızlığının iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Perakende sektöründe 401 çalışan üzerinde gerçekleştirilen çalışmada veriler anket yöntemiyle toplanmış; güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Bulgular, işyeri yalnızlığı ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Regresyon analizi sonuçlarına göre işyeri yalnızlığı, iş tatminini anlamlı ve olumsuz yönde etkilemektedir. Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde, duygusal yalnızlık ($\beta = -.233$) ve sosyal arkadaşlık ($\beta = -.206$) boyutlarının da iş tatmini üzerinde negatif etkileri olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, çalışanların işyerinde yalnızlık düzeyleri arttıkça iş tatminlerinin azaldığını göstermekte ve araştırma kapsamında test edilen tüm hipotezlerin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşyeri yalnızlığı, duygusal yalnızlık, sosyal arkadaşlık, iş tatmini, perakende sektörü

GİRİŞ

Günümüz çalışma yaşamı, artan rekabet, yoğun iş yükü ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle dönüşüm geçirmektedir. Bu süreçte çalışanların yalnızca ekonomik değil, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının da dikkate alınması önem kazanmaktadır. İş ortamındaki sosyal ilişkilerin zayıflaması, bazı çalışanların kendilerini yalnız, dışlanmış ya da örgütten kopuk hissetmeleriyle ilişkilendirilebilmektedir.

Bu bağlamda işyeri yalnızlığı, çalışanların yeterli sosyal etkileşim kuramaması ve duygusal destek eksikliği yaşamasıyla ortaya çıkabilen bir örgütsel davranış değişkeni olarak ele alınmaktadır. Bu durumun, çalışanların motivasyonu, aidiyet duygusu ve işe yönelik tutumları üzerinde etkili olabileceği değerlendirilmektedir.

İş tatmini ise çalışanların işlerine ve çalışma koşullarına yönelik genel memnuniyet düzeyini ifade etmektedir. İş tatmininin, performans, bağlılık ve verimlilik gibi örgütsel çıktılarla ilişkili olabileceği; düşük düzeylerde ise motivasyon kaybı ve uyum sorunlarının gündeme gelebileceği düşünülmektedir.

İlgili yazında işyeri yalnızlığı ile iş tatmini arasında çoğunlukla negatif yönlü bir ilişki üzerinde durulmaktadır. Çalışanların kendilerini yalnız ve destekten yoksun hissetmelerinin, iş tatminleriyle ilişkili olabileceği ifade edilmektedir. Bu ilişkinin, yoğun çalışma temposu ve sınırlı sosyal etkileşim olanaklarına sahip perakende sektörü bağlamında incelenmesi anlamlı görülmektedir. Bu doğrultuda, bu çalışmada perakende sektöründe işyeri yalnızlığı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi ve işyeri yalnızlığının iş tatmini üzerindeki olası etkisinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırma kapsamında incelenen işyeri yalnızlığı ve iş tatmini kavramları kuramsal açıdan açıklanmaktadır.

İşyeri Yalnızlığı

Çalışanların iş ortamında kurdukları sosyal ilişkiler, çalışma yaşamına yönelik deneyimlerinin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İş yerinde kurulan bu ilişkilerin yetersiz veya zayıf olması, çalışanların kendilerini yalnız hissetmelerine neden olabilmektedir. Bu doğrultuda işyeri yalnızlığı, çalışma hayatı açısından üzerinde durulması gereken önemli bir olgu olarak değerlendirilmektedir. (Wright, Burt & Strongman, 2006).

[1] Bu bildiri ikinci yazarın danışmanlığında birinci yazar tarafından tamamlanmış yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

İşyeri yalnızlığı, çalışanın iş ortamında sosyal ilişkilerden uzaklaşması, dışlanması ya da kendi isteğiyle sosyal etkileşimden geri çekilmesi sonucunda ortaya çıkan ve psikolojik açıdan olumsuz etkiler yaratan bir durumdur. Bu olgu, iş yerindeki sosyal ilişkilerin niceliksel veya niteliksel olarak yetersiz kalması ve bireyin arzuladığı sosyal etkileşim ile sahip olduğu etkileşim arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan tatsız bir deneyim olarak değerlendirilmektedir (Bozkurt, 2019; Peng vd., 2018).

İşyeri Yalnızlığının Boyutları

İşyeri yalnızlığının literatürde 2 başlığa ayrıldığı görülmüştür. Bunlar; duygusal yalnızlık ve sosyal arkadaşlık olarak adlandırılmaktadır. (Erdirençelebi ve ark., 2020).

Duygusal Yalnızlık, çalışanın iş ortamındaki ilişkilerinin duygusal niteliğini nasıl algıladığıyla ilgili bir durum olarak ifade edilebilir Doğan, Çetin ve Sungur, 2009:273). Sosyal arkadaşlık, çalışanların iş yerinde diğer çalışanlarla yeterli düzeyde ilişki kuramaması veya kendisini ait hissedeceği bir sosyal gruba dahil olamaması durumunu ifade etmektedir. Bu durum, çalışanlarda can sıkıntısı, dışlanmışlık hissi ve uyumsuz davranışlara yol açabilmekte; birey ancak sosyal etkileşimin arttığı ortamlarda bu duygulardan uzaklaşabilmektedir (Keser ve Karaduman, 2014; Şişman ve Turan, 2004).

İşyeri Yalnızlığının Nedenleri

Araştırmalar, çalışanların iş yaşamında hissettikleri yalnızlık düzeylerinin yaş, cinsiyet, eğitim ve gelir gibi demografik değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterebildiğini ve bu faktörlerin iş yerindeki sosyal etkileşimleri şekillendirdiğini ortaya koymaktadır (Kaplan, 2011: 36).

İşyeri Yalnızlığının Sonuçları

İşyeri yalnızlığı, çalışan performansının düşmesi, kalite kaybı, maliyet artışı ve işgören devir hızının yükselmesi gibi örgütsel sorunlara yol açarken; bireysel düzeyde ise düşük moral, motivasyon eksikliği ve zayıf sosyal ilişkilerle sonuçlanmaktadır (Gölcük, 2019). Ayrıca bu durum iş tatminsizliğini artırarak çalışan verimliliğini olumsuz etkilemektedir (Keser ve Karaduman, 2014; Kaplan, 2011). Buna karşılık, işyerine aidiyet hisseden ve güçlü sosyal ilişkilere sahip çalışanların daha verimli oldukları ifade edilmektedir (Bağ, 2023).

İş Tatmini

Çalışanların zamanlarının büyük bir kısmını işyerinde geçirdikleri dikkate alındığında, örgütlerinden duydukları memnuniyetin sosyal, psikolojik ve ekonomik açıdan önemli olduğu görülmektedir (Akün, 2022: 72). İş tatmini, çalışanın işine yönelik olumlu ya da olumsuz tutumlarını ifade etmektedir. Bireyin işini sevmesi ve işinde kendini mutlu hissetmesi bu kapsamda değerlendirilmektedir. Çalışanın işinden tatmin olması hem bireysel açıdan hem de örgüt açısından önemli olup, işyerindeki verimliliğin artmasında belirleyici bir rol oynamaktadır (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010).

Çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti etkileyen bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki başlıkta incelenmektedir (Sevimli ve İşçan,2005, s.56) Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi gibi demografik faktörler, bireyin içinde bulunduğu sosyal yapı ile şekillenmekte ve iş tatminini belirleyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Yelboğa, 2007; Özer, 2024). İş tatmini, yalnızca bireysel özelliklerden değil; işin niteliği, ücret, yönetim anlayışı ve çalışma koşulları gibi örgütsel faktörlerden de önemli ölçüde etkilenmektedir (Spector, 1997; Judge vd., 2001; Çakıl & Güney, 2019). Çalışanların yaşamdan elde ettikleri doyum, iş yaşamında edindikleri deneyimlerle yakından ilişkilidir. İş ortamındaki koşullar ve kurulan sosyal ilişkiler, çalışanların işe yönelik tutum ve duygularını şekillendirebilmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların işlerine ilişkin değerlendirmelerini anlamada iş tatmini önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Locke, 1976; Judge vd., 2001).

İş tatmini, çalışanın yaptığı işten duyduğu memnuniyeti ifade eden bir kavramdır. Bu bağlamda, bireyin işine yönelik duyguları, tutumları ve tepkilerinin bir bütünü olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda işi sevme, işe bağlılık ve kendini işe adama gibi unsurlar iş tatmininin temel göstergeleri arasında yer almaktadır. Bununla birlikte iş tatmini, çalışma koşulları ve işten elde edilen kazanımların birey tarafından öznel olarak değerlendirilmesiyle oluşan bir durum olarak da tanımlanmaktadır (Eğinli, 2009; Çalışkan, 2005; Çekmecelioğlu, 2005). İşletmelerin gelişiminde belirleyici olan temel unsur insan faktörüdür. Çalışanların işlerini isteyerek yapmaları ve işlerinden memnun olmaları, işverenlerin

uyguladığı maddi ve manevi desteklerle mümkün hale gelmektedir. Bu tür uygulamalar, örgütün sürdürülebilirliği ve devamlılığı açısından önemli bir rol oynamaktadır (Özyer ve Alici, 2015).

İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini, çalışanların psikolojik ve fiziksel iyi oluşlarının yanı sıra örgütsel verimlilik ve toplumsal huzur üzerinde etkili önemli bir unsurdur (Serpil, 2014: 36). Yüksek iş tatmini; çalışan bağlılığını, performansı ve hizmet kalitesini artırırken örgütsel uyumu ve yapıcı tutumları da desteklemektedir (Rakhimov, 2025). Ayrıca çalışanların mesleki gelişimine katkı sağlayarak hem bireysel hem de örgütsel başarıyı güçlendirmekte ve hizmet kalitesinin yükselmesine olanak tanımaktadır (Güler, 2024; Akarca, 2021: 91).

Kavramlar Arası Çalışmalar

İşyeri yalnızlığı ile iş tatmini arasındaki ilişki, örgütsel davranış literatüründe önemli bir araştırma konusu olarak ele alınmaktadır. Yapılan çalışmalar, işyeri yalnızlığının çalışanların sosyal ve duygusal ilişkilerini zayıflatarak iş tatminini genel olarak olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Lam & Lau, 2012; Ertürk ve Erdirençelebi, 2018; Dönmez & Topaloğlu, 2020).

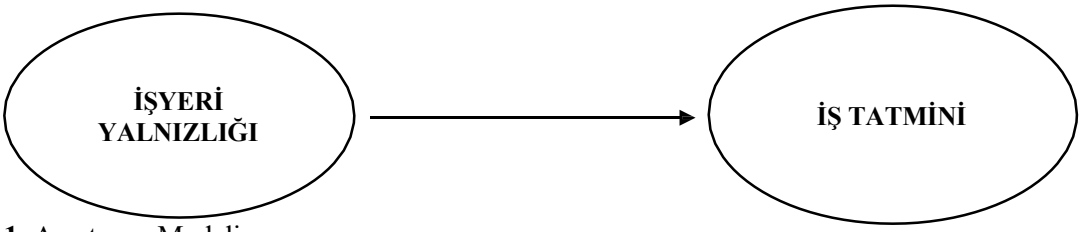
Farklı sektör ve örneklemler üzerinde gerçekleştirilen araştırmalar da bu bulguları desteklemekte; işyeri yalnızlığının iş ve yaşam tatminini azalttığı, işten ayrılma niyetini artırdığı ve bazı durumlarda lider-üye etkileşimi, örgütsel destek ve iş tatmini gibi değişkenlerin bu ilişkide aracılık veya düzenleyici rol oynayabildiği ortaya konmaktadır (Cindiloğlu vd., 2017; Dönmez & Topaloğlu, 2020; Ayan & Sökmen, 2023; Boz & Alan, 2021; Ertürk & Erdirençelebi, 2018).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu araştırma, nicel araştırma yaklaşımına dayalı olarak ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Bu model kapsamında, işyeri yalnızlığı ile iş tatmini arasındaki ilişki korelasyon analizleriyle incelenmiş; veriler belirli bir zaman diliminde toplanarak mevcut durumu ortaya koymayı amaçlayan kesitsel bir desen benimsenmiştir (Fraenkel vd., 2012).

İşyeri Yalnızlığı ile İş Tatmini kavramları arasındaki ilişkilere yönelik oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler aşağıda sunulmuştur:



Şekil 1: Araştırma Modeli

Geçmiş araştırmalar ve teorik yaklaşımlar birlikte değerlendirildiğinde, işyeri yalnızlığının çalışanların sosyal ilişkileri ve duygusal destek algıları üzerinde olumsuz etkiler yaratarak iş tatminini azaltabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, işyeri yalnızlığı ile iş tatmini arasındaki ilişki örgütsel davranış alanında önemli bir inceleme konusu olarak ele alınmakta ve bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: İşyeri yalnızlığı iş tatminini olumsuz yönde etkiler.

H1a: İşyeri yalnızlığının duygusal alt boyutu iş tatminini olumsuz yönde etkiler.
H1b: İşyeri yalnızlığının sosyal arkadaşlık alt boyutu iş tatminini olumsuz yönde etkiler.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Tokat ilinde perakende sektöründe faaliyet gösteren zincir market şubelerinde çalışan personeller oluşturmaktadır. Evrenin örneklemi kolayda örnekleme yöntemi ile 415 kişiye dağıtılmıştır. Anket formu ile analize değer 401 çalışan oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi, ulaşılabilirliği yüksek olan katılımcılardan veri toplamaya imkân sağlayan pratik bir yöntem olduğu söylenebilir (Babbie, 2010; Creswell, 2014).

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu; katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, işyeri yalnızlığı düzeyini ölçmek için Wright, Burt ve Strongman (2006) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Doğan, Çetin ve Sungur (2009) tarafından yapılan İşyeri Yalnızlığı Ölçeği ile iş tatminini ölçmek amacıyla Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Judge vd. (1998) tarafından kısaltılan ve Türkçe uyarlaması Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından yapılan İş Tatmini Ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

Veri Toplama Süreci

Veriler Google Forms aracılığıyla çevrim içi olarak toplanmış ve SPSS 26 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sürecinde öncelikle veri setinin uygunluğunu değerlendirmeye yönelik ön analizler gerçekleştirilmiş ve temel istatistiksel varsayımlar test edilmiştir (Develi, 2020). Ölçeklerin güvenirlik ve geçerliliğini belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmış, keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmış ve KMO ile Bartlett testleri uygulanmıştır. Betimleyici analizlerde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Son olarak değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson korelasyon analizi ve işyeri yalnızlığının iş tatmini üzerindeki etkisini test etmek amacıyla doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma, Tokat ilinde faaliyet gösteren perakende sektöründeki yerel zincir market çalışanları ile sınırlıdır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılması, bulguların genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. Ayrıca çalışma kesitsel nitelikte olduğundan, değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin yorumlanmasında kısıtlar söz konusudur. Son olarak, verilerin öz-bildirim (self-report) yöntemiyle toplanması nedeniyle katılımcıların sosyal beğenirlik etkisiyle yanlı yanıt verme olasılığı dikkate alınmalıdır.

Araştırma Metodolojisi ve Bulgular

İşyeri yalnızlığı ölçeği genel ve alt boyutlar düzeyinde, iş tatmini ölçeği ise tek boyutlu olarak güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Cronbach's Alpha katsayısının 0,70 ve üzerinde olması, ölçeklerin kabul edilebilir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978). Analiz sonuçlarına göre duygusal yalnızlık alt boyutu için $\alpha = .862$, sosyal arkadaşlık alt boyutu için $\alpha = .800$ ve iş tatmini ölçeği için $\alpha = .909$ olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değerler, tüm ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ve analizlerde kullanılabilir nitelik taşıdığını göstermektedir

Değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, duygusal yalnızlık için çarpıklık 0.750 ve basıklık 0.742; sosyal arkadaşlık için çarpıklık 0.920 ve basıklık 1.342; iş tatmini için ise çarpıklık -1.256 ve basıklık 2.073 olarak bulunmuştur. Kline (2011) tarafından çarpıklık değerlerinin ±3, basıklık değerlerinin ise ±10 aralığında olmasının normal dağılım varsayımı için kabul edilebilir olduğu belirtilmektedir (Develi, 2020). Elde edilen değerlerin bu sınırlar içerisinde yer aldığı görülmüş, bu doğrultuda verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilerek analizlerde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Demografik Faktörler

Araştırma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda, katılımcıların demografik özelliklerine baktığımızda, öncelikle cinsiyet dağılımında erkekler 240 kişi ile %59,9 oranında, kadınlar ise 161 kişi ile %40,1 oranında temsil edilmektedir. Bu durum, erkeklerin daha yüksek oranda yer aldığını, ancak kadın katılımcıların da önemli bir paya sahip olduğunu göstermektedir. Medeni durum açısından incelendiğinde, bekâr çalışanlar 214 kişi ile %53,4 oranında, evli çalışanlar ise 187 kişi ile %46,6 oranında olup, bekârların biraz daha fazla olduğu görülmektedir. Yaş dağılımına bakıldığında, katılımcıların 229 kişi ile %57,1'inin 18–30 yaş aralığında yer aldığı ve örneklemin ağırlıklı olarak genç çalışanlardan oluştuğu anlaşılmaktadır. Eğitim düzeyi incelendiğinde, çalışanların 206 kişi ile %51,4'ünün lise mezunu olduğu görülmektedir. Pozisyon dağılımında, reyon çalışanları 170 kişi ile %42,4 oranında en geniş grubu oluştururken, kasiyerler 92 kişi ile %22,9 oranında ikinci sırada yer almaktadır. Toplam hizmet süresi açısından değerlendirildiğinde, çalışanların 229 kişi ile %57,1'inin 0–5 yıl arası deneyime sahip olduğu dikkat çekmektedir. Mevcut iş yerindeki hizmet süresi incelendiğinde,

çalışanların 288 kişi ile %71,8 oranında 0–5 yıl aralığında yoğunlaştığı, diğer kıdem gruplarının ise görece düşük oranlarda kaldığı görülmektedir. Son olarak gelir düzeyine bakıldığında, katılımcıların 389 kişi ile %97 oranında asgari ücret ve yakın gelir grubunda yer aldığı görülmektedir.

Keşfedici Faktör Analizleri

Analizler SPSS programı ile gerçekleştirilmiş; faktör yapıları, KMO ve Bartlett testleri, faktör yükleri ve açıklanan varyans değerleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan her iki ölçek de Türkçe'ye uyarlanmış olmakla birlikte perakende sektörü çalışanları üzerinde uygulandığına dair literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu durum, söz konusu örneklemde faktör yapısının önceden belirlenemeyeceğine işaret etmektedir. Bu gerekçeyle, Fabrigar ve ark. (1999: 274-283) ve Hair ve ark. (2019: 125-127) tarafından yapılan çalışmalardaki gerekçeler gözetilerek mevcut örneklemde ortaya çıkacak faktör yapısının keşfedilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi tercih edilmiştir.

İşyeri yalnızlığı ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,894 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi anlamlı çıkmıştır ($\chi^2(sd = 120) = 2620.130$, $p < .001$). Bu sonuçlar verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Gürbüz & Şahin, 2018). Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin başlangıçta tek faktörlü bir yapı sergilediği, bu faktörün özdeğerinin 6,196 olduğu ve toplam varyansın %38,727'sini açıkladığı belirlenmiştir. Ancak açıklanan varyans oranının görece düşük olması, ölçeğin çok boyutlu bir yapıya sahip olabileceğine işaret etmektedir. Faktör yüklerinin 0,431 ile 0,716 arasında değiştiği, maddelerin genel olarak kabul edilebilir düzeyde temsil gücüne sahip olduğu görülmüştür. İlerleyen analizlerde ölçeğin duygusal yalnızlık ve sosyal arkadaşlık olmak üzere iki faktörlü bir yapı gösterdiği belirlenmiş, bu yapı toplam varyansın %54,032'sini açıklamıştır. Faktörlerin literatürdeki özgün yapı ile uyumlu olduğu ve ölçeğin yapısal geçerliliğinin sağlandığı görülmüştür (Doğan, Çetin & Sungur, 2009).İş tatmini ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,891 olarak hesaplanmış ve Bartlett testi anlamlı bulunmuştur ($p < .001$). Ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve bu faktörün toplam varyansın %73,981'ini açıkladığı belirlenmiştir. Faktör yüklerinin 0,808 ile 0,894 arasında değişmesi, maddelerin güçlü bir şekilde tek faktörü temsil ettiğini göstermektedir (Hair vd., 2014). Bu bulgular, ölçeğin yüksek düzeyde yapısal geçerliliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Madde–Toplam Korelasyonu Analizi

İş Tatmini Ölçeği'ne ait düzeltilmiş madde–toplam korelasyonlarının .707 ile .819 arasında değiştiği ve tüm maddelerin ölçeği güçlü biçimde temsil ettiği görülmektedir (Nunnally, 1978; Büyüköztürk, 2018).İşyeri yalnızlığı ölçeğinin duygusal yalnızlık boyutunda madde–toplam korelasyonları .529 ile .709 arasında değişmekte olup, bu değerler maddelerin ölçekle yeterli düzeyde ilişkili olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978; Büyüköztürk, 2018). Sosyal arkadaşlık boyutunda ise madde–toplam korelasyonlarının .480 ile .626 arasında olduğu ve maddelerin kabul edilebilir düzeyde ölçek yapısına katkı sağladığı belirlenmiştir (Tavşancıl, 2010; Field, 2013).Faktör ve madde analizleri birlikte değerlendirildiğinde, düşük madde–toplam korelasyonu ve çapraz yüklenme nedeniyle İY5, İY6 ve İY13 maddelerinin ölçekten çıkarıldığı tespit edilmiştir. Bu düzenlemenin ölçeğin iç tutarlılığını ve yapısal geçerliliğini güçlendirdiği söylenebilir (Nunnally, 1978; Hair vd., 2014).

Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, araştırmanın temel değişkenleri olan işyeri yalnızlığı ve iş tatmini arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile incelenmiş ve tüm ilişkilerin $p < .01$ düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. İşyeri yalnızlığı boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında, işyeri yalnızlığı ile duygusal yalnızlık arasında çok yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu ($r = .859$, $p < .01$), sosyal arkadaşlık ile ise yine çok yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu ($r = .820$, $p < .01$) görülmüştür. Ayrıca duygusal yalnızlık ile sosyal arkadaşlık arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir ($r = .453$, $p < .01$). Bu bulgular, işyeri yalnızlığının alt boyutlarının birbiriyle ilişkili bir yapı sergilediğini göstermektedir. İşyeri yalnızlığı ile iş tatmini arasındaki ilişkilere bakıldığında, işyeri yalnızlığı ile iş tatmini arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu ($r = -.413$, $p < .01$) belirlenmiştir. Alt boyutlar incelendiğinde, duygusal yalnızlık ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki ($r = -.326$, $p < .01$) ve sosyal arkadaşlık ile iş tatmini arasında da benzer şekilde negatif yönlü bir ilişki ($r = -.311$, $p < .01$) olduğu görülmüştür. Bu bulgular, çalışanların yalnızlık düzeyi arttıkça iş tatminlerinin azaldığını göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, işyeri yalnızlığının hem genel düzeyde hem de alt boyutlarıyla iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Bulguların literatürdeki önceki çalışmalarla da uyumlu olduğu görülmektedir (Cindiloğlu ve ark., 2017; Tabancalı, 2016; Ertürk & Erdirençelebi, 2018). Bu doğrultuda, iş yerinde sosyal ilişkilerin güçlendirilmesinin çalışan refahı ve iş tatmini açısından önemli bir unsur olduğu değerlendirilmektedir.

Regresyon Analizi

Bu araştırmada, işyeri yalnızlığının iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amacıyla regresyon analizi uygulanmış; işyeri yalnızlığı bağımsız değişken, iş tatmini ise bağımlı değişken olarak modele dâhil edilmiştir. Bu kapsamda H1 ana hipotezi ile H1a ve H1b alt hipotezleri test edilmiştir.

Basit regresyon analizi sonuçlarına göre modelin anlamlı olduğu görülmüştür ($F(1,399) = 82.145$, $p < .001$). İşyeri yalnızlığının iş tatminindeki toplam varyansın %17,1'ini açıkladığı belirlenmiştir ($R^2 = .171$). Ayrıca işyeri yalnızlığının iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($B = –.555$, $\beta = –.413$, $p < .001$).

İşyeri yalnızlığının alt boyutlarının etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi de anlamlı bulunmuştur ($F(2,398) = 32.390$, $p < .001$). Modelin açıklanan varyans oranı %14 olup ($R^2 = .140$), duygusal yalnızlık ($B = –.265$, $\beta = –.233$, $p < .001$) ve sosyal arkadaşlık ($B = –.238$, $\beta = –.206$, $p < .001$) değişkenlerinin her ikisinin de iş tatmini üzerinde negatif ve anlamlı etkileri olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen bulgular, işyeri yalnızlığının hem genel düzeyde hem de alt boyutları itibarıyla iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuç, çalışanların sosyal destekten yoksun kalmalarının işlerine yönelik memnuniyetlerini azalttığını ve örgütlerde sosyal ilişkilerin güçlendirilmesinin önemini ortaya koymaktadır.

Elde edilen bulgular birlikte değerlendirildiğinde, H1, H1a ve H1b hipotezlerinin tamamının desteklendiği görülmektedir. Bu sonuçlar, işyeri yalnızlığının hem genel düzeyde hem de alt boyutları açısından iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, işyeri yalnızlığının çalışanların işlerine yönelik tutumlarını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, işyeri yalnızlığı ile iş tatmini arasındaki ilişki perakende sektörü çalışanları üzerinden incelenmiştir. İşyeri yalnızlığı duygusal yalnızlık ve sosyal arkadaşlık olmak üzere iki boyutta ele alınmış; veriler korelasyon ve regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Bulgular, işyeri yalnızlığının iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumsuz bir etkisi olduğunu göstermektedir. Çalışma, çalışanların psikolojik iyi oluşunun ve işyeri ilişkilerinin önemini vurgulamakta; yöneticilere çalışan refahını artırmaya yönelik öneriler sunmaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgular, işyeri yalnızlığı ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymakta ve bu sonucun mevcut literatürle örtüştüğünü göstermektedir.

Bu bulgu, perakende sektörünün kendine özgü yapısal koşulları çerçevesinde değerlendirildiğinde; yoğun iş temposu, uzun çalışma saatleri, düşük gelir düzeyi ve vardiyalı çalışma sistemi gibi faktörlerin çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimi sınırlayarak yalnızlık algısını artırabileceği düşünülmektedir. Artan yalnızlık algısının ise çalışanların iş tatmini üzerinde olumsuz bir etki yarattığı ve elde edilen sonuçların sektörün özellikleri ile çalışan profilinin bir yansıması olduğu ifade edilebilir.

Elde edilen bulgular ve hipotez sonuçları doğrultusunda, araştırmadan çıkarılan sonuçlara dayalı olarak işletmelere, araştırmacılara ve gelecekteki çalışmalara yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.

İşletmelerin sosyal etkileşimi artıracak ve çalışanların yalnızlık algısını azaltacak düzenlemeler yapması önemlidir. Bu kapsamda yöneticilerin ekip çalışmaları, sosyal etkinlikler ve destekleyici bir örgüt iklimi oluşturarak iletişimi güçlendirmesi; ortak alanlar ve takım faaliyetlerini teşvik etmesi önerilmektedir. Ayrıca katılımcı ve destekleyici liderlik anlayışının benimsenmesi ile çalışanların duygusal ihtiyaçlarının dikkate alınması ve gerekli durumlarda psikolojik destek sağlanması, iş tatmininin artırılmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırmacılara yönelik olarak, bu çalışmada işyeri yalnızlığı ile iş tatmini arasındaki ilişki ele alınmış olup, gelecekteki araştırmalarda bu ilişkiyi etkileyebilecek farklı değişkenlerin modele eklenmesi

önerilmektedir. Farklı sektörler ve örneklem gruplarında yapılacak çalışmaların bulguların genellenebilirliğini artıracağı düşünülmektedir. Ayrıca farklı demografik özelliklere göre gerçekleştirilecek karşılaştırmalar, işyeri yalnızlığının çeşitli bağlamlardaki etkilerini ortaya koymada önem taşımaktadır.

Gelecek araştırmalarda, işyeri yalnızlığının boyutlarının daha detaylı incelenmesi ve farklı değişkenlerle ilişkilerinin ele alınması önerilmektedir. Ayrıca bu ilişkilerin zaman içindeki değişimini ortaya koymak için boylamsal çalışmaların yapılması literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması, işyeri yalnızlığına ilişkin deneyimlerin daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Farklı kültürel ve sektörel bağlamlarda yapılacak çalışmaların ise konuya daha kapsamlı ve karşılaştırmalı bir bakış sunacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak bu araştırma, işyeri yalnızlığının iş tatmini üzerinde önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koymakta ve çalışanların iş ortamındaki sosyal ve duygusal deneyimlerinin memnuniyet düzeylerini etkilediğini göstermektedir.

KAYNAKÇA

Akarca, M. (2021). *Psikolojik sahiplenme ve örgütsel değişime dönük tutumun iş tatmini, iş stresi ve işten ayrılma niyetine etkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama* (Doktora tezi). Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi.

Akün, E. (2022). Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Buna yönelik bir araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research, 9*(86), 1704–1722. https://doi.org/10.26450/jshsr.3186

Ayan, B., & Sökmen, D. A. (2023). Örgütsel yalnızlığın internet bağımlılığı ve işten sıkılma ile ilişkisinde iş tatmininin aracı rolü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 58*(2), 1100–1117.

Babbie, E. (2010). *The practice of social research* (12th ed.). Wadsworth Cengage Learning.

Bağ, Ç. (2023). *İşyeri yalnızlığı ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Başol, O., & Çömlekçi, M. F. (2020). İş tatmini ölçeğinin uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 1*(2), 17–31.

Boz, H., & Alan, H. (2021). İş yaşamında yalnızlık, çalışmaya tutkunluk, yaşam tatmini ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Turizm sektörü incelemesi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19*(2), 253–272. https://doi.org/10.18026/cbayarsos.875242

Bozkurt, Ö. (2019). Örgütsel yalnızlık. In E. Kaygın & G. Kosa (Ed.), *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış* (ss. 61–75). Eğitim Yayınevi.

Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (24. bs.). Pegem Akademi.

Cindiloğlu, M., Polatcı, S., Özçalık, F., & Gültekin, Z. (2017). İşyeri yalnızlığının iş ve yaşam tatminine etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış, 17*(2), 191–200.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Çakıl, R., & Güney, S. (2019). İşletmelerde performans değerlendirmenin çalışanların iş tatminine etkisi ve bir uygulama. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, 14*(53), 45–60.

Çalışkan, Z. (2005). İş tatmini: Malatya'da sağlık kuruluşları üzerine bir uygulama. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi, 4*(1), 9–18.

Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6*(2), 23–39.

Develi, A. (2020). *Çalışma yeterliliği, iş tatmini ve görev performansı ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi.

Doğan, T., Çetin, B., & Sungur, M. Z. (2009). İş yaşamında yalnızlık ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi, 10*(6), 271–277.

Dönmez, F. G., & Topaloğlu, C. (2020). Otel çalışanlarında algılanan örgütsel destek, iş yeri yalnızlığı ve iş tatmini ilişkisi. *İş ve İnsan Dergisi, 7*(2), 311–324.

Eğinli, T. A. (2009). Çalışanlarda iş doyumu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23*(3), 35–52.

Erdirençelebi, M., Ertürk, E., & Çini, M. A. (2020). Örgütsel yalnızlık ile işten ayrılma niyetinde örgütsel sessizliğin aracılık etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 20*(39), 32–52. https://doi.org/10.30976/susead.712630

Ertürk, E., & Erdirençelebi, M. (2018). Çalışanların örgütsel yalnızlık algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 32*(2), 603–622.

Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. Psychological Methods, 4(3), 272–299. https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.3.272

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). Sage

Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (7th ed.). McGraw-Hill.

Gölcük, E. (2019). *Örgüt kültürü ve iş yeri yalnızlığı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Güler, N. (2024). *Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Öğretmenler üzerine araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gümüşhane Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (5. bs.). Seçkin.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage.

Joseph F. Hair Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Harlow: Pearson Education Limited

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376–407. https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376

Kaplan, M. S. (2011). *Öğretmenlerin iş yerinde yalnızlık duygularının okullardaki örgütsel güven düzeyi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Karcıoğlu, F., & Akbaş, S. (2010). İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24*(3), 139–161

Keser, A., & Karaduman, M. (2014). İş yaşamında yalnızlık algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ve öğretmenler üzerinde bir araştırma. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, *3*(7), 178-197.

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). Guilford Press.

Lam, L. W., & Lau, D. C. (2012). *Feeling lonely at work: Investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships*. The International Journal of Human Resource Management, 23**(**20), 4265–4282. https://doi.org/10.1080/09585192.2012.665070

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.

Özer, B. (2024). *Bilinçli farkındalık ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Özyer, K., & Alici, İ. (2015). Duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine ampirik bir araştırma. *Zeitschrift für die Welt der Türken / Journal of World of Turks, 7*(1), 69–85.

Peng, J., Chen, X., Xia, Y., & Ran, Y. (2018). Workplace loneliness: A literature review and practical recommendations. *Psychology, 9*(5), 749–770. https://doi.org/10.4236/psych.2018.95047

Rakhimov, A. (2025). *Otel işletmelerinde duygusal emek ve iş tatmini ilişkisi: İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı oteller üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Kent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Serpil, M. R. (2014). *Örgütsel adalet algısının ve iş tatmininin çalışanların iş performansına olan etkileri: Ampirik bir çalışma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Academic Review, 5*(1), 55–64.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage.

Şişman, M., & Turan, S. (2004). Bazı örgütsel değişkenler açısından çalışanların iş doyumu ve sosyal-duygusal yalnızlık düzeyleri: MEB şube müdür adayları üzerinde bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(1), 117–128.

Tabancalı, E. (2016). *Örgütsel yalnızlık*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi* (4. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Wright, S. L., Burt, C. D. B., & Strongman, K. T. (2006). Loneliness at work: Construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology, 35*(2), 59–68.

Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(2), 1–18.

TERS MOBBİNGİN STRATEJİK KARAR VERME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRK AKADEMİSİ ÖRNEĞİ

Öğr. Gör. Taner BAŞFIRINCI — *Trabzon Üniversitesi, tbasfirinci@trabzon.edu.tr*

Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul KAROĞLU — *Trabzon Üniversitesi, ekaroglu@trabzon.edu.tr*

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, ters mobbingin stratejik karar verme süreçlerini nasıl etkilediğini Türk akademisi bağlamında incelemektir. Bu doğrultuda, Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 239 yöneticiden veri toplanmıştır. Ters mobbing; ilişkisel, rahatsız edici ve müdahaleci davranışlar ile beceri kaybı olmak üzere üç boyutta ele alınmış, stratejik karar verme ise bağımlı ve kaçınmacı karar verme tarzları üzerinden değerlendirilmiştir. Bulgular, ilişkisel ters mobbingin bağımlı karar verme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını; buna karşılık rahatsızlık ve müdahale ile beceri kaybı boyutlarının bağımlı karar vermeyi negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca tüm ters mobbing boyutlarının kaçınmacı karar verme üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, ters mobbingin yöneticilerin karar verme süreçlerini anlamlı biçimde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Ters Mobbing, Bağımlı Stratejik Karara Verme, Kaçınmacı Stratejik Karar Verme

GİRİŞ

Mobbing, son yıllarda hem araştırmacılar hem de uygulamacılar tarafından giderek artan oranda ilgi odağı olmaktadır (Ronha ve Rodrigues, 2025; Fındıklı vd., 2026). Konunun, teorik öneminin yanı sıra hem özel sektör hem de üniversiteler gibi kamu kurumlarında oluşan hukuki bir zemini de mevcuttur.[1] Ancak konuya gösterilen bu ilginin çalışanlar arasında ortaya çıkan yatay ve amirden çalışana doğru ortaya çıkan dikey mobbing ekseninde yoğunlaştığı da dikkat çekmektedir (Zhang vd., 2025; Kmieciak, 2026; Sekgobela ve Matjie, 2025). Mevcut yazının sınırlı ilgi gösterdiği tersine mobbing ise gelişmeye açık bir araştırma sahasını temsil etmektedir. Çünkü türü ne olursa olsun mobbing, maruz kalan kişiyi fiziksel ve ruhsal olarak etkileyebildiği (Arnautovic, 2013) için önemli iş çıktıları ve bireysel refah üzerinde de önemli etkilere sahip olmaktadır.

Tersine mobbing, astların üstlerine yönelik, onlar üzerinde psikolojik baskı oluşturarak hiyerarşik konumlarını zedeleyen (Uysal, 2016) uygun olmayan ya da işlevsiz davranışlar olarak tanımlanabilir (Wallace vd., 2010: 66). Her iki mobbing biçimi de sistematik ve ısrarcı olma özelliğini paylaşır, ancak dinamikleri ve sonuçları açısından önemli farklılıklar gösterirler. Tersine mobbing, üstün otoritesini sarsarak yönetim etkinliğinin sekteye uğramasına, üstün saygı kaybından dolayı stres ve endişe yaşamasına ve dönüşüm içerisinde liderlik etkinliğinin azalarak bazı durumlarda idari görevinden istifa etmesine yol açabilmektedir (Uysal, 2016). Geleneksel mobbing ise genellikle mağdurun, mesleki yeterliliklerinde azalma, psikosomatik hastalıklar gibi ciddi psikolojik ve fiziksel sağlık sorunlar nedeniyle iş ve yaşam tatminin azalmasıyla ve dönüşüm içerisinde örgütten ayrılmasıyla sonuçlanmaktadır (Brudnik-Dąbrowska, 2014; Martin ve Martin, 2012). Farklı bir ifadeyle tersine mobbingin örgütsel düzeydeki etkileri örgütsel çıktılar açısından çok daha görünür olabilmektedir.

Mobbingin örgütler üzerindeki etkisi değerlendirildiğindeyse, geleneksel mobbingin olduğu işletmelerde üretkenlik ve iş kalitesinde düşüşün meydana geldiği, personel devir hızının arttığı ve örgütsel bağlılığın azaldığı görülmektedir (Özler, vd., 2008; Holatova ve Brezinova, 2021). Tersine mobbingdeyse hiyerarşik yapının ve otoritenin kaybı, örgüt içerisinde istikrarsızlığa yol açabileceği sonuç olarak örgütlerin hedeflerine ulaşma kabiliyetini etkileyebileceği ileri sürülmektedir (Uysal, 2016). Örgüt kültürünün zayıf olması, yönetim uygulamalarının, örgüt içerisinde etkili iletişimin ve çatışma çözme stratejilerinin yeterli olmaması halinde dikey mobbingin daha sık gözlemlenebildiği iddia edilmektedir (Mutatovic vd., 2019; Einarsen vd., 2020). Tüm bu alan yazından hareketle mobbingin hem kişiler üzerinde hem de örgütler üzerinde negatif etkilerinin olduğu görülmektedir.

[1] Bkz. 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu (Md. 471), 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu (Md. 96, Md. 106, Md. 125, Md. 257), 4857 sayılı İş Kanunu (Md.5), 6701 sayılı TİHEK Kanunu ve 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu)

Bu negatif etkiler mobbinge maruz kalan üstlerin özellikle karar verme süreçleri ve yetileri özelinde ortaya çıkabilmektedir. Stratejik karar verme konusu bu noktada ilgi çekici bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Schwenk; 1995; Mintzberg vd., 1998). Konuyla ilgili geniş bir yazın bulunmasına rağmen stratejik karar verme sürecinin tanımlanmasıyla ilgili bir fikir birliği oluştuğu söylenemez. Bazı araştırmacılar stratejik karar verme sürecini örgütün geleceği ile ilgili oldukça önemli bir süreç olarak görürken (Quinn, 1989; Eisenhardt ve Zbaracki, 1992), bazı araştırmacılar da örgüt açısından yaşamsal olarak değerlendirmektedir.

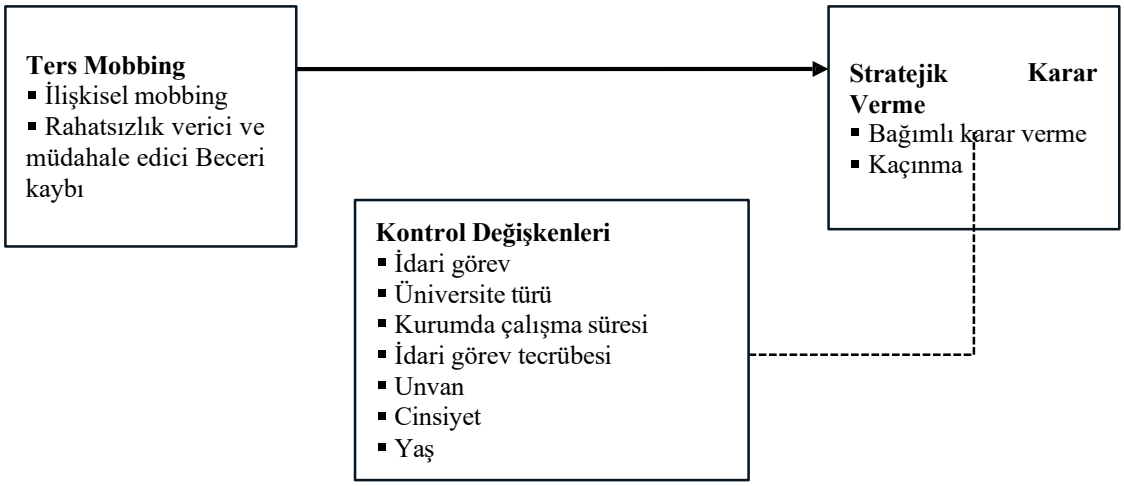
Tersine mobbingin yoğun şekilde ortaya çıktığı örgütlerde astların bilgiyi manipüle edebildiği ve bu vasıtayla otoriteyi zayıflatabildiği bilinmektedir. Karşılaşılan bu durum karar alma süreçlerinin yeniden değerlendirilmesi ve yeniden yapılandırılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Böylece tersine mobbing örgüt içerisinde ortaya çıkarmış olduğu riskleri azaltmak için daha çok işbirliğine dayalı adem-i merkezi yaklaşımlar benimsenmesinin gerektiği ileri sürülmektedir (Zhang, 2023).

Bu çalışmada ters mobbingin stratejik karar verme üzerindeki olası etkisinin bağlama duyarlı olduğu varsayılmaktadır. Profesyonel bürokrasiler olarak değerlendirilen üniversiteler bağlamında, karar verme gücü sadece karar vericilerde değil, bu kişilere ek olarak karar verme sürecinin doğrudan içerisinde bulunmayan profesyonellerde de yoğunlaşabilmektedir (Mintzberg vd., 1998: 357). Dolayısıyla üniversitelerde stratejik karar verme sürecine dahil olan akademisyenler kendilerini, stratejik karar verme sürecinin içerisinde olmayan profesyonellerin bazı baskı ve taleplerine olumlu olarak cevap verme zorunda hissedebilirler. Bu bahsedilen yapı sadece karar süreçlerini değil, buna ek olarak örgüt içerisindeki güç dengelerinin yeniden tanımlanmasını da beraberinde getirecektir. Bu yapı içerisinde profesyonel örgüt içerisinde bulunan kişilerin yöneticilerden beklentilerini ve yöneticilere etki edebilme olasılıkları daha fazla olabilecektir. Bu durumun tersine mobbinge sebebiyet verebileceği düşünülmektedir. Ek olarak akademik camiada da ters mobbingin yaygın olduğu iddia edilmektedir (Wallace vd., 2010: 67). Tüm bu anlatılanlar üniversitelerin ters mobbing için oldukça önemli bir bağlam olduğunu göstermektedir. Anlatılanlar ışığında bu çalışmanın amacı, Türk devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan yöneticiler örnekleminde ters mobbingin stratejik karar alma süreçleri üzerindeki etkisini ele almaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE, ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Ters mobbingin stratejik karar verme süreçleri üzerindeki etkisini test etmek üzere geliştirilen araştırma modeli Şekil 1'de görülmektedir. Modelin açıklayıcı değişkenini oluşturan ters mobbing, Aiello ve arkadaşları (2008) tarafından kavramsallaştırılan, ilişkilere dayalı, rahatsızlık ve müdahale, beceri kaybı boyutlarıyla temsil edilmiştir. Özellikle kişiler arasındaki iletişim ve sosyal ilişkilerle ilgili olguları kapsayan *ilişkilere dayalı ters mobbing* alt boyutu hem üstler hem de çalışma arkadaşlarıyla kurulan ilişkilerin kalitesine odaklanmaktadır (Aiello vd., 2008: 7-8). *Rahatsızlık ve müdahale* alt boyutu ise iş yerinde kişilerin özel alanına ya da kişisel yaşamına yönelik rahatsız edici ve müdahaleci davranışları ölçen faktördür. Bu alt boyut kişinin özel hayatına ve sınırlarına yönelik yapılan müdahaleleri ve rahatsızları kapsamaktadır. İş ortamındaki bu davranışlar kişinin konforunu bozan, güvende hissetmesini engelleyen ve psikolojik rahatsızlık oluşturan olaylardır (Aiello vd., 2008: 8). Son olarak *beceri kaybı*, kişinin işteki beceri ve yeterliliklerine yönelik saldırı ve aşağılama anlamına gelen mobbing biçimlerini ölçen faktördür. Bu alt boyut, özellikle kişinin mesleki kimliğine, uzmanlık seviyesine ve iş becerilerine yönelik yapılan olumsuz müdahaleleri içermektedir. Bu davranışlar, çalışanın mesleki gelişimini ve motivasyonunu etkileyebilmektedir (Aiello vd., 2008:8).

Modelin bağımlı değişkeni olarak ele alınan stratejik karar verme için ters mobbing kavramı ile ilişkili olabileceği düşünülen bağımlı karar verme ve kaçınmacı karar verme boyutları ile temsil edilmektedir. Bu boyutlar Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen yapı referans alınarak seçilmiştir. *Bağımlı karar verme* türünde kişiler kararlarını başkalarının onaylarına ve görüşlerine göre şekillendirme eğilimi taşıyabilmektedir. Bu kişiler önemli kararlar öncesinde çevrelerindeki kişilere danışmayı tercih ederler. Daha açık bir ifadeyle bağımlı karar verme tarzında karar verme sürecinin dışsal faktörlere bağımlı olduğu, başkalarının onayına bağlılığın ön planda olduğu iddia edilmektedir (Scott ve Bruce, 1995: 829). Bu bağlamda kaçınmacı karar verme türünde ise kişiler genellikle karar vermekten kaçınabilmektedirler. Böylece bu durumu stresle başa çıkma yöntemi olarak kullandıkları ileri sürülmektedir (Scott ve Bruce, 1995).



Şekil 1: Araştırma Modeli

Geliştirilen araştırma modelinin temel mantığı, çeşitli boyutlarda ters mobbinge maruz kalan akademik yöneticilerin önemli stratejik kararlar verme noktasında olumsuz yönde etkileneceği düşüncesi üzerine temellenmektedir. Akademik personelin idari görevler konusunda, diğer kamu idarecileri ve bürokratlara nazaran daha stratejik ve riskli bir konumda oldukları söylenebilir. Bunun önemli bir nedeni akademik yöneticiler için idari görevlerin geçici bir doğaya sahip olması ve idari görevin sona ermesine müteakip alınan stratejik kararların sonuçlarından etkilenme potansiyeli olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun bir sonucu olarak modelin içerdiği önemli bir iddia ilişkisel mobbing noktasında ortaya çıkmaktadır. Bu noktada akademik yöneticiler çoğu zaman akademik unvan konusunda kendilerine eşdeğer olan astları ile ilişkilerinden daha fazla etkilenerek karar alabilmektedirler. Bu ise sosyal ilişkisel mobbingi karmaşık ilişkilere daha açık hale getirmektedir (Aquino ve Thau, 2009). Bu karmaşık ilişki yapısı içerisinde, astlar ve üstler arasında doğal bir rekabet ortamı oluştuğundan ilişkisel mobbing maruz kalan kişinin stratejik karar verme sürecinde astlarına danışmaması beklenmemektedir.

Rahatsızlık verici ve müdahale edici boyutu daha çok özel hayata müdahale, tehdit, baskı, kişisel alan ihlali ve sıkı kontrol gibi yoğun psikolojik baskı ve kontrol davranışlarını içermektedir (Aiello vd., 2008). Sıkı kontrol yoğun psikolojik baskı altında çalışan kişilerin örgüt içerisinde yalnızlaşabildiği de bilinmektedir (Dirks ve Ferrin, 2001: 463-464). Ek olarak düşük güven ve sıkı denetim altında kişilerin risk almaktan kaçınmaları, iş birliği yerine bireysel hedeflere yönelmeleri beklenebilir (Dirks ve Ferrsin, 2001: 457-458). Bu süreç, kişilerin örgüt içerisinde yalnızlaşması ve iş arkadaşlarına danışmaktan vazgeçmesiyle sonuçlanabilir.

Beceri kaybı alt boyutu yetkinliğin altında görevler verilmesi, kariyer engellemesi, profesyonel itibarsızlaştırma gibi unsurları içermektedir (Hoel vd., 2011, 453). Beceri kaybı yaşayan çalışanların süreç içerisinde örgütle psikolojik bağları zayıflayabilmekte ve astlarına güvenleri azalabilmektedir (Robinson ve Bennett, 1995: 561). Bu nedenlerden ötürü başkalarına danışarak karar verme eğilimleri azabilir. Dolayısıyla profesyonel itibarsızlaştırma ve yetkinlik küçültme davranışlarının astlara duyulan güveni zayıflatarak bağımlı karar verme eğilimlerini azaltabileceği iddia edilmektedir (Tepper, 2000: 179).

Örgüt içerisinde sosyal dışlanmaya maruz kalan kişilerin örgütsel süreçlerden kendilerini dışlanmış hissetmeleri doğaldır. Bu durumun kişinin karar süreçlerine katılım isteğinin azalmasına ve çekimser tutumlar geliştirmesine sebebiyet verebileceği (Ferris vd., 2008: 1358), dolayısıyla karar vermekten kaçınma davranışının gelişebileceği iddia edilmektedir (Ferris vd., 2008).

Rahatsızlık verici ve müdahale edici davranışlar yoğun kontrol ve baskı ortamı yaratabilecektir. Özellikle böyle bir ortamın varlığı çalışanların hata yapma kaygısıyla sorumluluk almaktan kaçınabileceği ve riskli karar süreçleri söz konusu olduğunda bu süreçlerden uzak durmaya çalışabileceği ileri sürülmektedir (Einarsen vd., 2003:36). Böyle bir durumda da stratejik karar verme sorumluluğuna sahip kişi karar vermekten kaçınabilecektir.

Örgüt içerisinde beceri kaybına sebebiyet verecek davranışlar, kişinin özgüvenini yitirmesini beraberinde getirebileceği dolayısıyla karar almaktan kaçınma davranışı geliştirebileceği ileri sürülmektedir (Bandura, 1997).

Bu açıklamalar çerçevesinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_1: İlişkilere dayalı (H_{1a}), Rahatsızlık verici ve müdahaleci (H_{1b}) beceri kaybı (H_{1c}) ters mobbing boyutları, bağımlı karar verme üzerinde negatif yönlü etkilere sahiptir.

H_2: İlişkilere dayalı (H_{2a}), Rahatsızlık verici ve müdahaleci (H_{2b}) beceri kaybı (H_{2c}) ters mobbing boyutları, bağımlı karar verme üzerinde pozitif yönlü etkilere sahiptir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma modelinin test edilmesi için uygulanan analizler, Türkiye genelinde devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapmakta olan ve rektör, dekan, müdür, koordinatör, genel sekreter, fakülte sekreteri, yüksekokul sekreteri ve yardımcıları düzeyinde idari görev yürütmekte olan akademik ve idari personelden oluşan bir örneklem üzerinde yürütülmüştür. Hazırlanan anket formu online platformda katılımcılara iletilmiş olup anketi doldurmayı gönüllü olarak kabul eden 239 personelden veriler elde edilmiştir.

Ters mobbingin ilişkilere dayalı (20 soru), rahatsızlık verici ve müdahale edici (10 soru), beceri kaybı (3 soru) boyutlarını temsil eden sorular Aiello ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen ölçek yardımıyla ölçülmüştür. Stratejik karar verme boyutlarını oluşturan bağımlı (5 soru) ve kaçınmacı (5 soru) karar verme soruları ise Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen ölçek yardımıyla ölçümlenmiştir. Bu ölçeklerin yapı geçerliliklerini test etmek üzere hem stratejik karar verme hem de ters mobbing boyutlarını içeren 5 boyutlu ölçüm modeline doğrulayıcı faktör analizi (CFA) uygulanmıştır. CFA sonuçları ölçüm modelinin yapı geçerliliğine kanıt sağlamaktadır (x^2/df=1.809, CFI=,913, TLI=0,902, RMSEA= 0,058). Faktör analizi sırasında faktör yük değerleri 0,40'ın altında olan ve yapı geçerliliğini olumsuz etkileyen 4 soru ölçekten (ilişkisel mobbing) çıkarılmış ve önerilen modifikasyon indisleri çerçevesinde kovaryans tanımlamaları yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek için Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Tüm ölçekler için Alpha katsayıları ($\alpha >$,70), güvenilirliğe kanıt sağlamaktadır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Tablo 1. Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cronbach's Alpha	0.798	0.870	0.948	0.883	0.803	-	-	-	-	-	-	-
1. Bağımlı K.V.	1											
2. Kaçınmacı K.V.	0.24*	1										
3. İlişkiye Dayalı	-0.08	0.17*	1									
4. Rhtsız. Müd. Edici	-0.16*	0.15*	0.68*	1								
5. Beceri Kaybı	-0.11	0.17*	0.81*	0.69*	1							
6. Üniversite Türü	0.04	0.03	-0.05	-0.03	-0.03	1						
7. Kurumdaki Deneyim	0.04	0.11	0.01	0.01	-0.05	-0.33*	1					
8. Mevcut İdari Deneyim	0.04	0.02	0.06	0.01	0.03	-0.07	0.35*	1				
9. Toplam İdari Deneyim	-0.03	0.07	0.01	0.04	-0.02	-0.08	0.43*	0.47*	1			
10. Unvan	-0.09	0.02	-0.11	-0.02	-0.09	-0.07	0.15*	0.21*	0.15*	1		
11. Cinsiyet	0.00	-0.07	0.17*	0.17*	0.14*	0.15*	-0.01	-0.03	-0.17*	-0.12	1	
12. Yaş	-0.05	0.06	-0.01	0.01	-0.06	0.02	0.52*	0.34*	0.48*	-0.08	0.01	1

Araştırma modeli kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 1 de özetlenen korelasyon matrisi değerlendirildiğinde ters mobbing boyutları arasındaki ilişki katsayılarının çoklu doğrusal bağlantı sorununa neden olabilecek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu nedenle yapılan regresyon analizlerinde ters mobbing boyutları için ayrı regresyon modelleri test edilmiştir. Örneklemin yapısı çerçevesinde ortaya çıkması muhtemel değişen varyans

sorununa karşın, Huber, Eicker, White dirençli standart hata tahmincisi kullanılmıştır. Uygulanan analizler sonucu hipotez testi sonuçları Tablo 2'de özetlenmektedir.

Tablo 2. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Hipotez Sonucu	Elde Edilen Bulgu
H_1: İlişkilere dayalı ters mobbingin bağımlı karar verme üzerinde negatif bir etkisi vardır.	**Desteklenmedi**	İlişki yok
H_2: Rahatsızlık ve müdahaleci ters mobbingin bağımlı karar verme üzerinde negatif bir etkisi vardır.	**Desteklendi**	(-)*
H_3: Beceri kaybı ters mobbingin bağımlı karar verme üzerinde negatif bir etkisi vardır.	**Desteklendi**	(-)**
H_4: İlişkilere dayalı ters mobbingin kaçınmacı karar verme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	**Desteklendi**	(+)**
H_5: Rahatsızlık ve müdahaleci ters mobbingin kaçınmacı karar verme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	**Desteklendi**	(+)**
H_6: Beceri kaybı ters mobbingin kaçınmacı karar verme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	**Desteklendi**	(+)**

İlişkilere dayalı ters mobbingin bağımlı karar verme üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. İlişkisel mobbing daha çok dışlama, dedikodu, iletişimde saldırganlık, saygısız davranış ve sosyal izolasyon gibi sosyal dışlama davranışlarını içermektedir (Crick ve Grotpeter 1995: 710). Bağımlı karar verme ise kişinin karar alırken başkalarına danışması, yöneticinin onayını beklemesi ve karar sorumluluğunu paylaşma arzusuna sahip olması gibi kavramları içerisinde barındırmaktadır (Scott ve Bruce, 1995). İlişkisel mobbing, sosyal ilişkilerle ilgili olduğu için kişinin karar verme stratejisi üzerinde doğrudan etkisi olmaması anlaşılırdır. Daha açık bir ifadeyle üst, her ne kadar sosyal olarak dışlanıyor, aleyhinde söylemlerde bulunuluyor olsa da yine de karar verirken çevresine danışmaya devam edebilmesi muhtemeldir (Janis ve Mann, 1977).

Analiz bulguları, rahatsız ve müdahale edici ters mobbingin bağımlı karar üzerinde olumsuz etkisini göstermektedir. Daha açık bir ifadeyle ters mobbing baskısı arttıkça üstlerin başkalarına danışarak karar verme, otoriteye güvenme davranışları azalmaktadır. Kısacası, güven kaybı, yönetime danışmaktan kaçınma ve karar sürecinde yalnızlaşma gibi mobbing çıktılarının (Dirks ve Ferrin, 2001: 452) üstler için de geçerli olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda ters mobbing çalışanların örgüt içi güven algısını zayıflatarak bağımlı karar verme eğilimini azaltabilecektir (Nielsen ve Einarsen, 2012).

Bulgular, ters mobbingin beceri kaybı alt boyutunun da bağımlı karar verme üzerinde negatif yönlü etkisini ortaya koymaktadır. Beceri kaybı yaşayan çalışanlar süreç içerisinde kendilerini değersiz hissedebilmektedirler. Bahsedilen nedenlerden ötürü çalışan karar verme sürecinde danışarak karar vermeden kaçınabilecektir. Daha açık bir ifadeyle örgüt içerisinde beceri kaybına sebebiyet verebilecek davranışlarının astlara duyulan güveni zayıflatarak (Ferris vd., 2008: 1362) bağımlı karar verme eğilimlerini azaltabilecektir.

İlişkilere dayalı ters mobbingin kaçınmacı karar verme üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içerisinde sosyal dışlanmaya maruz kalan kişinin karar verme süreçlerine katılma isteğinin azalması, hata yapma isteğinden kaçınma ve karar vermekten çekinmesi doğaldır. Bahsedilen davranışların, sosyal dışlanmanın bireylerin kontrol hislerini zayıflattığı ve bu nedenle karar süreçlerinden kaçınma gibi davranışları tetikleyebileceği ileri sürülmektedir (Williams, 2007: 444).

Ters mobbingin rahatsızlık verici ve müdahale edici alt boyutunun kaçınmacı karar verme üzerinde pozitif etkisi olduğu bulunmuştur. Yoğun kontrol ve baskı ortamının kişilerin davranışları üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği, dolayısıyla çalışanların hata yapmaktan korkabileceği, sorumluluk almaktan kaçınabileceği ve riskli karar süreçlerinden uzak durma eğilimi geliştirebileceği ileri sürülmektedir (Tepper, 2000). Bu nedenle *en güvenlisi karar almamak* şeklinde bir savunma mekanizması geliştirebileceği görülmektedir (Janis ve Mann, 1977).

Ters mobbingin beceri kaybı alt boyutunun kaçınmacı karar verme üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu beceri kaybı yaşayan çalışanların kendilerini yetersiz hissetmesi, özgüven kaybı yaşayabilmesi ve karar alma süreçlerinde başarısız olması korkusu geliştirebilecekleri için karar

almaktan kaçınma davranışı geliştirdiklerini göstermektedir (Bandura, 1997). Profesyonel itibarsızlaştırma üstlerin karar verme öz yeterlilik algılarını zayıflatarak kaçınmacı karar verme eğilimlerini artırabilmektedirler (Ferris vd., 2008).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma Türk akademisi bağlamında ters mobbingin stratejik karar verme üzerindeki etkisini incelemiştir. Elde edilen sonuçlar, ters mobbingin farklı boyutlarının stratejik karar verme süreçleri üzerinde farklı şekillerde ve düzeylerde etkiler yarattığını göstermektedir. Ters mobbingin alt boyutlarından olan ilişkisel boyutun bağımlı karar verme üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığı bulgusu, karar verme süreçleri içerisinde bulunan kişilerin psikolojik iyi oluşları ve örgütsel aidiyeti gibi kavramlar üzerinde etkili olabileceğini işaret etmektedir. Karşıt olarak, yine ters mobbingin alt boyutlarından olan rahatsızlık verici ve müdahale edici ile beceri kaybı boyutlarının, stratejik karar vermenin boyutlarından olan bağımlı karar verme üzerinde negatif etkilerinin bulunması, örgüt içerisindeki yoğun baskının ve astlar tarafından üstün maruz bırakıldığı profesyonel itibarsızlaştırmanın örgüt içerisindeki güven mekanizmalarını sarsarak yöneticilerin danışarak karar verme eğilimlerini azalttığını ortaya koymaktadır.

Çalışmanın bir başka bulgusu olan ters mobbingin tüm boyutlarının, kaçınmacı karar verme üzerindeki pozitif etkileri, örgüt içerisindeki baskının ve kontrolün artmasının yöneticilerin stratejik karar verme eğiliminden kaçındıklarını göstermektedir. Bu durum tersine mobbingin sadece bireysel psikolojik sonuçlarının olmadığını, aksine örgütsel karar süreçlerini de etkilediğini de net olarak ortaya koymaktadır. Profesyonel bürokrasi yapılarından olan akademik örgütlerde bu etkilerin daha belirgin hale gelmesi, ters mobbingin örgüt üzerindeki rolünü de daha da önemli hale getirmektedir.

Bu çalışma alan yazına birkaç açıdan önemli katkılar sunmaktadır. İlk olarak ters mobbing kavramının stratejik karar verme bağlamında değerlendirerek alan yazında oldukça sınırlı sayıda olan çalışmalara görgül kanıtlar sağlamaktadır. İkinci olarak ters mobbingin alt boyutları ile stratejik karar vermenin alt boyutları birlikte değerlendirilerek daha bütüncül bir model çizmektedir. Bu bağlamda çalışma örgütsel davranış ve stratejik yönetim alan yazını arasında bir bağlantı kurmaktadır.

Uygulayıcılar açısından değerlendirme yapıldığındaysa bulgular, örgütlerde ters mobbing davranışlarının örgütleri negatif olarak etkileyebileceği dolayısıyla bu davranışların göz ardı edilememesi gerekliliğini göstermektedir. Özellikle karar verme süreçlerinin içerisinde bulunan yöneticilere yönelik yapılan profesyonel itibarsızlaştırma davranışlarının artması, karar alma süreçlerinin etkinliğini azaltmaktadır. Bu nedenle örgütlerde mobbing karşıtı kurumsal politikalarının geliştirilmesi ve uygulanması oldukça önemli hale gelmektedir.

Bu çalışmanın da bazı kısıtlılıkları bulunmaktadır. Çalışma verilerinin kesitsel veri olması, örneklemin Türkiye'deki üniversitelerden oluşması kısıt olarak değerlendirilmektedir. Sonraki çalışmalarda boylamsal veri setlerinin kullanılması, sadece akademide değil farklı sektörlerde karşılaştırmalı çalışmaların yapılması da önerilmektedir. Ek olarak nitel yöntemlerin de ters mobbingin dinamiklerinin daha iyi incelenmesine olanak sağlayabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Aiello, A., Deitinger, P., Nardella, C., ve Bonafede, M. (2008). A tool for assessing the risk of mobbing in organizational environments: The val. mob. scale. *Prevention Today*, *4*(3), 9-24.

Aquino, K., ve Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 717-741.

Arnautovic, D. (2013). Reversed mobbing–a new phenomenon in the workplace. *Journal of Human Resource Management*, 1(2), 45–50.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.

Brudnik-Dąbrowska, J. (2014). Mobbing as a source of stress in the workplace. *Medycyna Pracy*, 65(4), 593-603.

Crick, N. R., ve Grotpeter, J. K. (1995). Relational aggression, gender, and social-psychological adjustment. *Child Development*, 66(3), 710-722.

Dirks, K. T., ve Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., ve Cooper, C. L. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace*. Tylor & Francis, New York.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., ve Cooper, C. L. (2020). *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice*, (3rd ed.). CRC Press.

Eisenhardt, K. M., ve Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(Special Issue), 17–37.

Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., ve Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1348-1366.

Afacan Fındıklı, M., Morgül, G., Anka, F. F., Sahmoud, S., ve Klani, F. (2026). Revisiting workplace mobbing: Tweets and qualitative analysis in Türkiye case. *Neural Computing and Applications*, 38(36), 1-27.

Hershcovis, M. S., ve Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 24-44.

Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C. L., ve Einarsen, S. (2010). Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying. *British Journal of Management*, 21(2), 453-468.

Holatova, D., ve Brezinova, M. (2021). Consequences of mobbing in the work environment and prevention measures. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 69(3), 679–686.

Janis, I. L., ve Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. Free press.

Kmieciak, R. (2026). The consequences of supervisor bullying hiding and counter-questioning for vertical knowledge withholding: a moderated-mediation model. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 56(1), 64-90.

Martin, W. M., ve Martin, H. L. (2012). The psychological impact of workplace mobbing and the therapeutic approach to treat it. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 27(4), 257–271.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., ve Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press, NewYork.

Mutatovic, A., Topalovic, D., ve Hadzibegovic, Z. (2019). Leadership styles and workplace mobbing in public administration. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 7(1), 25–35.

Nielsen, M. B., ve Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309–332

Özler, D. E., Atalay, C. G., ve Şahin, M. K. (2008). Mobbing ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 295–310.

Quinn, J. B. (1989). Strategic change: "Logical Incrementalism". *Sloan Management Review*, 30(4), 45–60.

Robinson, S. L., ve Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572

Ronha, L., ve Rodrigues, R. I. (2025). Relationship between mobbing and organizational performance: Workplace well-being and individual performance as serial mediation mechanisms. *Merits*, 5(1), 1-20.

Schwenk, C. R. (1995). Strategic decision making. *Journal of Management*, 21(3), 471–493.

Scott, S. G., ve Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.

Sekgobela, L., ve Matjie, M. (2025). Workplace Bullying and Its Effects at A Higher Education Institution (HEI): Academics' Perspectives. *International Journal of Qualitative Research*, 4(3), 240-248.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.

Uysal, M. (2016). Tersine mobbing: Kavramsal bir analiz. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 1–16.

Wallace, B., Johnston, L., ve Trenberth, L. (2010). Bullying the boss: The prevalence of upward bullying behaviours. *The Australasian Journal of Organisational Psychology*, 3, 66-71.

Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 425–452.

Zhang, Q. (2023). Strategic decision-making under power asymmetries: The impact of reverse mobing in academic institutions. *Journal of Organizational Psychology*, 23(1), 67–79.

Zhang, G., Zou, T., ve Zhang, M. (2025). Horizontal violence or workplace bullying among intensive care unit nurses: a mixed systematic review. *Journal of Advanced Nursing*, 81(12), 8394-8408.

YAPAY ZEKA YARDIMCI MI DENETLEYİCİ Mİ? SUNULUŞ BİÇİMİNİN ÇALIŞAN DENEYİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Doç. Dr. Emre Burak EKMEKÇİOĞLU
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi,
ebekmekcioglu@aybu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Safa ARSLAN
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi,
arslansafa@aybu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, yapay zekanın sunuluş biçiminin (destekleyici vs. kontrol edici) çalışanların işle bütünleşme düzeyi üzerindeki etkisini, Atıf Kuramı çerçevesinde incelemektedir. Araştırmada, yapay zekanın sunuluş biçiminin çalışanların algıladıkları yapay zeka niyetini şekillendirdiği; bu algının ise insandışılaştırma duygularını etkileyerek işle bütünleşmeye yansıdığı öne sürülmektedir. Vinyet temelli deneysel tasarım kullanılarak elde edilen veriler, Hayes PROCESS Model 6 ile analiz edilmiştir. Bulgular, yapay zekanın sunuluş biçiminin algılanan yapay zeka niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, algılanan yapay zeka niyeti insandışılaştırmayı artırmakta, insandışılaştırma ise işle bütünleşmeyi azaltmaktadır. Seri aracılık analizi sonuçları, yapay zekanın sunuluş biçiminin işle bütünleşme üzerindeki etkisinin doğrudan değil, algılanan yapay zeka niyeti ve insandışılaştırma yoluyla dolaylı olarak gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Bu çalışma, yapay zeka uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin, teknolojinin kendisinden ziyade nasıl algılandığına bağlı olduğunu göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, yapay zeka–çalışan etkileşimini açıklayan psikolojik mekanizmalara ışık tutmaktadır. Ayrıca, bulgular örgütlerin yapay zeka uygulamalarını çalışan odaklı bir perspektifle tasarlamalarının önemini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zeka, Algılanan Yapay Zeka Niyeti, İşle Bütünleşme.

GİRİŞ

Yapay zeka teknolojilerinin iş yaşamına hızlı entegrasyonu, örgütlerde iş yapış biçimlerini dönüştürmekte ve çalışan deneyimini yeniden şekillendirmektedir (Budhwar vd., 2022). Özellikle beyaz yaka çalışanlar açısından yapay zeka uygulamaları, verimlilik ve karar destek gibi faydalar sunarken, aynı zamanda izleme, kontrol ve performans baskısı gibi olumsuz algıları da beraberinde getirebilmektedir (Cheng ve Hackett, 2021). Bu durum, çalışanların yapay zeka sistemlerine yönelik tepkilerinin yalnızca teknolojinin teknik özelliklerine değil, aynı zamanda bu sistemlerin nasıl sunulduğuna bağlı olabileceğini göstermektedir (Chowdhury vd., 2024). Nitekim aynı yapay zeka uygulaması, destekleyici bir araç olarak çerçevelendiğinde olumlu, kontrol edici bir mekanizma olarak sunulduğunda ise olumsuz algılanabilmektedir (Bankins ve Formosa, 2023; Glikson ve Woolley, 2020). Bu nedenle, yapay zekanın sunuluş biçiminin çalışanların algıları ve iş tutumları üzerindeki rolünün incelenmesi kritiktir.

Bu çalışma, atıf kuramı çerçevesinde (Weiner, 1985), çalışanların yapay zekaya verdikleri tepkilerin doğrudan teknolojinin kendisinden değil, bu teknolojinin ardındaki niyetlere ilişkin yaptıkları yorumlardan kaynaklandığını öne sürmektedir. Buna göre, yapay zekanın sunuluş biçimi çalışanların sistemin amacını nasıl algıladıklarını (algılanan yapay zeka niyeti) şekillendirmekte; bu algı ise çalışanların kendilerini ne ölçüde değerli hissettiklerini belirleyerek insandışılaştırma duygularını etkileyebilmektedir. Nihayetinde bu süreç, çalışanların işle bütünleşme düzeylerine yansıyabilmektedir. Bu doğrultuda çalışma, yapay zekanın çalışan çıktıları üzerindeki etkilerini açıklayan ardışık psikolojik mekanizmaları ortaya koyarak literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Atıf Kuramı'na göre bireyler (Weiner, 1985), çevredeki ipuçlarını yorumlayarak dışsal aktörlerin temel niyetlerini anlamlandırmaktadırlar . Örgütsel bağlamda ise, bir sistemin nasıl sunulduğu bu yorumlama sürecinde kritik bir sinyal işlevi görmektedir. Buna göre, yapay zekanın sunuluş biçiminin (destekleyici vs. kontrol edici çerçeve), çalışanların sisteme atfettikleri niyeti etkilemesi beklenmektedir (Monod vd., 2023). Yapay zeka destekleyici bir biçimde sunulduğunda, çalışanların onu kendilerini desteklemeyi ve geliştirmeyi amaçlayan bir sistem olarak algılamaları daha olasıdır. Ancak, kontrol edici bir sunum, çalışanların sistemi izleme ve denetim odaklı bir araç olarak değerlendirmelerine yol açabilir. Bu

nedenle, yapay zekanın sunuluş biçiminin algılanan yapay zeka niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması beklenmektedir. Buna göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: Yapay zekanın sunuluş biçimi (destekleyici vs. kontrol edici çerçeve), algılanan yapay zeka niyetini anlamlı biçimde etkiler; kontrol edici sunum, daha yüksek düzeyde kontrol odaklı niyet algısına yol açar.

Atıf Kuramı, bireylerin bir uygulamanın ardındaki niyetlere ilişkin yorumlarının, onların psikolojik tepkilerini şekillendirdiğini öne sürmektedir (Weiner, 1985). Çalışanlar yapay zeka sistemlerini kontrol odaklı niyetlerle ilişkilendirdiklerinde, örgütün insan değerinden ziyade verimlilik ve denetimi önceliklendirdiğini düşünebilirler (Köchling vd., 2025). Bu tür atıflar, çalışanların insandışılaştırma duygularını tetikleyebilir. Ancak, yapay zekanın destekleyici bir amaç taşıdığı algılandığında, bu tür olumsuz değerlendirmelerin ortaya çıkma olasılığı daha da azalır. Bu nedenle, algılanan yapay zeka niyetinin insandışılaştırma ile pozitif yönde ilişkili olması beklenmektedir. Buna göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2: Algılanan yapay zeka niyeti, insandışılaştırma ile pozitif yönde ilişkilidir.

Çalışanların değer verildiğini ve saygı duyulduğunu hissetmeleri, işle bütünleşmelerini pozitif etkileyebilir (Caesens vd., 2014). Bireyler insandışılaştırıldıklarını hissettiklerinde, bilişsel, duygusal ve fiziksel enerjilerini işlerine yansıtma olasılıkları azalabilir. Atıf teorisi bakış açısından, bu tür olumsuz deneyimler çalışanların motivasyonunu ve rollerine olan bağlılığını zayıflatabilir (Weiner, 1985). Buna göre, insan dışılaştırmanın çalışanların işle bütünleşmesini azaltması beklenir. Buna göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H3: İnsandışılaştırma, işle bütünleşmeyi negatif etkiler.

Atıf Kuramı çerçevesinde, yapay zekanın sunuluş biçiminin işle bütünleşme üzerindeki etkisinin, ardışık psikolojik mekanizmalar yoluyla gerçekleşmesi beklenmektedir. Buna göre, yapay zekanın sunuluş biçimi çalışanların algıladıkları yapay zeka niyetini şekillendirebilir; bu algı ise insandışılaştırma duygularını etkileyerek işle bütünleşme düzeyine yansıyabilir. Dolayısıyla etkinin doğrudan değil, dolaylı bir süreç üzerinden ortaya çıkması öngörülmektedir.

H4: Yapay zekanın sunuluş biçimi, algılanan yapay zeka niyeti ve insandışılaştırma aracılığıyla işle bütünleşmeyi dolaylı olarak etkiler.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, yapay zeka tabanlı insan kaynakları uygulamalarının çalışanların algılarını ve beklenen işe yönelik tepkilerini nasıl etkilediğini incelemek amacıyla senaryo tabanlı deneysel bir tasarım kullanılmıştır. Vinyet temelli deneysel çalışmalar, katılımcılara gerçekçi örgütsel senaryolar sunarak senaryo içerisindeki belirli unsurların bilinçli bir şekilde manipüle edilmesine olanak tanır ve katılımcıların bu koşullara rastgele atanması yoluyla neden–sonuç ilişkilerinin test edilmesini mümkün kılar (Aguinis ve Bradley, 2014; Atzmüller ve Steiner, 2010). Bu doğrultuda, çalışmada yapay zeka temelinde İKY uygulamasının sunuluş biçimi (destekleyici vs. kontrol edici temelli) deneysel olarak manipüle edilmiştir. Katılımcılar, deneyimlediği aynı yapay zeka sisteminin farklı amaçlarla sunulduğu iki senaryo koşulundan birine rastgele atanmış ve senaryoda tanımlanan örgütte çalıştıklarını varsayarak soruları yanıtlamaları istenmiştir. Deneysel manipülasyonun ardından, katılımcıların algıları Likert tipi ölçekler aracılığıyla ölçülmüştür.

Araştırmacılar, katılımcılara rastgele "*destekleyici yapay zeka temelli İKY uygulamaları çerçevesi*" veya "*kontrol edici yapay zeka temelli İKY çerçevesi*" olmak üzere iki deney koşulundan birisi verilmiştir. Her iki senaryo koşulunda da katılımcılar, çalışan performans değerlendirmesi için yapay zeka tabanlı bir sistem uygulayan bir kuruluşu anlatan kısa bir senaryo okumuşlardır. Yapay zeka sisteminin temel özellikleri koşullar arasında değişmezken, sistemin belirtilen kurumsal amacı her iki senaryoda farklılaştırılmıştır. Destekleyici yapay zeka senaryosunda, yapay zeka sistemi, çalışan gelişimini desteklemek ve çalışan refahını artırmak için tasarlanmış bir araç olarak sunulurken; kontrol edici yapay zeka senaryosunda ise aynı sistem, çalışanların performansını izlemek, verimliliği artırmak ve işletme maliyetlerini düşürmek amacıyla tasarlanmış bir mekanizma olarak sunulmuştur.

Katılımcılar, kendilerine verilen senaryoları okuduktan sonra, senaryoda anlatılan kuruluşta çalıştıklarını hayal etmeleri ve tüm soruları buna göre yanıtlamaları istenmiştir.

Araştırma verileri, kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Örneklem, Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve en az 3 aydır tam zamanlı çalışan toplam 105 beyaz yakalı çalışandan oluşmaktadır. Katılım gönüllülük esasına göre gerçekleştirilmiştir. Çalışanlar senaryoyu okuduktan sonra, algılanan yapay zeka niyeti, insandışılaştırma ve işe bağlılığı ölçen anketin yanı sıra kısa bir demografik soru setini tamamladılar.

Ölçekler

Çalışmadaki tüm değişkenler, vinyet tabanlı formata uyacak şekilde uyarlanmıştır. Katılımcılar, 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 5'li Likert ölçeği kullanarak yanıt vermişlerdir. Deneysel tasarımla tutarlılığı sağlamak için, tüm maddeler senaryoda açıklanan kuruluşa atıfta bulunacak şekilde formüle edilmiştir.

Algılanan Yapay Zeka Niyeti

Algılanan yapay zeka niyeti, katılımcıların yapay zeka sisteminin öncelikle çalışanları desteklemekten ziyade kontrol ve verimlilik odaklı amaçlarla tanıtıldığına dair algıları olarak ölçülmüştür. Atıf temelli akıl yürütmeye uygun olarak geliştirilen üç madde senaryo bağlamına uyarlanmıştır. Örnek madde "*Bu yapay zeka sistemi öncelikle çalışanları izlemek ve kontrol etmek için tasarlanmıştır*". Cronbach's alfa değeri 0,79'dur.

İnsandışılaştırma

İnsandışılaştırma, Golossenko vd. (2023)'nin geliştirmiş olduğu insandışılaştırma ölçeğinden,nesneleştirme ve duygusal ilgisizliği yansıtan üç madde adapte edilerek değerlendirilmiştir. Katılımcılardan, senaryoda açıklanan işletmede çalışıyor olsalardı ne ölçüde insandışılaştırma hissedecekleri belirtmeleri istenmiştir. Örnek madde: "*Kendimi bir nesne gibi hissederdim*", Cronbach's alfa değeri 0,83'dür.

İşle Bütünleşme

İşle bütünleşme, katılımcıların, senaryoda anlatılan kuruluşta çalışıyor olmaları durumunda, işlerine duyacakları enerji, coşku ve katılım düzeyleri olarak ölçülmüştür. İşle bütünleşme, Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen işle bütünleşme ölçeğinden, senaryo formatına uyacak şekilde 3 madde adapte edilerek değerlendirilmiştir. Örnek maddeler şunlardır: "*İşimi yaparken enerjik hissederdim*". Cronbach's alfa değeri 0,76'dır.

Manipülasyon Kontrolü

Vinyet manipülasyonunun başarılı olup olmadığını değerlendirmek için, destekleyici ve kontrol edici yapay zeka çerçeveleme koşulları arasında algılanan kontrol edici yapay zeka niyeti açısından grup karşılaştırması yapıldı. Kontrol edici koşuldaki katılımcıların, destekleyici koşuldakilere göre anlamlı derecede daha yüksek düzeyde algılanan kontrol edici niyet bildirmeleri bekleniyordu. Bu analiz, deneysel çerçeveleme için bir manipülasyon kontrolü görevi gördü.

Analitik Strateji

Öncelikle, tüm çalışma değişkenleri için tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik katsayıları belirlenmiştir. Sonra, vinyet manipülasyonunun etkinliğini doğrulamak amacıyla bağımsız örneklem t-testi gerçekleştirilmiştir. Son olarak, varsayılan seri arabuluculuk modeli, Hayes'in PROCESS makrosu (Model 6) kullanılarak test edilmiştir.

Deneysel koşul, 0 = destekleyici yapay zeka temelli İKY çerçevesi ve 1 = kontrol edici yapay zeka temelli İKY çerçevesi olarak kodlanmıştır. Dolaylı etkiler 5.000 bootstrap örneği kullanılarak tahmin edilmiştir ve anlamlılık %95 önyargı düzeltilmiş güven aralıklarına göre belirlenmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Manipülasyon Kontrolü

Deneysel manipülasyonun başarılı olup olmadığını incelemek için bağımsız örneklem t-testi yapıldı. Bulgular, algılanan kontrol edici yapay zeka niyeti açısından iki koşul arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Kontrol edici çerçeveleme koşulundaki katılımcılar (ort.= 3,77, SS = 0,62), destekleyici (ort.= 2,52, SS = 0,71) koşuldakilere kıyasla anlamlı derecede daha yüksek düzeyde kontrol edici niyet algılamıştır.($t(103) = 10{,}20$, $p < 0{,}001$). Bu bulgular, deneysel manipülasyonun başarılı olduğunu doğrulamaktadır.

Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon

Tablo 1'de, çalışma değişkenleri arasındaki ortalamaları, standart sapmaları ve korelasyonları yer almaktadır.

Tablo 1. Korelasyon Tablosu

Değişken	Ort.	SS	1	2	3
1. Algılanan Yapay Zeka Niyeti	3,10	0,86	—		
2. İnsandışılaştırma	2,95	0,82	0,50***	—	
3. İşle Bütünleşme	3,40	0,74	-0,39***	-0,53***	—
***$p < 0{,}001$					

Elde edilen bulgulara göre algılanan yapay zeka niyeti, insandışılaştırma ile pozitif yönde ilişkilidir ($r = 0{,}50$, $p < 0{,}001$). İşle bütünleşme algılanan yapaya zeka niyeti ($r = -0{,}39$, $p < 0{,}001$) ve insandışılşatırma ($r = -0{,}53$, $p < 0{,}001$) ile negatif yönde ilişkilidir.

Hipotez Testleri

Önerilen hipotezleri test etmek amacıyla, 5.000 bootstrap örneğiyle Hayes'in PROCESS makro Model 6 kullanılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre, yapay zeka çerçevesinin algılanan yapay zeka niyetini anlamlı ve pozitif etkilemektedir ($\beta = 0{,}60$, $p < 0{,}001$). Buna göre H1 desteklenmektedir. Bu yapay zekanın sunuluş biçiminin (çerçevesinin), çalışanların yapay zekanın niyetini nasıl algıladığını güçlü şekilde etkilediğini göstermektedir. Pozitif etki, kontrol edici yapay zeka çerçevesine maruz kalan katılımcıların, destekleyici koşuldakilere kıyasla daha yüksek düzeyde algılanan kontrol edici niyet bildirdiklerini göstermektedir. Algılanan yapay zeka niyeti, insandışılaştırma üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur ($\beta = 0{,}46$, $p < 0.001$), bu da H2 hipotezini desteklemektedir. İnsandışılaştırma, işle bütünleşmeyi negatif etkilemektedir ($\beta = -0{,}50$, $p < 0{,}001$), bu da H3 hipotezini desteklemektedir.

Yapay zeka çerçevesinin, algılanan yapay zeka niyeti ve insandışılaştırma yoluyla işle bütünleşme üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı bulunmuştur (dolaylı etki = –0.14, BootSE = 0,04, %95 CI [–0,23, –0,08]), bu da H4 hipotezini desteklemektedir. Aracı değişkenler modeledahil edildiğinde yapay zekanın işle bütünleşme üzerindeki doğrudan etkisi anlamsız hale gelmesi ($\beta = -0{,}08$, $p > 0{,}05$), etkinin esas olarak dolaylı mekanizmalar üzerinden işlediğine işaret etmektedir.

Tablo 2. Dolaylı Etkiler (Bootstrap Sonuçları)

Yol	Etki	BootSE	%95 Güven Aralığı
Yapay zekanın sunum çerçevesi → Algılanan Yapay Zeka Niyeti→İşle Bütünleşme	-0.11	.03	[–.18, –.06]
Yapay zekanın sunum çerçevesi→İnsandışılaştırma→ İşle Bütünleşme	-0.08	0.03	[–.16, –.03]
Yapay zekanın sunum çerçevesi → Algılanan Yapay Zeka Niyeti→ İnsandışılaştırma→ İşle Bütünleşme	-0.14	0.04	[–.23, –.08]

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, algılanan yapay zeka niyeti ve insandışılaştırma yoluyla yapay zeka sunum şeklinin/çerçevesinin (destekleyici/kontrol edici) çalışanların işle bütünleşmesini nasıl etkilediğini incelemiştir. Elde edilen bulgular, atıf kuramı'ndan yola çıkarak, çalışanların örgütsel ortamlarda yapay zeka sistemlerini nasıl yorumladıkları ve bunlara nasıl tepki verdikleri konusunda önemli bilgiler sunmaktadır.

Öncelikle, beklentilere uygun olarak, yapay zekanın sunuluş biçimi (destekleyici/kontrol edici çerçeve), çalışanların yapay zekanın amacına ilişkin algılarını anlamlı etkilemiştir. Yani yapay zeka kontrol edici bir şekilde sunulduğunda, çalışanlar sistemin kontrol odaklı niyetlere sahip olduğunu daha fazla atfetme eğilimindedir. Bu bulgu atıf teorisi ile uyumludur. Bu bağlamda, yapay zekanın sunulma biçimi, sistemin onları desteklemek mi yoksa kontrol etmek mi için tasarlandığına dair çalışanların atıflarını yönlendiren kritik bir noktadır.

Algılanan yapay zeka niyetinin (yapay zekanın çalışanları destekleme ya da kontrol etme amacı taşıdığına dair algı) insandışılaştırmayı artırdığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, çalışanların yapay zeka sistemlerine kontrol odaklı niyetler atfettiklerinde, kendilerini daha az değerli ve daha nesneleştirilmiş hissetmeye başladıklarını göstermektedir. Buna göre çalışanlar, örgütün (yapay zeka aracılığıyla) kontrol ve verimliliği önceliklendirdiğini algılayabilir ve bu durum olumsuz psikolojik tepkileri tetikleyebilir.

Önceki araştırmalarla uyumlu olarak, insandışılaştırma, işle bütünleşmeyi negatif etkilemekteidir (Abou Zeid vd., 2024). Kendini değersiz hisseden çalışanlar, işlerine bilişsel ve duygusal olarak yatırım yapma konusunda daha isteksiz olabilirler. Bu durum, yapay zeka destekli iş ortamlarında çalışanların işle bütünleşmesinin sürdürülebilmesi için insan odaklı algıların kritik önemini ortaya koymaktadır.

Sonuçlar yapay zekanın sunum çerçevesinin (destekleyici/kontrol edici) işle bütünleşme üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını, ancak algılanan yapay zeka niyeti ve insan dışılaştırma yoluyla etkilediğini ortaya koymuştur. Atıf teorisi perspektifinde, çalışanların tepkilerini belirleyen şey, bir sistemin nesnel özelliklerinden ziyade, onun niyetini nasıl yorumladıklarıdır (Weiner, 1985). Yani, çalışanlar yapay zekanın kendisine değil, onun neyi amaçladığına dair inançlarına tepki vermektedir.

İşletmeler yapay zekanın çalışanlara nasıl tanıtıldığına çok dikkat etmelidir, çünkü yapay zekanın sunuluş çerçevesi (destekleyici veya kontrol edici) çalışanların amacına ilişkin yorumlarını önemli ölçüde şekillendirir. Yöneticiler, daha olumlu algılar oluşturmak için yapay zekanın kontrol ve izleme işlevlerinden ziyade destekleyici ve geliştirici yönlerini vurgulamalıdır. Algılanan yapay zeka niyetinin insandışılaştırma duygularını tetikleyebileceği göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerin yapay zeka uygulamalarında insan odaklı bir yaklaşım benimsemeleri; bu süreçte şeffaflık, adalet ve çalışan özerkliğine saygıyı gözetmeleri büyük önem taşımaktadır. Yapay zeka sistemlerinin amacına ilişkin net açıklamalar sağlamak ve çalışanları uygulama sürecine dahil etmek, yapay zeka sistemlerine yönelik olumsuz atıfları azaltabilir. Genel olarak, işletmeler çalışanların yapay zekanın kendisine değil, yapay zekanın ne yapmayı amaçladığına inandıkları şeye tepki verdiklerini göz önünde bulundurmaları ve bu algıları stratejik biçimde yöneterek çalışan bağlılığını sürdürülebilir kılmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Abou Zeid, M. A. G., Khedr, M. A., Rayan, H. N., Mostafa, B., & El-Ashry, A. M. (2024). The relationship between organizational dehumanization and work engagement: the mediating effect of nurses' work stress. *BMC nursing*, *23*(1), 193.

Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational research methods*, 17(4), 351-371.

Atzmüller, C., & Steiner, P. M. (2010). Experimental vignette studies in survey research. Methodology: *European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences,* 6, 128-138.

Bankins, S., Formosa, P., Griep, Y., & Richards, D. (2022). AI decision making with dignity? Contrasting workers' justice perceptions of human and AI decision making in a human resource management context. Information Systems Frontiers, 24(3), 857-875.

Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T., & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence–challenges and opportunities for international HRM: a review and research agenda. *The International Journal of human resource management*, 33(6), 1065-1097.

Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *European Review of Applied Psychology*, *64*(5), 259-267.

Cheng, M. M., & Hackett, R. D. (2021). A critical review of algorithms in HRM: Definition, theory, and practice. Human Resource Management Review, 31(1), 100698.

Chowdhury, S., Budhwar, P., & Wood, G. (2024). Generative artificial intelligence in business: towards a strategic human resource management framework. *British Journal of Management*, 35(4), 1680-1691.

Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. Academy of Management Annals, 14(2), 627-660. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0057

Golossenko, A., Palumbo, H., Mathai, M., & Tran, H. A. (2023). Am I being dehumanized? Development and validation of the experience of dehumanization measurement. *British Journal of Social Psychology*, *62*(3), 1285-1329.

Köchling, A., Wehner, M. C., & Ruhle, S. A. (2025). This (AI) n't fair? Employee reactions to artificial intelligence (AI) in career development systems. *Review of Managerial Science*, *19*(4), 1195-1228.

Monod, E., Lissillour, R., Köster, A., & Jiayin, Q. (2023). Does AI control or support? Power shifts after AI system implementation in customer relationship management. *Journal of Decision Systems*, *32*(3), 542-565.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht*, *26*(1), 64-100.

Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. Psychological Review, 92(4), 548-573

KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ KARİYER YETKİNLİKLERİ ÜZERİNE ETKİSİNDE İŞ BECERİKLİLİĞİNİN VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi. Bumin Çağatay AKSU

İstanbul Gelişim Üniversitesi
bcaksu@gelisim.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi. Turgay KARALİNÇ

İstanbul Gelişim Üniversitesi,
tkaralinc@gelisim.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Aslı KAYA

İstanbul Gelişim Üniversitesi
aslkaya@gelisim.edu.tr

Doç. Dr. Dursun BOZ

Mudanya Üniversitesi
dursun.boz@mudanya.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı kariyer yönetimi uygulamalarının kariyer yetkinliği üzerindeki etkisinde iş becerikliliği ve lider üye etkileşiminin rolünü tespit edebilmektir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu İstanbul'daki işletmelerde çalışan 418 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Verilerin analizinde SPSS, AMOS ve HAYES paket programları kullanılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer yetkinliklerini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği ve bu etkide iş becerikliliğinin aracılık; lider üye etkileşiminin ise düzenleyicilik rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Örneklemin sadece bir bölge ve bir çalışan türü ile sınırlandırılması araştırmanın sınırlılıklarıdır. Daha önce kariyer yönetimi uygulamalarının kariyer yetkinlikleri ile ilişkisini ortaya koyan sınırlı sayıda çalışma olmasına karşı iş becerikliliği ve lider üye etkileşiminin bu ilişkideki rolünün ortaya konulması ve konunun bireysel ve örgütsel ilişkiler bağlamında bütüncül olarak ele alınması bu araştırmanın özgün yönünü oluşturmaktadır. Bu araştırma aracılığıyla işletmelere geliştirebilecekleri stratejilerde rehberlik edilmesi hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Yönetimi Uygulamaları, Kariyer Yetkinliği, İş Becerikliliği, Lider Üye Etkileşimi

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında yaşanan hızlı değişimler, teknolojik gelişmeler ve artan rekabet koşulları, bireylerin kariyerlerini yönetme biçimlerini önemli ölçüde dönüştürmüştür. Geleneksel kariyer anlayışının yerini daha esnek ve birey odaklı yaklaşımlar alırken, bu süreçte hem örgütlere hem de çalışanlara önemli sorumluluklar düşmektedir. Bu bağlamda, çalışanların yalnızca mevcut işlerini yerine getirmeleri değil, aynı zamanda değişen koşullara uyum sağlayabilen, kendini geliştirebilen ve kariyerini etkin biçimde yönetebilen bireyler olmaları beklenmektedir (Akkermans vd., 2013).

Örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları, çalışanların kariyer gelişimlerini destekleyen önemli araçlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Kariyer planlama, eğitim ve mentorluk gibi uygulamalar, çalışanların bilgi ve becerilerini artırarak kariyer gelişimlerine katkı sağlamaktadır (Sturges vd., 2002; De Vos vd., 2009). İnsan sermayesi teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, örgütlerin sunduğu bu tür gelişim fırsatları, çalışanların yetkinlik düzeylerini artırarak kariyer başarılarını desteklemektedir (Becker, 1989).

Kariyer yetkinlikleri, bireylerin kariyerlerini yönlendirme, fırsatları değerlendirme ve değişen iş koşullarına uyum sağlama kapasitesini ifade etmektedir (Akkermans vd., 2013). Bu yetkinlikler yalnızca teknik becerileri değil, aynı zamanda öz farkındalık, sosyal ilişkiler ve kariyer stratejileri geliştirme kapasitesini de içermektedir (Görgülü ve Bozgeyikli, 2024). Bu nedenle kariyer yetkinliklerinin geliştirilmesinde örgütsel destek mekanizmalarının rolü oldukça kritiktir.

Bireysel düzeyde ise iş becerikliliği, çalışanların işlerini kendi ilgi, değer ve yeteneklerine göre yeniden şekillendirmelerini ifade eden proaktif bir davranış olarak öne çıkmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İş Talepleri-Kaynakları modeli, örgütler tarafından sunulan kaynakların çalışanların işlerini yeniden yapılandırmalarına olanak tanıdığını ve bu durumun bireysel gelişimi desteklediğini ileri sürmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007). Ayrıca öz-belirleme teorisi, bireylerin özerklik ve yeterlilik

ihtiyaçlarının karşılanmasının içsel motivasyonu artırarak proaktif davranışları teşvik ettiğini vurgulamaktadır (Deci ve Ryan, 2000).

Öte yandan, lider-üye etkileşimi, çalışanların örgütsel süreçlerden ne ölçüde fayda sağlayacağını belirleyen önemli bir bağlamsal değişken olarak değerlendirilmektedir. Sosyal değişim teorisine göre, lider ile çalışan arasındaki ilişkinin kalitesi arttıkça çalışanların örgüte karşı olumlu tutum ve davranış geliştirme olasılığı da artmaktadır (Blau, 1964; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi, çalışanlara daha fazla destek ve kaynak sunarak onların iş becerikliliği ve kariyer gelişim süreçlerini olumlu yönde etkilemektedir (Breevaart vd., 2014).

Bu araştırmanın amacı, kariyer yönetimi uygulamalarının kariyer yetkinlikleri üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin aracılık rolünü ve lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Bu yönüyle çalışma, bireysel ve örgütsel faktörleri bütüncül bir yaklaşımla ele alarak literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

KARİYER YÖNETİMİ

Kariyer yönetimi, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve onların hedeflerine ulaşmalarını desteklemek amacıyla yöneticilere sağlanan hedeflerin belirlenmesi, stratejilerin oluşturulması ve uygulanması sürecidir (Öztürk ve Teber, 2006: 72). Bu süreçte kurumsal hedeflerle bireysel hedeflerin bir araya getirilmesiyle, kişisel kariyer amaçlarının hayata geçirilmesi için organizasyonun yardımının sağlanmasıdır (Sadullah vd., 2013: 270). Örgütsel kariyer yönetimi ise, daha çok bireylerin değil, organizasyonun yapısının geliştirilmesine odaklanmaktadır. Bu bağlamda en önemli amaç, organizasyonun performansı ve verimliliğidir (Tosun, 2025: 1796). Örgütsel kariyer yönetiminin ana özelliği, büyük ölçüde kuruluş tarafından yönlendirilmesi veya planlanmasıdır.

Kariyer yönetiminin başarılı olabilmesi için, çalışanların beklentilerinin belirlenmesi ve bu beklentilere uygun kariyer faaliyetlerinin planlanması oldukça önemlidir. Etkili bir kariyer yönetim süreci, çalışanların iş tatmininin ve kuruluşlarına bağlılıklarının artırılması gibi önemli sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır (Yurtseven, 2019: 5). Örgütsel kariyer yönetiminde, örgütün sahip olduğu insan kaynağından en etkin şekilde yararlanabilmesi, bu kaynağı geliştirebilmesi için stratejiler planlaması ve stratejileri gerçekleştirebilmesi için yürütülen karmaşık bir süreçtir (Dura ve Isaac, 2008: 184).

Örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları, çalışanların kariyer gelişimlerini sistematik olarak destekleyen eğitim, mentorluk, performans geri bildirimi ve kariyer planlaması gibi süreçleri içermektedir. Bu uygulamalar, bireylerin kariyerlerine dair bilgi, yetenek ve bilinçlerini artırarak kariyer yeterliliğinin gelişimine katkı sunmaktadır.

KARİYER YETKİNLİĞİ

Kariyer yetkinliği, yalnızca profesyonel yetenekleri değil, aynı zamanda kariyer planlaması, kendini anlama, iş performansı, kariyerle bağlantılı yetenekler ve kurumsal politikaları kavrama gibi birçok unsuru da barındırmaktadır (Görgülü ve Bozgeyikli, 2024: 244).

Kariyer yetkinliği, bir kişinin çalıştığı kurum için sağladığı kişisel yeterlilikler olarak tanımlanmıştır. Kariyer becerileri, bireyin kariyer yönetiminde istenen hedeflere ulaşmasına ve kariyer başarısını elde etmesine katkı sağlayan bilgi, edinilmiş beceriler ve davranış kalıpları olarak da açıklanmaktadır (Francis-Smythe vd., 2013: 227). Altan (2023), kariyer yetkinliğini; "Sınırsız Kariyer" ve "Çok Yönlü Kariyer" teorilerine dayandığını ifade etmektedir.

Özellikle günümüz iş yaşamındaki değişiklikler ışığında, bu yaklaşımlar kariyer becerisinin önemini artırmaktadır. Kariyer becerileri ile ilgili uygulamalar, eğitim kurumlarından iş dünyasına kadar geniş bir alanı kapsamaktadır.

İŞ BECERİKLİLİĞİ

İş becerikliliği kavramını literatürde ilk kez kavramsallaştıran Wrzesniewski ve Dutton (2001) bu kavramı "usta, yetenek, sanatı icra etme, işçilik, beceri" anlamında kullanarak çalışanı işin uzmanı ya da alanında deneyimli olarak tanımlamıştır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 184). Bu temelde iş becerikliliği davranışı, çalışanın kendi inisiyatifleriyle başlattığı bir süreç olup çalışanların işlerini kendi

motivasyonları, tutkuları ve seçimleri doğrultusunda uyumlu hale getirmek için bireysel olarak gerçekleştirdikleri değişim davranışları olarak tanımlanmaktadır (Ayvaz, 2021: 3). Çalışanların iş ve sosyal ortamları açısından işin özellikleri, niteliği veya etkileşimde bulundukları bireyler üzerinde meydana gelen değişimler, fiziksel sınırlar dahilindeki değişimler olarak da görülmektedir (Öztürk ve Karagöz, 2025: 57).

İş becerikliliği, bireylerin kendi yetenek ve ihtiyaçlarına uygun olarak işlerini nasıl düzenleyeceklerine imkân tanıyan, bireylerin aktif olarak yer aldığı bir süreç olmalıdır ve bu süreç yürütülürken, bireylerin kendi istekleriyle süreci yönlendirmesi ve yönetimden ya da kuruluştan onay almalarına gerek olmaması gereken bir yaklaşım şeklinde ifade edilmektedir (Rudolph vd., 2017: 113).

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Lider-üye etkileşimi fikri, ilk kez Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında, liderlerin takipçilerine göre farklı şekillerde liderlik etmeleri esasına dayanarak alanyazına kazandırılmıştır. Lider-üye etkileşimi teorisi, liderler ile astlar arasındaki sosyal etkileşimlere dayanan bir ilişkiyi açıklayan bir liderlik modeli olarak da değerlendirilmektedir (Deluga, 1994: 316). Modern liderlik teorilerinden biri olan lider-üye etkileşimi teorisi, liderler ile takipçileri arasındaki karşılıklı ilişkilere odaklanmaktadır (Scandura, 1999: 29). Bu liderlik şekli, faydayı ön plana çıkararak çalışanların ihtiyaçlarına karşılık verebilecek anlaşmaların yapılmasına ve devam ettirilmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca, sorunlara yönelen bir bakış açısı sunarak, takip eden ile lider arasındaki etkin iş birliğini sağlamaktadır. Böylece lider-üye etkileşimi daha anlaşılır hale getirilmektedir (Liao vd., 2017: 1).

Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezlerin Kurulması

Kariyer yetkinliği; kişinin kariyerini yönlendirme, fırsatları değerlendirme ve değişen iş koşullarına uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Akkermans vd., 2013: 247). İnsan sermayesi teorisi çerçevesinde, organizasyonlar tarafından sunulan gelişim fırsatları, çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini artırarak kariyerlerinde başarı elde etmelerini desteklemektedir (Becker, 1989). Bu bağlamda, örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarının kariyer yeterliliği üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkisi olduğu iddia edilmektedir (De Vos, De Clippeleer ve Dewilde, 2009: 773).

Kariyer yetkinliği kavramı, bireyin eğitimden emekliliğe uzanan süreçte hedeflerine ulaşmasını sağlayan bilgi, yetenek ve davranışsal donanımların bütünüdür. Öz yeterlilik teorisi ve güncel kariyer yaklaşımlarıyla temellendirilen bu kavram; teknik yeteneklerin dışında öz farkındalık, bağlantı kurma ve stratejik planlamayı içermektedir. Günümüzde iş dünyasında kariyer yönetimi sorumluluğu kuruluşlardan bireye geçmiş, yeterlilikler sürdürülebilir başarı ve toplumsal bilgi ekonomisine katkı için temel unsurlardan birisi olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları, çalışanların aktif katılımını teşvik ederek iş ve kariyer yetkinliklerini yükseltmektedir. Kariyer yetkinliği, bireylerin görev, ilişkiler ve bilişsel sınırlarını, ilgi alanları, değerleri ve becerilerine uygun bir şekilde yeniden düzenlemesi anlamına gelir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İş Talepleri-Kaynakları modeli çerçevesinde, organizasyonlar tarafından sunulan kariyer geliştirme olanakları, önemli bir iş kaynağı olarak kabul edilerek, bu kaynaklar çalışanların iş üzerinde daha fazla hakimiyet sağlamasına ve işleri yeniden yapılandırmalarına yardımcı olmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007: 315). Bunun yanı sıra, öz-belirleme teorisi, bireylerin özerklik, yeterlilik ve sosyal bağlantı ihtiyaçlarının karşılanmasının içsel motivasyonlarını artırdığını ve bu durumun proaktif davranışları, özellikle iş yetkinliğini desteklediğini savunmaktadır (Deci ve Ryan, 2000: 233). Bu çerçevede, örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları, çalışanların iş yetkinliği davranışlarını geliştiren önemli bir etken olarak görülmektedir.

Bu doğrultuda araştırmanın ilk hipotezi oluşturulmuştur.

H1: Kariyer yönetimi uygulamaları kariyer yetkinliklerini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

İş becerikliliği, kariyer yeterliliğinin gelişiminde önemli bir mekanizma olarak dikkat çekmektedir. Proaktif davranış teorisine göre, insanlar çevrelerini sadece olduğu gibi kabul etmek yerine aktif bir şekilde şekillendirerek hem kişisel hem de mesleki gelişimlerine katkı sağlamaktadırlar (Crant, 2000: 445). İş becerikliliği gösteren çalışanlar, yeni yetenekler edinmekte, sosyal bağlantılarını artırmakta ve işleriyle ilgili daha derin anlamlar çıkarmaktadır. Bu durum, kariyer yeterliliğinin temel unsurlarını

oluşturan öz-farkındalık, fırsatları değerlendirme ve adaptasyon yeteneklerini güçlendirmektedir (Tims, Bakker ve Derks, 2012: 175). Ayrıca, kaynak korunumu teorisi, bireylerin mevcut kaynaklarını geliştirmeye yönelik davranışlarda bulunduğunu ve yeni kaynakların (yetkinlik, bilgi, sosyal destek) ediniminin daha fazla büyümeyi hızlandırdığını belirtmektedir (Hobfoll, 1989: 517). Bu bağlamda, iş becerikliliğinin, kurumsal kariyer yönetimi uygulamaları ile kariyer yetkinliği arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı söylenebilir. Bu doğrultuda araştırmanın ikinci, üçüncü ve dördüncü hipotezleri oluşturulmuştur.

H2: Kariyer yönetimi uygulamaları iş becerikliliğini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H3: İş becerikliliği kariyer yetkinliklerini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H4: İş becerikliliği kariyer yönetimi uygulamalarının kariyer yetkinlikleri üzerindeki etkisinde aracı role sahiptir.

Lider-üye etkileşimi kuramı, lider ile her bir takipçisi arasındaki ilişkinin türüne odaklanan diyalektik bir yaklaşımdır. Sosyal değişim ve rol teorileri ekseninde şekillenen bu modelde; yüksek kaliteli etkileşimler (iç grup) güven, sadakat ve yüksek performansı getirirken; düşük kaliteli etkileşimler (dış grup) sınırlı sorumluluk ve düşük motivasyonla sonuçlanmaktadır. Bu niteliksel farklılıklar, bireysel memnuniyeti ve örgütsel verimliliği doğrudan etkileyen temel unsurlardan birisi olarak değerlendirilmektedir.

Lider-üye etkileşimi bu ilişkiler ağı içinde önemli bir bağlamsal ve düzenleyici değişken olarak kabul edilmektedir. Teoride, liderle çalışan arasındaki ilişkinin kalitesinin çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirdiği savunulmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 223). Yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri, çalışanlara daha fazla destek, güven ve kaynak erişimi sunarak iş becerikliliği davranışlarının artmasına yardımcı olmaktadır (Breevaart vd., 2014: 311). Sosyal değişim teorisi çerçevesinde, çalışanlar liderlerinden aldıkları destek ve güven ile karşılık olarak daha çok çaba, bağlılık ve proaktif davranış gösterme eğilimindedir (Blau, 1964). Bununla birlikte lider desteği, çalışanların psikolojik güçlenmelerini artırarak kariyerlerini daha etkili bir şekilde yönetebilmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle lider-üye etkileşiminin örgütsel kariyer yönetimi ile iş becerikliliği arasındaki ilişkiyi güçlendiren ve iş becerikliliği ile kariyer yetkinliği arasındaki bağı kuvvetlendiren bir düzenleyici değişken olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda sosyal bilişsel kariyer teorisi, bireylerin kariyer gelişiminde öz-yeterlik inançlarının, beklentilerin ve çevresel desteklerin önemli olduğunu belirtmektedir (Lent, Brown ve Hackett, 1994: 82). Örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları ve lider-üye etkileşimi, çalışanların öz-yeterlik algılarını güçlendirerek iş becerikliliğini ve kariyer yetkinliğini yükseltmektedir. Bu durum, bireysel ve örgütsel etkenlerin bir arada ele alınmasını gerektiğini göstermektedir. Sonuç olarak, örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarının kariyer yeterliliği üzerindeki etkisi çok yönlü bir niteliğe sahiptir. Bu etki hem doğrudan hem de iş becerikliliği aracılığıyla dolaylı olarak ortaya çıkmaktadır. Lider-üye etkileşimi ise bu ilişkileri güçlendiren önemli bir bağlamsal unsur olarak işlev görmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın beşinci hipotezi kurulmuştur.

H5: Lider üye etkileşimi kariyer yönetimi uygulamalarının kariyer yetkinlikleri üzerindeki etkisinde düzenleyici role sahiptir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında çalışanların iş becerikliliklerini ölçmek amacıyla Slemp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen ve Kerse (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 19 soru ve 3 alt boyuttan oluşan "İş Becerikliliği Ölçeği"; çalışanların kariyer yetkinliklerini ölçmek amacıyla Akkermans vd., tarafından (2013) geliştirilen ve Görgülü ve Bozgeyikli'nin (2024) Türkçe'ye uyarladığı 21 soru ve 6 alt boyuttan oluşan "Kariyer Yetkinliği Ölçeği"; Kariyer yönetimi uygulamalarını ölçmek amacıyla Sturges vd., (Sturges vd., 2002: 747–748) tarafından geliştirilen; Öncül vd.,'nin (2009) Türkçe'ye uyarladığı ve Ay vd., (2014)'ün çalışmalarında kullandıkları 10 soru ve tek alt boyuttan oluşan "Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada lider üye etkileşimini ölçmek amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve Köse (2023)'ün çalışmasında kullandığı 12 madde ve 4 alt boyuttan oluşan "Lider Üye Etkileşimi Ölçeği" kullanılmıştır.

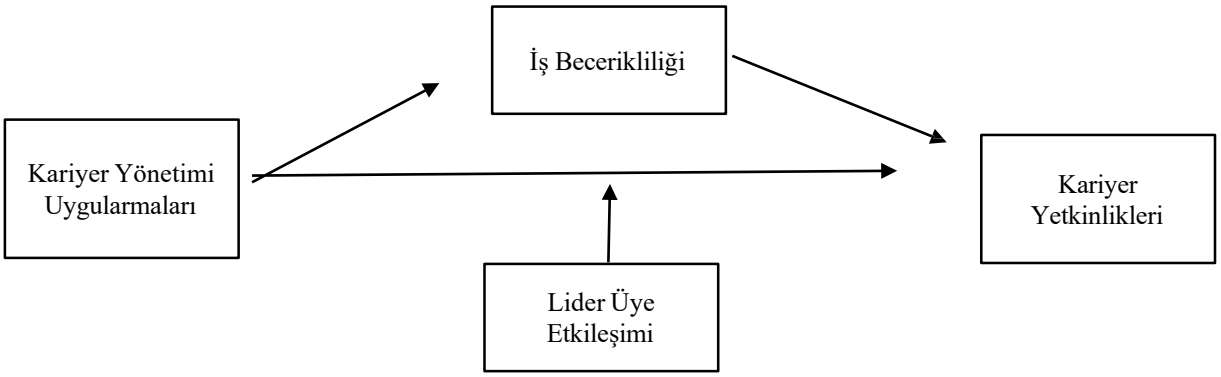
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul'da çalışan beyaz yaka çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup araştırmaya katılan 418 beyaz yakalı çalışan araştırmanın örneklem grubunu oluşturmuştur.

Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli şu şekildedir.

Şekil1. Araştırma Modeli



BULGULAR VE TARTIŞMA

Tablo1. Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	270	64,6
Erkek	148	35,4
Yaş		
18-24	71	17,0
25-34	89	21,3
35-44	137	33,5
45-54	140	19,6
55 ve üzeri	36	8,6
Medeni Haliniz		
Bekar	190	45,5
Evli	228	54,5
Kurumdaki Kıdeminiz		
1 Yıldan az	57	13,6
1-5 Yıl	120	28,7
6-10 Yıl	83	19,9
11- 15 Yıl	58	13,9
15 Yıl Üzeri	100	23,9
Toplam İş Tecrübeniz		
1 yıldan az	44	10,5
1-5 Yıl	71	17,0
6-10 Yıl	56	13,4
11- 15 Yıl	64	15,3
15 Yıl Üzeri	183	43,8

Güvenilirlik Analizi

Araştırma verilerinin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alpha analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda tüm değişkenlerin Cronbach Alpha değerli 0,70'in üzerinde olduğundan araştırma ölçeklerinin güvenilir olduğu söylenebilir (Akgül ve Çevik, 2014).

Tablo 2. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha Değeri (α)
Kariyer Yönetimi Uygulamaları	,938
Kariyer Yetkinlikleri	,948
İş Becerikliliği	,916
Lider Üye Etkileşimi	,961

Geçerlilik Analizi

Araştırma ölçeklerinin geçerliliklerini sınamak amacıyla ise doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma modelini uyum indeksinin kabul edilebilir seviyede olduğu söylenebilir. (İlhan ve Çetin, 2014: 31).

Tablo 3. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Ölçek	CMIN/DF	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA	RMR
Model	3,715	,912	,901	,985	,932	,075	,044

Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerini test etmek üzere SPSS Process Macro eklentisi aracılığıyla Hayes'in 5 numaralı analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucuna göre tüm hipotezlerin doğrulandığı söylenebilir.

Tablo 4. Hipotez Testlerine İlişkin Sonuçları

Model / Etki	Değişken	B	SE	t	p	95% GA LL	95% GA UL
M Modeli (İşbeceri)	Sabit	3.2500	.0825	39.41	.000	3.0879	3.4121
	Karyönor	.1739	.0286	6.09	.000	.1178	.2301
Y Modeli (Karyetor)	Sabit	2.1119	.2359	8.95	.000	1.6481	2.5756
	Karyönor	.1677	.0784	2.14	.033	.0136	.3217
	İşbeceri	.6515	.0397	16.42	.000	.5735	.7295
	Lidüyeet	.1980	.0572	3.46	.001	.0856	.3104
	Karyönor × Lidüyeet	.0807	.0221	3.65	.000	.0373	.1241
Koşullu Etkiler	Düşük Lidüyeet	.0530	.0419	1.27	.204	−.0290	.1350
	Orta Lidüyeet	.1677	.0286	5.86	.000	.1116	.2239
	Yüksek Lidüyeet	.2819	.0333	8.46	.000	.2164	.3475
Dolaylı Etki	Karyönor → İşbeceri → Karyetor	.1133	.0224	—	—	.0718	.1581

Gerçekleştirilen Hayes 5 numaralı model analiz sonuçlarına göre, kariyer yönetimi uygulamalarının iş becerikliliği üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı ($\beta = .1739$, $p < .001$); iş becerikliliğinin kariyer yetkinlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($\beta = .6515$, $p < .001$). Bu bulgular, iş becerikliliğinin modelde önemli bir aracı değişken olduğunu göstermektedir.

Kariyer yönetimi uygulamalarının kariyer yetkinlikleri üzerindeki doğrudan etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = .1677$, $p = .033$). Ayrıca lider-üye etkileşiminin kariyer yetkinlikleri üzerindeki etkisi de pozitif ve anlamlıdır ($\beta = .1980$, $p = .001$). Kariyer yönetimi uygulamaları ile lider-üye etkileşimi arasındaki etkileşim teriminin anlamlı olması ($\beta = .0807$, $p < .001$), lider-üye etkileşiminin kariyer yönetimi uygulamalarının kariyer yetkinlikleri üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Koşullu etkiler incelendiğinde, kariyer yönetimi uygulamalarının kariyer yetkinlikleri üzerindeki etkisinin lider-üye etkileşimi düzeyine bağlı olarak arttığı görülmektedir. Buna göre, lider-üye etkileşiminin düşük düzeylerinde söz konusu etki düşük ve istatistiksel olarak anlamsızdır ($\beta = .0530$, $p = .204$). Orta düzeyde etki pozitif ve anlamlı hale gelmektedir ($\beta = .1677$, $p < .001$). Yüksek düzeyde ise etkinin daha da güçlendiği ve yüksek düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = .2819$, $p < .001$). Bu bulgular, lider-üye etkileşiminin kariyer yönetimi uygulamaları ile kariyer yetkinlikleri arasındaki ilişkiyi güçlendiren bir düzenleyici değişken olduğunu göstermektedir.

Dolaylı etki analizine göre, kariyer yönetimi uygulamalarının iş becerikliliği aracılığıyla kariyer yetkinlikleri üzerindeki dolaylı etkisi anlamlıdır (β = .1133, %95 GA [.0718, .1581]). Güven aralığının sıfır değerini içermemesi, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu doğrulamaktadır. Genel olarak bulgular, kariyer yönetimi uygulamalarının kariyer yetkinliklerini hem doğrudan hem de iş becerikliliği aracılığıyla dolaylı olarak artırdığını ve bu ilişkinin lider-üye etkileşimi arttıkça güçlendiğini göstermektedir.

Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, kariyer yönetimi uygulamalarının kariyer yetkinlikleri üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin aracılık rolü ve lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü incelenmiştir. Elde edilen bulgular, kariyer yönetimi uygulamalarının kariyer yetkinliklerini hem doğrudan hem de dolaylı olarak artırdığını göstermektedir. Bu sonuçlar, literatürde yer alan çalışmalarla paralellik göstermektedir (De Vos vd., 2009; Akkermans vd., 2013).

Araştırma bulgularına göre, kariyer yönetimi uygulamaları çalışanların iş becerikliliğini artırmakta; iş becerikliliği ise kariyer yetkinliklerinin gelişimine önemli katkı sağlamaktadır. Bu durum, iş becerikliliğinin kariyer gelişim sürecinde kritik bir mekanizma olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, proaktif davranış teorisi ile uyumlu olup, çalışanların kendi işlerini yeniden şekillendirme davranışlarının bireysel gelişimi desteklediğini ortaya koyan çalışmalarla örtüşmektedir (Crant, 2000; Tims vd., 2012).

Araştırmada elde edilen bir diğer önemli bulgu, lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolüne ilişkindir. Sonuçlar, lider-üye etkileşimi arttıkça kariyer yönetimi uygulamalarının kariyer yetkinlikleri üzerindeki etkisinin güçlendiğini göstermektedir. Bu bulgu, sosyal değişim teorisi kapsamında değerlendirildiğinde, çalışanların liderlerinden gördükleri destek ve güvene karşılık olarak daha yüksek düzeyde gelişim davranışları sergilediklerini göstermektedir (Blau, 1964; Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Araştırma sonuçları doğrultusunda uygulayıcılara yönelik çeşitli öneriler geliştirilebilir. Öncelikle, örgütlerin kariyer yönetimi uygulamalarını sistematik ve sürdürülebilir bir şekilde yapılandırmaları önem arz etmektedir. Çalışanların kariyer gelişimini destekleyen eğitim, mentorluk ve geri bildirim süreçlerinin etkin bir şekilde uygulanması, kariyer yetkinliklerinin artırılmasına katkı sağlayacaktır (Sturges vd., 2002). Ayrıca çalışanların iş becerikliliği davranışlarını teşvik edecek bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Çalışanlara özerklik tanınması ve inisiyatif almalarının desteklenmesi, onların işlerini daha anlamlı hale getirmelerine ve gelişimlerini hızlandırmalarına katkı sağlayacaktır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

Örgütlerde kariyer gelişiminin sağlanabilmesi için; liderlerin çalışanlarla kurdukları ilişkinin kalitesinin artırılması gerekmektedir. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi, çalışanların hem motivasyonlarını hem de kariyer gelişimlerini olumlu yönde etkilemektedir (Breevaart vd., 2014). Bu nedenle liderlerin destekleyici ve güvene dayalı bir yönetim anlayışı benimsemeleri önemlidir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Çalışmanın yalnızca belirli bir örneklem grubunda gerçekleştirilmiş olması, bulguların genellenebilirliğini sınırlamaktadır.

Gelecek araştırmalarda farklı sektörlerde ve farklı örneklemler üzerinde benzer çalışmaların yapılması önerilebilir. Ayrıca boylamsal araştırmalar ile değişkenler arasındaki ilişkilerin zaman içerisindeki değişimi incelenebilir. Bunun yanı sıra modele farklı değişkenlerin dahil edilmesinin, konunun daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Akgül, A. Çevik. O.(2003), İstatistiksel Analiz Teknikleri, Emek Ofset, Ankara.

Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., ve Blonk, R. W. (2013). Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the career competencies questionnaire. *Journal of Career Development*, 40(3), 245-267. https://doi.org/10.1177/0894845312467501

Altan, Z. (2023). Kariyer planlamada yeni kuramların üniversite öğrencilerine yönelik bir kavramsal modellemesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 22(44), 395-416. https://doi.org/10.55071/ticaretfbd.1288421

Ay, F. A., Filizöz, B., & Öncül, M. S. (2014). Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Kamu Ve Özel Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 45-61.

Ayvaz, A. (2021). İş Becerikliliğinin İş Yerinde Mutluluğa Etkisi: Algılanan Örgüt Ve Çalışma Arkadaşı Desteğinin Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.

Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, *22*(3), 309-328.

Becker, G. S. (1989). Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Chicago: University of Chicago Press.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York, NY: Wiley.

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(3), 309-325.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, *26*(3), 435-462.

Dansereau Jr, F., Graen, G., ve Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78. https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7

Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour, *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1994.tb00570.x

De Vos, A., De Clippeleer, I., ve Dewilde, T. (2009). Proactive career behaviours and career success during the early career. *Journal of occupational and organizational psychology*, *82*(4), 761-777.

Dura, C., ve Isac, C. (2008). Career Management In Modern Companıes--Methodologıcal Aspects. *Annals of the University of Petrosani Economics*, 8(1): 183-194.

Francis-Smythe, J., Haase, S., Thomas, E., ve Steele, C. (2013). Development and validation of the career competencies indicator (CCI). *Journal of Career Assessment*, 21(2), 227-248. https://doi.org/10.1177/1069072712466724

Görgülü, Z. ve Bozgeyikli, H. (2024). Kariyer Yetkinlikleri Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirliğinin İncelenmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 14(2), 239-259. https://doi.org/10.23863/kalem.2023.276

Graen, G. B., ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, *6*(2), 219-247.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.

İlhan, M., & Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (yem) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 5(2), 26-42.

Kerse, G. (2017). İş becerikliliği (job crafting) ölçeğini Türkçe'ye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 283-304.

Lent, R. W., Brown, S. D., ve Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of vocational behavior*, *45*(1), 79-122.

Liao, C., Wayne, S. J., Liden, R. C. ve Meuser, J. D. (2017). Idiosyncratic deals and individual effectiveness: The moderating role of leader-member exchange differentiation, *The leadership quarterly*, 28(3): 438-450. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.014

Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

Öncül, Mehmet Sadık, AKIN Adnan, YÜKSEL İhsan(2009). "Kariyer Yönetimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Görgül Çalışma", 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü :710-715.

Öztürk, Z. ve Teber, S. (2006). Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, s. (19): 67-91.

Öztürk, F., ve Karagöz, Ş. (2025). Lider-Üye Etkileşiminin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde İş Becerikliliğinin Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 4(2), 55-68. https://izlik.org/JA26GR54WN

Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. ve Zacher, H. (2017). Job Crafting: A Meta-Analysis Of Relationships With İndividual Differences, Job Characteristics, and Work Outcomes. *Journal Of Vocational Behavior*, 102, 112-138. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008

Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dündar, G., Ataay, İ. D., ... ve Tüzüner, L. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Kitabevi.

Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The leadership quarterly*, 10(1), 25-40. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)80007-1

Slemp, G.R. ve Vella-Brodrick, D.A. (2013) "The Job Crafting Questionnaire: A New Scale To Measure The Extent To Which Employees Engage in Job Crafting" *International Journal of Wellbeing*, 3(2): 126-146.

Sturges, J., Guest, D., Conway, N., ve Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior,* 23(6), 731-748. https://doi.org/10.1002/job.164

Tims, M., Bakker, A. B., ve Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, *80*(1), 173-186.

Tosun, A. (2025). Kariyer Yönetimi İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Belirlenmesi: Uygulamalı Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(4), 1789-1820. https://doi.org/10.16953/deusosbil.1675163

Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2001). Crafting A Job: Revisioning Employees As Active Crafters Of Their Work. *Academy Of Management Review*, 26(2), 179-201.

Yurtseven, S. (2019). Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi SBE., Denizli.

DİJİTAL İŞ YAŞAMINDA DUYGUSAL DONUKLUK: ÇALIŞAN DENEYİMLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Prof. Dr. Pelin KANTEN

Çanakkale Onsekiz Mart,
pkanten27@gmail.com

Öğr. Gör. Dr. Merve Gözde DURMAZ

Çanakkale Onsekiz Mart,
mervegozde.durmaz@comu.edu.tr

Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

Çanakkale Onsekiz Mart,
ggumustekin@comu.edu.tr

Dr. Benan ARDA

Bağımsız Araştırmacı
benanardaa@gmail.com

ÖZET

Günümüzde dijitalleşmenin hız kazanması ve uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşması, beyaz yakalı işgörenlerin iş yapma şekillerini, çalışma ortamlarını ve psikolojik iyi oluş hallerini derinden etkilemiştir. Sürekli çevrimiçi olma (always-on) kültürünün, aşırı bilgi yüklemesinin ve teknolojik uyaranların işgörenlerde tükenmişliğin yanı sıra "duygusal donukluk" (emotional numbness) olarak adlandırılan hissizleşme durumunu ortaya çıkarması beklenmektedir. Bu çalışma, yüksek düzeyde dijital ortamlara maruz kalan beyaz yakalı çalışanların duygusal donukluk deneyimlerini derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Nitel araştırma yöntemi benimsenen bu çalışmada, amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiş 11 beyaz yakalı işgören ile yarı yapılandırılmış tekniğiyle derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlardan elde edilen veriler MAXQDA nitel veri analizi programı kullanılarak kodlanmış ve kategorize edilmiştir. Kodların ve kategorilerin görselleştirilmesinde frekans analizi, karşılaştırmalı analiz ve ilişki analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda, duygusal donukluğun nedenleri, göstergeleri belirli temalar kapsamında sınıflandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Donukluk, Uzaktan Çalışma, Dijital Yorgunluk, Beyaz Yakalı Çalışanlar, MAXQDA.

GİRİŞ

Bilgi işlem teknolojilerindeki gelişmeler ve özellikle pandemi sonrası kalıcı hale gelen uzaktan çalışma sistemi ve bu sistemin getirdiği esneklik, örgütlerde yapısal dönüşüm meydana getirmiştir. İşgörenler yapısal değişimle birlikte mekânsal engellerden kurtulmuş olmalarına rağmen, artan ekran süreleri, ardı ardına gelen çevrimiçi toplantılar ve iş-yaşam sınırlarının belirsizleşmesi beraberinde psikolojik sonuçları getirmiştir. Bu psikolojik sonuçlardan biri de, bireyin içinde bulunduğu çevreye ve olaylara karşı ilgi, duygu ve tepki gösterememe hali olarak ifade edilen "duygusal donukluktur" (emotional numbness). Boutros (2023) ve D'Agostino vd. (2020) göre duygusal donukluk, genel bir uzaklaşma, ilgisizlik ve mesafeli olma; "hiçbir şey hissetmeme" hali olarak tanımlanmıştır (Westfal ve Veilleux, 2026: 2). Litz vd., (2002) tarafından daha çok travma sonrası stres bozukluğu (TSSB) veya antidepresan kullanımının bir yan etkisi olarak incelenen duygusal donukluk, son dönemde günlük yaşamın aşırı stres ve uyaran yükü altında kalan bireylerde de görülen genel bir tepki olarak değerlendirilmektedir. İş yaşamında çalışanların karşılaştıkları yoğun duygusal ve bilişsel yük, bir çeşit "sigorta atması" (circuit breaker) işlevi görerek duygu sistemini geçici olarak kapatabilmektedir (Westfal ve Veilleux, 2026: 3). Bu bağlamda araştırma, duygusal donukluk olgusunu klinik bir çerçevenin ötesine taşıyarak, dijital ve uzaktan çalışma ortamlarındaki beyaz yakalı çalışanların örgütsel deneyimleri bağlamında incelemeyi amaçlamaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Mustafaoğlu ve Yasacı (2018) tarafından "dijital teknoloji" terimi, büyük miktarda bilgiyi daha küçük, kolayca korunabilen ve taşınabilen depolama aygıtlarına sıkıştırmayı sağlayan bir dizi aracı tanımlamaktadır. Dijital teknolojilerin çok çeşitli alanlarda yaygın kullanımı ve modern çağda iletişim süreçlerinin hızlanması, bu cihazların insanların hayatındaki önemini giderek artırmıştır (Arıcan, 2025: 47). Bu teknolojik gelişmelerin, işgörenlerin iş yapma biçimlerini dönüştürmesinin yanı sıra duygusal yükler de yaratabileceği düşünülmektedir. Alhammadi (2025) çalışma yaşamında teknolojik iş

taleplerinden kaynaklanan şiddetli yorgunluk durumunu günümüzün dijitalleşmiş işyerlerinde önemli sorunlardan birisi olarak ifade etmektedir. Hwang (2023) göre, teknolojinin günümüz işlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmesi ile birlikte işgörenlerin bilgi ve iletişim teknolojilerinden gelen taleplerden kaçınması zorlaşmıştır. Bunjak (2021) işgörenlerin uzun süre teknoloji kullanmasını gerektiren durumların, uzun süreli strese ve tükenmişliğe neden olabileceğini belirtmektedir. Abubakar vd. (2025) bu durumun teknolojiye karşı yüksek düzeyde duygusal ve psikolojik tepkilere; dijital bağlantıyı kesememeye, gelişmelerin gerisinde kalma korkusuna ve sürekli bağlantı içinde olma ihtiyacının doğmasına neden olduğunu vurgulamaktadır. Yen (2024) göre, aynı zamanda bu durumun bireylerin teknolojiye ve dijital bilgilere aşırı maruz kalmaları nedeniyle bunalmış hissetmelerine veya teknolojik aşırı yüklenmeye de sebep olması beklenmektedir. Ninaus vd. (2021) göre teknolojiye yüksek bağımlılık; işgörenlerin mesai saatleri dışında da bildirimler veya görevler almaya devam etmesi nedeniyle çalışma zamanı ve kişisel zaman artasındaki sınırların bulanıklaşmasına ve sonuç olarak işgörenin stres ve tükenmişlik hissetmesine neden olacağını vurgulamıştır (Lestari vd., 2025: 76). Stres ve tükenmişlik ile birlikte dijital çalışmanın getirdiği yoğun iş temposunun işgörenlerin duygusal donukluk yaşamasına sebep olması düşünülmektedir. Amerikan Psikiyatri Birliği'nin 2022 tarihli Tanı ve İstatistik El Kitabı şiddetli depresyonda görülen boşluk ve umutsuzluk hissi ile travma sonrası stres bozukluğunda (TSSB) görülen kopukluk ve olumlu duyguları hissedememe gibi çeşitli bozukluklarda duygusal donukluk kavramına değinilmiş, duygusal donukluğun bir sorun olduğu vurgulanmıştır (Westfal ve Veilleux, 2026: 1). Duygusal donukluk ile birlikte kullanılan birçok terim vardır, bu kavramlar teorik açıdan farklılık gösterebileceğinden ayırt edilmesi önemlidir. Miller vd., (2020) göre "boşluk" terimi, bazen donukluğu tanımlamak için kullanılmaktadır; D'Agostino vd. (2020) göre ise boşluk daha çok kayıp deneyimi veya yaşamın kendisinin boş olabileceği hissiyle ilgili olduğu için donukluğun, boşluktan daha geniş bir kavram olarak düşünülebileceğini öne sürmüştür, Ramirez vd. (2001), duygusal donukluğu tanımlarken genel hissizlikten farklı olduğunu savunmuş; donuk olan kişi, kayıp da dahil olmak üzere hiçbir şey hissetmeyeceğini vurgulamıştır. İlgisizlik, duygusal uyuşuklukla karıştırılabilecek bir diğer terimdir, ancak ilgisizliğin mutlaka duygu eksikliği içermekle kalmayacağını, motivasyon eksikliği de içerebileceği ifade edilebilir. Christensen vd. (2022) duygusal donukluk ile kavramsal olarak en çok örtüşen terim olarak duygusal körelmeyi ilişkilendirmiştir. Duygusal körelme olumlu veya olumsuz duyguları ve bunlarla ilişkili kopukluk hislerini hissedememe olarak tanımlanmıştır (Westfal ve Veilleux, 2026: 2). Duygusal donukluk üç ayrı tanı kriteri ile temsil edilmektedir. Bunlardan ilki önemli faaliyetlere olan ilginin belirgin şekilde azalmasıdır. İkincisi, diğer bireylerden kopma veya yabancılaşma hissidir. Son olarak duygu aralığının kısıtlanmasıdır (Litz vd., 2002: 198). Duygusal donukluğun belirtileri arasında; Myerson (1946) anhedoni (normalde var olan arzuların ve tatminlerin bozulması veya kaybolması), sosyal yabancılaşma ve bireyin hayatının bir şekilde kısa süreceğine inanması vb. travma sonrası stres bozukluğu belirtilerine ek olarak, duygusal olarak uyuşuk hissetme bulunmaktadır (Frewen vd., 2012: 431; Özdoğan ve Kaygın, 2025: 47). Litz vd. (2002), Sippel vd. (2018) araştırmalarına göre duygusal donukluk, pozitif ve/veya negatif duyguları deneyimleme kapasitesinin kısıtlanmasının yanı sıra, son derece negatif uyaranlara karşı aşırı duyarlılığı da kapsamaktadır. López-Martínez vd. (2014), Langford vd. (2018) duygusal donukluğu, daha önce TSSB hastalarında ağrı korkusu, ağrı yoğunluğu ve ağrıya bağlı sakatlık dahil olmak üzere çeşitli ağrı semptomlarıyla ilişkilendirilmiştir. Özetle, beyaz yakalı işgörenler sürekli analitik çalışma, aşırı uyarılma ve sistemin bitmek bilmeyen performans beklentileriyle karşı karşıyadır. İş hayatının talepkâr duruşuna karşı duygusal donukluğun, zihnin bu aşırı yüklenme karşısında işlevsel kalmaya devam edebilmek (çalışabilmek) için kendi duygusal şalterlerini indirmesi sonucu oluşan kaçınılmaz bir hayatta kalma mekanizması olduğu düşünülmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Yöntem

Araştırmanın amacı, dijital iş yaşamında duygusal donukluğun işgören deneyimlerine yansımalarını irdelemektir. Bu çalışma, nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik yaklaşıma (olgu bilime) dayanmaktadır. Fenomenoloji, farkında olunan bir konu hakkında derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmayı ifade etmektedir (Sığrı, 2018: 186). Araştırma kapsamında Türkiye'de tamamen uzaktan veya hibrit sistemi ile çalışan duygusal donukluk sürecini deneyimleyen beyaz yakalı işgörenlerin, çalışma yaşamında bu duygusal deneyimlerini irdelenmesi amaçlanmıştır. Ulusal ve uluslararası

literatür incelendiğinde duygusal donukluk ile ilgili klinik alanda yapılan çalışmaların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Ancak örgütsel davranış ve yönetim alanında kavram uluslararası ve ulusal alan yazında sınırlı değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Buna karşın duygusal donukluk iş yaşamında yönetilmesi ve iş çevresine yansımalarının incelenmesi gereken bir kavramdır. Dolayısıyla dijital çalışan ve duygusal donukluk hisseden bireylerin deneyimlerinin incelenmesi önem taşımaktadır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, "duygusal donukluk" kavramını psikiyatri ve tüketici davranışları disiplinlerinden alarak örgütsel davranış bağlamına taşımak ve uzaktan çalışan beyaz yakalı işgörenlerin dijital iş süreçleri sonucunda maruz kaldıkları aşırı uyarılma ve uzaklaşma hissinin bu donukluğa nasıl yol açtığını keşfetmektir. Bu bağlamda, dijital çalışma modellerinin psikolojik sürdürülebilirliğine ilişkin yeni bir tartışma alanı açmak hedeflenmektedir.

Araştırmanın Örneklemi

Araştırma kapsamında amaçlı örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Bu kapsamda konuya ilişkin görüşlerini açık, net ve objektif bir şekilde ifade edebileceği düşünülen 11 beyaz yakalı işgören ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Cresswell (1998) çalışmasında nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün 10 ve 30 arasında değişebileceğini belirtmektedir. Ayrıca örneklem büyüklüğünün belirlenmesi kapsamında veri doygunluğu (yeni verilerin mevcut bilgilere düşük düzeyde katkı sağlaması veya herhangi bir etki oluşturmaması) ve veri yeterliliği (elde edilen verilerin araştırma probleminin cevaplanmasına fayda sağlayacak düzeyde olması) gibi iki temel faktörün dikkate alınması gerektiği görüşü ile hareket edilmiştir (Kanten vd. 2023). Bu bağlamda dijital çalışan ve duygusal donukluk deneyimleyen, duygu ve düşüncelerini açık, objektif ve çekinmeden ifade edebilecek katılımcılar örnekleme dahil edilmiştir.

Veri Toplama Tekniği

Araştırma kapsamında veriler yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak, yüz yüze ve dijital görüşmeler yapılarak elde edilmiştir. Görüşme formunun hazırlanması aşamasında literatür ve mevcut çalışmalar incelenerek sorular oluşturulmuş; soru formunun geçerliliği ise uzman görüşüne başvurularak sağlanmıştır. Görüşme formu dijitale çalışma deneyimi ve duygusal donukluk ile ilgili 27 açık uçlu soru ile cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, pozisyon/unvan, aktif çalışma yılı olmak üzere 6 adet demografik sorudan oluşmaktadır. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler Mart-Nisan 2026 tarihleri arasında 30-60 dakika arasında süreler ile tamamlanmıştır. Görüşmeler esnasında görüntü ve ses kaydı alınmış aynı zamanda, görüşmeler not tutma yöntemiyle de yazılı olarak kayıt altına alınmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin değerlendirilmesinde MAXQDA programı ve içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, tümevarımcı bir yaklaşımla verilerin kodlanmasının, kodların temelinde yer alan kavramların ve bu kavramlar arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. İçerik analizi ile tanımlanan kodların birbirleriyle ilişkilerine göre belirli kategoriler altında sınıflandırılarak, temaların oluşturulması amaçlanmaktadır (Sığrı, 2018: 280).

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmada elde edilen veriler izlenerek kodlar oluşturulmuştur. Kodlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu yapı 4 kategori (duygusal donukluk kavramı, göstergeleri, nedenleri, sonuçları, dijital çalışma yaşamının avantajları ve dezavantajları altında toplanmış; 683 açık kod belirlenmiştir. Bu kodların görselleştirilmesinde frekans analizi, kod matris tarayıcısı ve kod haritaları analizleri kullanılmıştır.

Dijital Çağda Duygusal Donukluk Kavramının Anlamına İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında duygusal donukluğun katılımcılara hangi anlamları çağrıştırdığı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler duygusal donukluk kavramının katılımcılara 7 farklı anlam çağrıştırdığını göstermektedir. Buna göre en yüksek düzeyde bu kavramın (%26,67) hissizleşme ile ifade edildiği; bunu sırasıyla (%16.67) yüz yüze iletişim eksikliği ve duygularını belli edememe,

(%13.33) mekanik tepki vermenin izlediği görülmektedir. Tablo 1'de bu kavramının çağrıştırdığı ifadeler verilmektedir

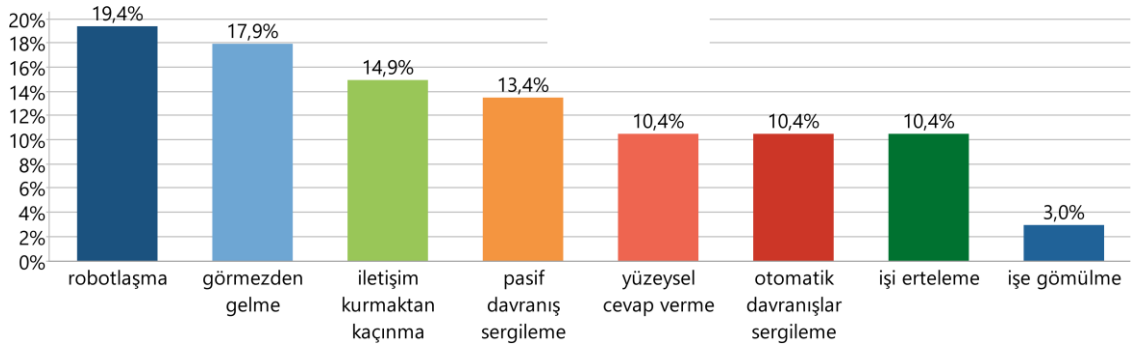
Tablo 1. Dijital Çağda Duygusal Donukluk Kavramı

Dijital Çağda Duygusal Donukluk Kavramı	Frekans	Yüzde
hissizleşme	8	26,67
yüz yüze iletişim eksikliği	5	16,67
duygularını belli edememe	5	16,67
mekanik tepki verme	4	13,33
duygusal bağların zayıflaması	3	10,00
uzaklaşma isteği	3	10,00
beden dilini anlayamama	2	6,67
TOPLAM	30	100,00

Duygusal Donukluğun Göstergelerine İlişkin Bulgular

Katılımcılara duygusal donukluğun göstergelerinin belirlenmesine yönelik olarak sorulan sorular ve yapılan kodlamalar sonucunda aşağıda Şekil 1 ile gösterilmekte olan bulgulara ulaşılmıştır.

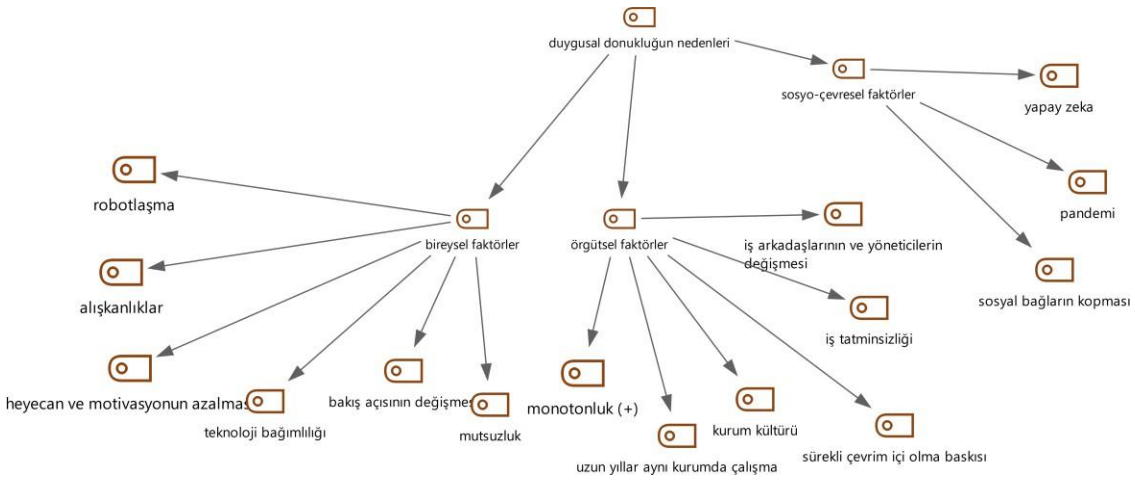
Şekil 1. Duygusal Donukluğun Göstergeleri



Katılımcıların kendilerini en fazla %19.4 ile robotlaşarak duygusal donukluğu deneyimlediği görülmektedir. Bunu %17.9 ile görmezden gelme, %14.9 ile iletişim kurmaktan kaçınma izlemektedir.

Duygusal Donukluğun Nedenlerine İlişkin Bulgular

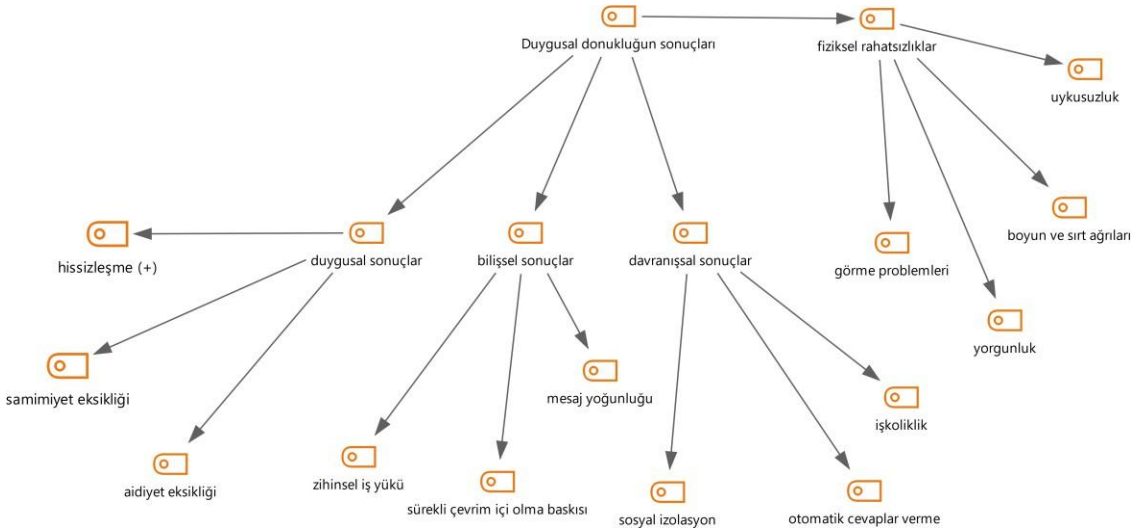
Dijital ortamlarda çalışan beyaz yakalıların duygusal donukluk deneyimlemesine neden olan faktörlerin belirlenmesine yönelik ifadelere ilişkin kodlamalar "bireysel nedenler", "örgütsel nedenler" ve "sosyo-çevresel nedenler" olmak üzere üç ana tema çerçevesinde ele alınarak, ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Buna göre Şekil 2'de ana ve alt kodlar bağlamında neden olan faktörler verilmektedir.



Duygusal Donukluğun Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Beyaz yakalı çalışanların duygusal donukluk deneyimlerinin sonuçlarına ilişkin kodlamalar "fiziksel sonuçlar"; "bilişsel sonuçlar"; "davranışsal sonuçlar"; "duygusal sonuçlar"" olmak üzere dört ana tema çerçevesinde ele alınarak, ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Buna göre Şekil 3'de ana ve alt kodlar duygusal donukluğun sonuçları verilmektedir.

Şekil 3. Duygusal Donukluğun Sonuçları Kod-Alt Kod-Bölümler Modeli



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, dijitalleşmenin hız kazandığı çağdaş iş yaşamında giderek görünür hale gelen "duygusal donukluk" olgusunu, beyaz yakalı çalışanların öznel deneyimleri üzerinden derinlemesine analiz etmiştir. Elde edilen bulgular, dijital çalışma ortamlarının sunduğu esneklik ve erişilebilirlik avantajlarının, aynı zamanda çalışanların duygusal sistemleri üzerinde aşırı yüklenme yaratarak hissizleşme, yabancılaşma ve mekanikleşme gibi tepkilere yol açtığını ortaya koymaktadır. Çalışma, duygusal donukluğun yalnızca bireysel bir psikolojik durum olarak ele alınamayacağını; aksine örgütsel yapı, iş tasarımı, dijital iş talepleri ve sosyo-çevresel faktörlerin etkileşimiyle şekillenen çok katmanlı bir olgu olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda duygusal donukluk, modern iş yaşamında çalışanların aşırı bilişsel ve duygusal yük karşısında geliştirdiği bir "koruyucu uyum mekanizması" olarak değerlendirilebilir. Ancak bu mekanizma, uzun vadede çalışanların işlerine, örgütlerine ve sosyal çevrelerine yönelik bağlarını zayıflatarak örgütsel verimlilik ve sürdürülebilirlik açısından önemli riskler barındırmaktadır.

Araştırma bulguları doğrultusunda, örgütlerin çalışanların sürekli erişilebilir olmasını teşvik eden "always-on" kültürünü yeniden değerlendirmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, dijital sınırların belirlenmesi, çevrimdışı kalma hakkının tanınması, iş-yaşam dengesi uygulamalarının güçlendirilmesi ve çalışanların duygusal iyi oluşunu destekleyen bütüncül insan kaynakları politikalarının geliştirilmesi kritik önem taşımaktadır. Ayrıca yöneticilerin babacan liderlik yaklaşımlarını benimsemesi ve çalışanlarla anlamlı sosyal etkileşim kanalları oluşturması, duygusal donukluğun azaltılmasında önemli bir rol oynayacaktır. Bu çalışma duygusal donukluk kavramını örgütsel davranış literatürüne kazandırarak önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Gelecek araştırmalarda bu kavramın tükenmişlik, dijital yorgunluk, işten kopma (quiet quitting) ve duygusal emek gibi değişkenlerle ilişkilerinin nicel ve boylamsal çalışmalarla test edilmesi önerilmektedir. Sonuç olarak, dijital iş yaşamında duygusal donukluk, bireysel bir zayıflık göstergesi değil; dijital çağın çalışma koşullarının bir çıktısı olarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle sürdürülebilir ve insan odaklı örgütler inşa edebilmek için çalışanların yalnızca performanslarının değil, duygusal iyi oluşlarının da stratejik bir öncelik olarak ele alınması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Abubakar, A. M., Turunç, Ö., Soliman, M., & Sukhov, A. (2025). Exploring the role of information systemsinduced depletion, boreout syndrome, social media use on quiet quitting among digital cohorts. International Journal of Information Management, 84(April). https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102911

Alhammadi, H. A., Bani-Melhem, S., Mohd-Shamsudin, F., & Ramanathan, R. (2025). From Overwhelm to Quiet Quitting: Exploring the Impact of Technological Overload, Technological Work Burnout, and Poor Work-Life Balance. International Journal of Human-Computer Interaction, 41(21), 13669-13681. https://doi.org/10.1080/10447318.2025.2475994

Arıcan, O. H. (2025). The effects of digital fatigue on mental health in seafarers: Delphi and multiple regression analysis. Turkish Journal of Maritime and Marine Sciences, 11(1), 46-67.

Bunjak, A., Černe, M., & Popovič, A. (2021). Absorbed in technology but digitally overloaded: Interplay effects on gig workers' burnout and creativity. Information and Management, 58(8). https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103533.

Christensen, M. C., Ren, H., & Fagiolini, A. (2022). Emotional blunting in patients with depression. Part I: Clinical characteristics. Annals of General Psychiatry, 21(1), 10. https://doi.org/10.1186/ s12991-022-00387-1

Cresswell, J. W. 1998. Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions. Sage Publications.

D'Agostino, A., Pepi, R., Rossi Monti, M., & Starcevic, V. (2020). The feeling of emptiness: A review of a complex subjective experience. Harvard Review of Psychiatry, 28(5), 287–295. https://doi. org/10.1097/HRP.0000000000000269

Frewen, P. A., Dozois, D. J., Neufeld, R. W., Lane, R. D., Densmore, M., Stevens, T. K., & Lanius, R. A. (2012). Emotional numbing in posttraumatic stress disorder: a functional magnetic resonance imaging study. Journal of Clinical Psychiatry, 73(4), 431-436.

Hwang, J., Kim, J. J., Choe, J. Y. (Jacey), & Kim, H. (Markham). (2023). The importance of information quality according to the type of employee in the airline industry: Robot versus human. International Journal of Hospitality Management, 114. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103537

Korem, N., Duek, O., Ben-Zion, Z., Kaczkurkin, A. N., Lissek, S., Orederu, T., ... & Levy, I. (2022). Emotional numbing in PTSD is associated with lower amygdala reactivity to pain. Neuropsychopharmacology, 47(11), 1913-1921.

Langford, D. J., Theodore, B. R., Balsiger, D., Tran, C., Doorenbos, A. Z., Tauben, D. J., & Sullivan, M. D. (2018). Number and type of post-traumatic stress disorder symptom domains are associated with patient-reported outcomes in patients with chronic pain. The Journal of Pain, 19(5), 506-514.

Lestari, N.S., Wiastuti, R.D., Dinitri, S., Pratiwi, Yulianty, J. & Assadiyah, D.E. (2025). Digital Fatigue In The Hospitalıty Industry: The Moderating Role of Supervisor Support on Quiet Quittıng, Jurnal Manajemen Perhotelan dan Pariwisata, 8(3), 75-84. https://doi.org/10.23887/jmpp.v8i3.105938

Litz, B. T. (1992). Emotional numbing in combat-related post-traumatic stress disorder: A critical review and reformulation. Clinical Psychology Review, 12(4), 417-432.

Litz, B. T., Litz, B. T., & Gray, M. J. (2002). Emotional numbing in posttraumatic stress disorder: Current and future research directions. Australian & New Zealand Journal of Psychiatry, 36(2), 198-204.

Litz, B. T., Schlenger, W. E., Weathers, F. W., Caddell, J. M., Fairbank, J. A., & LaVange, L. M. (1997). Predictors of emotional numbing in posttraumatic stress disorder. Journal of Traumatic Stress, 10(4), 607-618.

López-Martínez, A. E., Ramírez-Maestre, C., & Esteve, R. (2014). An examination of the structural link between post-traumatic stress symptoms and chronic pain in the framework of fear-avoidance models. European Journal of Pain, 18(8), 1129-1138.

Lusk, J., Brenner, L. A., Betthauser, L. M., Terrio, H., Scher, A. I., Schwab, K., & Poczwardowski, A. (2015). A qualitative study of potential suicide risk factors among Operation Iraqi Freedom/Operation Enduring Freedom soldiers returning to the continental United States (CONUS). Journal of Clinical Psychology, 71(9), 843-855.

Miller, C. E., Townsend, M. L., Day, N. J. S., & Grenyer, B. F. S. (2020). Measuring the shadows: A systematic review of chronic emptiness in borderline personality disorder. PLOS ONE, 15(7), e0233970. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0233970

Mustafaoğlu, Ö.Ü.R., Yasacı, A.G.Z. (2018). Dijital Teknoloji Kullanımının Sağlık Üzerine Olumsuz Etkileri, Nobel Yayınevi: Ankara.

Myerson, A. (1946). "The Constitutional Anhedonic Personality". American Journal of Psychiatry, 102(6), 774-779. doi: 10.1176/ajp.102.6.774.

Ninaus, K., Diehl, S., & Terlutter, R. (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. Journal of Business Research, 136. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.007.

Özdoğan, D., & Kaygın, E. (2010). İş Hayatında Anhedoni Sorunu. Çalışma İlişkileri Dergisi, 16(1), 45-58.

Ramirez, S. M., Glover, H., Ohlde, C., Mercer, R., Hamlin, C., Goodnick, P., & Perez-Rivera, M. I. (2001). Relationship of numbing to alexithymia, apathy, and depression. Psychological Reports, 88, 189–200.

Sığrı, Ü. (2018). Nitel araştırma yöntemleri. Beta Basım Yayım Dağıtım, Ankara.

Sippel, L.M., Watkins, L.E., Pietrzak, R.H., Hoff, R. & Harpaz-Rotem, I. (2018). The Unique Roles of Emotional Numbing and Arousal Symptoms in Relation to Social Connectedness Among Military Veterans in Residential Treatment for PTSD. Psychiatry. 81(3), 271–282.

Westfall, B., & Veilleux, J. C. (2026). I don't feel a single thing: the experience of and attitudes toward emotional numbness. Motivation and Emotion, 1-19.

Yen, Y. S. (2024). Job demands and technology overload influencing work stress in organizations during the COVID-19 pandemic. Aslib Journal of Information Management, 76(1). https://doi.org/10.1108/AJIM07-2022-0344

CESARET KIRICI KÜLTÜR: SÖYLEMLER ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN GİRİŞİMCİLİK NİYETLERİ ÜZERİNDE NASIL GÖRÜNMEZ ENGELLER OLUŞTURUR

Öğr. Gör. Dr. Adil İBİN

Mersin Üniversitesi,
adilibin@mersin.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe ASLAN

Şırnak Üniversitesi
ayse.ozer88@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Umut UYAN

Munzur Üniversitesi
uyanumut00@gmail.com

ÖZET

Bu çalışma, üniversite öğrencilerinin yakın sosyal çevreleri tarafından maruz kaldıkları cesaret kırıcı söylemlerin girişimcilik niyetleri üzerindeki etkisini incelemektedir. Bütünleşik Davranışsal Model temelinde geliştirilen araştırma modeli, bu söylemlerin sahtekâr (imposter) fenomenini tetiklediğini ve bu psikolojik mekanizma aracılığıyla girişimcilik niyetini zayıflattığını varsaymaktadır. Türkiye'de üç kamu üniversitesinde öğrenim gören 582 öğrenci üzerinde gerçekleştirilen analizler, cesaret kırıcı söylemlerin sahtekâr (imposter) fenomeni üzerinde güçlü ve pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir (β=.758, $p<.001$). Sahtekâr (imposter) fenomeninin girişimcilik niyeti üzerindeki etkisi ise negatif ve anlamlıdır (β=-.385, $p<.001$). Buna karşılık, cesaret kırıcı söylemlerin girişimcilik niyeti üzerindeki doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (β=-.006, $p>.05$). Ancak cesaret kırıcı söylemlerin sahtekâr (imposter) fenomeni aracılığıyla girişimcilik niyeti üzerindeki dolaylı etkisi negatif ve anlamlıdır (β=-.292). Bu bulgular, sahtekâr (imposter) fenomeninin tam aracılık (indirect-only) rolü üstlendiğini göstermektedir. Araştırma bulgularının, girişimcilik niyetinin kültürel ve söylemsel bağlamda şekillendiğini ortaya koyması bakımından önemli olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Cesaret kırıcı söylemler, sahtekâr fenomeni, girişimcilik niyeti, ulusal kültür

GİRİŞ

Girişimcilik niyeti, girişimcilik davranışın en önemli belirleyicilerinden biri olarak literatürde merkezi bir yer tutmaktadır. Araştırmalar, bu niyetin bireysel ve bağlamsal faktörler tarafından şekillendiğini göstermektedir. Bireysel düzeyde risk alma eğilimi, öz yeterlilik ve başarı ihtiyacı gibi özellikler öne çıkarken (Zhao, Seibert & Hills, 2005; Obschonka vd., 2010), sosyal normlar, rol modeller ve girişimcilik eğitimi gibi çevresel unsurlar da önemli rol oynamaktadır (Autio vd., 2001; Liñán & Chen, 2009). Ancak literatürde giderek artan sayıda çalışma, bireylerin gerekli bilgi, beceri ve fırsatlara sahip olmalarına rağmen girişimcilik faaliyetlerinden uzak durabildiklerini göstermektedir. Bu durum, girişimcilik niyeti ile davranış arasındaki boşluğun yalnızca yapısal faktörlerle değil, aynı zamanda bireylerin bilişsel ve psikolojik süreçleriyle de yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Kautonen vd., 2015; Fayolle & Liñán, 2014).

Bu çalışma, Bütünleşik Davranış Modeli (BDM) çerçevesinde, üniversite öğrencilerinin maruz kaldığı cesaret kırıcı söylemlerin girişimcilik niyetleri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın temel varsayımı, bu türden söylemlere maruz kalmanın bireyde sahtekâr (imposter) fenomenini tetikleyerek girişimcilik niyetini azaltacağıdır. Mevcut çalışma, girişimcilik niyetinin kültürel gömülülüğünü açıklamak üzere dilsel ve psikolojik yapıları bütünleştirerek girişimcilik literatürüne katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dil, bireylerin deneyimlerini, duygularını ve karar alma süreçlerini güçlü biçimde şekillendirmektedir (Ponferrada vd., 2025). Özellikle duygusal içerikli ifadeler, bireylerin sosyal etkileşimleri nasıl yorumladığını ve kendilerini nasıl değerlendirdiğini etkileyerek bilişsel süreçleri yönlendirmektedir (Capraro & Vanzo, 2019; Boroditsky, 2011). Bu bağlamda cesaret kırıcı söylemler, bireyin yeterliliğini ve başarı potansiyelini sorgulayan sosyal ifadeler olarak öne çıkmakta; özellikle aile, eğitmen ve

akranlar gibi önemli sosyal aktörler tarafından iletildiğinde öz yeterliliği zayıflatabilmektedir. Nitekim negatif sosyal değerlendirmelerin, bireylerin kendi yetkinliklerini sorgulamalarına ve geleceğe yönelik algılarını olumsuz yönde şekillendirmelerine yol açtığı ortaya konmuştur (Gao vd., 2025; Iqbal, 2019; Pekrun, 2006). Bu süreç zamanla bireylerin başarılarını küçümsemelerine ve psikolojik kırılganlıklarının artmasına neden olabilmektedir (Thompson, 2004; Sandi & Haller, 2015).

Bu noktada sahtekar fenomeni, bireylerin nesnel başarılarına rağmen kendilerini yetersiz ve *"sahte"* hissetmeleriyle karakterize edilen önemli bir psikolojik mekanizma olarak ortaya çıkmaktadır (Clance & Imes, 1978). Bu fenomen, başarıların şans gibi dışsal faktörlere atfedilmesi ve sürekli bir *"ifşa edilme"* korkusuyla sürdürülmekte; kaygı, düşük özsaygı ve mükemmeliyetçilik gibi değişkenlerle yakından ilişkilendirilmektedir (Kumar & Jagacinski, 2006; Schubert & Bowker, 2019). Ayrıca bu durum, bireylerin erteleme gibi öz-sabote edici davranışlar sergilemesine ve zamanla akademik ve kariyer fırsatlarından kaçınmasına yol açabilmektedir (McElwee & Yurak, 2007; Yang vd., 2024). Dolayısıyla sahtekar fenomeni, bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmelerini engelleyen kritik bir psikolojik bariyer olarak değerlendirilmektedir.

Girişimcilik niyeti ise bireyin planlı girişimci davranışa yönelen zihinsel eğilimini ifade etmekte ve girişimci davranışın en güçlü belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir (Liñán & Chen, 2009; Kautonen vd., 2015). Bu araştırmanın teorik çerçevesini oluşturan BDM niyetin yalnızca bireysel tutumlarla değil, aynı zamanda algılanan sosyal normlar gibi çevresel unsurlarla şekillenebileceğini ileri sürmektedir. (Montano & Kasprzyk, 2015). Bu doğrultuda, cesaret kırıcı söylemlerin bireylerde sahtekar fenomenini tetikleyerek dolaylı bir mekanizma üzerinden girişimcilik niyetini azalttığı değerlendirilmektedir.

Buradan hareketle çalışma iki temel araştırma sorusuna odaklanmaktadır: İlki, cesaret kırıcı söylemlerin girişimcilik niyetini nasıl etkilediği; ikincisi ise sahtekâr (imposter) fenomeninin söz konusu ilişkide aracılık mekanizması olarak işlev görüp görmediğidir. Bu kapsamda test edilmek üzere dört hipotez geliştirilmiştir:

H₁: *Cesaret kırıcı söylemler sahtekar (imposter) fenomenini pozitif yönde etkilemektedir.*

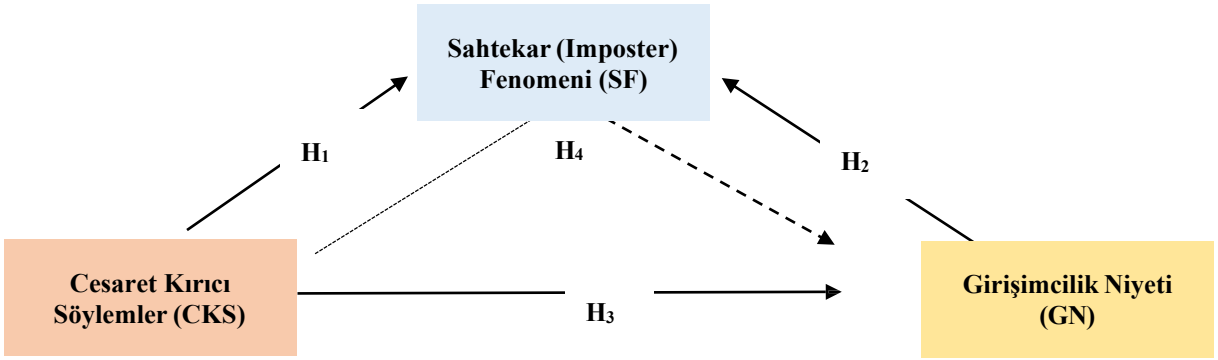
H₂: *Sahtekar (imposter) fenomeni girişimcilik niyetini negatif yönde etkilemektedir.*

H₃: *Cesaret kırıcı söylemler girişimcilik niyetini negatif yönde etkilemektedir.*

H₄: *Sahtekar (imposter) fenomeni, cesaret kırıcı söylemler ile girişimcilik niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır.*

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, cesaret kırıcı söylemlerin girişimcilik niyeti üzerindeki etkisi ve bu ilişkide sahtekar (imposter) fenomeninin aracı rolü test edilmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan araştırma modeli *Şekil 1*'de sunulmuştur.



Şekil 1 Araştırma Modeli

Çalışma nicel bir araştırma tasarımına sahip olup, veriler Türkiye'de üç kamu üniversitesinde öğrenim görmekte olan lisans öğrencilerinden kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Veri toplama

sürecinde hem yüz yüze hem de çevrimiçi anket yöntemlerinden yararlanılmıştır. Analizler, veri temizleme süreçlerinin ardından 582 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçüm araçları literatürde geçerliliği kanıtlanmış ölçeklerden oluşmaktadır. Sahtekâr fenomeni Clance (1985) ölçeği ile, girişimcilik niyeti ise Liñán ve Chen (2009) ölçeği ile ölçülmüştür. Cesaret kırıcı söylemler değişkeni ise ilgili literatür temel alınarak bu çalışma kapsamında geliştirilmiştir. Veri analizi sürecinde öncelikle eksik veri, normallik ve aykırı değer analizleri gerçekleştirilmiş, ardından doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile ölçüm modelinin geçerliliği test edilmiştir. Son aşamada ise yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılarak hipotezler sınanmıştır. Kullanılan ölçüm araçlarına yönelik DFA sonuçları, iç tutarlılık ve yakınsak geçerlik düzeyleri *Tablo 1*'de özetlenmiştir.

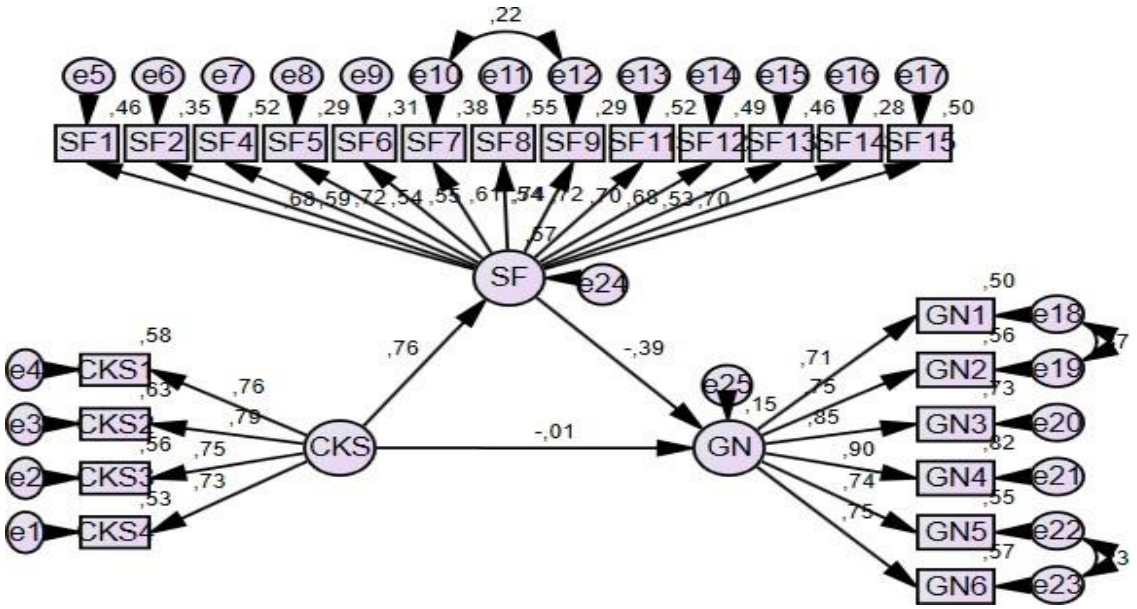
Tablo 1 DFA, İç Tutarlılık ve Yakınsak Geçerlilik

Değişkenler	**Madde**	**DFA Faktör Yükleri (λ)**	**Güvenirlik**			**Yakınsak Geçerlik**
			Cronbach's alpha (α)	**CR**	**MaxR(H)**	**AVE**
Cesaret Kırıcı Söylemler	CKS 1	.764	.840	.845	.847	.577
	CKS 2	.795				
	CKS 3	.748				
	CKS 4	.731				
Sahtekar (Imposter) Fenomeni	SF 1	.676	.894	.901	.908	.414
	SF 2	**.588**				
	SF 4	.719				
	SF 5	.539				
	SF 6	.555				
	SF 7	.614				
	SF 8	.743				
	SF 9	.537				
	SF 11	.723				
	SF 12	.699				
	SF 13	.678				
	SF 14	.533				
	SF 15	.705				
Girişimcilik Niyeti	GN 1	.710	.905	.907	.923	.621
	GN 2	.751				
	GN 3	.852				
	GN 4	.904				
	GN 5	.741				
	GN 6	.753				

CKS: Cesaret Kırıcı Söylemler, SF: Sahtekar (imposter) Fenomeni, GN: Girişimcilik Niyeti

BULGULAR VE TARTIŞMA

Yapısal model, AMOS 24 sürümünde Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılarak test edilmiş ve bu model aracılığıyla önerilen hipotezlerin desteklenip, desteklenmediği değerlendirilmiştir. Modele ait standartlaştırılmış yol katsayıları *Şekil 2*'de gösterilmektedir.



Şekil 2 Ölçüm Modeli

Araştırma bulguları, cesaret kırıcı söylemlerin sahtekâr fenomeni üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (β= .758, p<.001). Bu sonuç, bireylerin maruz kaldıkları olumsuz sosyal mesajların, onlara sahip oldukları yetkinlikleri sorgulatarak içsel bir yetersizlik hissi oluşturduğunu ortaya koymaktadır.

Sahtekâr fenomeninin girişimcilik niyeti üzerindeki etkisinin negatif ve anlamlı olması (β= -.385, p<.001), bu psikolojik durumun girişimcilik eğilimlerini önemli ölçüde sınırladığını göstermektedir. Buna karşılık, cesaret kırıcı söylemlerin girişimcilik niyeti üzerindeki doğrudan etkisinin anlamsız olması(β= -.006, p= .935), bu ilişkinin doğrudan değil dolaylı mekanizmalar üzerinden gerçekleştiğini ortaya koymaktadır.

Dolaylı etkinin anlamlı olması (β= -.292, 95% CI [-.406, -.190]) ve toplam etkinin negatif yönlü gerçekleşmesi (β= -.298, 95% CI [-.376, -.214]), sahtekâr fenomeninin bu ilişkide tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bulgu, sosyal çevreden gelen olumsuz söylemlerin bireylerin davranışsal niyetlerini doğrudan değil, onların bilişsel ve psikolojik süreçlerini şekillendirerek etkilediğini ortaya koymaktadır. Elde edilen sonuçlar, dilin ve sosyal söylemlerin bireysel karar alma süreçleri üzerindeki güçlü etkisini vurgulayan çalışmalarla da paralellik göstermektedir (Boroditsky, 2011). İlgili değişkenler arasındaki yol katsayıları aşağıda *Tablo 2*'de özetlenmiştir.

Tablo 2 Değişkenler Arasındaki Yol Katsayıları

Yol	β	SD	R^2	p	Hipotezler
CKS→SF	.758***	.052	.574	.000	**H_1 Desteklendi**
SF→GN	-.385***	.078	.152	.000	**H_2 Desteklendi**
CKS→GN (Doğrudan etki)	-.006 **ns**	.069	.152	.935	**H_3 Desteklenmedi**
Aracılık	**Boost β**	**Boost SE**		**GA**	
CKS→GN (Toplam etki)	-.298***	.049		LLCI= -.376 ULCI=-.214	
CKS→GN (Doğrudan etki)	-.006 **ns**	.083		LLCI= -.136 ULCI=.136	
CKS→SF→GN (Dolaylı etki)	-.292***	.065		LLCI= -.406 ULCI=-.190	**H_4 Tam aracılık etkisi (Indirect-only mediation) desteklendi**
CKS: Cesaret Kırıcı Söylemler, SF: Sahtekar (imposter) Fenomeni, GN: Girişimcilik Niyeti					

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, cesaret kırıcı söylemlere maruz kalan üniversite öğrencilerinde geliştiği varsayılan sahtekar (imposter) duygularının girişimcilik niyetleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bulgular, ulusal kültüre yerleşik olduğu düşünülen cesaret kırıcı söylemlerin, öğrencilerde sahtekar fenomeninin güçlenmesinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Sahtekar fenomeni, öğrencilerin kendi yetkinliklerine ilişkin şüphelerini artırmakta ve bu durum girişimcilik niyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, cesaret kırıcı söylemler ile girişimcilik niyeti arasındaki doğrudan ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamış, bu durum dolaylı aracılık etkisini desteklemektedir. Bulgular, cesaret kırıcı kültürel ortamların, bireylerde zamanla entelektüel yetersizlik ve öz-düşünce eksikliği duygusu yaratarak girişimcilik niyetini dolaylı yoldan zayıflattığını göstermektedir. Araştırma bulguları, akademik kariyerin erken aşamalarında sahtekar fenomenine yönelik müdahalelerin öğrencilerin psikolojik sağlığı ve akademik performansları üzerindeki olumsuz etkilerin azaltılmasında kritik öneme sahip olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

Teorik açıdan, çalışma dilsel ve psikolojik yapıları birleştirerek girişimcilik literatürüne katkı sağlamaktadır. Sahtekar fenomeni, makro düzeydeki kültürel söylemler ile mikro düzeydeki bireysel niyetler arasındaki ilişkiyi açıklayan önemli bir aracı değişken olarak işlev görmektedir. Bulgular, girişimcilik önündeki görünmez engellerin yalnızca ekonomik veya yapısal değil, aynı zamanda iletişimsel ve psikolojik temellere dayandığını göstermektedir. Uygulama açıdan ise araştırma teknik becerilere ve iş planlamasına odaklanan geleneksel girişimcilik eğitimlerinin, cesaret kırıcı sosyal ortamın yarattığı psikolojik engelleri ele almadığı sürece yetersiz kalabileceğini göstermesi bakımından kıymetlidir. Bu noktada politika yapıcılar cesaret kırıcı kültürü destekleyici bir girişimcilik ortamına dönüştürmeye odaklanmalıdır.

Çalışmanın en önemli sınırlılıkları arasında, Türkiye'deki lisans öğrencilerinden elde edilen kolayda örneklemin bulguların genellenebilirliğini sınırlaması yer almaktadır. İleride yapılacak araştırmalar, farklı kültürel bağlamlar ve kariyer gelişim aşamalarında cesaret kırıcı söylemlerin etkilerini karşılaştırmalı olarak inceleyebilir. Ayrıca, öz-yeterlik ve başarısızlık korkusu gibi psikolojik değişkenlerin modele dahil edilmesi, sosyal söylem ile girişimcilik niyeti arasındaki ilişkinin daha kapsamlı biçimde açıklanmasına olanak sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Autio, E., Keeley, R. H., Klofsten, M., Parker, G. G. C., & Hay, M. (2001). Entrepreneurial intent among students in Scandinavia and in the USA. *Enterprise and Innovation Management Studies, 2*(2), 145–160. https://doi.org/10.1080/14632440110094632

Boroditsky, L. (2011). How language shapes thought. *Scientific American*, *304*(2), 62-65. https://www.jstor.org/stable/26002395

Capraro, V., & Vanzo, A. (2019). The power of moral words: Loaded language generates framing effects in the extreme dictator game. *Judgment and Decision Making*, *14*(3), 309-317. https://doi.org/10.1017/S1930297500004356

Clance, P. R. (1985). The impostor phenomenon. *New Woman*, *15*(7), 40-43. https://doi.org/10.1037/t11274-000

Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, *15*(3), 241. https://doi.org/10.1037/h0086006

Fayolle, A., & Liñán, F. (2014). The future of research on entrepreneurial intentions. *Journal of Business Research, 67*(5), 663–666. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.024

Gao, W., Li, Y., Yuan, J., & He, Q. (2025). The shared and distinct mechanisms underlying fear of evaluation in social anxiety: The roles of negative and positive evaluation. *Depression and Anxiety*, *2025*(1), 9559056. https://doi.org/10.1155/da/9559056

Iqbal, A. (2019). Fear of negative evaluation and social anxiety in young adults. *Peshawar Journal of Psychology and Behavioral Sciences 4*(1), 45-53. https://doi.org/10.32879/picp.2018.4.1.45

Kautonen, T., van Gelderen, M., & Fink, M. (2015). Robustness of the theory of planned behavior in predicting entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice, 39*(3), 655–674. https://doi.org/10.1111/etap.12056

Kumar, S., & Jagacinski, C. M. (2006). Imposters have goals too: The imposter phenomenon and its relationship to achievement goal theory. *Personality and Individual Differences*, *40*(1), 147-157. https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.05.014

Liñán, F., & Chen, Y. W. (2009). Development and cross–cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice, 33*(3), 593–617. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00318.x

McElwee, R. O. B., & Yurak, T. J. (2007). Feeling versus acting like an impostor: Real feelings of fraudulence or self-presentation?. *Individual Differences Research*, *5*(3). 201-220.

Montano, D. E., & Kasprzyk, D. (2015). Theory of reasoned action, theory of planned behavior, and the integrated behavioral model. In K. Glanz, B. K. Rimer, & K. Viswanath (Eds.), *Health Behavior: Theory, Research, and Practice* (5th ed., pp. 95–124). Jossey-Bass

Obschonka, M., Silbereisen, R. K., & Schmitt-Rodermund, E. (2010). Entrepreneurial intention as developmental outcome. *Journal of Vocational Behavior*, *77*(1), 63-72. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.02.008

Pekrun, R. (2006). The control-value theory of achievement emotions: Assumptions, corollaries, and implications for educational research and practice. *Educational Psychology Review*, *18*(4), 315-341. https://doi.org/10.1007/s10648-006-9029-9

Ponferrada, J., Inchauspe, J., Zimmerman, F., Garbulsky, G., Navajas, J., & García, A. M. (2025). Divisive negative discourse biases social experience: a live experiment at a massive public event. *Humanities and Social Sciences Communications*, *12*(1), 1-10. https://doi.org/10.1057/s41599-025-05652-8

Sandi, C., & Haller, J. (2015). Stress and the social brain: behavioural effects and neurobiological mechanisms. *Nature Reviews Neuroscience*, *16*(5), 290-304. https://doi.org/10.1038/nrn3918

Schubert, N., & Bowker, A. (2019). Examining the impostor phenomenon in relation to self-esteem level and self-esteem instability. *Current Psychology*, *38*(3), 749-755. https://doi.org/10.1007/s12144-017-9650-4

Thompson, T. (2004). Failure-avoidance: Parenting, the achievement environment of the home and strategies for reduction. *Learning and Instruction, 14*(1), 3–26. https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2003.10.005

Yang, X., Yeo, K. J., Lee, S. H., & Handayani, L. (2024). A systematic review of impostor syndrome in higher education. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, *13*(6), 3884. https://doi.org/10.11591/ijere.v13i6.30726

Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1265.

DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE BAŞARI İÇİN DİJİTAL LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN FERMATEAN BULANIK SWARA YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Dr. Öğr. Üyesi Celal Alpay HALVE
Özyeğin Üniversitesi
celal.havle@ozyegin.edu.tr

Doç. Dr. Semih SORAN
Özyeğin Üniversitesi
semih.soran@ozyegin.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Pınar Horasanlı GÖKALP
Özyeğin Üniversitesi
pinar.horasanli@ozyegin.edu.tr

ÖZET

Teknolojik gelişmelerin hız kazanması, artan belirsizlik ve yoğun rekabet ortamı, organizasyonların dijital dönüşüm süreçlerinde benzeri görülmemiş bir evrim sürecine girmesine yol açmıştır. Bu bağlamda, değişimin etkin bir biçimde yönetilmesi, organizasyonel başarının temel belirleyicilerinden biri haline gelmiştir. Her ne kadar literatürde dijital liderliğin dönüşüm süreçlerini kolaylaştırıcı rolü vurgulansa da değişim yönetimi açısından kritik öneme sahip dijital liderlik özelliklerine ilişkin sınırlı bir uzlaşı bulunmaktadır. Ayrıca, liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi sürecinin doğası gereği belirsizlik ve öznellik içermesi, karar vericiler açısından önemli güçlükler doğurmaktadır. Bu çalışma, söz konusu boşluğu gidermek amacıyla dijital liderlik özelliklerini çok kriterli karar verme yaklaşımı çerçevesinde değerlendirmeyi ve önceliklendirmeyi amaçlamaktadır. Literatür taramasıyla belirlenen özellikler, Fermatean Bulanık SWARA yöntemi kullanılarak uzman görüşleri doğrultusunda analiz edilmektedir. Elde edilen bulgular değişim yönetiminde başarı için dijital liderlik özelliklerinden değişim kolaylaştırma, iletişim ve stratejik uyumun kritik öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma bu bakımdan etkili değişim yönetimiyle ilişkili kritik liderlik özelliklerini ve bunların önem derecelerini ortaya koyarak hem akademik literatüre hem de uygulamaya katkı sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çok Kriterli Karar Verme**,** Değişim Yönetimi, Değişim Yönetiminde Başarı, Dijital Liderlik, Fermatean Bulanık SWARA

GİRİŞ

Günümüz iş dünyası; teknolojik ilerlemeler, küresel rekabet ve dijitalleşmenin ivme kazandırdığı yüksek bir belirsizlik dönemi içerisinden geçmektedir. Bu dinamik ekosistemde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, yapısal dönüşüm süreçlerine sağladıkları uyum kapasitesiyle doğru orantılıdır. Dijitalleşme süreçlerini tam anlamıyla içselleştiren ve bu köklü değişimi stratejik bir derinlikle yönetebilen organizasyonlar, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme noktasında öne çıkmaktadır (Mahamoud Hasan ve diğerleri, 2025). Bu bağlamda dijital liderlik ve değişim yönetimi, dönüşüm sürecinin en kritik iki temel taşını oluşturmaktadır. Değişim yönetimi, organizasyonların operasyonel verimliliklerini ve stratejik vizyonlarını koruyarak mevcut durumdan hedeflenen gelecek projeksiyonuna geçişlerini sağlayan hayati bir yönetim fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, günümüz koşullarında başarı; yalnızca yeni teknolojilerin tedarik edilmesiyle değil, bu teknolojilerin getirdiği kapsamlı dönüşümün ne kadar etkin yönetildiğiyle ölçülmektedir.

Değişim yönetimi girişimlerinin stratejik önemi yaygın olarak kabul edilse de literatürdeki veriler bu süreçlerin sıklıkla başarısızlıkla sonuçlandığını ve bu başarısızlık oranının %70 seviyelerine ulaştığını göstermektedir. Bu yüksek oran; uygulama safhasındaki hatalar, stratejik planlama eksiklikleri ve çalışanların değişime karşı gösterdiği direnç gibi temel faktörlerle ilişkilendirilmektedir (Monferdini ve Bottani, 2024). Söz konusu bulgular, değişim yönetiminin yalnızca teknik veya yapısal bir süreç olmadığını, başarının temelinde lider-çalışan uyumunun yattığını kanıtlamaktadır. Buna ek olarak, karar vericiler, liderlik değerlendirme sürecinin doğası gereği belirsizlik, öznellik ve karmaşıklık içermesi nedeniyle dijital liderlik özelliklerini sıralamakta çoğu zaman güçlük yaşamaktadır. Bu boşluktan hareketle, çalışmanın amacı, değişim yönetimi boyutuyla ilişkili dijital liderlik özelliklerini sistematik bir çok kriterli karar verme (ÇKKV) yaklaşımı çerçevesinde değerlendirmek ve önceliklendirmektir. Bu

doğrultuda, mevcut dijital liderlik literatürü kapsamlı bir şekilde taranarak temel liderlik özellikleri belirlenmektedir. Söz konusu özellikler, organizasyonların hızla değişen çevresel koşullara nasıl yanıt verdiğini ve dönüşüm süreçlerini nasıl yönettiğini anlamada kritik bir rol oynamaktadır.

Çalışmanın metodolojik katkısı, Fermatean Bulanık Adım Adım Ağırlık Değerlendirme Oranı Analizi (SWARA) yönteminin uygulanmasına dayanmaktadır. Bu yöntem, belirsiz koşullar altında tercihlerin esnek biçimde ifade edilmesine olanak tanıyarak uzman değerlendirmelerine belirsizlik, muğlaklık ve tereddüt unsurlarını dâhil edebilmektedir. Uzman görüşlerine dayalı olarak her bir liderlik özelliği için tutarlı ve güvenilir ağırlıklar hesaplanmakta ve böylece temel yetkinliklerin öncelik sıralaması ortaya konulmaktadır. Elde edilen bulguların, dijital liderliğin değişim yönetimiyle ilişkili kritik özelliklerini ve bunların göreli önem düzeylerini ortaya koyarak hem akademik literatüre hem de uygulayıcılara katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca çalışma, konu uzmanlarının değerlendirmelerine dayalı bir çerçeve sunarak dijital dönüşüm sürecindeki kuruluşlar için daha bilinçli, stratejik ve uyumlu karar alma süreçlerini desteklemeyi amaçlamaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yapay zekâ (YZ) başta olmak üzere dijital teknolojilerin iş dünyasına giderek artan düzeyde entegre edilmesi, liderlik anlayışının dijital liderlik doğrultusunda evrilmesine yol açmaktadır. Bu yeni yaklaşım, yalnızca teknolojik araçların etkin kullanımına indirgenmemekte; aynı zamanda liderlik işlevlerinin nasıl dönüşeceğini kavrama, bu dönüşümü yönetebilme yetkinliği ve buna ilişkin kavramsal çerçevelerin yeniden değerlendirilmesini de kapsamaktadır (Ünal, 2025). Bu dönüşüm sürecinde üç temel boyut öne çıkmaktadır. İlk olarak, insan-makine iş birliği (Sevinç, 2025) kapsamında, geleneksel liderlik rolleri makinelerle etkileşim içinde yeniden şekillenmekte; yapay zekâ, karar alma süreçlerini destekleyen bir "eş-lider" olarak konumlandırılmaktadır. İkinci olarak, dinamik yönetimsel yetenekler boyutunda, dijital liderliğin etkinliği; yapay zekâ araç ve süreçlerini yönetebilme, anlamlandırma, entegrasyon ve adaptasyon gibi yetkinliklere dayanmaktadır (Akturan, 2024). Son olarak, psikolojik ihtiyaçların karşılanması bağlamında ise, bazı yaklaşımlar gelişmiş algoritmaların tarafsız karar verme ve rutin süreçlerde yönlendirme sağlama gibi özellikleri sayesinde çalışanların belirli psikolojik ihtiyaçlarını insan liderlere kıyasla daha etkin biçimde karşılayabileceğini ileri sürmektedir (Şahin, 2025).

Eş zamanlı olarak; YZ, büyük veri ve nesnelerin interneti (IoT) gibi teknolojilerle ivme kazanan dijital dönüşüm süreci, organizasyonel değişim süreçlerinin karmaşıklığını önemli ölçüde artırmıştır. Dijital dönüşüm, süreçlerin yalnızca dijital ortama aktarılmasının ötesine geçerek; iş modellerinde, karar alma mekanizmalarında ve değer yaratma süreçlerinde köklü değişimleri beraberinde getirmektedir (Hein-Pensel, 2026). Bu yapısal dönüşüm; artan belirsizlik, etik kaygılar ve YZ odaklı ekosistemlerde sürekli adaptasyon zorunluluğu gibi yeni nesil zorlukları da gündeme taşımaktadır. Bu gelişen bağlamda dijital liderlik, karmaşık ve teknoloji yoğunluklu dönüşümleri yönetmek için kritik bir yetkinlik olarak ortaya çıkmıştır. Geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı olarak dijital liderlik; insani ve teknolojik sistemler arasındaki etkileşimi yönetme becerisini kapsamaktadır. Dinamik Yönetimsel Yetenekler perspektifinden hareketle dijital liderlik; liderin fırsatları sezme, bu fırsatları yakalama ve hızla değişen ortamlarda organizasyonel kaynakları yeniden yapılandırma kapasitesi olarak kavramsallaştırılmaktadır (Hossain ve diğerleri, 2025). Bu yetenekler, liderlerin teknolojik verimlilik ile etik mülahazalar ve insan odaklı değerler arasında bir denge kurması gereken YZ odaklı ortamlarda özel bir önem taşımaktadır.

Akademik çalışmalar, başarılı bir değişim yönetiminin; etkili iletişim, paydaş katılımı ve kurumsal kültür ile dönüşüm hedefleri arasındaki uyuma bağlı olduğunu ortaya koymuştur (Zangana ve diğerleri, 2024). Bu bağlamda, çalışanların süreci benimsemesi ve aktif katılımı, değişim girişimlerinin başarısını belirleyen en temel unsurlardır. Bu durum, liderliğin çalışanların kurumsal değişime verdikleri tepkileri yönetme ve etkilemedeki kritik rolünü bir kez daha teyit etmektedir. Tüm bu gelişmelerin ışığında, liderlik kavramının günümüzde köklü bir paradigma değişimine uğradığı görülmektedir. Araştırmalar, YZ'nin yalnızca rutin yönetim becerilerini ve operasyonel görevleri değil; aynı zamanda karar verme, performans değerlendirme ve çalışan yönetimi gibi liderliğin daha karmaşık ve stratejik fonksiyonlarını da yerine getirebildiğini ortaya koymaktadır (Quaquebeke ve Gerpott,, 2023). Bu eksen kayması, liderliğe ilişkin geleneksel varsayımları sarsmakta ve insan ile yapay zekâ temelli liderliğin bir arada var olduğu yeni bir model sunmaktadır. Bu tür hibrit sistemlerde liderlerden; veri odaklı içgörülerden

yararlanarak YZ teknolojileriyle iş birliği yapmaları, aynı zamanda etik yargı, organizasyonel bağlılık ve çalışan refahına yönelik sorumluluklarını sürdürmeleri beklenmektedir. Dolayısıyla modern liderlik, teknolojik rasyonellik ile insani değerlerin sentezlendiği bir denge unsuru haline gelmiştir.

Dijital dönüşümün bir diğer kritik boyutu, organizasyonel kimlik üzerindeki dönüştürücü etkisidir. Kurumlar dijitalleşme süreçlerinden geçerken, genellikle temel değerlerini, yapılarını ve operasyonel işleyiş biçimlerini yeniden tanımlamak durumunda kalmaktadır. Organizasyonel kimlik; değişimin kurum içerisinde nasıl algılandığını ve benimsendiğini belirleyen, dolayısıyla çalışanların bağlılığını ve dönüşüm girişimlerine destek verme eğilimini doğrudan etkileyen merkezi bir rol oynamaktadır (Hein-Pensel, 2026). Özellikle insan odaklılık, sürdürülebilirlik ve dayanıklılık kavramlarını ön plana çıkaran Endüstri 5.0 konsepti bağlamında, teknolojik dönüşümün organizasyonel kimlik ile uyumlandırılması, uzun vadeli başarı için elzemdir. Bu çerçevede dönüşüm, sadece süreçlerin dijitalleşmesini değil, organizasyonun "kim olduğu" sorusuna verilen yanıtın da evrimini ifade eder. İnsan odaklılık, teknoloji merkezli yaklaşımların ötesine geçerek çalışan refahını ve toplumsal faydayı önceliklendirmektedir. Bununla birlikte, teknolojik ilerlemeler organizasyonel kimliği dönüştürebileceği gibi, mevcut kurumsal kimlik de dijital dönüşümün hızını ve yönünü belirleyen bir filtre işlevi görebilmektedir. Bu etkileşim sürecinde "dijital organizasyonel kimlik" kavramı giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Önceki çalışmalar değişim yönetimi, dijital liderlik ve dijital dönüşüm konularını bağımsız alanlar olarak kapsamlı bir şekilde incelemiş olsa da bu disiplinleri bütünleşik bir çerçevede bir araya getirme noktasında literatürde hala önemli bir boşluk bulunmaktadır. Mevcut çalışmalar; teknolojik adaptasyon, liderlik stilleri veya çalışan direnci gibi bireysel unsurlara odaklanma eğiliminde olup, çağdaş organizasyonlarda dijital liderlik ile değişim yönetimi süreçleri arasındaki karmaşık etkileşimi yeterince ele almamaktadır (Mahamoud Hasan ve diğerleri, 2025). Ayrıca; YZ, insan-makine iş birliği ve organizasyonel kimlik gibi yeni nesil faktörlerin değişim yönetimi modellerine entegrasyonu henüz yeterince keşfedilmemiştir. Bu doğrultuda çalışma; dijital olarak dönüşen organizasyonlarda etkin değişim yönetiminin sağlanmasında dijital liderliğin rolünü inceleyerek söz konusu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Spesifik olarak, başarılı bir değişim yönetimi için göz önünde bulundurulması gereken kritik dijital liderlik özellikleri araştırılmaktadır. Bu çalışma; değişim yönetimi, dijital liderlik ve dijital dönüşüm literatüründen elde edilen içgörüleri sentezleyerek, organizasyonların dijital çağdaki sürekli değişim içerisinde nasıl başarılı bir yol izleyebileceklerine dair kapsamlı bir anlayış sunmayı hedeflemektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, değişim yönetimi bağlamında dijital liderlik özelliklerini değerlendirmek ve önceliklendirmek amacıyla Çok Kriterli Karar Verme (MCDM) yaklaşımı benimsenmiştir. MCDM teknikleri, birden fazla kriterin eş zamanlı olarak dikkate alınmasına olanak tanıyarak sistematik ve tutarlı değerlendirme süreçlerini desteklemektedir. Bununla birlikte, geleneksel yöntemler, liderlik yetkinliklerinin uzman tabanlı değerlendirmelerinde doğal olarak ortaya çıkan belirsizlik, muğlaklık ve öznelliği yakalamakta sınırlılıklar göstermektedir. Bu kısıtlamaları aşmak amacıyla çalışma, uzmanların yargılarını daha geniş bir alanda ifade edebilmelerine imkân tanıyan, üyelik, üye olmama ve tereddüt derecelerini bir arada değerlendirebilen Fermatean Bulanık Kümeler (FBK) çerçevesini kullanmaktadır. Bu yaklaşım, liderlik özelliklerinin değerlendirilmesinde belirsizlikleri daha esnek ve güvenilir bir biçimde modele dahil etmeye olanak sağlamaktadır.

Bu metodolojik çerçeve içinde, Adım Adım Ağırlık Değerlendirme Oranı Analizi (SWARA) yöntemi, dijital liderlik özelliklerinin göreli önemini belirlemek amacıyla FBK'ler ile entegre edilmiştir. Uzmanlar kriterleri dilsel ifadelerle değerlendirmekte ve bu değerlendirmeler daha sonra Fermatean bulanık sayılara dönüştürülmektedir. Elde edilen değerlendirmeler birleştirilmekte ve adım adım karşılaştırmalı önem değerleri hesaplanarak her bir özelliğin göreli ağırlıkları belirlenmektedir. Elde edilen bulanık ağırlıklar, kesin değerlere dönüştürülerek dijital liderlik yetkinliklerinin öncelik yapısını yansıtmaktadır. Bu FB-SWARA temelli yaklaşım, sistematik ve belirsizlikleri dikkate alan bir ağırlıklandırma mekanizması sunmakta ve uzman değerlendirmelerinin daha gerçekçi bir şekilde temsil edilmesini mümkün kılmaktadır.

Fermatean Bulanık SWARA Yöntemi

FB-SWARA yöntemi, değişim yönetiminde başarı için kritik olabilecek dijital liderlik özelliklerinin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. SWARA, kriterlerin ve alternatiflerin ağırlıklarının belirlenmesinde hem nitel hem de nicel teknikleri içermektedir. SWARA, kriter ağırlıklarının belirlenmesinde uzmanların, yani Karar Vericilerin (KV) rolüne güçlü bir vurgu yapar ve KV'lerin mevcut koşullar altında kendi önceliklerini belirlemelerine olanak tanır. SWARA'nın avantajlarından bazıları, yalnızca temel matematiksel işlemlere dayalı yapısı, her düzeydeki uzman tarafından anlaşılabilir ve uygulanabilir olması, nesnel bir süreç olması, kriterler arasındaki karşılıklı bağımlılıkları analiz edebilme yeteneği, uyarlanabilirliği ve yüksek doğruluk sağlamasıdır. Bu özellikleri sayesinde yöntemin anlaşılması ve uygulanması kolaydır (Ziquan ve diğerleri, 2021; Ayyildiz ve Erdogan, 2024). FF-SWARA yaklaşımı, belirsizlik içeren KV değerlendirmelerini yönetmede yalnızca verimlilik sağlamakla kalmaz, aynı zamanda FB ortamında herhangi bir ÇKKV algoritmasıyla sorunsuz entegrasyonu sayesinde kriter ağırlıklarının hesaplanmasında güvenilirliği artırır (Akram ve diğerleri, 2024). FB küme kavramı, sezgisel ve Pisagor bulanık kümelerinin bir uzantısı olarak önerilmiş ve bulanık ortamda belirsiz, güvenilmez ve kesin olmayan bilgiyi ifade etmenin yenilikçi bir yolu olarak geliştirilmiştir (Senapati ve Yager, 2020; Ayyildiz ve Erdogan, 2024).

F sabit bir X kümesinde bir FB sayısı olsun. Bu durumda F Denklem (1)'deki gibi tanımlanabilir. Burada, $\mu_F(x); X \longmapsto [0,1]$ ve $\nu_F(x); X \longmapsto [0,1]$ sırasıyla $x \in X$ olmak üzere F'in üyelik ve üye olmama derecelerini temsil ederken, tereddüt derecesi Denklem (3) ile hesaplanır.

$$F \cong \{x, \mu_F(x), \nu_F(x); x \in X\} \quad \textbf{(1)}$$

$$0 \leq \mu_F(x)^3 + \nu_F(x)^3 \leq 1 \quad \textbf{(2)}$$

$$\pi_F(x) = \sqrt[3]{1 - (\mu_F(x))^3 + (\nu_F(x))^3} \quad \textbf{(3)}$$

Bu kapsamda, FB-SWARA yönteminin hesaplama adımları aşağıdaki gibidir (Ayyildiz ve Erdogan, 2024):

Adım 1. *KV'ler ve ağırlıklarının belirlenmesi:* Bu adımda, KV'ler niteliklerine ve deneyimlerine göre seçilir. Bunu takiben, Tablo 1'de verilen dilsel terimlere dayanarak Denklem (4) kullanılarak Karar Vericilerin ağırlıkları hesaplanır. Burada, d, KV'lerin sayısını ve $E_t = (\mu_t, \nu_t)$, uzman t 'nin uzmanlık ve becerilerine karşılık gelen FB sayısını ifade etmektedir.

$$\psi_t = \frac{S^+(E_t)}{\sum_{t=1}^{d} S^+(E_t)} = \frac{1+\mu_t^3+\nu_t^3}{\sum_{t=1}^{d}(1+\mu_t^3+\nu_t^3)} \quad (4)$$

Tablo 1. KV ağırlıkları için dilsel terimler (Ayyildiz ve Erdogan, 2024)

Dilsel Terimler	μ	ν
Tamamen Yetenekli (TY)	0.950	0.100
Çok Yetenekli (ÇY)	0.750	0.300
Daha Yetenekli (DY)	0.550	0.500
Yetenekli (Y)	0.300	0.750
Daha Az Yetenekli (DAY)	0.100	0.950

Adım 2. *Kriterlerin değerlendirilmesi:* Karar vericiler, kriterlerin önemin derecelerini belirlemek için Tablo 2'de verilen dilsel terimleri kullanırlar. Burada, $A_{it} = (\mu_{it}, \nu_{it})$, uzman t tarafından kriter i'nin değerlendirilmesine ilişkin FB numarasını göstermektedir.

Tablo 2. Kriter değerlendirmeleri için dilsel terimler (Ayyildiz ve Erdogan, 2024)

Dilsel Terimler	μ	ν
Son derece önemli (SDÖ)	0.975	0.100
Çok önemli (ÇÖ)	0.850	0.200
Önemli (ÖN)	0.700	0.350
Orta derecede önemli (ODÖ)	0.550	0.500
Biraz önemli (BÖ)	0.350	0.700
Önemsiz (ÖZ)	0.200	0.850

Son derece önemsiz (SDÖZ)	0.100	0.975

Adım 3. Agregasyon: Karar vericilerin bireysel değerlendirmeleri, her bir uzmanın ağırlığı (ψ_t) dikkate alınarak Denklem (5) aracılığıyla birleştirilmekte ve Fermatean bulanık karar matrisi elde edilmektedir. Denklem (5)'te n kriter sayısını, z_i ise i kritere ilişkin toplulaştırılmış değeri ifade etmektedir.

$$z_i = Y(\mu_i, \nu_i) = \left(\prod_{t=1}^{d}(\mu_{it})^{\psi_t}, \sqrt[3]{1 - \prod_{t=1}^{d}(1-(\nu_{it})^3)^{\psi_t}}\right), j = 1,2,\dots,n \quad (5)$$

Adım 4. *Pozitif skorun belirlenmesi:* Bu adımda, pozitif skor $S^+(i)$ Denklem (6) kullanılarak hesaplanır. Belirlenen pozitif skorlar, en yüksek puana sahip kriteri listenin en üstüne yerleştirmek ve kriterleri azalan sırada sıralamak için kullanılır.

$$S^+(i) = 1 + \mu_i^3 - \nu_i^3 \quad (6)$$

Adım 5. *Karşılaştırmalı önemin hesaplanması:* Karşılaştırmalı önem (c_i), Denklem (7) kullanılarak hesaplanır. Burada, bu hesaplama, i kriteri ve $(i-1)$ kriterinin pozitif skor değerlerinin farkına dayanarak gerçekleştirilir.

Adım 6. *Karşılaştırma katsayılarının hesaplanması:* Bu adımda, karşılaştırma katsayıları (k_i) Denklem (7) kullanılarak hesaplanır.

$$k_i = \begin{cases} 1, & i = 1 \\ c_i + 1, & i > 1 \end{cases} \quad (7)$$

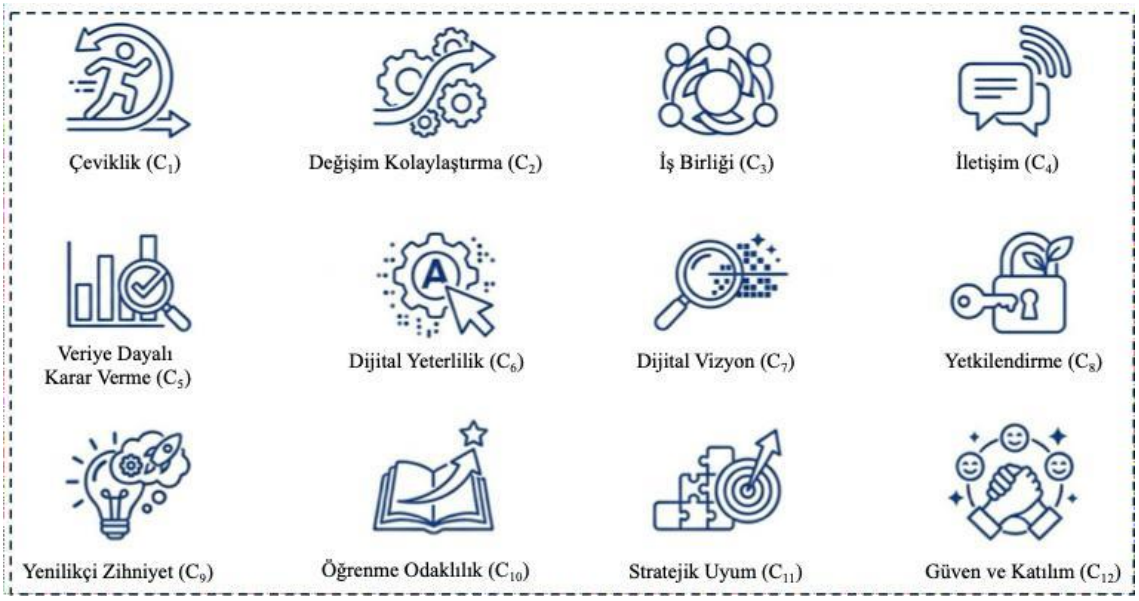
Adım 7. *Kriter ağırlığının hesaplanması:* Kriterlerin nihai ağırlıklarına ulaşmak için, ağırlıklar (q_i) Denklem (8) kullanılarak yeniden hesaplanır ve nihai ağırlıklar (w_i) Denklem (9) kullanılarak elde edilir.

$$q_i = \begin{cases} 1, & i = 1 \\ \frac{q_{(i-1)}}{k_i}, & i > 1 \end{cases} \quad (8)$$

$$w_i = \frac{q_i}{\sum_{i=1}^{n} q_i} \quad (9)$$

HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Havacılık sektörü, teknolojik gelişmelerin ve dijital dönüşümün hızlı bir şekilde yaşandığı, yüksek güvenlik ve operasyonel standartların kritik olduğu bir alandır. Bu bağlamda, değişim yönetimi süreçlerinin başarıyla uygulanabilmesi, yalnızca süreç ve teknolojiye değil, aynı zamanda liderlik özelliklerine de bağlıdır. Bu bakış açısı ile, çalışmanın bu kısmında, havacılık sektöründe dijital liderlik kriterlerinin değişim yönetimi başarısına olan etkisinin FB-SWARA yöntemi ile değerlendirilmesine ilişkin detaylara yer verilmektedir. Bu kapsamda literatür taraması ile belirlenen dijital liderlik özellikleri (Westerman ve diğerleri, 2014; Kane ve diğerleri, 2015; McAfee ve Brynjolfsson, 2017; Nambisan ve diğerleri, 2017; Svahn ve diğerleri, 2017; Van Laar ve diğerleri, 2017; Edmondson, 2018; Teece, 2018; Kane, 2019; Warner ve Wäger, 2019; Büyüközkan ve Havle, 2026) Şekil 1'de gösterildiği gibidir.



Şekil 1. Dijital liderlik özellikleri

Bu bölümde, daha önce açıklanan FB-SWARA yöntemi adımları sırasıyla uygulanmıştır. Çalışma kapsamında, havacılık sektöründe deneyim sahibi iki uzman ile sektörde çeşitli vaka çalışmalarına katılmış bir akademisyenden oluşan bir uzman değerlendirme (KV) grubu oluşturulmuştur.

Tablo 3. Uzmanların (KV) değerlendirmeleri

Kriterler (C_i)	KV'ler		
	KV_1	KV_2	KV_3
Çeviklik (C_1)	SDÖ	ÇÖ	SDÖ
Değişim Kolaylaştırma (C_2)	SDÖ	SDÖ	SDÖ
İş Birliği (C_3)	ÇÖ	ÇÖ	SDÖ
İletişim (C_4)	SDÖ	SDÖ	SDÖ
Veriye Dayalı Karar Verme (C_5)	SDÖ	SDÖ	ÇÖ
Dijital Yeterlilik (C_6)	SDÖ	ÇÖ	ÇÖ
Dijital Vizyon (C_7)	SDÖ	SDÖ	ÇÖ
Yetkilendirme (C_8)	ÇÖ	ÇÖ	SDÖ
Yenilikçi Zihniyet (C_9)	SDÖ	SDÖ	ÇÖ
Öğrenme Odaklılık (C_{10})	ÇÖ	SDÖ	ÇÖ
Stratejik Uyum (C_{11})	SDÖ	SDÖ	SDÖ
Güven ve Katılım (C_{12})	ÇÖ	SDÖ	SDÖ

Bu uzmanlar bilgi birikimlerine, tecrübelerine, çalıştıkları pozisyonlara, tanınırlıklarına, değerlendirme sürecine katkı sağlama istekliliğine, erişilebilirlerine ve konuya ilişkin bilgi düzeylerine göre seçilmişlerdir. Bu KV'lerin önem dereceleri Tablo 1'deki dilsel terimler kullanılarak TY, ÇY ve TY olarak belirlenmiş ve buna göre KV'lerin ağırlıkları ψ_t Denklem (4) kullanılarak sırasıyla 0,363, 0,273 ve 0,363 olarak hesaplanmıştır. Bunu takiben seçilen KV'ler Tablo 2'yi kullanarak Şekil 1'de sunulan dijital liderlik özelliklerini değişim yönetiminde başarı perspektifinden değerlendirmişlerdir. KV'lerin dilsel terimlere dayanan değerlendirmeleri Tablo 3'te sunulmuştur.

Uzman değerlendirmelerini takiben FB-SWARA yönteminin uygulanan hesaplama adımlarının sonucunda elde edilen kriter ağırlıkları ve sıralı önem dereceleri Tablo 4'te sunulmuştur.

Elde edilen sonuçlar değişim yönetiminde başarı için dijital liderlik özelliklerinden Değişim Kolaylaştırma (C_2), İletişim (C_4) ve Stratejik Uyum (C_{11})'un kritik önem derecesine sahip olduğunu ortaya koymaktadır, Değişim Kolaylaştırma, liderlerin dönüşüm süreçlerindeki engelleri aşma ve değişimi etkin biçimde yönlendirme kapasitesini ifade etmektedir ve bu, özellikle havacılık gibi yüksek güvenlik ve koordinasyon gerektiren sektörlerde kritik öneme sahiptir. İletişim, dijital dönüşüm vizyonu ve stratejik kararların tüm paydaşlara net aktarılmasını sağlayarak iş birliği ve uyumu destekler. Stratejik Uyum ise dijital girişimlerin kurum stratejisi ile paralel yürütülmesini temin ederek dönüşümün etkin

ve hedef odaklı olmasına katkı sunar. Bu nedenle, liderlerin değişimi yönlendirme, etkili iletişim kurma ve stratejik hedeflerle uyumlu adımlar atma becerileri öncelikli olarak geliştirilmelidir.

Diğer yandan sonuçlar, Öğrenme Odaklılık (C_{10}), Yetkilendirme (C_8) ve Dijital Yeterlilik (C_6) gibi özelliklerin diğerlerine göre değişim yönetimi başarısına etkisinin daha düşük olduğunu göstermektedir. Bu özellikler operasyonel ve stratejik önceliklerin gerisinde kalmasına rağmen, uzun vadeli sürdürülebilirlik ve organizasyonel adaptasyon açısından önemini korumaktadır. Eğitim ve dijital becerilerin geliştirilmesi, çalışanların yetki devri ve öğrenme kültürünün teşvik edilmesi, dönüşüm süreçlerine destek sağlamakta ve liderlerin etkili yönetimini güçlendirmektedir. Bu nedenle, düşük ağırlıklı kriterler, kısa vadede öncelikli olmasa da, orta ve uzun vadede stratejik olarak göz ardı edilmemelidir.

Tablo 4. Dijital liderlik özelliklerinin ağırlıkları ve önem sırası

Kriterler (C_i)	$S^+(i)$	c_i	k_i	q_i	w_i
C_2	1,9259		1,0000	1,0000	0,0938
C_4	1,9259	0,0000	1,0000	1,0000	0,0938
C_{11}	1,9259	0,0000	1,0000	1,0000	0,0938
C_1	1,8254	0,1005	1,1005	0,9087	0,0853
C_5	1,7945	0,0309	1,0309	0,8814	0,0827
C_7	1,7945	0,0000	1,0000	0,8814	0,0827
C_9	1,7945	0,0000	1,0000	0,8814	0,0827
C_{12}	1,7945	0,0000	1,0000	0,8814	0,0827
C_3	1,7078	0,0867	1,0867	0,8111	0,0761
C_6	1,7078	0,0000	1,0000	0,8111	0,0761
C_8	1,7078	0,0000	1,0000	0,8111	0,0761
C_{10}	1,6811	0,0267	1,0267	0,7900	0,0741

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, havacılık sektöründe dijital liderlik özelliklerinin değişim yönetiminin başarısı üzerindeki etkisi FB-SWARA yöntemi ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, liderlik süreçlerinde öncelikli olarak Değişim Kolaylaştırma, İletişim ve Stratejik Uyum kriterlerinin geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu kriterler, dönüşüm süreçlerinin sorunsuz ilerlemesi, paydaşlar arasında etkili iletişim ve dijital girişimlerin stratejik hedeflerle uyumlu yürütülmesi açısından kritik öneme sahiptir.

Genel olarak, dijital liderlik ve değişim yönetimi açısından, operasyonel beceriler ve stratejik yönlendirme, teknik bilgi veya kişisel gelişim unsurlarına kıyasla daha yüksek önceliğe sahiptir. Özellikle havacılık sektörü gibi karmaşık ve yüksek koordinasyon gerektiren alanlarda, liderlerin dijital dönüşümü "insan ve süreç odaklı" yönetmeleri gerekmektedir. Öne çıkan kriterler, liderlik geliştirme programları ve değişim yönetimi stratejileri için önceliklendirme yapılmasına rehberlik ederken, daha az öncelikli kriterler de eğitim, öğrenme ve yetkilendirme süreçlerinin sürdürülebilir şekilde desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım hem kısa vadeli dönüşüm başarısını hem de uzun vadeli organizasyonel adaptasyonu güçlendirmektedir.

Bu çerçevede, yöneticilere ve karar vericilere, dijital dönüşüm sürecinde öncelikli liderlik becerilerini güçlendirecek stratejiler geliştirmeleri ve uzun vadede organizasyonel öğrenme ile yetkilendirme mekanizmalarını desteklemeleri önerilmektedir. Gelecek çalışmalarda belirlenen özellikler genişletilebilir, yeni bir model ve kavramsal çerçeve önerilebilir. Önerilen model bir vaka çalışmasında test edilebilir. Farklı ÇKKV yöntemleri kullanılarak sonuçlar kıyaslanabilir, duyarlılık ve senaryo analizleri gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

Akram, M., Ilyas, F., & Deveci, M. (2024). Interval rough integrated SWARA-ELECTRE model: An application to machine tool remanufacturing. *Expert Systems with Applications*, *238*, 122067.

Akturan, A. (2024). Yapay zekânın işletme yönetimi ve liderlik üzerindeki etkileri: Bir literatür incelemesi. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(2), 1305-1348.

Ayyildiz, E., & Erdogan, M. (2024). A fermatean fuzzy SWARA-TOPSIS methodology based on SCOR model for autonomous vehicle parking lot selection. *Applied Soft Computing*, *166*, 112198.

Büyüközkan, G., & Havle, C. A. (2026). Evaluation of artificial intelligence technology success factors for an effective supply chain using interval-valued intuitionistic fuzzy AHP method. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (Advanced Online Publication), 99-125.

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

Hein-Pensel, F. (2026). Organizational identity meets digital transformation: understanding the interplay between transformation and identity in Industry 5.0. *Journal of Organizational Change Management*, *39*(8), 1-21.

Hossain, S., Fernando, M., & Akter, S. (2025). Digital leadership: Towards a dynamic managerial capability perspective of artificial intelligence-driven leader capabilities. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *32*(2), 189-208.

Kane, G. (2019). The technology fallacy: people are the real key to digital transformation. *Research-technology management*, *62*(6), 44-49.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan management review*.

Mahamoud Hasan, M., Aparisi-Torrijo, S., & González-Ladrón-de-Guevara, F. (2025). Change management and organizational performance: current key trends. *Cogent Business & Management*, *12*(1), 2478447.

McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. WW Norton & Company.

Monferdini, L., & Bottani, E. (2024). How do businesses utilize change management for process optimization? A cross-analysis among industrial sectors. *Business Process Management Journal*, *30*(8), 371-414.

Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS quarterly*, *41*(1), 223-238.

Quaquebeke, N. V., & Gerpott, F. H. (2023). The now, new, and next of digital leadership: How Artificial Intelligence (AI) will take over and change leadership as we know it. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *30*(3), 265-275.

Senapati, T., & Yager, R. R. (2020). Fermatean fuzzy sets. *Journal of ambient intelligence and humanized computing*, *11*(2), 663-674.

Sevinç, H. G. (2025). Yönetimin Değişen Pradigması: Yapay Zekâ Liderliği. *Liberal Düşünce Dergisi*, (118), 89-116.

Svahn, F., Mathiassen, L., & Lindgren, R. (2017). Embracing Digital Innovation in Incumbent Firms: How Volvo Cars Managed Competing Concerns1. *MIS quarterly*, *41*(1), 239-253.

Şahin, Y. (2025). Dijital Liderliğin İş Performansına Etkisinde Yapay Zekâ Tutumunun Aracı Rolü. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, *11*(2), 397-416.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, *51*(1), 40-49.

Ünal, A. (2025). Yapay zeka çağında liderlik. *Business & Management Studies: An International Journal*, *13*(4), 2406.

Van Laar, E., Van Deursen, A. J., Van Dijk, J. A., & De Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in human behavior*, *72*, 577-588.

Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, *52*(3), 326-349.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.

Zangana, H. M., Bazeed, S. M. S., Ali, N. Y., & Abdullah, D. T. (2024). Navigating project change: A comprehensive review of change management strategies and practices. *Indonesian Journal of Education and Social Sciences*, *3*(2), 166-179.

Ziquan, X., Jiaqi, Y., Naseem, M. H., Zuquan, X., & Xueheng, L. (2021). Supplier selection of shipbuilding enterprises based on intuitionistic fuzzy multicriteria decision. *Mathematical problems in engineering*, *2021*(1), 1775053.

ÖLÇEK UYARLAMA AMA NASIL? LİDERLİK ÖLÇEKLERİ ÜZERİNE BİR ANALİZ

Doç. Dr. Zümral GÜLTEKİN

Ondokuz Mayıs Üniversitesi
zumral.gultekin@omu.edu.tr

Öğr. Gör.Dr. Fırat GÜLTEKİN

Ondokuz Mayıs Üniversitesi
firat.gultekin@omu.edu.tr

Prof. Dr. Olcay Bige AŞKUN

Marmara Üniversitesi
olcayb@marmara.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; Türkçeye uyarlanan liderlik ölçeklerinin hangi yöntemlerle gerçekleştirildiğini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda veriler, DergiPark veri tabanında "liderlik" ve "uyarlama" anahtar kelimeleriyle elde edilmiş ve toplam 42 makale; çeviri yöntemleri, geçerlilik-güvenirlik analizleri, örneklem özellikleri ile faktör yapısı açısından incelenmiştir. Veriler SPSS programı kullanılarak frekans ve çapraz tablolarla analiz edilmiştir. Bulgulara göre, en fazla uyarlama 2025 yılında yapılmış; 27 çalışmada çeviri sürecinde özel bir yöntem belirtilmemiştir. Toplam 32 liderlik türü uyarlanmış, en sık kolayda örnekleme kullanılmış (n=16) ve çalışmaların çoğu eğitim sektöründe (n=25) yürütülmüştür. Araştırmaların %69'unda veriler tek örneklemden elde edilmiştir. Geçerlilik analizlerinde DFA (n=40) ve AFA (n=32) öne çıkarken, diğer türler sınırlı kalmıştır. Tüm çalışmalarda Cronbach Alfa hesaplanmış, ölçeklerin çoğunda faktör yapısı korunmuş ve madde çıkarımı yapılmamıştır. Bu çalışma, alandaki eğilimleri ortaya koyarak gelecekteki araştırmalara yol gösterme niyetindedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Ölçek Uyarlama, Liderlik Ölçekleri

GİRİŞ

Yönetim ve organizasyon literatüründe liderlik, örgütlerin başarısını, uyumunu ve değişime tepkisini açıklayan merkez kavramlardan biridir. Araştırmalar, hem teorik bilgi üretimi hem de uygulamada performans artışı açısından liderlik çalışmalarının kritik olduğunu gösterir. Liderlik, bireylerin ortak bir hedefe ulaşmak amacıyla bir grubu etkileme sürecidir. (Northouse, 2019). Başka bir ifadeyle liderlik bir grubun hedef belirleme ve bu hedeflere ulaşma çabalarını etkileme sürecidir (Stogdill, 1950).

Liderlik, örgütsel performansın temel belirleyicilerinden biridir; lider davranışlarının hem finansal hem de finansal olmayan performans göstergelerini etkilediği vurgulanır (Benmira & Agboola, 2021). Farklı liderlik stillerinin, (özellikle dönüşümcü liderlik) çalışan performansını (Ay ve Keleş, 2017), motivasyonu (Akbolat vd., 2017) artırdığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, her bir liderlik davranışı, çalışanlar üzerinde farklı çıktılar doğurabilmektedir. Liderlik ölçeklerinin uyarlanması, farklı kültürel ve örgütsel bağlamlarda liderlik davranışlarının geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçülmesini sağlamak için kritik bir süreçtir. Ölçek uyarlama sürecinde, dilsel ve kültürel farklılıkların dikkate alınması, ölçeğin orijinal yapısının korunması ve psikometrik özelliklerinin doğrulanması gerekmektedir (Bayık ve Gürbüz, 2016). Ayrıca, uyarlanan liderlik ölçekleri, farklı bağlamlarda liderlik uygulamalarını anlamak ve geliştirmek için araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır (Crawford & Kelder, 2019; Lyon vd., 2021). Bu süreçte açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri gibi istatistiksel yöntemler kullanılarak ölçeğin yapısal geçerliliği test edilirken, ölçüt geçerliliği ve güvenirlik analizleri de yapılmaktadır (Gültekin & Gültekin, 2024). Sonuç olarak, liderlik ölçeklerinin uyarlanması, hem teorik hem de pratik açıdan liderlik araştırmalarının derinleşmesine katkı sağlamaktadır. Bu çalışmada, yerli literatürde yer alan liderlik ölçekleri kapsamlı biçimde incelenmiştir. Literatürde ölçek uyarlama çalışmalarındaki metodolojik sorunları ele alan (Bayık ve Gürbüz, 2016), yönetim ve örgüt araştırmalarında ölçek kullanımını inceleyen (Erdemir, 2008) ve eğitim alanındaki uyarlama çalışmalarına odaklanan (Öztürk vd., 2015) araştırmalar bulunmakla birlikte, doğrudan liderlik ölçeklerini ele alan bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu yönüyle mevcut çalışma, alan yazına özgün bir katkı sunmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, Türkçeye uyarlanmış liderlik ölçeklerini inceleyerek bu ölçeklerin hangi yöntemlerle geliştirildiğini, geçerlilik ve güvenirlik düzeylerini ve kullanım eğilimlerini ortaya koymaktır. Çalışmanın önemi ise, liderlik araştırmalarında kullanılan ölçme araçlarının bilimsel yeterliliğini değerlendirmeye imkân tanıması ve gelecekte yapılacak araştırmalar için daha güvenilir ve standartlara uygun ölçek kullanımına katkı sağlamasıdır.

Örneklem ve Veri Toplama

Veriler DergiPark veri tabanından elde edilmiş, "liderlik" ve "uyarlama" anahtar kelimeleriyle yapılan tarama sonucunda ulaşılan 42 makale araştırma kapsamına alınmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak frekans analizi ve çapraz tablolar aracılığıyla analiz edilmiştir.

Araştırma Soruları

Bu çalışmada aşağıdaki soruların cevapları aranmıştır.

- Ölçeklerin yıllara göre dağılımı nasıldır?
- Hangi ölçekler Türkçeye uyarlanmıştır?
- Çeviri yöntemi/dil eş değerlikleri nasıl yapılmıştır?
- Kaç ölçekte faktör yapısı ve ifade sayısı korunmuştur?
- Çalışma verileri hangi örneklem yöntemine göre belirlenmiştir?
- Veriler kaç örneklemden elde edilmiştir?
- Veriler hangi örneklemlerden toplanmıştır?
- Dil ve kapsam geçerlikleri yapılmış mıdır?
- Çalışmalarda kapsam, yapı (AFA, DFA, Birleşim, Ayrışım) ve ölçüt geçerlilikleri yapılmış mıdır?
- Hangi güvenirlik kat sayılarına bakılmıştır?

Araştırma Sınırlılıkları

Bu çalışmanın önemli sınırlılıklarından biri, verilerin yalnızca DergiPark veri tabanından elde edilmiş olmasıdır. Araştırma kapsamında diğer ulusal ve uluslararası veri tabanlarında yer alan çalışmalar analize dahil edilmemiştir. Bu durum, incelenen liderlik ölçeği uyarlama çalışmalarının kapsamını belirli bir çerçevede tutmakta ve elde edilen bulguların genellenebilirliğini kısmen sınırlayabilmektedir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmada toplam 18 tema olması her birinin tek tek incelenmesinin oldukça fazla tablo oluşmasına neden olacağından bazı verilerde çapraz tablolar oluşturularak analiz edilmiştir. Tablo 1'de yıllara göre çeviri yönteminin dağılımı yer almaktadır.

Tablo 1. Yıl ve Çeviri Yöntemi/Dil Eş Değerliği Bilgileri

	Kendi çeviriler	Bayık ve Gürbüz, 2016	Brislin 1970, Brislin vd.1973 Brislin 1980	Hambleton ve Patsula (1999) Hambleton (1996)	Farklı 4 kaynak	Tsang vd. (2017)	Toplam
2012	2	0	0	0	0	0	2
2015	1	0	0	0	0	0	1
2018	3	0	0	0	0	0	3
2019	3	0	0	0	0	0	3
2020	4	0	1	0	0	0	5
2021	2	0	3	1	0	0	6
2022	1	0	0	0	0	0	1
2023	5	1	1	1	0	0	8
2024	1	0	0	0	0	1	2
2025	5	1	3	1	1	0	11
Toplam	**27**	2	8	3	1	1	42

Tablo 1 incelendiğinde, en fazla ölçek uyarlamasının 2025 yılında gerçekleştirildiği (n = 11) görülmektedir. 2023 yılında 5, 2020 yılında ise 4 ölçek uyarlanmıştır. İlk uyarlamanın yapıldığı yıl ise 2012'dir (n = 2). Uyarlama çalışmalarında, çeviri ve dil eşdeğerliğini sağlamak amacıyla 27 çalışmada araştırmacılar kendi belirledikleri yöntemleri kullanarak çeviri–geri çeviri ve pilot uygulama sürecini yürütmüşlerdir. Diğer 8 çalışmada ise Brislin'in farklı yıllarda geliştirilen 5 aşamalı yöntemi kullanılarak çeviri ve dil eşdeğerliği sağlanmıştır. Sonuç olarak, uyarlama çalışmalarının %64'ü araştırmacıların kendi tercih ettikleri yöntemler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Uyarlaması yapılan liderlik ölçeklerine ilişkin bilgiler Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Uyarlanan Liderlik Ölçekleri

	Sıklık	**Yüzde**
Kapsayıcı Liderlik	**5**	**11,9**
Dağıtımcı Liderlik	**2**	**4,8**
Girişimci Liderlik	**2**	**4,8**
Güçlendirici Liderlik	**2**	**4,8**
Otantik Liderlik	**2**	**4,8**
Sürdürülebilir Liderlik	**2**	**4,8**
Toksik Liderlik	**2**	**4,8**
Ahenk Yaratan Liderlik	**1**	**2,4**
Alturistik Liderlik	**1**	**2,4**
Bilgi Paylaşımı Liderliği	**1**	**2,4**
Conger-Kanungo Karizmatik Liderlik	**1**	**2,4**
Karizmatik Liderlik	**1**	**2,4**
Dijital Dönüştürücü Liderlik	**1**	**2,4**
Ekosentrik Liderlik	**1**	**2,4**
Erdemli Liderlik	**1**	**2,4**
Etik Liderlik İletişim	**1**	**2,4**
Farklılaştırılmış Dönüşümcü Liderlik	**1**	**2,4**
Hizmetkâr Liderlik	**1**	**2,4**
Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme	**1**	**2,4**
Kamu Liderliği	**1**	**2,4**
Koçluğa Dayalı Liderlik	**1**	**2,4**
Liderlik Etme Motivasyonu	**1**	**2,4**
Liderlik Öz-Yeterliği	**1**	**2,4**
Merhametli Liderlik	**1**	**2,4**
Okul Liderliği Ölçeği	**1**	**2,4**
Özgeci Liderlik	**1**	**2,4**
Paylaşılan Öğretimsel Liderlik	**1**	**2,4**
Pedagojik Liderlik	**1**	**2,4**
Rezonans Liderlik	**1**	**2,4**
Sorumlu Liderlik	**1**	**2,4**
Şefkatli Liderlik	**1**	**2,4**
Yönetici Hizmetkâr Liderlik	**1**	**2,4**
Toplam	**42**	**100,0**

Tablo 2 incelendiğinde 32 çeşit liderlik türünü analiz edebilmek için ölçeklerin uyarlandığı görülmektedir. En fazla uyarlaması gerçekleştirilen ölçeğin Kapsayıcı Liderlik Ölçeği olduğu görülmektedir. Söz konusu ölçeklerin uyarlamaları, 2020 yılında 1, 2021 yılında 1 ve 2023 yılında 3 çalışmada yapılmıştır. Bu çalışmaların 4'ü öğretmenlerden, 1'i ise kamu çalışanlarından elde edilen verilerle analiz edilmiştir. 2020 yılında Hollander (2008) tarafından geliştirilen ölçek, 2021 yılında Carmeli ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilen ölçek ve 2023 yılında 1 çalışmada Carmeli ve arkadaşları (2010), 2 çalışmada ise Al-Atwi ve Al-Hassani (2021) tarafından geliştirilen ölçekler uyarlanmıştır. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğini, her biri 2 uyarlamayla Dağıtımcı, Girişimci, Güçlendirici, Otantik, Sürdürülebilir ve Toksik Liderlik ölçekleri takip etmektedir.

Tablo 3. Örneklem Yöntemi

		Sıklık	Yüzde
Örneklem Yöntemi	Amaçlı	1	2,4
	Basit seçkisiz	4	9,5
	Basit tesadüfi	2	4,8
	Belirtilmemiş	14	33,3
	Kolayda ve Basit Seçkisiz	1	2,4
	Kolayda	16	38,1
	Rassal	1	2,4
	Tam sayım	2	4,8
	Uygun	1	2,4
	Toplam	42	100,0

Tablo 3 incelendiğinde, örnekleme yöntemlerinin dağılımına ilişkin bulguların çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Buna göre, 14 çalışmada örnekleme yönteminin belirtilmediği tespit edilmiştir. Belirtilen yöntemler arasında en sık tercih edilen yaklaşımın kolayda örnekleme olduğu (n = 16) görülmektedir. Bunun yanı sıra, 4 çalışmada basit seçkisiz, 2 çalışmada basit tesadüfi ve 1 çalışmada rassal örnekleme yöntemlerinin kullanıldığı belirlenmiştir. Amaçlı ve uygun örnekleme yöntemleri ise yalnızca 1'er çalışmada tercih edilmiştir. Ayrıca, 2 çalışmada tam sayım yöntemi kullanılırken, 1 çalışmada kolayda ve basit seçkisiz örnekleme yöntemlerinin birlikte uygulandığı görülmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmalarda ağırlıklı olarak olasılıksız örnekleme yöntemlerinin tercih edildiği, olasılıklı örnekleme yöntemlerinin ise daha sınırlı düzeyde kullanıldığı anlaşılmaktadır**.**

Tablo 4. Örneklem Bilgileri

		Sıklık	Yüzde
Eğitim	Öğretmen	19	45,2
	Okul Yöneticisi	2	4,8
	Üniversite Öğrencisi	3	7,1
	Akademisyen	1	2,4
	Sağlık Sektörü	5	11,9
	Kamu Sektörü	3	7,1
	Hizmet	1	2,4
	Çalışan	1	2,4
	Özel	4	9,5
	Beyaz Yakalı	2	4,8
	Sporcu	1	2,4
Toplam		42	100,0

Tablo 4 incelendiğinde liderlik ölçeklerinin uyarlama çalışmalarında kullanılan örneklem türlerinin belirli gruplar üzerinde yoğunlaştığını göstermektedir. Buna göre, çalışmaların büyük bir kısmının öğretmenler (n = 19) üzerinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bunu sağlık sektörü çalışanları (n = 5), özel sektör çalışanları (n = 4) ve kamu sektörü çalışanları (n = 3) izlemektedir. Üniversite öğrencileri (n = 3), okul yöneticileri (n = 2) ve beyaz yakalı çalışanlar (n = 2) daha sınırlı düzeyde temsil edilirken; akademisyenler, hizmet sektörü çalışanları, genel çalışan grubu ve sporcular yalnızca birer çalışmada yer almıştır.

Tablo 5. Pilot Çalışma Hariç Kaç Örneklemden Veri Elde Edildiği Bilgisi

		Sıklık	Yüzde
Valid	**1**	29	69,0
	2	12	28,6
	3	1	2,4
	Total	42	100,0

Tablo 5 incelendiğinde, uyarlama çalışmalarının büyük bir çoğunluğunda (%69) verilerin tek bir örneklemden elde edildiği, buna karşılık çalışmaların %28'inde verilerin iki farklı örneklem üzerinden toplandığı görülmektedir.

Tablo 6. Geçerlilik Analizlerine ilişkin Bilgiler

		Dil/ Kapsam Geçerliliği	Yapı Geçerliliği				Ölçüt Geçerliliği
			AFA	DFA	Birleşim	Ayrışım	
Yıl	2012,00	1	2	0	0	0	0
	2015,00	1	1	1	0	0	0
	2018,00	2	2	3	0	0	0
	2019,00	3	3	3	0	0	1
	2020,00	3	3	5	1	0	0
	2021,00	6	5	6	2	1	2
	2022,00	0	1	1	0	0	0
	2023,00	5	5	8	0	0	2
	2024,00	0	2	2	1	1	0
	2025,00	6	8	11	7	4	3
Toplam		**27**	**32**	**40**	**11**	**6**	**8**

Tablo 6 incelendiğinde, uyarlama çalışmalarında en sık gerçekleştirilen geçerlilik analizinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) olduğu (n = 40) görülmektedir. Bunu açımlayıcı faktör analizi (AFA) (n = 32) ve kapsam geçerliliği (n = 27) izlemektedir. Ayrıca, 11 çalışmada birleşim (yakınsak) geçerlilik, 6 çalışmada ayrışma (ayırt edici) geçerliliği ve 8 çalışmada ölçüt geçerliliği analizlerinin yapıldığı belirlenmiştir.

Yıllar itibarıyla değerlendirildiğinde, 2012 yılı hariç diğer tüm yıllarda DFA analizinin tüm çalışmalarda uygulandığı (n = 40) dikkat çekmektedir. Buna karşılık, AFA analizinin 2012 yılı dışında diğer yıllarda toplam 30 çalışmada gerçekleştirildiği görülmektedir. Özellikle 2025 yılında hem uyarlanan ölçek sayısının (n = 11) hem de kullanılan geçerlilik analizi türlerinin çeşitliliğinin arttığı anlaşılmaktadır.

Tablo 7. Güvenirlik Analizine İlişkin Bilgiler

		CA ve CR	CA ve Spearman-Brown, Guttman	CA ve CR McDonald's Omega	CA veMcDonald's Omega	CA	
Yıl	2012	0	0	0	0	2	2
	2015	0	0	0	0	1	1
	2018	0	0	0	0	3	3
	2019	0	0	0	0	3	3
	2020	1	1	0	0	3	5
	2021	1	0	0	0	5	6
	2022	0	0	0	0	1	1
	2023	1	0	0	1	6	8
	2024	1	0	0	0	1	2
	2025	5	0	1	1	4	**11**
Toplam		9	1	1	2	**29**	42

CA= Cronbach Alfa, CR=Composite Reliability (Birleşim Gğvenirlik)

Tablo 7 incelendiğinde, uyarlama çalışmalarının tamamında güvenirlik analizinde Cronbach Alfa (CA) katsayısının hesaplandığı görülmektedir. 2020 yılı itibarıyla, analizlere birleşim güvenirlik (CR, Composite Reliability) katsayısı da eklenmeye başlanmıştır. Söz konusu dağılıma göre, yalnızca CA katsayısının hesaplandığı çalışma sayısı 29 iken, CA ve CR katsayılarının birlikte hesaplandığı çalışma sayısı 10'dur. Ayrıca, 2 çalışmada McDonald's Omega katsayısı, 1 çalışmada ise Spearman-Brown ve Guttman katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo 8. Faktör Yapısının Değişimine İlişkin Bilgiler

		Sıklık	Yüzde
Faktör Sayısı	Değişmiş	8	19,0
	Korunmuş	34	81,0
	Toplam	42	100,0

Tablo 8 incelendiğinde, incelenen liderlik ölçeklerinin büyük çoğunluğunda (n = 34) faktör yapısının orijinal formuyla korunduğu, buna karşın 8 ölçekte faktör yapısında değişiklikler meydana geldiği görülmektedir**.**

Tablo 9. Madde Sayısına İlişkin Bilgiler

		Sıklık	**Yüzde**
Madde Çıkarılmış mı?	Evet	14	33,3
	Hayır	28	66,7
	Toplam	42	100,0

Tablo 9 incelendiğinde, incelenen liderlik ölçeklerine ilişkin uyarlama çalışmalarının büyük bir kısmında (n = 28) hiçbir maddenin çıkarılmadığı, buna karşın 14 çalışmada ölçeğin bazı maddelerinin çıkarıldığı görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik çalışmaları, yönetim ve organizasyon alanı açısından büyük önem taşımakta olup, bu alanda kullanılan ölçme araçlarının da yeterli ve güvenilir olması gerekmektedir. Bu doğrultuda, "DergiPark" sisteminde yer alan 42 liderlik ölçeği uyarlama çalışmasının belirli kriterler çerçevesinde incelendiği bu araştırmanın bulguları, söz konusu çalışmaların yalnızca genel eğilimlerini değil, aynı zamanda yöntemsel kırılma noktalarını ve yoğunlaşma alanlarını da ortaya koymaktadır.

Öncelikle yıllara göre dağılım, alanın gelişim seyrini açık biçimde göstermektedir. İlk uyarlamaların 2012 yılında sınırlı sayıda (n=2) başlaması, ardından 2020 sonrası dönemde belirgin bir ivme kazanması ve özellikle 2025 yılında zirveye ulaşması (n=11), bu alandaki akademik üretimin son yıllarda hızlandığını göstermektedir. 2020 (n=4) ve 2023 (n=5) gibi ara yıllar ise bu artışın kademeli biçimde gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, liderlik literatüründe yeni yaklaşımların (örneğin kapsayıcı, sürdürülebilir, toksik liderlik gibi) daha güncel dönemde araştırma gündemine girmesiyle de ilişkilendirilebilir.

Çeviri ve dil eşdeğerliği süreçlerine bakıldığında, toplam 35 çalışmanın 27'sinde araştırmacıların kendi yöntemlerini kullanması, buna karşılık yalnızca 8 çalışmada standart bir modelin tercih edilmesi dikkat çekicidir. Bu dağılım, yaklaşık her 3 çalışmadan 2'sinde (%64) standart dışı bir yaklaşım benimsendiğini göstermektedir. Bu durum, uyarlama çalışmalarında yöntemsel heterojenliğin oldukça yüksek olduğunu ve farklı çalışmaların karşılaştırılabilirliğini zorlaştırdığını ortaya koymaktadır.

Ölçek türleri açısından daha mikro düzeyde bakıldığında, kapsayıcı liderlik ölçeğinin 5 farklı çalışmada uyarlanmış olması, tek bir liderlik yaklaşımının toplam uyarlamalar içinde belirgin bir ağırlık kazandığını göstermektedir. Bunu takip eden dağıtımcı, girişimci, güçlendirici, otantik, sürdürülebilir ve toksik liderlik ölçeklerinin her birinin yalnızca 2'şer uyarlamayla temsil edilmesi ise alanın geri kalanında daha dağınık ve sınırlı bir üretim olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca kapsayıcı liderlik çalışmalarının büyük ölçüde öğretmen örneklemlerine dayanması, hem ölçek türü hem de örneklem açısından bir yoğunlaşmaya işaret etmektedir.

Örnekleme yöntemleri daha detaylı incelendiğinde, 14 çalışmada yöntemin hiç belirtilmemesi önemli bir metodolojik eksikliktir. Geri kalan çalışmalar içinde kolayda örneklemenin (n=16) baskın olması, toplam çalışmaların önemli bir kısmında erişilebilirlik temelli veri toplama yaklaşımının benimsendiğini göstermektedir. Olasılıklı örnekleme yöntemlerinin (basit seçkisiz, tesadüfi, rassal toplam n=7) oldukça sınırlı kalması ise bulguların temsil gücünü zayıflatmaktadır. Amaçlı ve uygun örnekleme gibi yöntemlerin yalnızca birer çalışmada kullanılması da dikkat çekicidir.

Örneklem türleri açısından sayısal dağılım daha çarpıcıdır: toplam çalışmaların yaklaşık yarısının öğretmenler (n=19) üzerinde yürütülmesi, liderlik ölçeklerinin büyük ölçüde eğitim sektörü bağlamında test edildiğini göstermektedir. Sağlık (n=5), özel sektör (n=4) ve kamu (n=3) çalışanları daha sınırlı temsil edilirken; öğrenciler (n=3), okul yöneticileri (n=2) ve beyaz yakalılar (n=2) daha düşük düzeyde yer almaktadır. Akademisyenler, sporcular ve hizmet sektörü çalışanları gibi grupların yalnızca birer çalışmada yer alması ise alanın örneklem çeşitliliği açısından oldukça dar bir tabana dayandığını göstermektedir.

Veri yapısı açısından incelendiğinde, çalışmaların %69'unda verilerin tek örneklemden toplanması, çapraz doğrulama (cross-validation) imkanlarının sınırlı kullanıldığını göstermektedir. İki örneklemli çalışmaların %28 ile sınırlı kalması, özellikle doğrulayıcı analizlerin sağlamlığı açısından önemli bir eksikliktir.

Geçerlilik analizlerinin dağılımı da önemli ipuçları sunmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizinin (n=40) neredeyse tüm çalışmalarda yer alması, model test etme eğiliminin güçlü olduğunu göstermektedir. Ancak açımlayıcı faktör analizinin (n=32) daha düşük sayıda kullanılması, bazı çalışmalarda yapı keşfi aşamasının atlanmış olabileceğini düşündürmektedir. Daha ileri düzey geçerlilik türleri olan yakınsak (n=11), ayrışma (n=6) ve ölçüt geçerliliğinin (n=8) oldukça sınırlı kalması ise, ölçeklerin psikometrik özelliklerinin derinlemesine test edilmediğini ortaya koymaktadır. Özellikle 2025 yılında analiz türlerinin çeşitlenmesi, alanda kısmi bir metodolojik gelişmeye işaret etmektedir.

Güvenirlik analizleri detaylandırıldığında, tüm çalışmalarda Cronbach Alfa kullanılması bir standart oluştuğunu gösterse de, bu durum aynı zamanda tek bir güvenirlik göstergesine aşırı bağımlılık anlamına gelmektedir. 2020 sonrası dönemde birleşim güvenirliğin (CR) 10 çalışmada kullanılmaya başlanması olumlu bir gelişme olmakla birlikte, McDonald's Omega (n=2) ve diğer katsayıların (n=1) oldukça sınırlı kalması, modern güvenirlik yaklaşımlarının yeterince yaygınlaşmadığını göstermektedir.

Son olarak, faktör yapısı ve madde düzeyindeki bulgular daha yakından incelendiğinde, 34 ölçekte orijinal yapının korunması ve 28 çalışmada hiç madde çıkarılmaması, yüzeyde güçlü bir uyum izlenimi verse de, bu durumun eleştirel değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü yalnızca 8 ölçekte faktör yapısının değişmesi ve 14 çalışmada madde çıkarılması, kültürel uyarlama sürecinde beklenen yapısal farklılıkların sınırlı düzeyde raporlandığını düşündürmektedir.

Genel olarak detaylı veriler, liderlik ölçek uyarlama çalışmalarının:

- Belirli yıllarda yoğunlaştığını,
- Belirli ölçek türlerine ve örneklem gruplarına odaklandığını,
- Yöntemsel açıdan heterojen ancak çoğu zaman sınırlı derinlikte yürütüldüğünü,
- Psikometrik analizlerde temel tekniklere ağırlık verildiğini göstermektedir.

Bu tablo, alanın niceliksel büyümesine rağmen niteliksel olarak daha sistematik, çeşitlendirilmiş ve derinleştirilmiş çalışmalara ihtiyaç duyduğunu açık biçimde ortaya koymaktadır.

Liderlik ölçek uyarlama çalışmalarında çeviri, örneklem ve geçerlilik süreçlerinde standartlaştırılmış ve çoklu yöntemlere dayalı (özellikle çoklu örneklem ve ileri düzey geçerlilik-güvenirlik analizlerini içeren) bir metodolojik çerçevenin benimsenmesi gerekmektedir. Çalışmaların farklı sektör ve örneklem gruplarına yayılması ile birlikte yalnızca DFA/AFA ve Cronbach Alfa'ya dayalı yaklaşım yerine, ölçüt ve ayrışma geçerliliği ile McDonald's Omega gibi modern analizlerin daha yaygın kullanılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Akbolat, M., Işık, O., & Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (11).

Al-Atwi, A. A. & Al-Hassani, K. K. (2021). Inclusive leadership: Scale validation and potential consequences. Leadership & Organization Development Journal, 42 (8), 1222-1240.

Ay, F. A., & Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, *6*(4), 193-203.

Bayık, M. E., & Gürbüz, S. (2016). Ölçek uyarlamada metodoloji sorunu: Yönetim ve örgüt alanında uyarlanan ölçekler üzerinden bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, *3*(1), 1-20.

Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. BMJ Leader, 5, 3 - 5.

Brislin, R. W., Lonner, W. J. ve Thorndike, R. M. (1973). Cross-Cultural Research Methods, New York, John Wiley - SonsPub.

Brislin, R. W. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research. Journal of Cross-Cultural Psychology, 1(3), 681–92.

Brislin, Allyn R. W. (1980). Translation and Content Analysis of Oral and Written Material. H. C. Triandis & J. W. Berry (Ed.) içinde Handbook of Cross-Cultural Psychology, 2, (s.389-444). Allyn & Bacon: Boston.

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. ve Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. Creativity Research Journal, 22(3), 250-260.

Crawford, J. A., & Kelder, J. A. (2019). Do we measure leadership effectively? Articulating and evaluating scale development psychometrics for best practice. *The Leadership Quarterly*, *30*(1), 133-144.

Erdemir, E. (2008). Yönetim ve örgüt araştırmalarında ölçek kullanımı: Yönetim organizasyon kongre bildirileri örneği. 6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildiriler kitabı (397-403).

Gültekin, Z., & Gültekin, F. (2024). İş Yerinde Dijital Nezaketsizlik Ölçeğinin Günümüze ve Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (63), 351-363.

Hambleton, R. K. (1996). Guidelines for adapting educational and psychological tests. Annual Meeting of the National Council on Measurement in Education. New York: US Educational Resources Information Center.

Hambleton, R.K., ve Patsula, (1999) Increasing the validity of adapted tests: Myths to be avoided and guidelines for improving test adaptation practices. Journal of Applied Testing Technology, 1(1), 1-30.

Hollander, E. P. (2008). Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship. New York: Routledge/Psychology Press.

Lyon, A. R., Corbin, C. M., Brown, E. C., Ehrhart, M. G., Locke, J., Davis, C., ... & Cook, C. R. (2022). Leading the charge in the education sector: development and validation of the School Implementation Leadership Scale (SILS). *Implementation Science*, *17*(1), 48.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.

Öztürk, N. B., Eroğlu, M. G., & Kelecioğlu, H. (2015). *Eğitim alanında yapılan ölçek uyarlama makalelerinin incelenmesi. Eğitim ve Bilim, 40 (178), 123-137*.

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14.

Tsang, S., Royse, C. F., & Terkawi, A. S. (2017). Guidelines for developing, translating, and validating a questionnaire in perioperative and pain medicine. Saudi Journal of Anaesthesia, 11(Suppl 1), 80-89.

KLASİK ÖRGÜT KURAMINA ASİMETRİK BAKIŞ: GÜNCEL FREDERICK TAYLOR OKUMASI

Prof. Dr. Ramazan ERTURGUT
Akdeniz Üniversitesi
rerturgut@akdeniz.edu.tr

Dr. Artuğ Eren COŞKUN
Akdeniz Üniversitesi
erencoskun@akdeniz.edu.tr

ÖZET

Lugatta "bakışımsızlık" olarak karşılık bulan ve özünde "uyumsuzluk" bildiren "asimetri" kavramı günümüzde; yönetim, siyaset, uluslararası ilişkiler, ekonomi ve askeri alanlarda sıklıkla kullanılan bir terim haline gelmiştir. Frederick Winslow Taylor ise yaklaşık 120 yıllık Yönetim yazını mirasında Klasik Örgüt kuramının başat temsilcisi ve Bilimsel Yönetimin babası olarak sembolleştirilmektedir. Bu yazı Frederick Taylor'un Yönetim bilimine kazandırdığı Verimlilik, Fonksiyonel Ustabaşılık ve İş etüdü yaklaşımlarını Bilimsel Yönetimin İlkeleri kitabı ekseninde, Klasik Ekol'ün insana bakış açısı ve günümüz perspektifinden doğrusal olmayan asimetrik bir bakışla incelemeyi amaçlamaktadır. Nitel araştırma deseninin kullanıldığı araştırmanın bulguları Taylor'un yaklaşık 100 yıllık fikir ve gözlemlerinin postmodern yönetim dünyasından ve yeni milenyumun yönetim paradigmalarından doğrudan ve dolaylı izler taşıdığını göstermektedir. Bu yönüyle Taylor okumasının özgül ağırlığı Klasik Taylor'u anlamaya değil, ortaya attıklarının örgüt kuramının yeni fenomenleri ile örtüşme ilişkisini kurmaya odaklanmıştır. Bu çerçevede çalışmanın örgüt kuramı alan yazınına katkı sağlayıcı olacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Taylorizm, Örgüt Kuramı, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Dijital Taylorizm, Asimetrik Yaklaşım

GİRİŞ

Frederick Winslow Taylor tarafından 20. yüzyılın başında sistemleştirilen Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, modern yönetim düşüncesinin temel taşı olarak kabul edilmektedir (Sarker & Khan, 2013). Taylor'un 1911 yılında yayımlanan "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı eseri, sanayileşmeyi teşvik etme amacıyla oluşturulmuş ve doğrudan denetim, zaman, etüt çalışmaları ve "en iyi tek yol" arayışıyla şekillenmiştir (Taylor, 1911). Geleneksel yönetim literatüründe Taylor, genellikle iş süreçlerini optimize eden mekanik bir mühendis olarak resmedilse de günümüzün karmaşık, dijitalleşmiş ve doğrusal olmayan iş dünyasında Taylorist mirası yeniden okumak, örgüt kuramının evrimini anlamak açısından elzemdir (Biscontini, 2024). Bu yeniden okuma çabası, "asimetri" kavramını merkeze alarak klasik kuramın sökümünü yapmayı ve Bilimsel Yönetim'in postmodern dünyadaki izdüşümlerini takip etmeyi hedeflemektedir (Singh & Gupta, 2025; Yılmaz, 2025).

Günümüzün dijitalleşmiş, veri odaklı ve doğrusal olmayan iş dünyasında Taylorist mirası yalnızca tarihsel bir yaklaşım olarak değerlendirmek yetersiz kalmaktadır. Çünkü çağdaş örgütlerde algoritmik sistemler aracılığıyla çalışan davranışlarının yönlendirilmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi, Taylorist ilkelerin daha görünmez ve rafine biçimlerde yeniden üretildiğini göstermektedir (Kellogg vd., 2020). Nitekim dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonu, bazı çalışan grupları için artan özerklik imkanları yaratırken, özellikle rutin ve hizmet temelli işlerde "dijital Taylorizm" olarak adlandırılan daha yoğun bir kontrol ve standartlaşma biçimini beraberinde getirmektedir (Kirchner vd., 2023). Bu durum, Taylorizm'in kapalı bir tarihsel dönemden ziyade, günümüzde de etkisini sürdüren bir yönetim mantığı olarak yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, Frederick Taylor'ın klasik yaklaşımlarını asimetri merceğinden yeniden okuyarak, Bilimsel Yönetimin 21. yüzyılın "Dijital Taylorizm" ve "Algoritmik Yönetim" fenomenleri ile olan yapısal bağını ortaya koymaktır. Araştırma, "Taylorist asimetriler postmodern iş dünyasında nasıl yeniden üretilmektedir?" sorusuna yanıt aramaktadır. Çalışmanın temel kuramsal hamlesi, klasik kuramın güncel yönetsel sorunları anlamlandırmadaki kapasitesini ortaya koymak ve klasik örgüt kuramın günümüze yaklaştıkça geçirdiği evrimi asimetri merceğinden yorumlamaktır. Burada asimetri, bilgi boşluklarının ötesinde değerlendirme sistemlerini tasarlayanlar/kontrol edenler ile bu sistemler tarafından değerlendirilenler arasındaki görünürlük, yorumlama kapasitesi ve yönetim haklarında

yapılandırılmış dengesizliği ifade etmektedir (Bergh vd., 2019). Daha basitçe ifade etmek gerekirse yönetim biliminde asimetri kavramı, bir tarafın diğer taraftan daha fazla veya daha kaliteli bilgiye sahip olması durumuyla açıklanmaktadır (Bhattacharya, 1999). Taylorist sistem, özünde işçi ile yönetim arasında yapısal bir bilgi ve güç asimetrisi kurmayı amaçlamaktadır (Taylor, 1911).

Bugün ise bu asimetrik yapı, fabrikalardan dijital platformlara taşınarak "Algoritmik Yönetim" ve "Dijital Taylorizm" formunda karşımıza çıkmaktadır (Lee vd., 2015; Kellogg vd., 2020). Bu bağlamda platform ekonomilerinde ortaya çıkan bilgi asimetrisi, tesadüfi bir durumdan ziyade yapısal bir özelliktir. Zira çalışanlar, iş ataması, ücretlendirme ve sistemde kalıcılıklarını belirleyen algoritmik kriterlere çoğu zaman erişememektedir (Rosenblat & Stark, 2016). Değerlendirme süreçlerinin şeffaf olmaması ve çoğu zaman tepkisel biçimde işlemesi, çalışanların bu süreçleri anlamasını güçleştirmektedir. Bu durum, çalışanların güvenilir biçimde yorumlayamadıkları sinyallere göre davranışlarını uyarlamalarına yol açmakta; sonuçta öğrenme ve itiraz imkanı sınırlanırken uyum baskısı ve kaygı artmaktadır (Rahman, 2021). Benzer şekilde, İK etiği literatürü, algoritma temelli karar sistemlerinin özellikle nesnel ve insan yargısından üstün olarak sunulduğunda, örgütlerde uyumluluğu teşvik eden bir kültür yaratabileceğini ve çalışanların ahlaki özerkliğini zayıflatabileceğini vurgulamaktadır (Leicht-Deobald vd., 2019).

Bu gelişmeler birlikte değerlendirildiğinde, söz konusu dönüşümün yalnızca bilgiye erişimde değil, aynı zamanda davranış beklentilerinde ve aktörlere atfedilen rasyonellik varsayımlarında da çok katmanlı bir asimetri ürettiği görülmektedir. Ancak mevcut literatür, bu çok katmanlı asimetriyi Taylorist kuram ile doğrudan ilişkilendirerek bütüncül bir çerçevede ele almakta yetersiz kalmaktadır. Yılmaz (2025)'e göre özellikle bu çalışmalar, dijital dönüşümü genellikle Taylorizm'den radikal bir kopuş olarak görmekte ve özdeki yapısal asimetrileri göz ardı etmektedir. Söz konusu boşluğu doldurma motivasyonu ile ele alınan bu çalışma nitel araştırma desenine dayalı sistematik ve eleştirel bir alan yazın taraması yöntemi benimsemektedir. Bu kapsamda klasik örgüt kuramı, emek süreci teorisi ve algoritmik yönetim literatürü birlikte ele alınarak Taylorist ilkelerin günümüz örgütlerinde nasıl dönüştüğü analiz edilmektedir. Böylece çalışma, klasik örgüt kuramı ile çağdaş yönetim pratikleri arasında teorik bir köprü kurmayı ve Taylorizm'in güncel yönetim paradigmaları içerisindeki sürekliliğini asimetri kavramı üzerinden yeniden değerlendirmeyi hedeflemektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Taylorizm ve Kontrolün Evrimi

Güncel gelişmeler, Taylorizm'i kapalı bir tarihsel olaydan ziyade yaşayan bir tasarım mantığı olarak teorik pencereden yeniden değerlendirmeyi gerekli kılmıştır. Örgüt kuramı literatürü, akran gözetiminin günümüzün makine öğrenimi destekli sistemlerinden önce de var olduğunu ve gözetim biçimlerinin görünür, hiyerarşik izleme mekanizmalarından uzaklaşarak daha dağıtık ve teknoloji aracılığıyla gerçekleştirilen gözlem süreçlerine doğru evrildiğini ortaya koymaktadır (Sewell, 1998). Bu dönüşümü tarihsel bir bağlama oturtan Pizzolato (2024), dijital platformlarda kontrolün artık mekansal olmaktan çıktığını ve "yalın üretimin" bir uzantısı olarak "kontrollü otonomi" formuna evrildiğini savunmaktadır. Modern denetim rejimlerinde kurumsal norm ve performans beklentilerinin çalışanlar tarafından içselleştirilmesi denetim mekanizmalarına katılımcı ve demokratik bir mahiyet kazandırmış ancak ilgili sistemleri daha karmaşık ve yoğun hale getirmiştir (Barker, 1993). Gig ekonomisindeki öngörücü uyum bu dinamiği genişletmektedir. Çalışanlar belirsizlik altında çıkarımsal algoritmik gereksinimlere davranışlarını uyarlayarak açık yaptırımlardan önce etkili bir şekilde kendilerini disipline etmektedirler (Bucher vd., 2021). Sistematik incelemeler algoritmik yönetimin, iş süreçlerini geleneksel yöntemlerin ötesinde bir hassasiyetle takip etmesini ve katı yönetsel denetimi 'esneklik' ile 'verimlilik' gibi olumlu kavramlarla maskelemesini 'steroidli Taylorizm' olarak öne sürmektedir (Noponen vd., 2024).

2.2. Asimetri Kavramı ve Çok Katmanlı Yapısı

Yönetim literatüründe asimetri kavramı genellikle bilgi farklılıkları üzerinden tanımlanmaktadır (Singh & Gupta, 2025). Bu çerçevede, taraflardan birinin diğerine göre daha fazla veya daha nitelikli bilgiye sahip olması durumunda bilgi asimetrisi ortaya çıkmaktadır (Bhattacharya, 1999). Günümüz örgütlerinde ortaya çıkan asimetriler; bilgilendirici, davranışsal ve ontolojik olmak üzere üç temel boyutta değerlendirilebilir (Bergh vd., 2019). İlk olarak, karar alma süreçlerinde ve platform verilerine erişimdeki yapısal eşitsizlikler "bilgilendirici asimetriyi" oluşturmaktadır (Bergh vd., 2019; Huang vd.,

2019; Rosenblat & Stark, 2016). İkinci olarak, algoritmik kontrol mekanizmalarının çalışanlardan beklediği proaktif uyum ve kurumsal normların içselleştirilmesi süreci "davranışsal asimetriyi" ortaya çıkarmaktadır (Barker, 1993; Bucher vd., 2021). Son olarak, aktörlerin yalnızca rasyonel çıkar makinesi, ekonomik birer birim veya kontrol edilmesi gereken "nesneler" olarak konumlandırılmasına ilişkin temel varsayımlar ise "ontolojik asimetriyi" ifade etmektedir (Bremer, 2025; Leicht-Deobald vd., 2019; Yılmaz, 2025).

Bu çok katmanlı yapı, Taylorist yaklaşımın yalnızca teknik bir verimlilik modeli değil, aynı zamanda örgütsel ilişkilerde derinleşen bir güç ve kontrol asimetrisi üreten bir paradigma olduğunu açığa çıkarmaktadır (Kellogg vd., 2020). Dolayısıyla Taylorizm'in günümüz dijital örgütleri bağlamında yeniden değerlendirilmesi, "steroidli Taylorizm" olarak da adlandırılan bu asimetrik yapıların ve yazılım tabanlı denetim mekanizmalarının deşifre edilmesi açısından kritik önem taşımaktadır (Noponen vd., 2024; Pizzolato, 2024). Nitekim bu teknolojik evrim, Taylorist ilkeleri ortadan kaldırmaktan ziyade, karar süreçlerinin algoritmalar aracılığıyla daha az görünür hale geldiği ve güç asimetrilerinin dijital ortamda yeniden üretildiği bir "Bilimsel Yönetim 2.0" dönemine işaret etmektedir (Singh & Gupta, 2025).

2.3. Teorik Altyapı

Klasik örgüt kuramı ve çağdaş algoritmik yönetim literatürü arasındaki ilişkiyi anlamlandırabilmek için asimetri olgusunun daha geniş bir teorik çerçevede ele alınması gerekmektedir. Bu bağlamda Vekalet Teorisi (Agency Theory) ve Emek Süreci Teorisi (Labor Process Theory), örgütsel kontrol ve güç asimetrilerini açıklamada temel referans noktaları sunmaktadır.

Vekalet teorisi, örgütsel ilişkilerde taraflar arasındaki çıkar farklılıkları ve bilgi asimetrisine odaklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, asil ile vekil arasındaki bilgi eşitsizliği, kontrol mekanizmalarının kurulmasını zorunlu kılmaktadır (Bergh vd., 2019). Bu durum, performansın ölçülmesi, izlenmesi ve teşvik sistemleri aracılığıyla düzenlenmesini beraberinde getirmektedir. Algoritmik yönetim sistemleri, bu bağlamda bilgi asimetrisini azaltmak yerine, ölçüm kapasitesini artırarak kontrolün kapsamını genişleten yeni araçlar olarak ortaya çıkmaktadır (Kellogg vd., 2020).

Emek Süreci Teorisi bağlamında ele alındığında, örgütsel denetim mekanizmaları yalnızca operasyonel bir zorunluluk değil, sermaye ile emek arasındaki yapısal güç asimetrilerinin ve mücadelelerinin bir tezahürüdür. Bu perspektif, Taylorist yaklaşımın özünde yatan iş süreçlerinin parçalanması (fragmentation) ve standartlaştırılması çabalarını, emeğin zanaat temelli özerkliğini tasfiye eden bir strateji olarak tanımlamaktadır (Singh & Gupta, 2025). Taylorist yaklaşım, bu anlamda emek sürecinin yeniden düzenlenmesi yoluyla kontrolün merkezileştirilmesini hedefleyen bir model olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde algoritmik yönetim sistemleri, bu kontrol mantığını dijital ortamda yeniden üreterek emek sürecini daha görünmez ancak daha yoğun bir biçimde düzenlemektedir (Pizzolato, 2024; Noponen vd., 2024). Algoritmik sistemler, geleneksel ustabaşıların yerini alarak denetimi yazılım katmanlarına gizlemekte; diyalog veya müzakere imkanını ortadan kaldırarak "sessiz bir yönetim" (silent management) inşa etmektedir (Singh & Gupta, 2025).

Bu iki teorik yaklaşım birlikte ele alındığında, algoritmik yönetim sistemlerinin yalnızca verimlilik artırıcı araçlar olmadığı; aynı zamanda bilgi, davranış ve ontolojik düzeylerde derinleşen çok katmanlı asimetriler üreten bir kontrol rejimi oluşturduğu görülmektedir. Bu bağlamda, algoritmaların tarafsız ve nesnel araçlar olarak sunulmasına rağmen, tasarım süreçlerine gömülü varsayımlar ve ön kabuller aracılığıyla mevcut güç ilişkilerini yeniden üretebildiği de dikkate alınmalıdır. Ayrıca, bu sistemler kontrol mekanizmalarını daha görünmez hale getirerek çalışanların denetimi algılama ve itiraz etme kapasitesini sınırlamakta, böylece asimetrik bağımlılık ilişkilerini derinleştirmektedir. Dolayısıyla, Taylorizm'in günümüz bağlamında yeniden değerlendirilmesi, bu teorik çerçeveler üzerinden daha bütüncül bir analiz yapılmasını gerektirmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, Taylorizm'i asimetri merceğinden yeniden yorumlamak ve çağdaş algoritmik mutasyonuna dair kanıtları sentezlemek için sistematik eleştirel bir literatür taraması kullanan nitel bir araştırma tasarımını izlemektedir. Araştırmanın veri toplama sürecinde dahil etme ve dışlama ölçütleri doğrultusunda kaynak seçimi tekniği kullanılmıştır. Taylor'un 1911 tarihli temel eseri birincil kaynak

olarak kabul edilmiştir. 1900-2025 yıllarını kapsayan literatürü İngilizce ve Türkçe dillerinde analiz etmek amacıyla Scopus, Web of Science ve JSTOR veri tabanları üzerinden sistematik taramalar gerçekleştirilmiştir. Ayrıca DergiPark/TR-Dizin veri tabanlarında yayımlanan, Taylorizm ve algoritmik yönetim ilişkisini ele alan 2018-2025 yılları arasındaki makaleler kapsam dahilinde tutulmuştur. Bu süreçte; "bilimsel yönetim", "Taylorizm", "algoritmik yönetim", "dijital Taylorizm", "bilgi asimetrisi", "vekalet teorisi" ve "emek süreci teorisi" anahtar kelimeleri Boole cebiri kullanılarak stratejik kombinasyonlarla birleştirilmiş ve elde edilen çalışmalar metodolojik bir çerçevede sentezlenmiştir (Tranfield vd., 2003). Bu doğrultuda, klasik Taylorist ilkelerin postmodern yönetim paradigmalarıyla (algoritmik yönetim, gig ekonomisi) örtüşen ve ayrışan yönleri asimetrik bir perspektifle kodlanmış ve temalandırılmıştır (Yılmaz, 2025). Raporlar, blog içerikleri ve haberler gibi gri literatür kapsamındaki kaynaklar araştırma dışı tutulmuştur. Çalışma kapsamında herhangi bir insan deneğe yer verilmediği için resmi bir etik kurul onayı alma zorunluluğu doğmamıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmanın sistematik literatür sentezi, Taylorizm'in güncel örgütsel pratiklerde "ortadan kalkmaktan" ziyade dijital araçlarla yeniden biçimlendiğini göstermektedir. Özellikle algoritmik yönetim uygulamaları, Taylorist mantığın merkezindeki ölçme–kıyaslama–standartlaştırma döngüsünü veri izleri üzerinden genişleterek sürdürmektedir (Kellogg vd., 2020). Bu sürekliliğin en görünür çıktısı, işin "bililebilir" ve "yönetilebilir" hale getirilmesinin zaman etüdünden dijital iz sürmeye kaymasıdır; kontrol artık fiziksel gözetimden çok, sürekli veri üretimi ve değerlendirme metrikleri yoluyla işlemselleşmektedir (Sewell, 1998). Bu dönüşüm, klasik ustabaşı gözetiminin yerini alan teknolojik izleme biçimlerinin, çalışan davranışını daha ince taneli ve sürekli bir biçimde yönlendirebilmesine olanak tanıdığını ortaya koymaktadır (Barker, 1993).

Araştırmanın bir diğer bulgusu, dijital bağlamda "bilgi asimetrisinin" tesadüfi bir eksiklik değil, yönetimsel tasarımın yapısal bir özelliği haline geldiğidir. Yönetim literatürü, bilgi asimetrisinin kontrol mekanizmalarının kurulmasında kritik bir etkisi olduğunu uzun süredir vurgulamakta ve asimetriyi azaltma iddiasıyla kurulan sistemlerin kimi zaman asimetriyi yeniden üretebildiğini tartışmaktadır (Bergh vd., 2019). Platform-temelli emek süreçleri incelendiğinde çalışanların çoğu zaman iş tahsisi, ücret, görünürlük ve sistemde süreklilik üzerinde belirleyici olan algoritmik kriterlere erişemediğini ancak platform tasarımcılarının ve yöneticilerin bu kriterlerin tanımlanması ve güncellenmesi konusunda yüksek düzeyde kontrol sahibi oldukları göze çarpmaktadır (Rosenblat & Stark, 2016). Çok daha fazla veri işlenmesine imkan tanıyan algoritmik yönetim bu sebeple verinin anlamlandırılması ve karar mantığına dönüştürülmesi tarafında asimetrik bir üstünlük yaratabilmektedir (Möhlmann vd., 2021).

Araştırmanın üçüncü bulgusu, algoritmik yönetimin kontrol gücünü görünmez hale getirerek "öğrenme" ve "itiraz edilebilirlik" kapasitesini zayıflatmasıdır. Şeffaf olmayan değerlendirmelere maruz kalan çalışanlar, başarı kriterlerinin nasıl belirlendiğini ve ne zaman değiştiğini öngöremedikleri için davranışlarını güvenilir olmayan sinyallere göre ayarlamaya yönelmektedir (Rahman, 2021). Bu durum, klasik Taylorizm'de gözlenen "standartlara uyum" baskısını yeni bir biçimde düzenlemekte ancak bu kez de uyumun yakalanması açık talimatlardan ziyade belirsiz skorlar ve görünmez eşikler üzerinden kurulmaktadır (Newlands, 2021). Literatür, bu tür yapılar altında çalışanların adaptasyonunun çoğu zaman teknik bir öğrenmeden çok, riskten kaçınma ve yanlış yapmama yönelimli bir "kısıtlı optimizasyon" biçimine dönüştüğünü göstermektedir (Rahman, 2021).

"Davranışsal" ve "ontolojik" asimetri boyutlarının algoritmik sistemlerle güçlenebilmesi araştırmada ulaşılan bir başka sonuçtur. Algoritma temelli insan kaynakları kararları, nesnellik ve verimlilik söylemiyle meşrulaştırıldığında örgütsel kültürü uyumluluğa doğru kaydığından çalışanların ahlaki özerkliği zayıflayabilmektedir (Leicht-Deobald vd., 2019). Bu durum Taylorizm'de örtük olarak bulunan "rasyonel yönetici–optimizasyon nesnesi çalışan" ayrımının dijital düzlemde yeniden üretilmesi olarak okunabilmektedir. Çünkü karar mantığı sistemin içinde "doğal" ve tartışılmaz bir teknik işlem gibi sunulduğunda, itiraz alanı daralmakta ve çalışanların özneleşmesi sınırlandırılmaktadır (Orlikowski & Scott, 2014). Bu açıdan algoritmik yönetim sistemleri yalnızca bilgiye erişim farklılığı değil, hangi aktörün rasyonel/otorite sahibi sayıldığına ilişkin daha derin bir ontolojik asimetriyi de kurumsallaştırabilmektedir (Leicht-Deobald vd., 2019).

Araştırmanın beşinci bulgusu, özerklik iddiasıyla hareket eden yönetimin bunu aslında sıklıkla "sahte özerklik (fauxtonomy)" biçiminde uygulamasıdır. Sistematik inceleme bulguları, algoritmik yönetimin aynı anda hem özerkliği kısıtlayan hem de belirli koşullarda özerklik yanılsaması yaratabilen ikili bir doğa sergilediğini göstermektedir (Noponen vd., 2024). Bu ikilik, platformlarda çalışanların zaman ve mekan esnekliği yaşadığı iddiası ile performansın sürekli izlenmesi ve derecelendirilmesi arasındaki gerilimde somutlaşmaktadır (Duggan vd., 2020). Çalışanlar, yaptırımın açıkça ifade edilmediği durumlarda bile algoritmik mekanizmalara uyum göstermek için "öngörücü uyum" pratikleri geliştirmektedir. Bu da kontrolün doğrudan baskıdan ziyade özdenetim ve kendini hizalama üzerinden işlemesine yol açmaktadır (Bucher vd., 2021).

Araştırma kapsamında ileri sürülen son bulgu, algoritmik yönetimin "kontrol" ve "değerleme (valuation)" süreçlerini birbirine eklemleyerek yeni bir kurumsal görünürlük düzeni yaratmasıdır. Çevrimiçi değerlendirme altyapıları sadece ölçüm yapmakla kalmayıp aynı zamanda örgütsel kararların dayandığı değerlendirme kriterlerini ve mekanizmalarını kurarak kimlerin görünür, tercih edilir ve kalıcı olacağını da belirlemektedir (Orlikowski & Scott, 2014). Platform emek süreçlerinde çalışanlar hem algoritmik sistemler hem de müşteri geri bildirimleri aracılığıyla çok yönlü bir denetime maruz kalmaktadır. Ancak bu çok aktörlü yapı, karar verme yetkisinin platformda yoğunlaşması nedeniyle üçlü (işçi – platform – müşteri) asimetrik bir yapı ortaya çıkmaktadır (Rosenblat & Stark, 2016). Böylece klasik Taylorizm'in ikili (yönetici–işçi) kontrol mantığı, günümüzde daha ağsal ve çok aktörlü bir görünürlük rejimine evrilmektedir (Kellogg vd., 2020).

Tartışma düzeyinde bu bulgular, Taylorizm'in günümüzde "yeni bir araç seti" ile yeniden üretilen bir yönetim mantığı olduğunu desteklemektedir. Bir yandan algoritmik yönetim, Taylorist standardizasyonu daha geniş ölçekte uygulayarak ölçüm kapasitesini artırmakta ve kontrolü süreklileştirmektedir (Kellogg vd., 2020). Diğer yandan literatür, bu kontrolün her bağlamda aynı yoğunlukla ortaya çıkmadığını; tasarım tercihleri ve örgütsel yönetişim mekanizmalarına bağlı olarak özerklik ve değer yaratımı ile kontrolün birlikte var olabileceğini de tartışmaktadır (Meijerink & Bondarouk, 2023). Bu nedenle "dijital Taylorizm"i tek yönlü bir gerileme olarak değil, asimetri düzeylerinin (bilgi–davranış–ontoloji) farklı kombinasyonlarda örgütlendiği bir dönüşüm alanı olarak okumak daha açıklayıcıdır (Noponen vd., 2024).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, Taylorizm'in ortadan kalkmadığını, aksine dijital araçlar ve algoritmik sistemler aracılığıyla yeniden biçimlendiğini ortaya koymaktadır. Klasik dönemde ustabaşı gözetimi ve zaman etütlerine dayanan ölçme ve standartlaştırma anlayışı, günümüzde veri izleri, puanlama sistemleri ve otomatik değerlendirme mekanizmaları üzerinden sürdürülmektedir. Bu dönüşüm, kontrolün daha az görünür ancak daha yaygın ve sürekli bir nitelik kazanmasına yol açmaktadır. Asimetri perspektifi, çağdaş örgütlerde ortaya çıkan eşitsizliklerin yalnızca bilgiye erişimle sınırlı olmadığını aynı zamanda davranış beklentileri ve aktörlere atfedilen rasyonellik üzerinden de yeniden üretildiğini göstermektedir. Bu bağlamda çalışma, "sahte özerklik" ve "üçlü görünürlük (işçi–platform–müşteri)" gibi kavramlar aracılığıyla, verimlilik söyleminin arkasında nasıl daha yoğun bir bağımlılık ve kontrol ilişkisi kurulduğunu açıklığa kavuşturmaktadır. Bu yönüyle çalışma, Taylorizm'in günümüz yönetim pratiklerindeki sürekliliğini görünür kılarak örgüt kuramına kavramsal düzeyde katkı sunmaktadır. Bununla birlikte çalışma bazı sınırlılıklar içermektedir. Araştırmanın literatür temelli olması, kullanılan veri tabanları ve dil kapsamı ile sınırlı kalmasına neden olmuştur. Ayrıca farklı sektörler ve ülke bağlamları arasında karşılaştırmalı ampirik analizler yapılmamıştır. Gelecek çalışmalar, ontolojik asimetriyi ölçülebilir hale getiren kavramsal araçlar geliştirebilir ve platform ekonomisi dışındaki örgütsel yapılarda benzer asimetrik mekanizmaların varlığını test edebilir. Bunun yanı sıra algoritmik sistemlerin şeffaflık düzeyi, çalışan özerkliği ve örgütsel refah üzerindeki etkilerini inceleyen çok düzeyli ve karşılaştırmalı ampirik araştırmalar, alan yazına önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. Administrative Science Quarterly, 38(3), 408–437. doi: 10.2307/2393374

Bergh, D. D., Ketchen, Jr., D. J., Orlandi, I., Heugens, P. P. M. A. R., & Boyd, B. K. (2019). Information asymmetry in management research: Past accomplishments and future opportunities. Journal of Management, 45(1), 122-158. doi: 10.1177/0149206318798026

Bhattacharya, S. (1999). Information asymmetry. In B. Bouckaert & G. De Geest (Eds.), Encyclopedia of law and economics (Vol. 1, pp. 165–207). Edward Elgar.

Biscontini, T. (2024). Taylorism. EBSCO Research Starters.

Bremer, C. (2025). People-Positive Organizing: Proposing an Alternative Perspective on "New Organizational Forms" (Doctoral dissertation, Chalmers Tekniska Hogskola, Sweden).

Bucher, E. L., Schou, P. K., & Waldkirch, M. (2021). Pacifying the algorithm–Anticipatory compliance in the face of algorithmic management in the gig economy. Organization, 28(1), 44-67. doi: 10.1177/1350508420961531

Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. Human Resource Management Journal, 30(1), 114–132. doi: 10.1111/1748-8583.12258

Huang, K., Li, M., & Markov, S. (2019). The information asymmetry between top management and rank-and-file employees: Determinants and consequences. Working paper. Available at: https://www.bauer.uh.edu/departments/accy/research/documents/Meng-LI_Paper.pdf

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. Academy of Management Annals, 14(1), 366–410. doi:10.5465/annals.2018.0174

Kirchner, S., Meyer, S.-C., & Tisch, A. (2023). "Digital Taylorism" for some, "digital self-determination" for others? Inequality in job autonomy across different task domains. Zeitschrift für Soziologie, 69(1), 57–84. doi: 10.1515/zsr-2022-0101

Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015). Working with machines: The impact of algorithmic and data-driven management on human workers. In *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1603–1612). doi: 10.1145/2702123.2702548

Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheitle, S., Wildhaber, I., & Kasper, G. (2019). The challenges of algorithm-based HR decision-making for personal integrity. Journal of Business Ethics, 160(2), 377–392. doi: 10.1007/s10551-019-04204-w

Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2023). The duality of algorithmic management: Toward a research agenda on HRM algorithms, autonomy and control. Human Resource Management Review, 33(1), 100876. doi: 10.1016/j.hrmr.2021.100876

Möhlmann, M., Zalmanson, L., Henfridsson, O., & Gregory, R. W. (2021). Algorithmic management of work on online labor platforms: When matching meets control. MIS Quarterly, 45(4), 1999–2026. doi: 10.25300/MISQ/2021/15333

Newlands, G. (2021). Algorithmic surveillance in the gig economy: The organization of work through Lefebvrian conceived space. Organization Studies, 42(5), 719–737. doi: 10.1177/0170840620937900

Noponen, N., Feshchenko, P., Auvinen, T., Luoma-aho, V., & Abrahamsson, P. (2024). Taylorism on steroids or enabling autonomy? A systematic review of algorithmic management. Management Review Quarterly, 74, 1695–1721. doi: 10.1007/s11301-023-00345-5

Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2014). What happens when evaluation goes online? Exploring apparatuses of valuation in the travel sector. Organization Science, 25(3), 868–891. doi: 10.1287/orsc.2013.0877

Pizzolato, N. (2024). The Hidden Labour of Digital Capitalism: Changes, Continuities, Critical Issues. International Review of Social History, 69(2), 299-306. doi: 10.1017/S0020859024000336

Rahman, H. A. (2021). The invisible cage: Workers' reactivity to opaque algorithmic evaluations. Administrative Science Quarterly, 66(4), 945–982. doi: 10.1177/00018392211010118

Rosenblat, A., & Stark, L. (2016). Algorithmic labor and information asymmetries: A case study of Uber's drivers. International Journal of Communication, 10, 3758–3784.

Sarker, S. I., & Khan, M. R. A. (2013). Classical and neoclassical approaches of management: An overview. IOSR Journal of Business and Management, 14(6), 1-5.

Sewell, G. (1998). The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. Administrative Science Quarterly, 43(2), 397–428. doi: 10.2307/2393857

Singh, V. K., & Gupta, R. (2025). From Taylorism to Algorithmic Management: How Technological Evolution Reshapes Foundational Management Principles. International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science (IJLTEMAS), 14(8). doi: 10.51583/IJLTEMAS.2025.1408000206

Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. Harper & Brothers.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British Journal of Management, 14(3), 207–222. doi: 10.1111/1467-8551.00375

Yılmaz, Ö. (2025). Digital Taylorism and Reification: A Literature Review on the Recolonization of Life. Turkish Research Journal of Academic Social Science, 8(1), 79-88. doi: 10.59372/turajas.1681938

SAĞLIK KURUMU ÇALIŞANLARINDA YABANCILAŞMANIN SESSİZ İSTİFAYA ETKİSİ

Doç. Dr. Emine ATALAY

Tarsus Üniversitesi
emineatalay@tarsus.edu.tr

Öğr. Gör. Kevser Hüsna CAN

Tarsus Üniversitesi
kozyildiz@tarsus.edu.tr

Öğr. Gör. Hakan YÖNDE

Tarsus Üniversitesi
hakanyonden@tarsus.edu.tr

Öğr. Gör. Halil Can AYDEMİR

Tarsus Üniversitesi
halilcanaydemir@tarsus.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, sağlık kurumu çalışanlarında yabancılaşma ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma nicel yöntemle tasarlanmış olup veriler anket tekniğiyle toplanmıştır. Araştırma kapsamında 314 sağlık çalışanından elde edilen veriler istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Bulgular, çalışanların yabancılaşma düzeyleri ile sessiz istifa algıları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yabancılaşma ve sessiz istifa düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, sağlık çalışanlarının örgütsel davranışlarının yalnızca bireysel faktörlerden değil, aynı zamanda çalışma koşulları ve kurumsal yapıdan da etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda araştırma, sağlık kurumlarında çalışan bağlılığının artırılması ve olumsuz örgütsel davranışların azaltılmasına yönelik yönetsel çıkarımlar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Çalışanları, Yabancılaşma, Sessiz İstifa

GİRİŞ

Günümüz çalışma yaşamında örgütlerin karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan biri, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarında meydana gelen değişimlerdir. Özellikle küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve çalışma koşullarındaki dönüşüm, çalışanların işlerine bakış açılarını yeniden şekillendirmiştir. Bu bağlamda, çalışanların örgütlerine ve yaptıkları işe karşı geliştirdikleri tutumlar, örgütsel verimlilik ve sürdürülebilirlik açısından kritik bir öneme sahiptir. Son yıllarda dikkat çeken kavramlardan biri olan "sessiz istifa", çalışanların iş tanımlarıyla sınırlı kalmayı tercih etmeleri ve ekstra rol davranışlarından kaçınmaları şeklinde ortaya çıkan yeni bir örgütsel davranış biçimi olarak değerlendirilmektedir.

Sessiz istifa kavramı, özellikle COVID-19 pandemisi sonrasında çalışma yaşamında meydana gelen değişimlerle birlikte daha görünür hale gelmiş ve çalışanların iş-yaşam dengesi arayışlarının bir yansıması olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bu davranış biçimi, her ne kadar doğrudan işten ayrılmayı ifade etmese de, çalışanların örgütsel bağlılıklarının zayıflaması, motivasyonlarının düşmesi ve performanslarının azalması gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Bu yönüyle sessiz istifa, örgütler açısından göz ardı edilmemesi gereken önemli bir risk faktörü olarak değerlendirilmektedir.

Öte yandan, çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı geliştirdikleri olumsuz tutumların önemli belirleyicilerinden biri de yabancılaşma olgusudur. Yabancılaşma, bireyin yaptığı işe, örgütüne veya kendisine karşı anlam ve bağ kurmakta zorlanması, işine karşı ilgisizlik ve uzaklaşma hissetmesi olarak tanımlanabilir. Özellikle yoğun iş yükü, rol belirsizliği, adaletsizlik algısı ve yetersiz örgütsel destek gibi faktörler, çalışanların yabancılaşma düzeylerini artırabilmektedir. Bu durum ise çalışanların örgütsel süreçlere katılımını azaltmakta ve çeşitli geri çekilme davranışlarını tetikleyebilmektedir.

Sağlık sektörü, doğası gereği yüksek stres, yoğun iş temposu ve kritik karar alma süreçlerini içeren bir çalışma ortamı sunmaktadır. Bu nedenle sağlık çalışanlarının yaşadığı yabancılaşma ve buna bağlı davranışsal sonuçlar, yalnızca bireysel düzeyde değil, hizmet kalitesi ve hasta güvenliği açısından da önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bağlamda, sağlık çalışanlarında yabancılaşma ile sessiz istifa arasındaki ilişkinin incelenmesi, hem teorik hem de uygulamaya dönük önemli çıkarımlar sunma potansiyeline sahiptir.

Bu araştırmanın amacı, bireylerin iş tanımında yer alan görevler dışında herhangi bir sorumluluk almamaları ve gönüllü olarak yerine getirdikleri ekstra rol davranışlarından vazgeçmeleri olarak ifade edilen sessiz istifa kavramını, sağlık çalışanları perspektifinden ele almak ve yabancılaşma ile olan ilişkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, çalışanların yabancılaşma düzeyleri ile sessiz istifa algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve bu ilişkinin demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi hedeflenmektedir. Araştırmanın, sağlık kurumlarında çalışan davranışlarının anlaşılmasına katkı sağlaması ve yöneticilere politika geliştirme sürecinde yol gösterici olması beklenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yabancılaşma, dünya literatüründe birkaç yüzyıldır ele alınmakta olup başlangıçta Hegel ile soyut bir kavram olarak felsefe literatürüne girmiş, Marx ile ise siyaset ve iktisat alanına tanıtılmış bir kavramdır. Yabancılaşma kavramı, böylelikle felsefe dışındaki sosyal bilimlerin alanına dahil olmaya başlamıştır (Ergil, 1980; 93). Kavramın İngilizce karşılığı "allienation" olup bu sözcük "yabancı" anlamındaki "allien" kökünden türemiştir. Bu sözcük Latince "alieno", Fransızca "alena", İspanyolca "alienado" sözcüklerine karşılık gelmektedir (Coşturoğlu, 1999: 77). Yabancılaşma kavramına TDK'nın getirdiği tanımlama ise; "belli tarihsel şartlarda insan ve toplum etkinlikleri ürünlerinin, bu etkinliklerden bağımsız ve bunlara egemen olan ögelerin değişik biçimde kavranması"dır (http://www.tdk.gov.tr/). Yabancılaşma, psikiyatride normalden sapma durumuna; sosyal psikolojide ise bireyin kendisine, içinde bulunduğu topluma, doğaya ve diğer bireylere karşı duyduğu yabancılık hissine karşılık gelmektedir. Felsefe alanında yabancılaşma; önceden ilgi duyulan şeylere, nesnelere, dost olarak nitelendirilebilecek kişilere ilgi duymama, kayıtsız kalma ve hatta usanma veya tiksinti duyma şeklinde tanımlanabilmektedir (Cevizci, 1999; 906). Sosyoloji disiplini çerçevesinde ise, yabancılaşma kavramının tanımı; bireyin içinde yaşamakta olduğu topluma, o topluma ait kültürel değerlere, toplumsal rollere ilgisini yitirmesi; normları, değerleri anlamsız görerek; bireyin kendisini yalnız ve güçsüz hissetmesi şeklinde yapılabilir (Demir ve Acar, 2005: 429). Teolojik perspektiften bir tanımlama yapmak gerekirse, yabancılaşma; bireyin tanrıdan, tanrının merhametinden bilgisinden koruyuculuğundan kopması ve uzaklaşmasıdır (Williams, 2007: 45). Siyasi anlamda ise yabancılaşma; siyasal sistemden uzaklaşarak, siyasi etkinliklere, siyasete katılıma kayıtsızlığa işaret etmektedir (Ergil, 1980: 116). Ludz (1976: 5), Latince'de kavramın hukuk, sosyoloji ve tıp-psikoloji alanlarında nasıl kullanıldığını şöyle özetlemektedir:

- Hukuk alanında yabancılaşma kavramı, mülkiyetin veya hakların devri ya da satışı şeklinde kullanılmıştır.
- Sosyoloji alanında; "aversatio ve disiunctio" kavramlarının karşılığı olarak, bireyin diğer kişilerden; inandığı tanrısından, yaşadığı ülkesinden ayrılması, uzaklaşması şeklinde kullanılmıştır.
- Tıp-psikoloji alanında; "insania ve dementania" kavramlarının karşılığı olarak, ruhsal bozukluk ya da akıl hastalığı semptomlarını ifade etmek için kullanılmıştır.

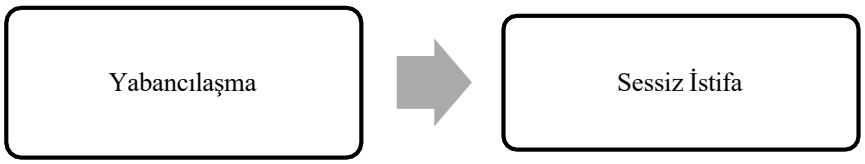
Bir diğer kavram olan sessiz istifa, çalışanların iş yerinde minimum performans göstermesi ve iş yükünü asgari seviyede tutarak işten memnuniyetsizliklerini ifade etmeleri durumudur. Bu terim, özellikle COVID-19 pandemisinin etkileriyle birlikte 2021 ve 2022 yıllarında dikkat çekmeye başlamıştır. Sessiz istifanın birçok nedeni bulunmaktadır. İş tatminsizliği, aşırı iş yükü ve stres, yetersiz ödüllendirme ve tanıma ile kariyer gelişim olanaklarının eksikliği başlıca nedenler arasında sayılabilir (Harvard Business Review, 2022). Sessiz istifa, hem çalışanlar hem de işverenler için ciddi sonuçlar doğurabilir. Bu durum, verimlilik ve performans düşüşüne, moral ve motivasyon düşüklüğüne, yüksek çalışan devir hızına ve iş yeri kültürü üzerindeki olumsuz etkilere yol açabilir (Gallup, 2022). Sessiz istifayı önlemek için işverenlerin çeşitli stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Bu stratejiler, iletişimi ve geri bildirimi artırmak, çalışan tanıma ve ödüllendirme sistemleri kurmak, iş-yaşam dengesi sağlamak ve kariyer gelişim olanakları sunmaktır (Forbes, 2022). Sessiz istifa, giderek daha fazla önem kazanan bir konu olarak, işverenlerin çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırmak için proaktif stratejiler geliştirmesini gerektirmektedir. Sessiz istifa, çalışanların iş yerinde minimum performans göstermesi ve iş yükünü asgari seviyede tutarak işten memnuniyetsizliklerini ifade etmeleri durumudur. Yabancılaşma ise, çalışanların iş yerinde kendilerini değerli hissetmemesi, işlerinden ve çalışma ortamlarından

uzaklaşmaları anlamına gelir. Bu kapsamda çalışmada sağlık kurumu çalışanlarında yabancılaşmanın sessiz istifaya etkisi incelenmiştir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Çalışma nicel yöntemle tasarlanmıştır. Araştırma kapsamında, bir problemle ilgili değişkenler ve durumlar arasındaki ilişkileri tanımlayan model olan; tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır (Duran vd., 2006). İlgili literatürde ifade edilen ve yukarıda açıklanan tüm veriler ışığında; araştırma modeli Şekil 1'de verilmiş olup; araştırmanın hipotezleri aşağıda açıklanmıştır:



Şekil 1. Araştırma Modeli

H1. Sağlık Kurumu Çalışanlarının yabancılaşma düzeyleri ile sessiz istifa algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2. Sağlık kurumu çalışanlarının yabancılaşma düzeyleri, demografik verilere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3. Sağlık kurumu çalışanlarının sessiz istifa algı düzeyleri, demografik verilere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada, katılımcıların anket sorularına içtenlikle ve samimi bir şekilde yanıt verdiği varsayılmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin, sessiz istifa ve yabancılaşma gibi değişkenleri doğru ve güvenilir bir şekilde ölçtüğü kabul edilmiştir. Ayrıca, çevrimiçi anket yöntemiyle ulaşılan sağlık kurumu çalışanlarının, araştırma evrenini temsil ettiği ve soruları eksiksiz ve doğru bir şekilde yanıtladığı varsayımlar arasında yer almaktadır.

Araştırmanın sınırlılıklarına bakıldığında, kolayda örnekleme yöntemi kullanıldığı için elde edilen sonuçların tüm sağlık kurumu çalışanlarına genellenemeyeceği belirtilmelidir. Veriler çevrimiçi yöntemle toplandığından, internet erişimi olmayan bireyler araştırma kapsamı dışında kalmıştır. Her ne kadar anketler Türkiye genelindeki sağlık kurumu çalışanlarına uygulanmış olsa da, coğrafi, kültürel veya kurumsal farklılıkların yeterince temsil edilmemiş olabileceği bir diğer sınırlılıktır. Ayrıca, maliyet ve zaman kısıtları nedeniyle yüz yüze veri toplama yöntemi tercih edilmemiştir. Çevrimiçi anket yöntemi, katılımcıların anketi farklı çevresel koşullarda doldurmasına ve dikkat eksikliği gibi faktörlerin sonuçları etkileyebilmesine yol açabilecek bir diğer sınırlılık olarak değerlendirilmektedir.

Ana kütle ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini Tarsus Devlet Hastanesi çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem sayısı GPower 3.1.9.7 programı kullanılarak (Faul ve ark., 2009) belirlenmiştir. Etki büyüklüğü 0,20, alfa düzeyi (I. Tip hata) 0,05 ve güç (power) %95 olarak alındığında gerekli olan minimum örneklem sayısı 314 olarak bulunmuştur. Bu doğrultuda örgütteki tüm çalışanlara 06.09.2024-06.10.2024 tarihleri arasında online formatta anket verileri gönderilmiştir. Anketler 314 çalışandan gelen dönüşler doğrultusunda analize tabi tutulmuştur. Araştırma kapsamında, kolayda örnekleme yolu kullanılmış ve bu kapsamda farklı demografik özelliklere sahip bireylere ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya toplam 314 kişi katılmıştır. Katılımcıların 212'si kadın (%67,5) ve 102'si erkektir (%32,5). Araştırmaya katılanların yaş dağılımına bakıldığında, katılımcıların %17,5'inin 18-25 yaş aralığında (55 kişi), %39,5'inin 26-35 yaş aralığında (124 kişi) ve %43'ünün ise 36 yaş ve üzeri grupta (135 kişi) yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların medeni durumu açısından, 181'i evli (%57,6) ve 133'ü evli değildir (%42,4). Eğitim durumu açısından katılımcıların 33'ü lise mezunu (%10,5), 85'i önlisans mezunu

(%27,1), 148'i lisans mezunu (%47,1) ve 48'i yüksek lisans ve üstü mezunudur (%15,3). Katılımcılar arasında farklı kurumlarda çalışanlar bulunmaktadır: 57'si üniversite hastanesinde (%18,2), 61'i şehir hastanesinde (%19,4), 88'i devlet hastanesinde (%28,0), 19'u özel hastanede (%6,1) ve 89'u diğer kurumlarda (%28,3) çalışmaktadır. Mesleki gruplara bakıldığında, 22 kişi hekim (%7,0), 101 kişi hemşire (%32,2), 18 kişi ebe (%5,7), 7 kişi sağlık idarecisi (%2,2), 34 kişi tıbbi sekreter (%10,8), 44 kişi teknisyen (%14,0), 14 kişi hizmetli/hasta bakıcı (%4,5), 74 kişi ise diğer sağlık personelidir (%23,6). Çalışma sürelerine bakıldığında, katılımcıların %30,9'u 1 yıldan az süreyle çalışmakta, %21,7'si 1-5 yıl arası, %22,6'sı 6-10 yıl arası ve %24,8'i ise 11 yıl ve üzeri süreyle çalışmaktadır. Katılımcıların %41,1'i nöbet tutmaktadır, %58,9'u ise nöbet tutmamaktadır (Bakınız Tablo 1).

Tablo 1. Araştırmaya Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Değişkenler	Frekans	Yüzde (%)	Değişkenler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet			**Yaş**		
Kadın	212	%67,5	*18-25 arası*	55	%17,5
Erkek	102	%32,5	*26-35 arası*	124	%39,5
Medeni Durum			*36 ve üzeri*	135	%43,0
Evli	181	%57,6			
Bekar	133	%42,4	**Medeni Durum**		
Çalıştığınız Kurum			*Evli*	181	%57,6
Üniversite Hastanesi	57	%18,2	*Bekar*	133	%42,4
Şehir Hastanesi	61	%19,4	**Eğitim Durumu**		
Devlet Hastanesi	88	%28,0	*Lise*	33	%10,5
Özel Hastane	19	%6,1	*Önlisans*	85	%27,1
Diğer	89	%28,3	*Lisans*	148	%47,1
Meslek			*Yüksek Lisans ve Üstü*	48	%15,3
Hekim	22	%7,0			
Hemşire	101	%32,2	**Çalışma Süresi**		
Ebe	18	%5,7	*1 yıldan az*	97	%30,9
Sağlık İdarecisi	7	%2,2	*1-5 yıl arası*	68	%21,7
Tıbbi Sekreter	34	%10,8	*6-10 yıl arası*	71	%22,6
Teknisyen	44	%14,0	*11 yıl ve üzeri*	78	%24,8
Hizmetli/Hasta Bakıcı	14	%4,5	**Nöbet Durumu**		
Diğer Sağlık Personeli	74	%23,6	*Evet*	129	%41,1
			Hayır	185	%58,9

Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak anket yönteminden faydalanılmıştır. Anket formu 3 bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde çalışanların yabancılaşma düzeyini ortaya koymaya yönelik "yabancılaşma" ölçeğinden yararlanılmıştır. İkinci bölümde sessiz istifa algısına yönelik ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise, araştırmaya katılan yanıtlayıcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular hazırlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklere bakıldığında; "yabancılaşma ölçeği" olarak, Atalay (2021), tarafından geliştirilen geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan ölçek kullanılmıştır. Ölçek soruları 16 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, tek faktörden oluşmakta olup; 5'li likert tipi olarak hazırlanmıştır. Kullanılan tüm ölçeklerin ifadeleri "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir. Ölçekte yer alan ifadelerden bir kaçına bakıldığında; "Yaşamak için çalışan kişiler, yöneticileri tarafından çıkar amaçlı kullanılıyorlar.","İş yaşamımın çoğu anlamsız aktivitelerle heba oluyor." şeklindedir.

Araştırmada, "sessiz istifa" ölçeği için, Şahinli ve Eren (2024), tarafından geliştirilen ve geçerlilik güvenilirlik çalışması yapılmış olan 2 boyut ve 11 maddeden oluşan beşli Likert tipi bir ölçek

kullanılmıştır. Ölçek 202 sağlık çalışanından toplanan Pilot verilerle uygulamanın yürütülmesi sonrasında geçerliliğe ilişkin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Ölçeğin güvenirliği saptamak için Cronbach Alpha değerinin 0.861 olduğu bulunmuştur. Kullanılan tüm ölçeklerin ifadeleri "1= Kesinlikle Katılmıyorum", "2= Katılmıyorum", "3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", "4= Katılıyorum" ve "5= Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

Veri Analizi

Araştırma sırasında elde edilen tüm veriler, "IBM SPSS Statistics" 25.0 yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sürecinde uygun testlerin belirlenebilmesi için "Kolmogorov-Smirnov" testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre verilerin normallik analizi yapılmış ve verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Böylece parametrik testlerin kullanılabilir olduğu sonucuna varılmıştır. Veri analizinde, tanımlayıcı istatistiksel analizlerin yanı sıra Pearson korelasyon analizi de kullanılmıştır. Ayrıca, değişkenlerin demografik faktörler açısından farklılıklarını incelemek amacıyla t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın Değişkenlerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistiksel analizler yapılmış olup; sonuçlar şu şekildedir; yabancılaşma ilişkin ölçeğine ait maddelerin aritmetik ortalaması; 2,78 (ss: 0,97), sessiz istifa ölçeğine ait maddelerin aritmetik ortalaması; 3,12 (ss: 0,96) olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları

Ölçekler	N	Ortalama	Std. Sapma
1. Yabancılaşma	314	2.78	0.97
2. Sessiz İstifa	314	3.12	0.96
2.1. Kuruma Bağlılık	314	3,44	0.98
Boyutu (7 ifade)	314	2,58	1,19
2.2. Sessiz İstifayı Sonlandırma Boyutu (4 ifade)			

Korelasyon (İlişki) Analizi ile İlgili Bulgular

Korelasyon analizi, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin olup olmadığının ortaya konmasına ve ilişki var ise bu ilişkinin negatif yönlü mü, pozitif yönlü mü olduğunu ve ilişkinin düzeyini belirlemek amacıyla kullanılan analizdir (Yazıoğlu ve Erdoğan, 2004). Sağlık kurumu çalışanlarında yabancılaşmanın sessiz istifa ile ilişkisini gösteren korelasyon analizinin sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3. Araştırma Değişkenlerinin Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	1	2	3	4
1.Yabancılaşma	1.00			
2.Sessiz İstifa	-,592**	1.00		
2.1. Kuruma Bağlılık	-,524**	,936**	1.00	
2.2.Sessiz İstifayı Sonlandırma	-,562**	,870**	,649**	1.00

**0,01 düzeyinde anlamlı

Korelasyon katsayıları, ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek için aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Gürbüz, 2016, s. 260):

- -1 ile -0,7 arasındaki değerler: Negatif yönlü kuvvetli ilişki,
- -0,7 ile -0,3 arasındaki değerler: Negatif yönlü orta kuvvetli ilişki,
- -0,3 ile 0 arasındaki değerler: Negatif yönlü zayıf ilişki,
- 0 ile 0,3 arasındaki değerler: Pozitif yönlü zayıf ilişki,
- 0,3 ile 0,7 arasındaki değerler: Pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki,
- 0,7 ile +1 arasındaki değerler: Pozitif yönlü kuvvetli ilişki.

Tablodan görüldüğü üzere, yabancılaşma ve sessiz istifa arasındaki ilişki 0.01 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (r = -0,592, p < 0,01). Bu, yabancılaşma düzeyi arttıkça, çalışanların sessiz istifa algılarının azaldığını gösteren negatif yönlü orta düzeyde güçlü bir ilişkiyi işaret etmektedir. Yabancılaşma ile sessiz istifa alt boyutundan kuruma bağlılık arasında negatif yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki gözlemlenmiştir (r = -0,524, p < 0.01). Yabancılaşma ile Sessiz İstifayı Sonlandırma alt boyutu arasında negatif ve orta kuvvetli bir ilişki görülmüştür (r = -0,562, p < 0.01). Böylece ana hipotez olan H1. Sağlık Kurumu Çalışanlarının yabancılaşma düzeyleri ile sessiz istifa algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır, kabul edilmiştir.

Araştırma Değişkenlerinin Demografik Özellikler Açısından Farklılıkları

Sağlık Kurumu Çalışanlarının yabancılaşmave sessiz istifa algılarına ilişkin; cinsiyet, yaş grupları, medeni hal, eğitim, meslek, çalışılan kurum, çalışılan yıl, nöbet tutma durumlarının ortaya konması çalışma kapsamında ele alınan amaçlardandır. Bu amaç doğrultusunda farklılık analizler yapılmış; sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir:

Tablo 4. Demografik Özellikler Açısından Yabancılaşma ve Sessiz İstifa Algı Düzeylerine Yönelik Farklılıklar

Değişkenler	Yabancılaşma Ortalamalar	Anlamlılık Değeri (p)	Sessiz İstifa Ortalamalar	Anlamlılık Değeri (p)
Cinsiyet		0.963		0.306
Kadın	2.77		3.16	
Erkek	2.76		3.04	
Yaş Grupları		**0.041**		**0.000**
18-25 arası	2.68		2.67	
26-25 arası	2.94		2.72	
36 ve üzeri	2.64		2.78	
Medeni Hal		0.088		0.293
ZEvli	2.69		3.17	
Bekar	2.88		3.06	
Eğitim Durumu		0.237		**0.008**
Lise		2.49		3.58
Önlisans		2.81		3.23
Lisans		2.84		2.98
Yüksek Lisans ve Doktora		2.66		3.05
Çalışılan Kurum		**0.008**		**0.010**
Üniversite Hastanesi	2.79		3.02	
Şehir Hastanesi	3.04		2.99	
Devlet Hastanesi	2.68		3.17	
Özel Hastane	3.21		2.57	
Diğer	2.56		3.35	
Meslek		**0.017**		**0.013**
Hekim	2.83		2.56	
Hemşire	2.78		3.10	
Ebe	2.21		3.42	
Sağlık İdarecisi	1.98		3.81	
Tıbbi Sekreter	2.98		3.03	
Teknisyen	3.06		3.09	
Hizmetli/Hasta Bakıcı	2.58		3.66	
Diğer	2.77		3.15	
Meslekte Çalışma Süresi		0.114		**0,005**
1 yıldan az	2.83		3.09	
1-5 yıl arası	2.88		2.90	
6-10 yıl arası	2.84		3.03	
11 yıl ve üzeri	2.54		3.44	
Nöbet Tutuyor mu		**0.000**		**0.000**
Evet	3.01		2.89	
Hayır	2.60		3.29	

Tablo 4 incelendiğinde; bireylerin yabancılaşma düzeylerinin demografik değişkenlerden; cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu ve meslekte çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermezken; yaş, çalışılan kurum, meslek ve nöbet tutma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya konmuştur. Yaş değişkeni için farklılığın hangi grupta olduğuna bakmak amacıyla yapılan tukey test sonuçlarına göre; yabancılaşma değişkeninin 26-35 yaş arası ile 36 yaş ve üzeri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (r = 0,29498). Buna göre, 18-25 yaş arası bireylerin 36 yaş ve üzeri bireylere göre yabancılaşmanın düzeyinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Yabancılaşma düzeyi çalışılan kuruma göre de anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun ortaya konması amacıyla yapılan tukey testi sonuçlarına göre, şehir hastanesinde çalışanların diğer hastanede çalışanlara göre farklılık gösterdiği görülmüş buna göre; şehir hastanesinde çalışan sağlık kurumu çalışanlarının diğer kurumlarda çalışanlara göre yabancılaşma düzeyinin daha yüksek olduğu söylenebilmektedir. Mesleki açıdan farklılıkları ortaya koymak için yapılan Games Howel testi sonuçlarına bakıldığında; ebeler ve tıbbı sekreterler arasında ve ebeler ile teknisyenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre ebelerin yabancılaşma düzeylerinin tıbbı sekreterler ve teknisyenlere göre daha düşük olduğu söylenebilir. Son olarak yabancılaşmanın nöbet tutma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, nöbet tutanların yabancılaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya konmuştur.

Sessiz istifa düzeyi ise cinsiyet ve medeni hale göre anlamlı bir farklılık göstermezken, yaş, eğitim durumu, çalışılan kurum, meslek ve nöbet tutma durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği ortaya konmuştur. Sessiz istifanın hangi yaş grupları arasında anlamlı farklılık gösterdiğinin ortaya konması için yapılan tukey testi sonuçlarına göre; 18-25 yaş arası ile 26-35 yaş arası arasında ve 26-35 yaş arası ile 36 yaş ve üzeri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuca göre, 36 yaş ve üzeri sağlık kurumu çalışanlarının diğerlerine göre sessiz istifa düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Sessiz istifanın, eğitim durumuna göre de anlamlı bir farklılık gösterdiği; farklılığın lise ve lisans mezunu gruplar arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, lise mezunu sağlık çalışanlarının sessiz istifa düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Sessiz istifa düzeylerinin çalışılan kuruma göre de anlamlı bir farklılık gösterdiği görülüş farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun ortaya konması için yapılan test sonuçlarına göre özel hastane ve diğer sağlık kurumu çalışanları arasında bir farklılık görülmüştür. Diğer sağlık kurumu çalışanlarının özel hastane çalışanlarına göre sessiz istifa düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yine mesleki açıdan görülen farklılık doğrultusunda yapılan Games Howel testi sonuçlarına göre, hekimler ile ebeler, hizmetli/hasta bakıcılar ve diğer sağlık personelleri arasında anlamlı farklılık olduğu; hekimlerin sessiz istifa düzeylerinin bahsi geçen diğer bireylere göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Meslekte çalışma süresine göre, 11 yıl ve üzeri çalışanların daha az çalışanlara göre sessiz istifa düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Son olarak, nöbet durumuna göre, nöbet tutanların sessiz istifa düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, sağlık kurumu çalışanlarında yabancılaşma ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi inceleyerek, örgütsel davranış literatürüne özgün katkılar sunmayı amaçlamıştır. Elde edilen bulgular, yabancılaşma ile sessiz istifa arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Bu sonuç, klasik örgütsel davranış kuramlarında sıklıkla öne sürülen "yabancılaşmanın işten geri çekilme davranışlarını artıracağı" yönündeki varsayımla kısmen çelişmektedir. Nitekim mevcut bulgu, sağlık çalışanlarının yabancılaşma deneyimlerini doğrudan sessiz istifa davranışına dönüştürmek yerine, farklı başa çıkma mekanizmaları geliştirebildiklerini düşündürmektedir.

Bu durum, özellikle sağlık sektörünün kendine özgü dinamikleri çerçevesinde değerlendirildiğinde daha anlamlı hale gelmektedir. Sağlık çalışanlarının mesleki etik değerleri, toplumsal sorumluluk bilinci ve hasta bakımına yönelik yüksek duyarlılıkları, yabancılaşma yaşasalar dahi işten tamamen geri çekilme (sessiz istifa) davranışını sınırlayıcı bir rol oynayabilir. Dolayısıyla bu bulgu, sessiz istifa olgusunun sektörel bağlamdan bağımsız ele alınamayacağını ve bağlamsal faktörlerin belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin elde edilen bulgular da örgütsel davranışın çok boyutlu yapısını destekler niteliktedir. Yabancılaşma düzeyinin yaş, çalışılan kurum, meslek ve nöbet durumu gibi değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermesi; sessiz istifa düzeyinin ise yaş, eğitim durumu, meslek, çalışma süresi ve nöbet durumu gibi faktörlerden etkilenmesi, çalışan deneyiminin

homojen olmadığını ve bireysel farklılıkların örgütsel çıktılar üzerinde önemli rol oynadığını göstermektedir. Özellikle nöbet tutma durumunun her iki değişken üzerinde de anlamlı bir etkisinin bulunması, çalışma koşullarının psikososyal sonuçlar üzerindeki belirleyici rolünü açıkça ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda, araştırma bulguları yalnızca teorik değil, aynı zamanda yönetsel açıdan da önemli çıkarımlar sunmaktadır. Öncelikle, sağlık kurumlarında yabancılaşmanın azaltılmasına yönelik müdahalelerin yalnızca bireysel düzeyde değil, örgütsel yapı ve iş tasarımı düzeyinde ele alınması gerekmektedir. İş zenginleştirme, görev çeşitliliğinin artırılması ve çalışanların iş süreçleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarının sağlanması, yabancılaşmayı azaltıcı önemli araçlar olarak değerlendirilebilir.

Bununla birlikte, sessiz istifa davranışının önlenmesine yönelik stratejiler geliştirilirken çalışan bağlılığını artırmaya yönelik bütüncül politikaların benimsenmesi gerekmektedir. Özellikle algılanan örgütsel destek, adalet ve liderlik tarzlarının çalışan davranışları üzerindeki etkisi dikkate alınarak, dönüşümcü ve destekleyici liderlik yaklaşımlarının yaygınlaştırılması önerilmektedir. Ayrıca, çalışanların psikolojik iyi oluşlarını destekleyen kurumsal uygulamalar (örneğin tükenmişlik önleme programları, psikososyal destek mekanizmaları) geliştirilmelidir.

Araştırmanın bulguları, sessiz istifa kavramının tek boyutlu bir "geri çekilme davranışı" olarak ele alınmasının yetersiz kalabileceğini göstermektedir. Bu doğrultuda, gelecekte yapılacak çalışmaların sessiz istifayı çok boyutlu bir yapı olarak ele alması ve bu kavramı örgütsel bağlılık, iş tatmini, tükenmişlik ve psikolojik sözleşme ihlali gibi değişkenlerle birlikte incelemesi önerilmektedir. Ayrıca, boylamsal çalışmalar aracılığıyla yabancılaşma ve sessiz istifa arasındaki ilişkinin zaman içerisindeki dönüşümünün analiz edilmesi, nedensel çıkarımların güçlendirilmesine katkı sağlayacaktır.

Son olarak, bu çalışmanın kolayda örnekleme yöntemi ve kesitsel veri yapısı gibi sınırlılıkları dikkate alındığında, gelecekte daha geniş ve temsili örneklemlerle yapılacak araştırmaların literatüre önemli katkılar sunacağı değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra, nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması, çalışanların yabancılaşma ve sessiz istifa deneyimlerinin derinlemesine anlaşılmasına olanak tanıyacaktır.

KAYNAKÇA

Altınova, H. H., & Duyan, V. (2013). Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeğinin Geçerlik Güvenirlik Çalışması. Toplum ve Sosyal Hizmet, 24(2), 9-22.

Benet-Martínez, V., & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes Across Cultures and Ethnic Groups: Multitrait-Multimethod Analyses of the Big Five in Spanish and English. Journal of personality and social psychology, 75(3), 729.

Cevizci, A. (1999). Paradigma Felsefe Sözlüğü (3. bs.). İstanbul: Paradigma Yayınları.

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Coşturoğlu, M. (1999). Sosyal Şizofreni ve Yaratıcı Düşünce Üzerindeki Baskısı. Güldikeni Yayınları.

Demir, Ö., & Acar, M. (2005). Sosyal Bilimler Sözlüğü, Ankara: Adres Yayınları.

Duran, N., Önal, A., & Kurtuluş, C. (2006). E-öğrenme ve Kurumsal Eğitimde Yeni Yaklaşım Öğrenim Yönetim Sistemleri. Içinde Bilgi Teknolojileri Kongresi IV, Akademik Bilişim.

Ergil, D. (1980). Yabancılaşma ve Siyasal Katılma. Olgaç Matbaası.

Gallup. (2022). Quiet quitting is real. Retrieved from https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx

Gürbüz, S. (2016). Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Harvard Business Review. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. Retrieved from https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees

Kelly, J. (2022). Quiet quitting: A new trend in the workplace. Forbes. Retrieved from https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/08/12/quiet-quitting-a-new-trend-in-the-workplace-isnt-about-people-leaving-their-jobs-it-just-means-getting-by-and-collecting-a-paycheck/?sh=174d32c7136a

Ludz, P. C. (1976). Alienation as a Concept in The Social Sciences. In Theories of Alienation: Critical Perspectives İn Philosophy and The Social Sciences (pp. 3-37). Boston, MA: Springer US.

Sümer, N., Sümer, H.C. (2005) Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği (Yayınlanmamış çalışma).

Williams, R. (2007). Anahtar Sözcükler,(3. Baskı),(Çev. Savaş Kılıç). İletişim Yayınları, İstanbul.

Yazıcıoglu, Y., & Erdogan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.

BAYRAK TAŞIYICI HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ESG SÖYLEMLERİ: ULUSAL KÜLTÜR VE KURUMSAL BASKILARIN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Doç. Dr. Emrah KOPARAN
Amasya Üniversitesi,
emrah.koparan@amasya.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Onur ÇAPKULAÇ
Amasya Üniversitesi,
onur.capkulac@amasya.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin sürdürülebilirlik (ESG- çevresel, sosyal, ekonomik ve yönetişimsel) söylemlerinin belirleyicilerini açıklamak üzere iki kuramın önermelerini karşılaştırmalı olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Hofstede'nin ulusal kültür yaklaşımı, kültür kümelerine göre havacılık sektörünün ESG söyleminde farklılaşma olabileceğini önerirken, kurumsal kuram ise sektörün yüksek derecede regüle edilen yapısı ve uluslararası normlar ile iş birliği ağları nedeniyle eşbiçimlilik baskılarının söylemi yakınsatacağını öngörmektedir. Çalışmada 50 ülkeye ait bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin yıllık ve sürdürülebilirlik raporlarından hareketle ESG'ye ilişkin veri elde edilmiş, kültür kümeleri oluşturulurken GLOBE kültür kümeleri temel referans olarak ele alınmıştır. Çalışmada hem nicel hem de nitel yöntemler tercih edilmiş, kültür kümelerinin ESG boyutları ile ilişkisi nicel bir desenle yürütülürken, ESG söylemlerinin içerik ve doküman analizi ise nitel desenle incelemeye alınmıştır. Bulgular, ESG söylemlerinin kültür kümelerine göre güçlü biçimde ayrışmadığını; buna karşılık söylemlerin ortak temalar ve benzer kurumsal anlatılar etrafında şekillendiğini göstermektedir. Sonuç olarak, ulusal kültürden çok sektörel kurumsal baskıların dada açıklayıcı olabileceğine işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Ulusal Kültür Kuramı, Kurumsal Kuram, Bayrak Taşıyıcı Havayolu İşletmeleri

GİRİŞ

Havacılık sektörü, yüksek operasyonel hacmi, güvenlik ve emniyet odaklı standartlaşmış süreçleri ve çok katmanlı paydaş yapısı nedeniyle sürdürülebilirlik tartışmalarının merkezinde yer almaktadır (ICAO, 2025; IATA, 2025; World Economic Forum, 2025). Havayolu işletmeleri, bir yandan karbon yoğun faaliyet yapısı ve iklim krizi bağlamındaki toplumsal ve düzenleyici baskılarla karşı karşıya kalırken, diğer yandan küresel ölçekte rekabet eden bir hizmet sektörü içerisinde sürdürülebilirlik, müşteri güveni ve itibar yönetimini birlikte yürütmektedir (ICAO, 2026; Kim, 2024; Altun & Yıldız, 2024). Bu bağlamda ESG söylemi, yalnızca çevresel ve sosyal performansın raporlanması değil; paydaşlara dönük bir hesap verebilirlik dili, meşruiyet üretim mekanizması ve stratejik konumlandırma aracı olarak nitelendirilebilir (Suchman, 1995; IATA, 2024).

Bayrak taşıyıcı havayolu işletmeleri, bir ülkenin havayolu sektöründe uluslararası alanda temsilcisi niteliğinde hareket eden ve genellikle devletin sermaye veya yönetimsel paya sahip olduğu işletmelerdir (Backx vd., 2002; Shi & Li, 2021; Uzgör & Şengür, 2021). Sahip oldukları bu niteliklerden dolayı, ulusal prestij, kamuoyu görünürlüğü ve regülasyon yoğunluğu nedeniyle diğer havayolu işletmelerine göre daha güçlü kurumsal baskılar altında faaliyet göstermektedir (Kılıç vd., 2019; Yalçınkaya & Taşcı, 2020). Bu durum, işletmelerin ESG söylemlerinin üretilmesinde yalnızca piyasa temelli bakış açısından hareket edilmesinden ziyade, kamusal meşruiyet ve ulusal çıkar söylemleriyle birlikte inşa edilmesine neden olabilmektedir (Li & Sasaki, 2024; Suchman, 1995). Buna karşın ESG raporlaması, çoğu zaman küresel standartlar altında yürütüldüğünden, sektör düzeyinde benzer söylemler üretebilmektedir (Johansson, 2022; Zięba & Johansson, 2022).

Literatürde ESG farklılıkları kimi zaman ulusal kültür değerleriyle açıklanmakta; bazı kültürel boyutların kurumsal uygulamaları etkileyebileceğini ileri sürülmektedir (Hofstede, 2001; Ringov & Zollo, 2007; Koparan vd., 2016). Diğer taraftan kurumsal kuram, örgütlerin içinde bulundukları örgütsel alanlarda zamanla benzeşme gösterebileceğini; bu benzeşmenin zorlayıcı, normatif ve öykünmeci baskılarla oluştuğunu ifade etmektedir (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Özen, 2007). Bu çalışma, söz konusu iki açıklama setini bayrak taşıyıcı havayolu işletmeleri örneğinde karşılaştırmalı biçimde test ederek şu soruya odaklanmaktadır: Bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin ESG söylemleri kültür kümelerine göre farklılaşmakta mıdır, yoksa havacılık sektörünün kurumsal

baskıları söylemi yakınsatan bir eşbiçimlilik mi üretmektedir? Bu araştırma sorusundan hareketle, Birleşmiş Milletler İnsani Gelişme Endeksi'ne (HDI) göre dünyada en yüksek skora sahip 50 ülkenin bayarak taşıyıcı havayolu işletmeleri örneklem olarak seçilmiştir. Çalışmada kültür ve ESG arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için nicel yöntem tercih edilirken, ESG söylemlerinin analizinde ise nitel yöntem kullanılmıştır. Elde edilen bulgular göstermektedir ki, Bayrak taşıyıcı havayolu işletmeleri ESG söylemleri inşa ederken, ulusal kültürün önermelerinden ziyade, kurumsal kuramın ileri sürdüğü uluslararası kurumsal baskılardan daha fazla etkilenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışmanın kavramsal çerçevesi, ülkelerin bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin ESG söylemlerinin hangi dinamikler tarafından biçimlendiğini açıklamak üzere iki farklı kuramsal yaklaşımı birlikte ele almaktadır.

Ulusal kültür yaklaşımı, toplumsal değer örüntülerinin işletmelerin örgütsel karar ve iletişim uygulamalarını etkileyebileceğini öne sürmektedir (Hofstede, 2001; Sargut, 2015). Hofstede (2001) kültürü, belirli bir grubun üyelerini diğerlerinden ayıran ortak zihinsel programlama olarak kavramsallaştırmakta ve kültürün örgütsel davranış üzerindeki etkisini boyutlar aracılığıyla tartışmaktadır. Kültürün ESG söylemine yansıması, paydaş önceliklerinin farklılaşması, risk algısının değişmesi ve hesap verebilirlik beklentilerinin kültüre göre şekillenmesi üzerinden açıklanabilmektedir (Matten & Moon, 2008; Husted, 2005; Ringov & Zollo, 2007). Literatürde ulusal kültür değerlerinin kurumsal sosyal performans ve raporlama uygulamalarıyla ilişkili olabileceğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Husted, 2005; Ringov & Zollo, 2007; Koparan vd., 2016). Matten ve Moon (2008) ise işletmelerin örgütsel uygulamalarının ülke bağlamında kurumsal yapılara gömülü olduğunu ileri sürerek ulusal kültürün önemini vurgulamaktadır.

Diğer taraftan kurumsal kuramın temel önermesi, örgütlerin yalnızca teknik rasyonaliteye göre değil, aynı zamanda meşruiyet kazanma ve kurumsallaşmış beklentilere uyum sağlama amacıyla da yapı ve süreçlerini biçimlendirdiğidir (Özen, 2007; Scott, 2008). Meyer ve Rowan (1977), örgütlerin sıklıkla toplumsal olarak meşrulaşmış kural ve mitleri bünyelerine alarak biçimsel yapılar kurduklarını; bu yapıların teknik verimlilikten ziyade meşruiyet üretiminde işlev gördüğünü savunmaktadır. DiMaggio ve Powell (1983) ise örgütsel alanlarda eşbiçimciliğin, zorlayıcı, normatif ve öykünmeci eşbiçimcilik olmak üzere üç ana mekanizma ile ortaya çıktığını ileri sürmektedir.

Havacılık sektörü bu mekanizmaların tamamına açık bir örgütsel alan örneği sunmaktadır (Köse & Erden Ayhün, 2018; Koparan ve Çıtak, 2025). Güvenlik ve emniyet odaklı regülasyonlar, havayollarını operasyonel standartlara uyum konusunda zorlayıcı baskı altında tutmaktadır (ICAO, 2025; SHGM, 2012). Sektörün uluslararası normları, raporlama çerçeveleri, bağımsız denetim ve güvence uygulamaları normatif baskıları pekiştirmektedir (IATA, 2024). Yine sektörün uluslararası yoğun rekabet yapısı, çok kültürlü müşteri ve çalışan profili ve yüksek belirsizlik içerisinde hareket ediyor olması, havayolu işletmelerini uygulamalarda öykünmeci nitelikte hareket etmeye zorlamakta ve eşbiçimci bir yapıya bürünmesine neden olmaktadır (Kılıç vd., 2019; Köse & Erden Ayhün, 2018). Bu çerçevede ESG söylemi, sektör düzeyinde meşruiyet sağlamak için benzeşen metin kalıpları ve temalar üzerinden kurumsallaşabilmektedir. Özellikle yüksek görünürlük ve itibar riskinin bulunduğu sektörlerde, örgütler şeffaflık, hesap verebilirlik ve uyum temalarını öne çıkararak algılanan meşruiyeti güçlendirmeye çalışmaktadır (Suchman, 1995). Dolayısıyla, ulusal kültür farklı paydaş öncelikleri üretse bile, sektör düzeyinde baskınlaşan söylem kalıpları bu farklılıkları sınırlayabilmektedir.

Kurumsal kuram, örgütlerin benzeşmesinin yalnızca düzenleyici mekanizmalara bağlı olmadığını; aynı zamanda sektör içindeki ağ yapıları ve mesleki topluluklar aracılığıyla da şekillenebileceğini de ileri sürmektedir (Scott, 2008, Özen, 2007). Havayolu işletmelerinin ittifak yapıları, ortak hizmet platformları, tedarik zinciri entegrasyonları ve sürdürülebilirlik odaklı girişimleri normatif ve öykünmeci baskıları artırmaktadır (Köse & Erden Ayhün, 2018; Scott, 2008; IATA, 2024).

Ulusal kültür kuramı perspektifinden bakıldığında ise kültürün örgütsel uygulamalar üzerindeki etkisi, özellikle belirsizlik koşullarında ve paydaş çatışmalarının belirginleştiği alanlarda daha görünür hale gelebilmektedir (Hofstede, 2001). Kültürün örgütsel uygulamalar üzerindeki etkisini araştıran literatür incelendiğinde, kültürün, ESG skorları da dahil olmak üzere pek çok konuda etkili olduğunu göstermektedir (Küskü ve Zarkada-Fraser, 2004; Ringov ve Zollo, 2007; Ioannou ve Serafeim, 2012;

Halkos ve Skouloudis, 2016). Ancak havacılık sektörünün uluslararası nitelikteki regülatif yapısı, güvenlik, emniyet ve operasyonel süreklilik gibi konularda gerek zorlayıcı, gerekse normatif eşbiçimcilik baskısı altında hareket ettiğinden, kültürün EGS söylemlerindeki etkisi daha arka planda kalmasına neden olabilmektedir.

Tüm bu açıklamalardan hareketle araştırmanın nicel analiz bölümünde kültür kümelerine dayalı farklılaşma beklentileri hipotezler aracılığıyla test edilmiştir. Buna karşılık, kurumsal kuram çerçevesindeki benzeşme eğilimini değerlendirebilmek amacıyla doküman ve söylem analizi kapsamında araştırma sorusu oluşturulmuştur. Hipotezler ve araştırma sorusu aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H1: Bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin ESG söylemleri kültür kümelerine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

H1a: Bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin çevresel söylemleri kültür kümelerine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

H1b: Bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin sosyal söylemleri kültür kümelerine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

H1c: Bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin ekonomik söylemleri kültür kümelerine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

H1d: Bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin yönetişimsel söylemleri kültür kümelerine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

AS1: Bayrak taşıyıcı havayollarının ESG söylemleri, kurumsal eşbiçimlilik eğilimi göstermekte midir?

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmada, ESG söylemlerinin belirleyicilerini değerlendirebilmek amacıyla hem nicel hem de nitel yöntemlerin bir arada bulunduğu analiz stratejisi benimsenmiştir (Creswell & Plano Clark, 2007; Johnson vd., 2007). Çalışmanın örneklemi, HDI skorları en yüksek olan 50 ülke ve bu ülkelerle ilişkilendirilen bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinden oluşmaktadır. Ülkeleri temsil eden bayrak taşıyıcı havayolu işletmeleri tespit edildiğinde, Scandinavian (SAS) Airlines'ın Norveç, Danimarka ve İsveç'in ortak bayrak taşıyıcısı olması sebebiyle iki ülke HDI skorlarının yüksekliğine göre örneklemden çıkarılmıştır. Analize dahil edilecek 48 ülke GLOBE'un kültür kümeleri sınıflandırması temel alınarak kümelere ayrıştırılmıştır ve gruplandırılmıştır. Bununla birlikte GLOBE çalışmasına dahil edilmeyen 16 ülke de örneklemden çıkarılmış ve analizler için nihai örneklem 32 ülkeden oluşmuştur. Örnekleme ilişkin bilgiler Tablo 1'de gösterilmektedir.

Oluşturulan örneklem (n=32) GLOBE kültür kümeleri bağlamında gruplandırıldığında 9 farklı kültür kümesinde ayrışmıştır. Bu kümeler çalışmanın bağımsız değişkenini oluşturmaktadır. Bağımlı değişkenler ise, bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin yıllık ve sürdürülebilirlik raporlarından türetilen çevresel (E), sosyal (S), ekonomik (Econ) ve yönetişimsel (G) söylem puanlarıdır. Bu boyutlar, raporlarda ilgili temaların görünürlüğüne göre -1, 0, 1 ve 2 değerleriyle kodlanmıştır (Krippendorff, 2018; Mayring, 2014). Ayrıca toplam ESG yoğunluğunu göstermek amacıyla TESG (E+S+Econ+G) ve sosyal-ekonomik vurgu dengesini göstermek amacıyla SEB (S−Econ) değişkenleri oluşturulmuştur. Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler düşük kategorili ordinal puanlardan oluştuğu ve kültür kümeleri arasında gözlem sayıları dengesiz olduğu için karşılaştırmalarda parametrik olmayan testler tercih edilmiştir. Normallik kontrolleri yapılmış olmakla birlikte, veri yapısının ayrık ve sınırlı dağılım göstermesi nedeniyle Kruskal–Wallis testi temel analiz aracı olarak kullanılmıştır.

İkinci aşamada ise, yıllık ve sürdürülebilirlik raporları üzerinde belge temelli bir nitel analiz süreci yürütülmüştür (Bowen, 2009; Fairclough, 2003; Higgins & Coffey, 2016). Buradaki amaç, kurumsal kuramın eşbiçimlilik önermeleri doğrultusunda, havayolu işletmelerinin ESG söylemlerinde ortak tema setleri, benzer kurumsal referanslar ve yakınsayan anlatı kalıpları üretip üretmediğini incelemektir. Analiz süreci, aynı veri evreni üzerinde birbirini tamamlayan iki katmanlı bir analiz tasarımı üzerinden yapılandırılmıştır. İlk katmanda, sürdürülebilirlik ve yıllık raporlarda ESG boyutlarının görünürlüğünü ve ortak tema setlerini belirlemek amacıyla yönlendirilmiş içerik analizine başvurulmuştur. İkinci katmanda ise, söz konusu temaların hangi kurumsal dil, hangi meşruiyet kalıpları ve hangi ortak

referanslar üzerinden sunulduğunu incelemek amacıyla destekleyici söylem analizi uygulanmıştır (Fairclough, 2003). Bu çerçevede analiz, yalnızca hangi temaların var olduğuna değil, bu temaların hangi söylemsel yapı içinde kurulduğuna da odaklanmıştır. Böylece araştırmada kültürel farklılaşma beklentisi ile kurumsal benzeşme beklentisi aynı veri evreni üzerinde birlikte değerlendirilebilmiştir.

Doküman analizi ile işletmelerin hangi ESG temalarını öne çıkardığı belirlenirken, söylem analizi ile bu temaların hangi kurumsal dil, hangi meşruiyet kalıpları ve hangi ortak referanslar üzerinden sunulduğu değerlendirilmiştir. Böylece çalışmada yalnızca ESG boyutlarının kültür kümeleri arasında farklılaşıp farklılaşmadığına değil, aynı zamanda havacılık alanının zorlayıcı, normatif ve öykünmeci baskıları altında şirketlerin benzer söylemsel örüntüler üretip üretmediğine de odaklanılmıştır. Bu kapsamda özellikle emisyon azaltımı, sürdürülebilir havacılık yakıtı, net sıfır hedefleri, düzenleyici uyum, paydaş katılımı, risk yönetimi, etik, kurumsal yönetişim, toplumsal katkı ve bağlantısallık gibi tekrar eden ifadeler kurumsal eşbiçimlilik açısından değerlendirilmiştir. Böylece çalışma, kültür kümeleri arası farkların zayıf görünmesini yalnızca fark yokluğu olarak değil, aynı zamanda olası bir söylemsel yakınsama örüntüsü bağlamında yorumlama imkânı kazanmıştır.

Tablo 1: Bayrak Taşıyıcı Havayolu İşletmeleri, Ülkeler ve Kültür Kümeleri[1]

SIRA	ÜLKELER	BAYRAK TAŞIYICILAR	KÜMELER	Human Development Index (HDI)
1	İsviçre	Swiss International Air Lines	Latin Avrupa	0.970
2	Danimarka	SAS (Scandinavian Airlines)	Nordic Avrupa	0.962
3	Almanya	Lufthansa	Kuzey Avrupa	0.959
4	Avustralya	Qantas Airways	Anglo Kümesi	0.958
5	Hong Kong	Cathay Pacific Airways	Confucian Asya	0.955
6	Hollanda	KLM Royal Dutch Airlines	Kuzey Avrupa	0.955
7	İrlanda	Aer Lingus	Anglo Kümesi	0.949
8	Finlandiya	Finnair	Nordic Avrupa	0.948
9	Singapur	Singapore Airlines	Confucian Asya	0.946
10	Birleşik Krallık	British Airways	Anglo Kümesi	0.946
11	Kanada	Air Canada	Anglo Kümesi	0.939
12	Yeni Zellanda	Air New Zealand	Anglo Kümesi	0.938
13	Amerika	American Airlines	Anglo Kümesi	0.938
14	Kore	Korean Air	Confucian Asya	0.937
15	Avusturya	Austrian Airlines	Kuzey Avrupa	0.930
16	Japonya	All Nippon Airways (ANA)	Confucian Asya	0.925
17	Fransa	Air France	Latin Avrupa	0.920
18	İsrail	El Al	Orta Doğu	0.919
19	İspanya	Iberia	Latin Avrupa	0.918
20	İtalya	ITA Airways	Latin Avrupa	0.915
21	Yunanistan	Aegean Airlines	Doğu Avrupa	0.908
22	Polonya	LOT Polish Airlines	Doğu Avrupa	0.906
23	Portekiz	TAP Air Portugal	Latin Avrupa	0.890
24	Katar	Qatar Airways	Orta Doğu	0.886
25	Türkiye	Turkish Airlines	Doğu Avrupa	0.853
26	Costa Rica	Avianca Costa Rica	Latin Amerika	0.833
27	Rusya	Aeroflot	Doğu Avrupa	0.832
28	Malezya	Malaysia Airlines	Southern Asya	0.819
29	Tayland	Thai Airways	Southern Asya	0.798
30	Çin	Air China	Confucian Asya	0.797
31	Meksika	Aeroméxico	Latin Amerika	0.789
32	Kolombiya	Avianca	Latin Amerika	0.788

[1] Tablo 1'de çalışamanın başlangıcındaki tüm ülkeler birlikte verilmiştir. Gri renkle betimlenen ülkeler GLOBE çalışmasında yer almayan ülkeleri göstermektedir.

33	Norveç	SAS (Scandinavian Airlines)		0.970
34	İsveç	SAS (Scandinavian Airlines)		0.959
35	İzlanda	Icelandair		0.972
36	Belçika	Brussels Airlines		0.951
37	Malta	Air Malta		0.924
38	Bir. Arap Emir.	Emirates		0.940
39	Çek Cumhuriyeti	Czech Airlines		0.915
40	Litvanya	airBaltic		0.895
41	Letonya	airBaltic		0.889
42	Umman	Oman Air		0.858
43	Brunei	Royal Brunei Airlines		0.837
44	Şili	LATAM Airlines		0.878
45	Peru	LATAM Airlines		0.794
46	Azerbaycan	Azerbaijan Airlines		0.789
47	Sri Lanka	SriLankan Airlines		0.776
48	Maldivler	Maldivian Airlines		0.766
49	Vietnam	Vietnam Airlines		0.766
50	Sudi Arabistan	Saudia		0.900

BULGULAR VE TARTIŞMA

Kruskal–Wallis testi sonuçları, ana örneklemde kültür kümeleri arasında çevresel, sosyal, ekonomik ve yönetişim boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını göstermektedir ($p > .05$). Teste ilişkin veriler Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2: Kruskal–Wallis Test Sonuçları

Değişken	H	sd	p	Karar
Çevresel (E)	9.349	8	.314	Anlamlı fark yok
Sosyal (S)	4.891	8	.769	Anlamlı fark yok
Ekonomik (Econ)	7.442	8	.490	Anlamlı fark yok
Yönetişim (G)	7.311	8	.504	Anlamlı fark yok
TESG	6.398	8	.603	Anlamlı fark yok

İçerik analizi bulgularına ilişkin oluşturulan Tablo 3 incelendiğinde, bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin ESG söylemlerinde dört boyutun da ortak tema setleri etrafında yapılandığını göstermektedir. Özellikle çevresel ve yönetişimsel boyutlarda güçlü bir standartlaşma dikkat çekmektedir. Çevresel söylemde emisyon azaltımı, sürdürülebilir havacılık yakıtı, net sıfır hedefleri ve düzenleyici uyum öne çıkarken; yönetişimsel boyutta etik, risk yönetimi, denetim ve şeffaflık gibi başlıklar neredeyse tüm belgelerde tekrar etmektedir. Sosyal boyut görece daha esnek görünmekte; ancak burada da çalışanlar, eğitim, güvenlik ve toplumsal katkı gibi ortak başlıklar korunmaktadır.

Tablo 3. İçerik Analizi Bulguları: ESG Boyutlarına Göre Tekrar Eden Ana Temalar

ESG boyutu	Tekrar eden ana temalar	Gözlenen genel örüntü
Çevresel	Emisyon azaltımı, filo modernizasyonu, SAF, net sıfır hedefi, operasyonel verimlilik, karbon düzenlemelerine uyum	Çevresel söylem büyük ölçüde standartlaşmış ve uluslararası çevre yönetişimi diline dayalıdır
Sosyal	Çalışan hakları, güvenli çalışma ortamı, eğitim ve gelişim, kapsayıcılık, toplumsal katkı, müşteri deneyimi	Sosyal boyutta ortak tema seti korunmakla birlikte yerel ton farklılıkları daha görünürdür
Ekonomik	Bağlantısallık, turizm ve ticaret desteği, bölgesel kalkınma, istihdam, ekonomik katkı, finansal sürdürülebilirlik	Ekonomik söylem şirketleri ulusal ve bölgesel altyapı aktörü olarak konumlandırmaktadır
Yönetişim	Etik, uyum, risk yönetimi, denetim, kurumsal yönetişim, şeffaflık, hesap verebilirlik, paydaş katılımı	Yönetişimsel boyut en standartlaşmış ve en güçlü kurumsal ortaklaşmanın görüldüğü alandır

Söylem analizi, ESG söylemlerinin yalnızca hangi temaları içerdiğini değil, bu temaların hangi kurumsal dille sunulduğunu da görünür hale getirmektedir. Tablo 4'te sunulan bulgular, özellikle uyum ve meşruiyet dilinin güçlü biçimde tekrarlandığını göstermektedir. Şeffaflık, hesap verebilirlik, risk yönetimi ve düzenleyici uyum vurguları, ESG söylemlerinin büyük ölçüde kurumsal meşruiyet üretmeye dönük biçimde yapılandırıldığını göstermektedir. Bunun yanında performans ve taahhüt dili, sürdürülebilirliği yalnızca etik bir yükümlülük değil, aynı zamanda stratejik bir dönüşüm alanı olarak sunmaktadır. Ulusal katkı dili ise bayrak taşıyıcı havayollarının ESG söylemlerini, ülkeye değer üreten ve kamusal fayda sağlayan aktörler olarak meşrulaştırdığını göstermektedir. Bu çerçeveler birlikte değerlendirildiğinde, söylemsel düzeyde kültürel özgünlüklerden çok, ortak bir kurumsal anlatı mantığının baskın hale geldiği görülmektedir.

Tablo 4. Söylem Analizi Bulguları: ESG Söyleminde Tekrar Eden Kurumsal Çerçeveler

Söylem çerçevesi	Açıklama	Gözlenen eğilim
Uyum dili	ESG'nin düzenlemelere, standartlara ve raporlama yükümlülüklerine bağlı olarak sunulması	Özellikle çevresel ve yönetişimsel boyutta güçlüdür
Meşruiyet dili	Şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve paydaş beklentileri üzerinden kurulan anlatı	Hemen tüm belgelerde ortak biçimde görülmektedir
Performans dili	Verimlilik, dayanıklılık, liderlik, stratejik hedef ve rekabet gücü vurgusu	ESG'nin yalnızca etik değil, stratejik değer yaratan alan olarak sunulduğunu göstermektedir
Ulusal katkı dili	Ülke ekonomisine katkı, turizm, ticaret, erişim ve bağlantısallık vurgusu	Özellikle ekonomik boyutta ve bayrak taşıyıcı kimliğinde belirgindir
Taahhüt dili	Yol haritası, hedef, dönüşüm planı, gelecek vizyonu ve kurumsal söz verme kalıpları	ESG söylemlerinin geleceğe dönük ve normatif biçimde kurulduğunu göstermektedir

Araştırmanın nicel bulguları incelendiğinde, bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin ESG söylemlerinin kültür kümelerine göre güçlü ve sistematik biçimde ayrışmadığına işaret etmektedir. Bu durum, kültürün tamamen etkisiz olduğu anlamına gelmemektedir; ancak havacılık gibi yüksek derecede regüle edilen, uluslararası standartlarla çevrelenmiş ve meşruiyet baskılarının yoğun olduğu bir alanda kültürel farklılaşmanın daha arka planda kalabildiğini düşündürmektedir. Bu yorum, küresel havacılıkta sürdürülebilirlik raporlamasının kurumsal çevre ve sektör baskılarıyla şekillendiğini gösteren çalışmalarla uyumludur (Kılıç vd., 2019). Özellikle ESG gibi paydaşlara dönük kurumsal söylem alanlarında, kültürel özgünlüklerin sektör düzeyindeki ortak beklentiler tarafından bastırılmış olması mümkündür; nitekim havayolu sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin derlemeler sektör genelinde benzer meşruiyet ve iletişim baskılarının etkili olduğunu, karşılaştırmalı çalışmalar ise bölgeler arasında bazı ton farkları bulunsa da ortak tema setlerinin baskınlığını göstermektedir (Zięba & Johansson, 2022; Zhang, 2021).

Nitel analizlerle elde edilen bulgular incelendiğinde, ESG söyleminin dört boyutta da büyük ölçüde ortak bir kurumsal çerçeve içinde yapılandığı görülmektedir. Özellikle çevresel boyutta oldukça benzer anlatıların tekrarlandığı dikkat çekmektedir. Bu durum, çevresel söylemin kültürel kümelere göre belirgin biçimde farklılaşmasından çok, küresel havacılık alanında kurumsallaşmış çevre yönetişimi diline yaslandığını göstermektedir. Bu bulgu, havayolu sürdürülebilirlik raporlamasında çevresel açıklamaların ortak sektör çerçeveleri ve kurumsal baskılar altında şekillendiğini gösteren çalışmalarla uyumludur (Kılıç vd., 2019; Zięba & Johansson, 2022). Sosyal boyutta çevresel ve yönetişimsel alanlara kıyasla daha fazla yerel ton farkı gözlenmekle birlikte, burada da tam bir kültürel ayrışmadan söz etmek güçtür. Analiz bulgularında benzer sosyal sorumluluk temalarının tekrarlandığı görülmektedir. Farklılık daha çok bu temaların hangi toplumsal referanslarla ve hangi tonla sunulduğu düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Bu da kültürün tamamen ortadan kalkmadığını, ancak sosyal söylemde dahi ortak bir kurumsal sözlüğün yerel bağlamlarla birlikte çalıştığını düşündürmektedir. Nitekim Avrupa ve Asya-Pasifik havayollarının KSS raporlarını karşılaştıran Zhang (2021), bölgeler arasında bazı vurgu farkları bulmakla birlikte her iki bölgede de özellikle benzer sosyal tema kümelerinin öne çıktığını göstermektedir. Ekonomik boyutta söylemsel yakınsama daha da belirgindir. Bayrak taşıyıcı havayolları kendilerini yalnızca ticari işletmeler olarak değil, aynı zamanda bağlantısallık sağlayan, ticareti

destekleyen, turizmi teşvik eden ve ulusal ya da bölgesel kalkınmaya katkı sunan stratejik aktörler olarak sunmaktadır. Bu anlatı, farklı ülke ve kültür kümelerinde yer alan işletmelerde benzer biçimde tekrar etmekte; ekonomik söylemin ulusal kültürel özelliklerden çok, bayrak taşıyıcı olmanın getirdiği kamusal rol ve meşruiyet beklentileri etrafında şekillendiğini göstermektedir. Bu durum, havacılığın sürdürülebilir kalkınmaya katkısını özellikle bağlantısallık, ticaret, turizm ve yatırım akışları üzerinden tanımlayan sektör rehberleri ve bayrak taşıyıcıların kamusal rolünü vurgulayan çalışmalarla uyumludur (Backx vd., 2002). Yönetişimsel boyut ise nitel analizde en standartlaşmış alan olarak öne çıkmaktadır. Kurumsal yönetişim, etik, risk yönetimi, uyum, denetim, paydaş katılımı, şeffaflık ve hesap verebilirlik başlıkları farklı ülkelerdeki havayollarında oldukça benzer bir raporlama mimarisi içinde sunulmaktadır. Bu bulgu, özellikle yönetişimsel söylemin uluslararası raporlama standartları, denetim pratikleri ve profesyonel normlar etrafında güçlü biçimde kurumsallaştığını göstermektedir. Böylece ESG söyleminde yalnızca temaların değil, bu temaların sunuluş biçiminin de sektör düzeyinde benzeştiği anlaşılmaktadır. Bu sonuç da dünya lideri havayollarında KSS raporlamasının zaman içinde belirli ortak raporlama kalıpları etrafında geliştiğini gösteren karşılaştırmalı çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Yang vd., 2020; Rüger & Maertens, 2023).

Nitel inceleme, içerik düzeyindeki ortaklaşmanın yanı sıra söylem düzeyinde tekrar eden kurumsal çerçeveleri de görünür hale getirmektedir. Belgelerde özellikle uyum dili, meşruiyet dili, performans dili, ulusal katkı dili ve taahhüt dili öne çıkmaktadır. Şeffaflık, hesap verebilirlik, risk yönetimi, standartlara uyum ve paydaş beklentileri gibi ifadelerin yoğun biçimde tekrarlanması, ESG söylemlerinin büyük ölçüde kurumsal meşruiyet üretmeye dönük biçimde yapılandırıldığını düşündürmektedir. Bunun yanında hedef, dönüşüm planı, yol haritası ve gelecek vizyonu gibi taahhüt ifadeleri, sürdürülebilirliğin yalnızca etik bir yükümlülük değil, aynı zamanda stratejik bir dönüşüm alanı olarak sunulduğunu göstermektedir.

Nicel ve nitel bulgular birlikte değerlendirildiğinde, çalışmanın iki kuramsal açıklama bağlamında ESG söylemlerini açıklamada kurumsal kuramın görece daha açıklayıcı bir yorum sunduğu görülmektedir. Bayrak taşıyıcı havayolları, ulusal bağlamlara gömülü işletmeler olmakla birlikte, aynı zamanda uluslararası havacılık alanının ortak standartları, raporlama normları, yatırımcı beklentileri, düzenleyici baskıları ve paydaş talepleri altında faaliyet göstermektedir. Bu nedenle ESG söylemlerinin kültürel kümelere göre belirgin biçimde ayrışmasından ziyade, alan düzeyindeki ortak meşruiyet beklentileri doğrultusunda benzeşmesi daha olası görünmektedir. Özellikle çevresel ve yönetişimsel boyutlarda gözlenen standartlaşma ile ekonomik boyutta tekrarlanan kamusal katkı dili, kurumsal eşbiçimlilik yorumunu desteklemektedir.

Bu sonuçlar, Matten ve Moon'un (2008) KSS'nin ülke bağlamına göre kimi zaman daha görünür ve stratejik, kimi zaman ise daha örtük biçimler alabildiğine ilişkin tartışmalarıyla da uyumludur. Bayrak taşıyıcılar küresel normlar altında benzeşen raporlama kalıplarını benimserken, ulusal bağlamın etkileri daha çok temaların içeriklenmesi, gerekçelendirilmesi ve söylemin tonu düzeyinde ortaya çıkıyor olabilir. Bu açıdan bakıldığında, kültür ve kurumsal baskılar birbirini dışlayan değil; biri daha çok içerik tercihlerini, diğeri ise söylemin biçimsel çerçevesini şekillendiren tamamlayıcı mekanizmalar olarak düşünülebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin ESG söylemlerinin kültür kümelerine göre istatistiksel olarak güçlü ve sistematik biçimde ayrışmadığı görülmüştür. Nicel bulgular, kültürel farklılaşmanın sınırlı kaldığını göstermiş; nitel bulgular ise ESG söylemlerinin büyük ölçüde ortak tema setleri ve benzer anlatı kalıpları etrafında kurulduğunu ortaya koymuştur.

Bu sonuç, havacılık sektörünün yüksek düzeyde standartlaşmış ve yoğun biçimde düzenlenen yapısıyla uyumludur. Bayrak taşıyıcı havayolları farklı ulusal bağlamlarda faaliyet gösterse de sürdürülebilirlik söylemlerini büyük ölçüde benzer çerçeveler içinde üretmektedir. Özellikle çevresel ve yönetişimsel boyutlarda görülen ortaklaşma, sektörde kurumsal baskıların güçlü olabileceğine işaret etmektedir.

Çalışma, kültürün tamamen etkisiz olduğunu ileri sürmemektedir. Ancak kültürün etkisinin daha çok söylemin tonu ve bazı vurgu farklılıklarında kaldığı, buna karşılık genel söylem yapısının ortak kurumsal beklentiler tarafından biçimlendiği düşündürmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma bayrak taşıyıcı havayollarının ESG söylemlerinin kültür kümelerine göre güçlü ve sistematik biçimde farklılaşmadığını; buna karşılık ortak tema setleri, benzer kurumsal referanslar ve yakınsayan anlatı kalıpları aracılığıyla büyük ölçüde uluslararası havacılık alanının kurumsal beklentileri altında biçimlendiğini göstermektedir. Bu bulgu, ESG söylemlerini açıklamada ulusal kültür kadar, hatta ondan daha fazla, örgütsel alan dinamiklerinin ve kurumsal baskıların dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Uygulama açısından, bayrak taşıyıcı havayollarının ESG iletişiminde uluslararası standartlara uyum ile yerel paydaş beklentileri arasında denge kurması önem taşımaktadır. Gelecek çalışmalarda ise ESG söylemleri daha ayrıntılı içerik ölçümleriyle incelenebilir; ayrıca kurumsal baskıların hangi mekanizmalarla benzeşme ürettiği daha doğrudan araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Altun, M., & Yıldız, T. (2024). Havayolu şirketlerinde kurum itibarının müşteri memnuniyeti, güven ve telafi memnuniyeti çerçevesinde ele alınması. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 26(46), 38-57.

Backx, M., Carney, M., & Gedajlovic, E. (2002). Public, private and mixed ownership and the performance of international airlines. Journal of Air Transport Management, 8(4), 213-220.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. Qualitative Research Journal, 9(2), 27-40.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). Designing and conducting mixed methods research. Sage.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147-160.

Fairclough, N. (2003). Analysing discourse: Textual analysis for social research. Routledge.

Halkos, G., & Skouloudis, A. (2016). National CSR and institutional conditions: An exploratory study. Journal of Cleaner Production, 139, 1150-1156.

Higgins, C., & Coffey, B. (2016). Improving how sustainability reports drive change: A critical discourse analysis. Journal of Cleaner Production, 136, 18-29.

Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Sage.

Husted, B. W. (2005). Culture and ecology: A cross-national study of the determinants of environmental sustainability. Management International Review, 45(3), 349-371.

International Air Transport Association. (2024). Beginners guide to airline sustainability reporting.

International Air Transport Association. (2025). IATA annual safety report 2025.

International Civil Aviation Organization. (2025). Realizing aviation's sustainable future.

International Civil Aviation Organization. (2026). Aviation is environmentally sustainable.

Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions. Journal of International Business Studies, 43, 834-864.

Johansson, E. (2022). An analysis of sustainability reporting practices of the global airline industry. In Proceedings of the International Conference on Tourism Research (pp. 507-516). Academic Conferences International.

Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. Journal of Mixed Methods Research, 1(2), 112-133.

Kılıç, M., Uyar, A., & Karaman, A. S. (2019). What impacts sustainability reporting in the global aviation industry? An institutional perspective. Transport Policy, 79, 54-65.

Kim, Y., & Cho, W. (2024). The effect of airline's ESG management on corporate reputation, corporate image, and relationship continuance intention. Global Business & Finance Review, 29(5), 146-159.

Koparan, E., & Çıtak, F. (2025). The impact of environmental sustainability on financial performance in airline companies based on legitimacy theory. Journal of Aviation, 9(2), 445-453.

Koparan, E., İlhan-Nas, T., & Okan, T. (2016). Ulusal kültürün kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları üzerindeki etkisi: Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler üzerine bir araştırma. TİSK Akademi, 11(22), 352-379.

Köse, B. Ç., & Erden Ayhün, S. (2018). Kurumsal eşbiçimlilik kapsamında havayolu ittifaklarının misyon ifadelerinin incelenmesi. Yönetim Bilimleri Dergisi, 16(32), 533-550.

Krippendorff, K. (2018). Content analysis: An introduction to its methodology (4th ed.). Sage.

Küskü, F., & Zarkada-Fraser, A. (2004). An empirical investigation of corporate citizenship in Australia and Turkey. British Journal of Management, 15(1), 57-72.

Li, J., & Sasaki, M. (2024). The impact of state ownership on corporate social responsibility reporting: A comparison between state-owned and non-state-owned enterprises in China. Management Communication Quarterly, 38(3).

Matten, D., & Moon, J. (2008). Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. Academy of Management Review, 33(2), 404-424.

Mayring, P. (2014). Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures and software solution. SSOAR.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340-363.

Özen, Ş. (2007). Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. İçinde A. S. Sargut & Ş. Özen (Ed.), Örgüt kuramları (ss. 237-330). İmge Kitabevi.

Ringov, D., & Zollo, M. (2007). Corporate responsibility from a socio-institutional perspective: The impact of national culture on corporate social performance. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 7(4), 476-485.

Rüger, M., & Maertens, S. U. (2023). The content scope of airline sustainability reporting according to the GRI standards: An assessment for Europe's five largest airline groups. Administrative Sciences, 13(1), Article 10.

Sargut, A. S. (2015). Kültürler arası farklılaşma ve yönetim. İmge Kitabevi.

Scott, W. R. (2008). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities (4th ed.). Sage.

Shi, Y., & Li, X. (2021). Determinants of financial distress in the European air transport industry: The moderating effect of being a flag-carrier. PLOS ONE, 16(11), e0259149.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2012). Sivil havacılıkta emniyet yönetim sistemi yönetmeliği (SHY-SMS).

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571-610.

Uzgör, M., & Şengür, F. (2021). Havayolu sektöründe devlet destekleri: Türkiye'deki teşvikli uçuş hatlarının incelenmesi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21(3), 851-870.

World Economic Forum. (2025). Global aviation sustainability outlook 2025.

Yalçınkaya, A., & Taşcı, D. (2020). Devletin kurumsal girişimciliği: Türk havayolu taşımacılığı alanında slot tahsisine ilişkin ardışık ve çelişik kurumsal işler (1992-2010). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(2), 173-196.

Yang, L., Ngai, C. S. B., & Lu, W. (2020). Changing trends of corporate social responsibility reporting in the world-leading airlines. PLOS ONE, 15(6), e0234258.

Zhang, X. (2021). Communicating social responsibilities through CSR reports: Comparative study of top European and Asia-Pacific airlines. PLOS ONE, 16(10), e0258687.

Zięba, M., & Johansson, E. (2022). Sustainability reporting in the airline industry: Current literature and future research avenues. Transportation Research Part D: Transport and Environment, 102, 103133.

ŞEFKAT SÖZLEŞMESİ: BAŞIBOŞ KÖPEKLERİN GÜVENLİKLEŞTİRİLMESİ VE MÜŞTEREKLERİN AHLAKİ EKONOMİSİ

Doç. Dr. Cihat ERBİL

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi,
cihat.erbil@hbv.edu.tr

Arş. Gör. Esra KASAP

Akdeniz Üniversitesi,
esrakasap@akdeniz.edu.tr

Arş. Gör. Dr. Zarif Songül GÖKSEL

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi,
songul.goksel@hbv.edu.tr

ÖZET

Merhamet öldürür; en azından piyasa kurucu bir söyleme dönüştüğünde. Bu çalışma, Türkiye'de başıboş köpeklerin yönetişimini inceleyerek güvenlikleştirmenin bakım ve şefkat söylemlerini nasıl kontrol ve birikim mekanizmalarına dönüştürdüğünü gösterir. 2019-2025 dönemini kapsayan süreç izleme analizi, parlamento tutanakları, kamu ihale kayıtları, ticaret sicili verileri ve medya arşivleri üzerinden söylemsel inşa, kurumsal tercüme, piyasa yoğunlaşması, karşı pratikler ve yapısal konsolidasyon olmak üzere beş aşamalı bir nedensel mekanizmayı ortaya koyar. Güvenlikleştirme kuramını müştereklerin politik ekonomisiyle birleştiren çalışma iki kuramsal katkı sunar: güvenlikleştirmenin olağanüstü hal kapasitesinin ötesinde piyasa kurucu bir çevreleme mekanizması olarak yeniden kavramsallaştırılması ve ahlaki ekonomi kavramının güvenlikleştirme literatürüne taşınarak ahlakileştirilmiş çevrelemenin görünür kılınması. Korkunun erdeme, aciliyetin bakıma ve dışlamanın sorumluluğa dönüştüğü bu süreçte müşterekler güvenlikleştirilmiş bir piyasa olarak yeniden kurulur.

Anahtar kelimeler: Güvenlikleştirme kuramı, ahlaki ekonomi, müştereklerin çevrelenmesi, ilişkisel kapitalizm, kentsel müşterekler, süreç izleme

GİRİŞ

Güvenlik arayışı, müşterekleri dönüştürmektedir. Müşterekler, piyasa dışında kalan ve toplulukların ortak kullanımına açık kaynakları, pratikleri ve yaşam alanlarını ifade eder (Ostrom, 1990). Bu süreçte bazı toplumsal gruplar tehlike ve tehdit unsuru olarak yeniden tanımlanmakta; yerlerinden edilmeleri fırsata dönüştürülmektedir (Federici, 2018; Harvey, 2007; Polanyi, 1944). Sömürgeci çevrelemeden neoliberal politikalara ve göçün güvenlikleştirilmesine uzanan dışlayıcı pratikler yönetişimin kurucu mantığını oluşturur. Bu çalışma şu soruyu sorar: Güvenlikleştirme söylemi, müşterekleri nasıl ahlakileştirilmiş bir çevreleme mekanizmasına dönüştürmekte ve bu süreçte bakım ile şefkat söylemleri hangi koşullarda piyasa temelli birikim araçlarına evrilmektedir?

Güvenlikleştirme, bir meselenin söylemsel olarak tehdit biçiminde kurulması ve bu yolla olağan siyaset alanından çıkarılarak olağanüstü müdahalelerin meşrulaştırılması sürecini tanımlar (Buzan, Wæver ve de Wilde, 1998). Çevreleme ise müştereklerin sınırlandırılarak piyasa dolaşımına açılmasını, dolayısıyla mülksüzleştirme yoluyla birikimin sağlanmasını ifade eder (De Angelis, 2017; Harvey, 2007). Ahlaki ekonomi kavramı, ekonomik sömürünün etik söylemlerle meşrulaştırıldığı ve toplumsal normlar ile piyasa mantığının iç içe geçtiği düzenleme biçimlerini kapsar (Fraser, 2016; Thompson, 1971). Müştereklerin yok oluşu kendiliğinden değildir; yeni birikim mekanizmaları üreterek toplum ve piyasa arasında ahlaki sınırları yeniden tanımlayan bir süreçtir (De Angelis, 2017).

Sokak hayvanlarının yönetimi, bu kavramsal kesişimin somut bir görünümünü sunar. Şefkat ve rahatlık söylemleri etrafında sunulan bu alan, ihale ve sözleşmelerle yürüyen ahlakileştirilmiş bir yönetişim mekanizmasına dönüşmüştür. Orta Doğu'da Muskat'ta köpeklerin toplatılması, Erbil ve Mitrovika'da kısırlaştırma ve barınak hizmetleri hayvan refahı söylemleri altında bürokratik hizmet sektörüne dönüşmüştür (Animal Rights Foundation, 2025; The Arabian Stories, 2025). Avrupa'da Priştine'de aynı ahlaki-bürokratik anlayışla mikroçipleme ve kısırlaştırma sözleşmeleri, Birleşik Krallık'ta barınak ve ötenazi uygulamaları bakım söylemiyle dışlamayı meşrulaştırmıştır (Srinivasan, 2012; Telegrafi, 2022).

Bu alanlarda güvenlik, ahlaki söylemler altında piyasa temelli bir araç haline gelerek birlikte yaşamı karlılık odaklı bir yönetişim mekanizmasına dönüştürmektedir.

Türkiye bu soruyu incelemek için özellikle verimli bir bağlam sunar. Türkiye'de güvenlik söylemi, toplumu düzenlemenin temel aracı olarak işlev görmüştür. Güvenlik, dış tehditlere tepki olmaktan çok içerdeki aidiyeti belirleyen bir mekanizma haline gelmiş; farklı dönemlerde kadınlar, Aleviler, kent yoksulları ve muhalifler tehdit olarak yeniden tanımlanarak dışlanmıştır. Bu dışlama kamu düzeni ve modernlik gibi gerekçelerle meşrulaştırılmış, aynı zamanda yeni ekonomik alanlar yaratmıştır. Aynı mantık zamanla insan-dışı varlıklara da genişlemiş ve sokak hayvanları benzer biçimde risk olarak kodlanmıştır. 2019-2025 arasında başıboş köpeklerin yönetişimi yerel bir refah meselesinden ulusal bir güvenlikleştirme meselesine evrilmiş, 2024'te Sokak Hayvanları Yasası ile formalleşmiştir. Böylelikle ahlaki panik ve tepkilerle başlayan süreç, yasal düzenlemeler, belediye ihaleleri ve özel sektörün oluşturduğu bürokratik ve ekonomik bir yönetişim zincirine dönüşmüştür.

Soruyu yanıtlamak için çalışmada süreç izleme yöntemi (Collier, 2011) kullanılmaktadır. Süreç izleme, söylem, kurumsal eylem ve ekonomik sonuç arasındaki nedensel mekanizmaları tanımlayıcı kanıtların sistematik analiziyle ortaya koymayı sağlayan ve gücün resmi politika değişimlerinden ziyade söylemsel meşrulaştırma yoluyla işlediği yönetişim sorularını incelemek için özellikle uygun bir yaklaşımdır (Beach ve Pedersen, 2013; Bennett ve Checkel, 2015). 2019-2025 dönemini kapsayan çok kaynaklı bir veri seti üzerinden parlamento tutanakları, kamu ihale kayıtları, medya arşivleri ve sivil toplum kuruluşu verileri incelenerek ahlaki tehdit söylemi ile piyasa oluşumu arasındaki bağlantı izlenmektedir.

Çalışma, güvenlikleştirme teorisini müştereklerin politik ekonomisiyle birleştirerek iki kuramsal katkı sunar. Birincisi, güvenlikleştirmenin yalnızca olağanüstü hal ilan etme kapasitesi olarak değil, yeni birikim alanları yaratan piyasa kurucu bir süreç olarak yeniden kavramsallaştırılmasıdır. Buzan ve Wæver'ın (1998) güvenlikleştirme çerçevesiyle Polanyi'nin (1944) kurmaca meta kavramını birleştiren bu konum, güvenliğin ekonomik bir kategori haline geldiğini ileri sürer. İkincisi, ahlaki ekonomi kavramını güvenlikleştirme literatürüne taşıyarak ahlakileştirilmiş çevreleme mekanizmasını görünür kılmasıdır. Korkunun erdeme, aciliyetin bakım söylemine ve dışlamanın sorumluluğa dönüştüğü bu süreç, merhamet ve şefkat söylemlerinin kontrol ve metalaştırma araçlarına nasıl evrildiğini açığa çıkarır.

Çevreleme, Dışlama ve Müştereklerin Politik Ekonomisi

Müştereklerin çevrelenmesi, kapitalist toplumların yaşamı yeniden düzenleme mantığının temelini oluşturur. Polanyi (1944), modern piyasanın doğal bir süreçle değil, toplulukların dağıtılmasıyla toplumsal yaşamın zorla yeniden kurulması sonucu ortaya çıktığını ileri sürer. Toprak, emek ve para, piyasada dolaşıma girebilmeleri için kurmaca metalara dönüştürülür. Kurmaca meta, doğası gereği satılmak üzere üretilmemiş olan unsurların piyasa mantığına tabi kılınmasını ifade eder (Polanyi, 1944). Bu süreç, mülksüzleştirmeyi zorunluluk, medeniyet ve ilerleme olarak yeniden inşa eden ahlaki bir proje olarak işler. Federici (2018), Polanyi'nin çerçevesini genişleterek birikimin yalnızca ekonomik alanda değil, bakım, bilgi ve bedenlerin kontrolü üzerinden gerçekleştiğini ve toplumsal yeniden üretimin sınırlandırılmasına dayandığını belirtir; bu süreci cinsiyete dayalı bir mülksüzleştirme olarak tanımlar. Harvey (2007) ise neoliberalizmin çevrelemeyi bilgi, altyapı ve genetik materyali kapsayacak biçimde genişlettiğini göstererek mülksüzleştirme yoluyla birikim kavramını ortaya koyar. Mülksüzleştirme yoluyla birikim, özelleştirme, finansallaştırma ve devlet müdahalesiyle kamusal varlıkların sermayeye aktarılmasını tanımlar (Harvey, 2007). De Angelis'e göre (2017) çevreleme tamamlanmış bir süreçten ziyade sürekliliği olan bir diyalektiktir; müşterekler çeşitli mücadele döngüleri içinde yeniden çevrelenir ve yeniden yaratılır.

Müştereklerin sınırları, neyin paylaşıldığı ve kimin dahil olduğu, kendiliğindenmiş gibi sunulan politik kararlarla belirlenir; dolayısıyla çevreleme, mülkiyetin yanı sıra aidiyeti de belirleyen bir ahlaki haritalamadır. Sınırlar daraldıkça dışlananlar düzen bozucu veya güvenlik tehdidi olarak yeniden tanımlanır. Kentsel müşterekler, sokaklar, parklar ve mahalleler gibi piyasa dışı gündelik yaşam alanlarını kapsar ve insan ile insan-dışı varlıklarca paylaşılır (Ostrom, 1990). Bu birlikte yaşam çoğu zaman karmaşık ve müzakere edilen bir süreçtir (Güngördü-Belbağ ve Erbil, 2025). Söz konusu alanlar gözetim ve kontrolle yeniden tanımlandıkça güvenli/tehlikeli ayrımı ekonomik bir güç alanına dönüşür (Doré ve Michalon, 2017); müşterekler daraldıkça piyasalar genişler.

İlişkisel kapitalizm, ekonomik eylemin anonim piyasa mekanizmalarıyla değil, kişisel bağlar, güven ağları ve ideolojik yakınlıkla şekillendiği bir birikim düzenini ifade eder (Granovetter, 1985; Wedel, 2009). Bu tür ortamlarda müştereklerin sınırları şeffaf rekabetle değil güvenlikleştirilmiş takdir mekanizmalarıyla belirlenir. Siyasal ve ekonomik güç iç içe geçer; kaynaklara erişim ilişkisel güven ve ideolojik yakınlıkla şekillenir. Dolayısıyla tehlikeyi tanımlamak, ekonomik fırsat yaratan bir birikim stratejisi haline gelir. Bu dışlama pratiği farklı tarihsel dönemlerde farklı ahlaki söylemler ve siyasi teknolojiler üzerinden üretilmiştir: sömürgecilikte medeniyet, sanayileşmede ilerleme ve üretkenlik, neoliberal dönemde ise verimlilik ve modernlik. Günümüzde meşruluk zemini güvenlik söylemi üzerinden kurulur ve dışarıda bırakma pratiği gerekli müdahale olarak yansıtılır. Güvenlikleştirme, bu çerçevede hem kurucu bir mekanizma hem de ahlaki bir kılıf işlevi görür. Türkiye örneğinde güvenlik söylemi düzeni sağlama aracı olarak uzun süredir farklı biçimlerde kullanılmakta ve ahlaki piyasa mantığıyla sürdürülmektedir.

Güvenlikleştirme

Güvenlikleştirme kuramı, dışarıda bırakmaya koruma söylemi bağlamında nasıl meşruiyet sağlandığını açıklar. Güvenlik, maddi bir gerçeklikten ziyade performatif bir söylemdir; bir meselenin tehdit olarak kurulması onu olağan siyaset alanından çıkararak acil bir sorun haline getirir (Buzan, Wæver ve de Wilde, 1998). Bu durum hesap verebilirliği zayıflatır, istisnai önlemleri meşrulaştırır ve kimin dışarıda tutulacağını belirler. Güvenlikleştirme, nesnel tehlikelere verilen bir reaksiyon değil, tehlikenin söylem, imge ve otorite yoluyla üretilme sürecini tanımlar (Floyd, 2019; Hansen, 2006). Tehdit belli kitlelerce kabul gördüğünde olağanüstü müdahaleler meşruiyet kazanır ve kaynaklar harekete geçirilir. Bir yönetişim teknolojisi olarak güvenlikleştirme kaygıyı politikaya, korkuyu fırsata dönüştürür (Balzacq, 2011; Bigo, 2008). Olağan siyasetten güvenlik siyasetine geçiş şeffaflığı azaltır, denetimi zayıflatır ve yeni pazarlar yaratır (Lippert ve O'Connor, 2003). Korku, devletler ve şirketler için sömürülecek üretken bir kaynağa dönüşür (Huysmans, 2014). Bu süreç güvenlikleştirme ve çevrelemenin kesiştiği noktaya işaret eder: belirli gruplar tehlikeli olarak tanımlanır, müştereklerin dışına itilir, sınırlar yeniden çizilir ve bu sürecin yönetişimi yeni birikim alanları yaratır.

Klasik dönemde toprakların çitlerle çevrelenmesiyle elde edilen kazanımlar, günümüzde söylem üzerinden meşruiyet sağlama yoluyla ortaya çıkar. Güvenlik söylemi, dışarıda bırakmayı koruma veya bakım üzerinden kurarak ahlaki bir zemin yaratır. Kent yaşamının risk söylemi altında kurgulanması olağanüstü duruma dayalı acil müdahaleleri gerekli kılar: güvenlik tartışmaları ile ihale süreçleri eşzamanlı ilerler, aciliyet gerekçesi denetim ve şeffaflığı zayıflatır, ihaleler hızlı ve çoğu zaman rekabetsiz gerçekleşir. Bu durum yönetişimden karlılığa giden en kısa yol haline gelir (Agamben, 2005). Söz konusu aceleci koreografi zamanı siyasi bir araca dönüştürür. Ortak yaşamın parçası olan gruplar müştereklerin dışına itilerek hem konumlarını kaybeder hem de yönetilecek nesnelere dönüşür. Böylece güvenlikleştirme, dışarıda bırakılma hiyerarşisini sürekli yeniden üretir.

Müştereklerin çevrelenmesi yalnızca insanlara değil kent yaşamının tamamına yöneliktir; kimlerin alanda kalacağı ve kimlerin risk olarak tanımlanacağı bu süreçte belirlenir (Özbilgin, 2024). Bakım iddiasıyla meşrulaştırılan bu süreçte bakım ve kontrol iç içe geçerken güvenlik söylemi dışlamanın politik ekonomisini gizler. Barınaklar, kısırlaştırma ve izleme teknolojilerinin ihalelere konu edilmesi yaşamı kontrol eden bir yönetişim endüstrisi üretir (Mandalaki ve Fotaki, 2020). Böylece insan-dışı yaşamın güvenlikleştirilmesi, güvenlik ve şefkat adına yeni piyasalar yaratan karlı bir alana dönüşür. Ancak çevreleme hiçbir zaman tamamlanmaz; en güçlü kontrol rejimlerinde bile reddetme ve yeniden kurma pratikleri sürer. Yeniden-müştereklerleşme pratikleri, dışlanan grupların ve toplulukların müştereklerini farklı biçimlerde yeniden inşa etme girişimlerini kapsar (Meyer, 2020; Peredo vd., 2020). Bu pratikler müştereklerin sabit değil, sürekli yeniden kurulan ilişkisel bir alan olduğunu gösterir. Sonuç olarak çevreleme ve güvenlikleştirme aynı sürecin iki yüzüdür: biri aidiyeti tanımlar, diğeri bunu tehdit diliyle uygular. Tehlikeyi ifade etme kapasitesi, ahlak ile piyasanın kesiştiği temel birikim alanına dönüşür.

YÖNTEM

Çalışmada başıboş hayvanlar bağlamındaki güvenlikleştirme söyleminin maddi kontrol ve sınırlama piyasalarına nasıl dönüştüğünü incelemek için süreç izleme yöntemi (Collier, 2011) kullanılmıştır. Çalışma, devlet söyleminin bir unsuru olan "başıboş" sıfatını, bu söylemin inşasını analiz etmek

amacıyla eleştirel mesafeyle kullanmaktadır. Süreç izleme, doğrusal nedensellik aramak yerine ahlaki güvenlik iddialarının idari pratiğe ve ihale faaliyetine nasıl dönüştüğünü izlemeyi sağlar. Bu yaklaşım, gücün resmi politika değişimlerinden ziyade söylemsel meşrulaştırma yoluyla işlediği yönetişim sorularını incelemek için özellikle uygundur (Beach ve Pedersen, 2013; Bennett ve Checkel, 2015). Böylece koruma söylemlerinin dışlayan maddi yapılara nasıl evrildiğini ve güvenliğin yönetişimde nasıl bir çevreleme biçimi olarak işlediğini analiz etmek mümkün hale gelir.

Güvenlikleştirme söylemi ile piyasa oluşumu arasındaki nedensel zincir içinde her ampirik gözlemi konumlandıran, mekanizma temelli bir araştırma tasarımı benimsenmiştir. Bu tasarım, güvenlikleştirilmiş takdirin, opaklığın ve prosedürel hızlandırmanın normalleştirilmesinin, ahlaki aciliyeti idari fırsata nasıl dönüştürdüğünü işlevselleştirmektedir. Süreci ampirik olarak izlemek için 2019-2025 dönemini kapsayan çok kaynaklı bir veri seti oluşturulmuştur. 2019 başlangıç yılı, sokak köpeklerine yönelik yüksek profilli kentsel şiddet olaylarının ardından kamusal ve parlamenter ilginin yeniden yükselişe geçtiği bir dönemi işaret eder (Gazete Duvar, 2024). Süreç izleme mantığının gösterdiği üzere söylemsel mobilizasyonun başlangıç anını yakalamak, öncül koşulları belirlemek ve nedensel mekanizmaları izlemek açısından belirleyicidir (Collier, 2011). Veri seti bu nedenle tehdidin ilk inşasından yasal kodifikasyona ve piyasa biçimlenmesine uzanan tüm süreci kapsar.

Tarım, Orman ve Köyişleri Komisyonu'na (28. Yasama Dönemi, 99-112. oturumlar) ait parlamento ve komite tutanakları, 17-23 Temmuz 2024 tarihleri arasındaki görüşmeler dahil toplanmıştır. Bu kayıtlara TBMM'nin dijital arşivinden hedefe yönelik konu filtreleri kullanılarak erişilmiştir. Parlamenter materyaller, Kay ve Baker'ın (2015) vurguladığı gibi, ahlaki ve ekonomik gerekçelerin politika diline sabitlendiği uğrak noktalar olması nedeniyle seçilmiştir. Tutanaklar aranabilir metin dosyasına dönüştürülmüş, aktör rolleri ve söylemsel çerçevelere göre kodlanmıştır. Elektronik Kamu Alımları Platformu (EKAP) verileri piyasa analizinin temelini oluşturmuştur. Sektörel sınıflandırma kodlarıyla hayvanların toplatılması, kısırlaştırma, mikroçipleme ve barınak ihaleleri belirlenmiş; sözleşme numaraları, değer, tarih ve teklif sayısı ile kaydedilerek Merkezi Sicil Kayıt Sistemi (MERSİS) veri tabanındaki ticaret sicili kayıtlarıyla karşılaştırılmıştır. Bu çapraz karşılaştırma firmaların kuruluş tarihlerini, sahiplik ilişkilerini ve mekansal kümelenmelerini haritalamayı sağlamıştır.

Medya arşivleri ve sivil toplum kuruluşu verileri analizin söylemsel boyutunu sağlamıştır. Ulusal ve yerel gazeteler, çevrimiçi platformlar ve raporlar doğrulanmış arşivlerden ve veri tabanlarından toplanmıştır. Duygu analizi yerine güvenlikleştirme anlatılarının ve karşı çerçevelerin kamusal alanda nasıl dolaştığı ve meşruiyet iddialarını nasıl yeniden biçimlendirdiği izlenmiştir. Bu katman, çevrelemenin duygusal ekonomisini, paylaşılan yaşamın geri çekilmesi için ahlaki rızanın nasıl üretildiğini görünür kılmıştır (Vanhala, 2017). Ayrıca ahlaki zorunlulukların bürokratik kodifikasyonunu izlemek amacıyla bakanlık genelgeleri ve meslek örgütü bültenleri incelenmiştir. Bu belgeler, bürokratik sürecin ahlaki iddiaları prosedürel rutinlere nasıl dönüştürdüğünü göstererek söylem ve çevreleme arasındaki nedensel zinciri tamamlamıştır.

Tüm materyaller Collier'in (2011) süreç izleme şeffaflığı ilkeleri doğrultusunda ilişkisel bir veri tabanında kataloglanmıştır. Her kayda benzersiz bir tanımlayıcı atanmış, kaynak, tarih, kurumsal alan ve mekanizma aşamasına göre etiketlenmiştir. Nedensel süreci gösteren kanıtların doğrulanmış olarak kodlanabilmesi için en az iki bağımsız kaynaktan doğrulama şartı aranmıştır. Analiz, tümdengelimci bir kodlama çerçevesi dayatmak yerine kuramsal beklenti ile ampirik okuma arasında gidip gelen dışa çekimsel (abductive) bir yaklaşımla (Beach ve Pedersen, 2013; Vanhala, 2017) yürütülmüştür. Parlamento tutanakları kronolojik olarak incelenerek tehlike, bakım ve güvenlik kavramlarının yasama alanında nasıl eklemlendiği, tartışıldığı ve istikrar kazandığı izlenmiştir. İhale verileri ve ticaret sicili kayıtları zamansal ve yapısal örtüşmeler açısından karşılaştırılmış; firma kuruluş artışları, sözleşme yoğunlaşmaları ve tek teklifli ihaleler mekanistik izler olarak değerlendirilmiştir. Bu çapraz doğrulama çıkarımsal sağlamlığı artırarak söylemsel inşa, kurumsal tercüme, piyasa yoğunlaşması, karşı pratikler ve yapısal konsolidasyon arasındaki nedensel sürecin yeniden kurulmasını mümkün kılmıştır.

BULGULAR

Süreç izleme analizi, güvenlikleştirmenin tekil bir politika kararı değil; ahlaki söylem, bürokratik uygulama ve ekonomik çıkarların birikimli olarak iç içe geçtiği ilişkisel bir süreç olduğunu ortaya koymuştur. Başlangıçta merhametli bir koruma söylemi üzerinden kurulan süreç, zamanla kurumsal bir

kontrol sistemine dönüşmüş ve hayvan yönetişiminden piyasa temelli bir alan üretmiştir. Mekanizma, söylemsel inşa, kurumsal tercüme, piyasa yoğunlaşması, karşı pratikler ve yapısal konsolidasyon olmak üzere ardışık ama özyinelemeli beş aşama halinde ilerlemiştir.

Söylemsel inşa

Güvenlikleştirme, bakım söyleminin kontrol aracına dönüşmesiyle başlamıştır. 2021-2024 parlamento ve komisyontutanakları, başıboş köpeklere dair sorumluluk ve şefkat söylemlerinin risk, kamu düzeni ve biyogüvenlik söylemleriyle iç içe geçtiğini gösterir (Türkiye Büyük Millet Meclisi, 17 Temmuz 2024; 22 Temmuz 2024; 23 Temmuz 2024). Mesele böylelikle olağan siyaset alanından çıkarılarak olağanüstü bir tehdit biçimi haline getirilmiştir (Buzan vd., 1998). İktidar sözcüleri güvenlik ve aciliyeti vurgularken muhalefet bunu etik bir kırılma ve kitlesel şiddet riski olarak çerçevelemiştir. Medya söylemleri bu dönüşümü pekiştirmiş; güvenlikleştirme anlatısı ulusal yayın organları aracılığıyla dolaşıma girmiş, ötanazi kimi zaman insancıl çözüm kimi zaman modernlik söylemi altında gizlenen bir şiddet olarak sunulmuştur (Korkmaz, 2024). Fassin'in (2012) merhamet ekonomisi kavramıyla empati, savunmasızlardan onlardan korkanlara yönlendirilmiş ve korku ahlaki değer ile müdahale gerekçesine dönüştürülmüştür. Dolayısıyla çevreleme ile yalnızca mekansal değil aynı zamanda ahlaki bir sınır çizilmiştir (Linebaugh, 2009). Müşterekler düzensizlik riski taşıyan bir alan olarak tanımlanmış, başıboş köpekler bu düzensizliğin göstergesine dönüşmüştür.

Kurumsal tercüme

Söylemsel inşanın ardından sokak hayvanlarının yönetimi hızlandırılmış bir zamansal rejime girmiştir. Parlamento kayıtları (Türkiye Büyük Millet Meclisi, 2024a; 2024e; 2024f; 2024m) prosedürel zamanın ahlaki bir yönetişim aracına dönüştüğünü göstermektedir. Müzakere geç saatlere sıkıştırılmış, yasa tasarısı ilk okumadan genel kurul oylamasına üç hafta içinde ilerlemiştir. Güvenlikleştirme otoritesini tehdidin ciddiyetinden değil uygulanma hızından almıştır (Balzacq, 2011). MASAK'ın yayımladığı rapor, idari bir belge olarak toplumsal merhameti mali şüpheye çevirerek ahlaki paniği kurumsallaştırmış ve hükümetin hızlı yasal müdahale çağrısına bürokratik meşruiyet sağlamıştır (Eroğlu, 2024). Türkiye'nin ikiye bölünmüş medya alanı (Yücel ve Boyraz, 2025) bu kutuplaşmayı güvenlikleştirme mantığı içinde yeniden üretmiştir. İktidar yanlısı ve muhalif mecralar farklı yorumlar sunmuş, ancak her iki taraf da gecikmeyi tehlike olarak kodlayarak hızın ahlaki bir zorunluluk olarak meşrulaştırılmasına katkıda bulunmuştur; güvenlikleştirme anlatısı böylece farklı siyasi konumlardan dolaşıma girerek karşı çerçeveleri marjinalleştirmiştir (Çetin, 2025; Daşar, 2024; T24, 2024). Sivil toplumun yavaşlık ve dikkat çağrıları olumsuzlanmış; HAYTAP (2024) gibi aktörlerin erteleme talepleri duyarsızlık olarak sunulmuştur. Bu durum Fassin'in (2012) aciliyetin ahlaki ekonomisi kavramına karşılık gelir; erdem hıza uyumlu ölçülür hale gelmiştir.

Piyasa yoğunlaşması

Tehlikenin ahlakileştirilmesi yasa yapımıyla sınırlı kalmayarak değer üretiminin maddi dolaşımını yeniden düzenlemiştir. İhale kayıtları Temmuz 2024'te kısırlaştırma, barınak ve hayvan kontrolüne yönelik ihalelerde keskin bir artış olduğunu ve bunun son yasama oturumlarıyla zamansal örtüşme sergilediğini gösterir (Kamu İhale Kurumu, 2025). Bu eşzamanlılık güvenlikleştirmenin etik kaygıyı bütçesel eyleme dönüştürdüğüne ilişkin bir mekanistik iz oluşturur (Yılmaz ve Shipoli, 2022). Kamu ihale verileri ile TOBB (2025) kayıtlarının karşılaştırılması 2024'te şirket kuruluşlarında belirgin bir artış ortaya koymuştur; bu artış devletin çizdiği ahlaki sınır etrafında şekillenen önceden konumlanmayı yansıtır (Yılmaz vd., 2023). İhale koşulları bu yapıyı pekiştirmiştir. Birçok ihalede teknik kriterlerin bulunmaması ve tek teklifli süreçler, yapısal örtüşmenin bir başka mekanistik izi olarak rekabeti sınırlandırırken şeffaflık görünümünü sürdürmüştür (Kamu İhale Kurumu, 2025). Avrupa Sayıştayı (2023) %20 üzeri tek teklif oranını yapısal bir rekabet sorunu olarak sınıflandırırken bu oranın Türkiye'de %60'a yaklaşması aciliyet söyleminin mali karşılığını gösterir (Aitken, 2011). Pek çok ihale kaydı teknik gerekçeler olmadan sona ermiştir; bu durum denetimin ortadan kalktığını değil erdemin denetimin yerini aldığını ortaya koyar (Gupta, 2012; Hull, 2012). Sorumluluk tedarike, merhamet sözleşmeye, korku ihaleye ve aciliyet gelire dönüşmüş; müşterekler güvenlikleştirilmiş bir piyasa olarak yeniden kurulmuştur.

Karşı pratikler

Güvenlikleştirme rejimi hiçbir zaman tam bir kapanma sağlayamamıştır. Parlamento içinde muhalefet milletvekilleri tehdidin köpeklerde değil devletin kısırlaştırma ve aşılama yükümlülüklerini yerine getirmemesinde yattığını ileri sürerek anlatıyı güvenlikten ihmale kaydırmıştır (Türkiye Büyük Millet Meclisi, 2024a-m). Kamuoyu verileri bu ahlaki çelişkiyi yansıtmıştır; çoğunluk başıboş köpeklerin barınaklara yerleştirilmesini desteklerken ötanaziye güçlü biçimde karşı çıkmıştır (Gazete Duvar, 2024; KONDA, 2024). Veteriner odaları, belediye birlikleri ve barolar meslek örgütü bültenleri ve memorandumlar aracılığıyla güvenlikleştirme söylemini bürokratik ihmalin ürünü olarak yeniden çerçevelemiştir (Kadim Hukuk ve Danışmanlık, 2024; Türkiye Barolar Birliği, 2024). İdari mahkemelere yapılan başvurular kısırlaştırma yükümlülüklerini atlayan belediyelere yönelik ihtiyati tedbirlerle sonuçlanmıştır (Danıştay 10. Daire, 2024). Gönüllü ağları, bağımsız veterinerler ve yerel dernekler resmi kısıtlamalara karşın besleme, aşılama ve kurtarma faaliyetlerini sürdürmüştür (HAYTAP, 2024). Bu pratikler piyasayı doğrudan karşılamak yerine onun boşluklarına sızarak metalaştırılamayan bir ahlaki fazlalığın varlığını göstermiştir (De Angelis, 2017; Linebaugh, 2009).

Yapısal konsolidasyon

Güvenlikleştirme artık patlak veren bir kriz değil yerleşik bir bürokratik ritim halini almıştır. Tehlike söylemi maddeler halinde yinelenmekte, ihaleler aciliyeti tekrar etmekte, resmi söylem merhameti uyum olarak kodlamaktadır. Parlamento tartışmaları, medya döngüleri ve ihale takvimleri arasındaki zamansal eşzamanlılık aciliyetin idari tempoya nasıl dönüştüğünü teyit eder. Her ihale kurucu paniği yeniden icra ederek kaygıyı yönetişimin içine yerleştirmektedir (Balzacq, 2011; Bigo, 2008). Polanyi'nin (1944) piyasa düzeninin ahlaki cephesi olarak tanımladığı yapı burada bürokratik ikizi olarak ortaya çıkar; bakım diliyle yöneten ama kaynakları maliyet hesabıyla dağıtan bir rejim. Bakanlık genelgeleri ve meslek örgütü bültenleri bu rejimin epistemik kapanmasını belgelemektedir; performans göstergeleri, denetim formları ve tamamlanma raporları şefkati veriye, bakımı uyuma çevirir. Devlet merhametin diliyle yönetirken kar, bakımın tavrını benimser. Müşterekler artık yalnızca güvenliğin yönetilen kalıntısı olarak, birlikte yaşamın duygusal artığı biçiminde sürmektedir (Babül, 2015).

SONUÇ

Bu çalışma güvenlikleştirme kuramını müştereklerin politik ekonomisiyle birleştirerek iki kuramsal müdahale sunar. Birincisi, güvenlikleştirmeyi jeopolitik tehdit çerçevesinin ötesine taşıyarak piyasa kurucu bir çevreleme mekanizması olarak yeniden konumlandırır. Tehdit inşası ekonomik bir edimdir; erişimi yeniden düzenler, yerinden etmeyi meşrulaştırır ve koruma söylemlerini birikim rasyonalitelerine dönüştürür (Buzan vd., 1998; Polanyi, 1944). İkincisi, ahlaki ekonomi kavramını güvenlikleştirme literatürüne taşıyarak ahlakileştirilmiş çevreleme mekanizmasını görünür kılar; korkunun erdeme, aciliyetin bakıma ve dışlamanın sorumluluğa dönüştüğü bu süreç merhamet söylemlerinin metalaştırma araçlarına nasıl evrildiğini açığa çıkarır (Fraser, 2016).

Türkiye'de sokak köpeklerinin yönetişimi bu kuramsal sentezi somutlaştırır. Beş aşamalı süreç izleme analizi, parlamento tutanakları, ihale kayıtları ve ticaret sicili verileri arasındaki zamansal eşzamanlılığı belgeleyerek güvenliğin ahlaki ekonomisinin kurumsal pratiklere, piyasa mekanizmalarına ve dışarıda bırakma sürecine nasıl dönüştüğünü ortaya koymuştur. Ancak güvenlikleştirme tam bir kapanma sağlayamamıştır; sivil toplum, mesleki kuruluşlar ve gündelik bakım pratikleri metalaştırılamayan bir ahlaki fazlalığın varlığını göstererek müştereklerı yeniden sahiplenmiştir. Müştereklerin yeniden inşası yalnızca şeffaflık reformlarıyla değil, ahlaki sorumluluk ve karar alma yetkisinin yeniden dağıtımıyla mümkündür.

Türkiye örneği daha geniş bir dönüşümün mikrokozmosu olarak işlev görür; bakımın ekonomikleştirilmesi, insani yardım endüstrileri (Nadasen, 2023), biyogüvenlik piyasaları (Narayan, 2025) ve hayvan refahı kapitalizmi (Saha vd., 2024; Srinivasan, 2013) ile uyumlu küresel bir örüntüyü yansıtır. Başıboş köpeklere ilişkin mücadele marjinal bir refah tartışması değil, güvenliğin fiyatlandığı, ahlakın taşeronlaştırıldığı ve paylaşılan yaşamın idari bakım olarak yeniden paketlendiği bir düzenin prizmasıdır.

KAYNAKÇA

Agamben, G. (2005). *State of exception*. University of Chicago Press.

Aitken, R. (2011). Financializing security: Political prediction markets and the commodification of uncertainty. *Security Dialogue*, *42*(2), 123-141.

Animal Rights Foundation. (2023). *Municipality of Mitrovica allocates €320,000 for the treatment of stray dogs*. https://www.animalrights-rks.org/municipality-of-mitrovica-allocates-320000e-for-the-treatment-of-stray-dogs/ (Erişim Tarihi: 27.10.2025)

Balzacq, T. (Ed.). (2011). *Securitization theory: How security problems emerge and dissolve*. Routledge.

Bennett, A., & Checkel, J. T. (2015). *Process tracing: From metaphor to analytic tool.* Cambridge University Press.

Bigo, D. (2008). Globalized (in)security: The field and the ban-opticon. In D. Bigo & A. Tsoukala (Eds.), *Terror, insecurity and liberty: Illiberal practices of liberal regimes after 9/11* (pp. 10–48). Routledge.

Buzan, B., Wæver, O., & de Wilde, J. (1998). *Security: A new framework for analysis*. Lynne Rienner.

Collier, D. (2011). Understanding process tracing. *Political Science and Politics, 44*(4), 823–830

Çetin Ö. (2025). Ankara'da dehşet dolu anlar: Hamile kadın sokak köpeklerinin saldırısına uğradı!. *Sabah*. https://www.sabah.com.tr/galeri/yasam/ankarada-dehset-dolu-anlar-hamile-kadin-sokak-kopeklerinin-saldirisina-ugradi (Erişim Tarihi: 27.10.2025)

Daşar, E. (2024). *Sokak köpekleri saldırısının hayvan hakları ve belediye sorumlulukları bağlamında ulusal basında sunumu: Hürriyet, Cumhuriyet ve T24 örneği. Intermedia International e-Journal, 11*(21), 218–236.

De Angelis, M. (2017). *Omnia sunt communia: On the commons and the transformation to postcapitalism*. Zed Books.

Doré, A., & Michalon, J. (2017). What makes human–animal relations 'organizational'? The de-scription of anthrozootechnical agencements. *Organization*, *24*(6), 761-780.

Eroğlu, A. (2024). İşte mama lobisi. *Yeni Şafak*. https://www.yenisafak.com/gundem/iste-mama-lobisi-4633426 (Erişim Tarihi: 29.10.2025)

Evren Korkmaz, D. (2024). Hayvan derneğine bağış adı altında 30 milyon liralık vurgun! Paraları böyle aklamışlar. *Hürriyet*. https://www.hurriyet.com.tr/gundem/hayvan-dernegine-bagis-adi-altinda-30-milyon-liralik-vurgun-paralari-boyle-aklamislar-42513890 (Erişim Tarihi: 27.10.2025)

Fassin, D. (2012). *Humanitarian reason: A moral history of the present*. Univ of California Press.

Federici, S. (2018). *Caliban and the witch: Women, the body and primitive accumulation* (Rev. ed.). PM Press.

Fraser, N. (2016). Contradictions of capital and care. *New Left Review, 100*, 99–117.

Gazete Duvar. (2024). '*Katliam Yasası'nın 2 ayı: Şiddet normalleşti, suç cezasız kaldı.* https://www.gazeteduvar.com.tr/katliam-yasasinin-2-ayi-siddet-normallesti-suc-cezasiz-kaldi-haber-1724769 (Erişim Tarihi: 29.10.2025).

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, *91*(3), 481-510.

Gupta A (2012) *Red Tape: Bureaucracy, Structural Violence, and Poverty in India*. Duke University Press.

Güngördü Belbağ, A., & Erbil, C. (2025). *Living between belief and consumption: Religiosity, hedonism, and life satisfaction among Turkish youth*. Turkish Studies.

Harvey, D. (2007). *A brief history of neoliberalism*. Oxford University Press.

Hull, M. S. (2012). Documents and bureaucracy. *Annual review of anthropology*, *41*(1), 251-267.

Huysmans, J. (2014). *Security unbound: Enacting democratic limits*. Routledge.

Kay, A., & Baker, P. (2015). What can causal process tracing offer to policy studies? A review of the literature. *Policy Studies Journal*, *43*(1), 1-21.

Linebaugh, P. (2009). *The Magna Carta manifesto: Liberties and commons for all*. Univ of California Press.

Lippert, R., & O'Connor, D. (2003). Security assemblages: Airport security, flexible work, and liberal governance. *Alternatives: Global, Local, Political, 28*(3), 331–358.

Mandalaki, E., & Fotaki, M. (2020). The bodies of the commons: Towards a relational embodied ethics of the commons. *Journal of Business Ethics, 166*(4), 745–760.

Meyer, C. (2020). The commons: A model for understanding collective action and entrepreneurship in communities. *Journal of business venturing*, *35*(5), 106034.

Nadasen, P. (2023). *Care: The highest stage of capitalism*. Haymarket Books.

Narayanan, Y. (2025). Animal-state relations: A critical multispecies geopolitics of animality. *Progress in Human Geography*, 03091325251348611.

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.

Peredo, A. M., Haugh, H. M., Hudon, M., & Meyer, C. (2020). Mapping concepts and issues in the ethics of the commons: Introduction to the special issue. *Journal of business ethics*, 659-672.

Polanyi, K. , 1994. The Great Transformation. Beacon Press, Boston, MA.

Saha, K., Yarnall, M., & Paladini, S. (2024). Sustainable practices in the animal health industry: A stakeholder-based view. *Business Strategy and the Environment*, *33*(4), 3356-3382.

Srinivasan, K. (2022). Re-animalising wellbeing: Multispecies justice after development. *The Sociological Review*, *70*(2), 352-366.

Telegrafi. (2022). *The Municipality of Pristina opens the tender for the supply of microchips for stray dogs*. https://telegrafi.com/en/the-municipality-of-Prishtina-opens-the-tender-for-the-supply-of-microchips-for-stray-dogs/ (Erişim Tarihi: 18.10.2025)

The Arabian Stories. (2025, April 15). *Muscat Municipality opens tender for stray dog control as part of ongoing animal welfare initiative*. https://www.thearabianstories.com/2025/04/15/muscat-municipality-opens-tender-for-stray-dog-control-as-part-of-ongoing-animal-welfare-initiative/ (Erişim Tarihi: 18.10.2025)

Thompson, E. P. (1971). The moral economy of the English crowd in the eighteenth century. *Past & present*, *50*(1), 76-136.

Türkiye Büyük Millet Meclisi (2024a). TBMM Genel Kurulu 99. Birleşim Tutanakları (28. Yasama Dönemi, 2. Yasama Yılı, 4 Temmuz 2024).

Türkiye Büyük Millet Meclisi (2024b). TBMM Genel Kurulu 100. Birleşim Tutanakları (28. Yasama Dönemi, 2. Yasama Yılı, 9 Temmuz 2024).

Türkiye Büyük Millet Meclisi (2024c). TBMM Genel Kurulu 103. Birleşim Tutanakları (28. Yasama Dönemi, 2. Yasama Yılı, 16 Temmuz 2024).

Türkiye Büyük Millet Meclisi (2024d). TBMM Genel Kurulu 104. Birleşim Tutanakları (28. Yasama Dönemi, 2. Yasama Yılı, 17 Temmuz 2024).

Türkiye Büyük Millet Meclisi (2024e). TBMM Genel Kurulu 105. Birleşim Tutanakları (28. Yasama Dönemi, 2. Yasama Yılı, 18 Temmuz 2024).

Türkiye Büyük Millet Meclisi (2024f). TBMM Genel Kurulu 106. Birleşim Tutanakları (28. Yasama Dönemi, 2. Yasama Yılı, 23 Temmuz 2024).

Türkiye Büyük Millet Meclisi (2024g). TBMM Genel Kurulu 107. Birleşim Tutanakları (28. Yasama Dönemi, 2. Yasama Yılı, 24 Temmuz 2024).

Türkiye Büyük Millet Meclisi (2024h). TBMM Genel Kurulu 108. Birleşim Tutanakları (28. Yasama Dönemi, 2. Yasama Yılı, 25 Temmuz 2024).

Türkiye Büyük Millet Meclisi (2024i). TBMM Genel Kurulu 109. Birleşim Tutanakları (28. Yasama Dönemi, 2. Yasama Yılı, 26 Temmuz 2024).

Türkiye Büyük Millet Meclisi (2024j). TBMM Genel Kurulu 110. Birleşim Tutanakları (28. Yasama Dönemi, 2. Yasama Yılı, 27 Temmuz 2024).

Türkiye Büyük Millet Meclisi (2024k). TBMM Genel Kurulu 111. Birleşim Tutanakları (28. Yasama Dönemi, 2. Yasama Yılı, 28 Temmuz 2024).

Türkiye Büyük Millet Meclisi (2024l). TBMM Genel Kurulu 112. Birleşim Tutanakları (28. Yasama Dönemi, 2. Yasama Yılı, 29 Temmuz 2024).

Türkiye Büyük Millet Meclisi (2024m). Hayvanları Koruma Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun'a ilişkin oylama sonuçları (28. Yasama Dönemi, 2. Yasama Yılı, 112. Birleşim).

Türkiye Büyük Millet Meclisi (17 Temmuz 2024). Tarım, Orman ve Köyişleri Komisyonu Toplantı Tutanakları (28. Yasama Dönemi, 2. Yasama Yılı, 2. Toplantı).

Türkiye Büyük Millet Meclisi (22 Temmuz 2024). Tarım, Orman ve Köyişleri Komisyonu Toplantı Tutanakları (28. Yasama Dönemi, 2. Yasama Yılı, 3. Toplantı).

Türkiye Büyük Millet Meclisi (23 Temmuz 2024). Tarım, Orman ve Köyişleri Komisyonu Toplantı Tutanakları (28. Yasama Dönemi, 2. Yasama Yılı, 4. Toplantı).

T24 Bağımsız İnternet Gazetesi. (2024). *Sokak hayvanları yasa teklifi görüşmeleri 18 saat sürdü, ilk 3 madde kabul edildi. Meclis'te "yasa iptal" sloganları atıldı, vekiller arasında gergin anlar yaşandı*. https://t24.com.tr/haber/otanazi-yasa-teklifi-komisyonda,1174695 (Erişim Tarihi: 27.10.2025)

Vanhala, L. (2017). Process tracing in the study of environmental politics. *Global Environmental Politics*, *17*(4), 88-105.

Yilmaz, I., Shipoli, E., & Demir, M. (2023). *Securitization and authoritarianism: The AKP's oppression of dissident groups in Turkey*. Springer Nature.

Yücel, A., & Boyraz, C. (2025). Review essay: Turkey's limited pluralist authoritarian media system. *Turkish Studies*, *26*(2), 415–425

Wedel, J. (2009). Bridging the gap between western and indigenous medicine in Eastern Nicaragua. *Anthropological Notebooks* 15 (1), 49–64.

DEMİR KAFESİ YENİDEN DÜŞÜNMEK: ÖRGÜT TÜRLERİNİN DOĞUMUNA YÖNELİK SOSYAL DALGALAR MODELİ

Öğr. Gör. Önder SAKAL

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi,
osakal@erzincan.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, yeni örgüt türlerinin doğumunu açıklamak amacıyla "Sosyal Dalgalar Modeli" (SDM) adı verilen bir analitik çerçeve önermektedir. Model, toplumsal süreçlerin kavramsal, kurumsal ve örgütsel olmak üzere üç katmanda işlediğini ve bu katmanlar arasındaki geçişlerin artan karmaşıklık karşısında ortaya çıkan eşik aşımı dinamikleriyle ilişkili olduğunu ileri sürer. SDM, Max Weber'in "demir kafes" metaforunu genişleterek kavramların, kurumların ve örgütlerin toplumsal düzeni hem mümkün kılan hem de sınırlayan yapılar olduğunu savunur. Bu çerçevede, her katman belirli bir taşıma kapasitesine sahiptir ve bu kapasitenin aşılması yeni bir katmanın ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Modelin açıklayıcı potansiyeli, sürdürülebilirlik ve uluslararası ceza adaleti alanlarından seçilen iki örnek üzerinden illüstratif olarak tartışılmaktadır. Çalışma, örgütsel doğum süreçlerine ilişkin literatüre çok katmanlı ve eşik-temelli bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal dalgalar, Taşıma kapasitesi, Karmaşıklık, Örgüt doğumu, Kurumsal kuram

"Ve Âdem'e bütün isimleri öğretti." Bakara Suresi (2:31)
"Dilimin sınırları, dünyamın sınırlarıdır." Ludwig Wittgenstein

1. GİRİŞ

Örgütlerin nasıl ortaya çıktığı sorusu, örgüt kuramı ve sosyolojinin temel tartışma alanlarından biridir (Coase, 1937; Hannan ve Freeman, 1977; 1987; Ouchi, 1980). Mevcut literatür, örgütsel formların evrimi, çeşitlenmesi ve çevresel uyum süreçleri üzerine önemli katkılar sunmuş olsa da, yeni örgüt türlerinin hangi koşullar altında ortaya çıktığı sorusu görece sınırlı biçimde ele alınmıştır (Arnold, Hasse ve Mormann, 2025; Bremer, 2025). Bununla birlikte örgütsel ortaya çıkışı ya da doğum öncesini anlama çabaları artmaktadır (de Almeida Leite & Audretsch, 2025; Li & Khessina, 2024).Çoğu çalışma örgütsel ortaya çıkışı ya verili kabul etmekte ya da rastlantısal varyasyonların sonucu olarak değerlendirmektedir (Li & Khessina, 2024: 494). Bu durum, örgüt doğumunun kavramsal ve kurumsal öncüllerini görünmez kılmaktadır.

Bu çalışma, örgüt doğumunu yalnızca örgütsel düzeyde değil, daha geniş bir toplumsal süreç içinde ele almayı amaçlamaktadır. Temel araştırma sorusu şu şekilde formüle edilmektedir: örgütler nasıl doğar ve bu doğum hangi koşullar altında zorunlu hale gelir? Bu soruya yanıt olarak geliştirilen SDM, toplumsal süreçlerin kavramsal, kurumsal ve örgütsel olmak üzere üç katmanda işlediğini ileri sürmektedir. Nasıl ki fiziksel dalgalar enerjiyi bir noktadan diğerine transfer ederse, sosyal dalgalar da iş ve işlemleri -yani toplumsal pratikleri, kuralları, anlamları ve ilişkileri- transfer eder. Modelin temel iddiası, bu katmanlar arasındaki geçişlerin rastlantısal değil, artan karmaşıklık karşısında ortaya çıkan eşik aşımı dinamikleriyle ilişkili olduğudur.

Eşik aşımı, "taşıma kapasitesi" kavramıyla açıklanmaktadır. Ekoloji biliminden ödünç alınan bu kavram, bir sistemin artan girdiler karşısında işlevlerini sürdürebilme kapasitesini ifade eder (Odum & Barrett, 2005). Toplumsal karmaşıklık arttıkça, kavramların, kurumların ve nihayet örgütlerin taşıma kapasiteleri aşılır ve bu aşılma, bir sonraki dalganın -daha katı, daha yapılandırılmış bir demir kafesin- doğuşunu tetikler.

Bu model, Max Weber'in ünlü "demir kafes" (iron cage) metaforunu merkeze almaktadır. Weber, modern kapitalizmin rasyonel bürokratik yapılarının insanı nasıl kuşatıp hapsettiğini analiz etmiştir. Bu çalışma metaforu genişleterek, yalnızca örgütlerin değil, aynı zamanda kavramların ve kurumların da birer "demir kafes" olduğunu ileri sürmektedir. Her biri, toplumsal aktörlerin eylemlerini düzenleyen, belirli anlamları koruyan ve bunları zaman ve mekân içinde transfer eden yapılardır. Bu yaklaşım, Weber'in özgün kavramsallaştırmasını, Berger ve Luckmann'ın toplumsal inşa kuramı ve Luhmann'ın

sistem teorisiyle birleştiren özgün bir sentez sunmaktadır. Bu çerçevede çalışma, örgüt doğumunu açıklamak için çok katmanlı bir analitik yaklaşım önermekte ve kavramsal üretim, kurumsal düzenleme ve örgütsel yapılaşma arasındaki ilişkileri birlikte ele almaktadır.

2. KURAMSAL TEMELLER

Modern toplumsal teorinin farklı gelenekleri, toplumsal düzenin nasıl kurulduğu ve sürdürüldüğüne dair çeşitli açıklamalar sunmuştur. Bu çalışma, bu gelenekleri bir araya getirerek örgüt doğumunu açıklamaya yönelik bütünleşik bir çerçeve geliştirmektedir.

2.1. Max Weber ve Demir Kafes Metaforu

Metaforlar, bilimsel düşüncenin kurucu unsurlarından biridir (Lakoff & Johnson, 1980). Max Weber'in demir kafes metaforu da, modern sosyolojinin en güçlü imgeleri arasındadır. Bu metaforun kökeni, Weber'in 1905'te yayımlanan *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu* adlı eserine dayanır. Weber, Almanca "stahlhartes Gehäuse" (çelik kadar sert kabuk) ifadesini kullanmış, bu ifade Talcott Parsons tarafından 1930'da İngilizceye "iron cage" olarak çevrilmiştir (Douglass, 2018).

Max Weber'in demir kafes metaforu, modern toplumun artan rasyonelleşmesini açıklamak için kullandığı en güçlü kavramsal araçlardan biridir. Weber'e göre modern kapitalizm, bireyleri giderek daha fazla kurallar, prosedürler ve araçsal rasyonalite tarafından çevreleyen bir yapı üretmiştir. Bu yapı, bireyin özgürlüğünü sınırlayan ancak toplumsal düzeni mümkün kılan bir zorunluluktur (Kalberg, 1994; Scaff, 1989).

Weber'in analizinde demir kafes, özellikle bürokratik örgütlenme biçimleriyle ilişkilendirilir. Bürokrasi, teknik üstünlüğü, öngörülebilirliği ve verimliliği ile modern toplumun kaçınılmaz bir unsuru haline gelmiştir. Ancak Weber, aynı zamanda bu rasyonelleşme sürecinin insani değerleri, özgürlüğü ve anlam arayışını tehdit ettiğini de vurgulamıştır (Brubaker, 1984).

Weber'in demir kafes metaforu, modern toplumda rasyonelleşmenin birey üzerindeki sınırlayıcı etkisini açıklamak için geliştirilmiştir. Ancak bu metafor yalnızca örgütsel yapılarla sınırlı değildir. Bu çalışma, söz konusu metaforu genişleterek kavramların ve kurumların da benzer biçimde düzenleyici ve sınırlayıcı yapılar olarak işlediğini ileri sürmektedir. Bu genişletme, rasyonelleşme sürecini çok katmanlı bir yapı olarak yeniden kavramsallaştırmayı mümkün kılar.

2.2. Berger ve Luckmann: Toplumsal İnşa ve Nesnelleşme

Berger ve Luckmann'ın toplumsal inşa yaklaşımı, toplumsal gerçekliğin kavramsal üretim süreçleri yoluyla oluştuğunu göstermektedir. Kavramlar, dışsallaştırma ve nesnelleşme süreçleri aracılığıyla bireylerden bağımsız bir gerçeklik kazanır. Bu çalışma açısından bu süreç, kavramsal dalganın temelini oluşturmaktadır.

Peter L. Berger ve Thomas Luckmann'ın 1966 tarihli *The Social Construction of Reality* adlı eseri, bilgi sosyolojisinin klasik metinlerinden biridir. Yazarlar, toplumsal gerçekliğin üç aşamalı [dışsallaştırma (externalization), nesnelleşme (objectivation) ve içselleştirme (internalization)] bir diyalektik süreçle inşa edildiğini ileri sürmektedir. Dışsallaştırma, insanların sürekli olarak toplumsal dünyalarını üretme sürecidir. Nesnelleşme, üretilen toplumsal dünyanın bireylerden bağımsız, nesnel bir gerçeklik olarak deneyimlenmesidir. İçselleştirme ise bu nesnel gerçekliğin toplumsallaşma süreciyle bireyin bilincine yeniden aktarılmasıdır.

SDM açısından Berger ve Luckmann'ın en önemli katkısı, kavramların da toplumsal inşanın ürünü olduğu ve nesnelleştiklerinde bireylere dışsal bir gerçeklik olarak göründükleri fikridir. Kavramlar, dışsallaştırma yoluyla üretilir, nesnelleşir ve içselleştirme yoluyla bireylerin düşünce dünyasının kurucu unsurları haline gelir. Bu anlamda kavramlar, Berger ve Luckmann'ın (1966) "sembolik evrenler" olarak adlandırdığı olguya karşılık gelirler. SDM'nin birinci dalgası olan kavramsal dalga, tam da bu nesnelleşmiş anlam dünyasına karşılık gelmektedir. "Adalet", "mülkiyet", "vakıf" gibi kavramlar, dışsallaştırma süreciyle üretilmiş, nesnelleşmiş ve içselleştirme yoluyla bireylerin düşünce dünyasının kurucu unsurları haline gelmiştir. Bu anlamda kavramlar da birer demir kafestir: düşünceyi mümkün kılarken aynı zamanda sınırlandırırlar.

2.3. Niklas Luhmann: Otopoietik Sistemler ve İşlevsel Farklılaşma

Luhmann'ın sistem teorisi ise toplumsal sistemlerin belirli bir karmaşıklık düzeyini işleyebildiğini ve bu kapasitenin aşılması durumunda yeni farklılaşma biçimlerinin ortaya çıktığını ileri sürer. Bu perspektif, katmanlar arası geçişin dinamiklerini anlamak açısından kritik bir zemin sunmaktadır.

Niklas Luhmann'ın (1995) sosyal sistemler teorisi, modelin "taşıma kapasitesi" kavramına kuramsal temel oluşturmaktadır. Luhmann'a göre toplumsal sistemler, iletişimden oluşur ve otopoietik (kendi kendini üreten) olarak işler. Her sistem, belirli bir karmaşıklık düzeyini işleyebilir. Bu karmaşıklık düzeyi aşıldığında sistem ya çöker ya da yeni bir farklılaşma düzeyine geçer (Seidl & Becker, 2006). Luhmann'ın "çifte olumsallık" (double contingency) kavramı, toplumsal sistemlerin neden belirli yapılar geliştirdiğini açıklar. Bireylerin eylemleri birbirine bağlı olduğunda, belirsizliği azaltmak için kurumsal yapılar ortaya çıkar (Luhmann, 1995; Moeller, 2006).

SDM, Luhmann'ın bu içgörülerini şu şekilde yorumlar: Her düzeyin taşıma kapasitesi aşıldığında, sistem yeni bir farklılaşma düzeyine geçer. Bu geçiş, Luhmanncı anlamda işlevsel farklılaşmanın bir biçimidir. Modelde dalgalar, operasyonel olarak kapalı ama yapısal olarak birbirine bağlı sistemlerdir (strukturelle Kopplung).

2.4. Yeni Kurumsal Kuram: Kurumsal Mantıklar ve Kurumsal Karmaşıklık

Yeni kurumsal teori (neoinstitutional theory), örgütlerin içinde yer aldıkları kurumsal çevrenin normatif, bilişsel ve düzenleyici baskılarıyla şekillendiğini ileri sürer (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). Richard Scott (2014), kurumları üç temel ayak üzerinden analiz eder: düzenleyici (regulative), normatif (normative) ve bilişsel-kültürel (cultural-cognitive) ayaklar.

Friedland ve Alford (1991), kurumsal mantık (institutional logic) kavramını geliştirerek yeni kurumsal kurama önemli bir katkı sunmuştur. Onlara göre, modern toplumun farklı alanları (kapitalist piyasa, bürokratik devlet, demokrasi, aile, din) farklı kurumsal mantıklarla işler. Bu mantıklar, her bir alanın merkezi kurumlarını düzenleyen, çelişkili uygulamalar ve inançlar bütünüdür. Örneğin, kapitalist piyasanın mantığı birikim ve metalaştırma üzerine kuruluyken, aile kurumunun mantığı topluluk ve karşılıksız sevgi üzerine kuruludur. Bu yaklaşım, toplumsal aktörlerin (bireyler, örgütler) aynı anda birden fazla kurumsal mantıkla karşı karşıya kaldığını ve bu mantıklar arasındaki gerilimleri yönetmek zorunda olduğunu vurgular. Greenwood ve arkadaşları (2011), bu durumu kurumsal karmaşıklık (institutional complexity) olarak kavramsallaştırmıştır. Sosyal Dalgalar Modeli, kurumsal mantıklar çerçevesini üç düzeyde kullanmaktadır. Kavramsal düzeyde, farklı kurumsal mantıkların soyut çekirdekleri yer alır. Kurumsal düzeyde ise, bu mantıklar somut normatif düzenlemelere dönüşür. Örgütsel düzeyde, farklı mantıklar arasındaki gerilimler somut örgütsel yapılar içinde yönetilmek zorundadır.

Yeni kurumsal kuram, toplumsal alanların farklı kurumsal mantıklar tarafından şekillendiğini ve bu mantıklar arasındaki gerilimlerin kurumsal yapıları zorlayabildiğini göstermektedir. Bu çalışma açısından kurumsal çatışmalar, kapasite aşımının önemli bir kaynağı olarak değerlendirilmektedir.

2.5. Kuramsal Sentez: Sosyal Dalgalar Modelinin Temel Varsayımları

Yukarıda özetlenen kuramsal geleneklerin sentezinden hareketle, SDM'nin temel varsayımlarını şöyle sıralayabiliriz:

i. Toplumsal gerçeklik, çok katmanlı bir süreçtir: Berger ve Luckmann'ın işaret ettiği gibi, toplumsal gerçeklik verili bir şey değil, sürekli inşa edilen bir şeydir. Bu inşa süreci, farklı katmanlarda (kavramsal, kurumsal, örgütsel) eşzamanlı olarak işler.
ii. Her katman, bir demir kafestir: Weber'in metaforunu izleyerek, kavramların, kurumların ve örgütlerin, toplumsal aktörlerin eylemlerini hem mümkün kılan hem de sınırlayan yapılar olduğu düşünülebilir. Bu yapılar, düzenleme, koruma ve transfer işlevlerini yerine getirir. Parsons (1951) toplumsal sistemin dört temel işlevini (adaptation, goal attainment, integration, latency) tanımlar. SDM bu çerçeveyi yeniden yorumlar: her dalga kendi düzeyinde düzenleme, koruma ve aktarım işlevlerini yerine getirir. Bu üç işlev, Parsons'un sistem işlevlerine benzer şekilde toplumsal istikrarın temellerini oluşturur.

iii. Katmanlar arası geçiş, taşıma kapasitesinin aşılmasıyla tetiklenir: Artan toplumsal karmaşıklık, mevcut katmanın işlevlerini yerine getirme kapasitesini aştığında, yeni bir katman farklılaşarak ortaya çıkar. Bu, Luhmann'ın işlevsel farklılaşma sürecine benzer.
iv. Katmanlar, otopoietik olarak işler ancak yapısal olarak birbirine bağlıdır. Her katman, kendi öğelerini üretir ve kendi sınırlarını belirler. Ancak katmanlar arasında sürekli bir etkileşim ve yapısal bağlantı vardır.
v. Kurumsal mantıklar, katmanlar arasında yatay ve dikey olarak yayılır. Farklı toplumsal alanların (ekonomi, hukuk, siyaset, din, aile) kurumsal mantıkları, hem kavramsal, kurumsal ve örgütsel düzeylerde somutlaşır, hem de bu düzeyler arasında transfer edilir.

3. SOSYAL DALGALAR MODELİ

SDM, toplumsal süreçlerin üç katman üzerinden ilerlediğini öne sürmektedir: kavramsal, kurumsal ve örgütsel. Bu katmanlar birbirini izlemekle birlikte eşzamanlı olarak varlığını sürdürür ve karşılıklı etkileşim içindedir.

Kavramsal dalga, toplumsal süreçlerin en soyut düzeyini temsil eder. Bu düzeyde anlam üretimi dil ve semboller aracılığıyla gerçekleşir. Kavramlar toplumsal düzeni meşrulaştırırken aynı zamanda düşünceyi sınırlandıran çerçeveler sunar. Ancak artan toplumsal karmaşıklık, mevcut kavramların yeni sorunları açıklama kapasitesini zorlayabilir. Kurumsal dalga, kavramsal yapıların normlar ve kurallar aracılığıyla somutlaştığı düzeyi ifade eder. Kurumlar, davranışları düzenleyen ve toplumsal beklentileri sabitleyen yapılardır. Bununla birlikte farklı kurumsal mantıklar arasındaki gerilimler, kurumsal düzenlemelerin yetersiz kalmasına yol açabilir. Örgütsel dalga ise kurumsal yapıların somut eylem sistemlerine dönüştüğü düzeydir. Örgütler, belirli amaçlara yönelik olarak kaynakları tahsis eden ve faaliyetleri koordine eden yapılardır. Ancak artan işlem hacmi ve karmaşıklık, örgütlerin de kapasite sınırlarına ulaşmasına neden olabilir.

Modelin temel varsayımı, bu katmanlar arasındaki geçişlerin belirli eşiklerin aşılmasıyla gerçekleştiğidir. Bu eşikler, işlem kapasitesi, yorumlama kapasitesi ve meşruiyet kapasitesi gibi boyutlar üzerinden düşünülebilir. Bu çalışma, karmaşıklığın aktör çeşitliliği ve etkileşim yoğunluğu ile ilişkili olduğunu varsayan sezgisel bir çerçeve önermektedir.



Şekil-1: Sosyal Dalgalar Modeli

3.1. Taşıma Kapasitesi ve Dalgalar Arası Geçiş

Modelin temel varsayımı, bu katmanlar arasındaki geçişlerin belirli eşiklerin aşılmasıyla gerçekleştiğidir. Bu eşikler, işlem kapasitesi, yorumlama kapasitesi çatışmayı yönetme kapasitesi ve meşruiyet kapasitesi gibi boyutlar üzerinden düşünülebilir. Bu çalışma, karmaşıklığın aktör çeşitliliği ve etkileşim yoğunluğu ile ilişkili olduğunu varsayan sezgisel bir çerçeve önermektedir. Bununla birlikte bu ilişkinin ampirik olarak test edilmesi gelecekteki araştırmaların konusudur.

Modelin en özgün katkılarından biri, her dalganın bir taşıma kapasitesine (carrying capacity) sahip olduğu ve bu kapasitenin matematiksel olarak ifade edilebileceğidir. Taşıma kapasitesi kavramı, ekolojiden ödünç alınmıştır. Ekolojide taşıma kapasitesi, bir çevrenin belirli bir türün popülasyonunu sürdürme kapasitesini ifade eder (Odum & Barrett, 2005). Bir ekosistem, sınırlı kaynaklara sahiptir;

nüfus bu kaynakların sınırlarını aştığında, sistem çöker veya yeni bir dengeye ulaşır. Bu modelde taşıma kapasitesi, kavramların, kurumların ve örgütlerin, üzerlerine aldıkları iş ve işlem yükünü (karmaşıklığı) düzenleme, koruma ve transfer etme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır.

Karmaşıklık fonksiyonu: C=E×A

Bu çalışma, toplumsal karmaşıklığın hem aktör çeşitliliği hem de etkileşim yoğunluğu ile birlikte arttığını varsayan sezgisel bir formalizasyon önermektedir. Bu çerçevede karmaşıklık, $C=E\times A$ biçiminde ifade edilmektedir; burada E etkileşim yoğunluğunu, A ise aktör çeşitliliğini temsil etmektedir. Bu formül, doğrudan ampirik olarak test edilmiş bir yasa olmaktan ziyade, farklı teorik geleneklerde dağınık biçimde yer alan karmaşıklık anlayışlarını analitik bir düzlemde birleştirmeyi amaçlayan bir soyutlama olarak değerlendirilmelidir.

Kompleks sistemler literatürü, karmaşıklığın yalnızca aktör sayısından değil, aktörler arasındaki etkileşimlerin yoğunluğu ve çeşitliliğinden doğduğunu vurgulamaktadır (Page, 2011). Özellikle çeşitlilik ve etkileşim arasındaki çarpan etkisi, sistem davranışlarının doğrusal olmayan biçimde karmaşıklaşmasına yol açmaktadır. Benzer biçimde ağ teorisi çalışmaları, aktör sayısındaki artışın potansiyel bağlantı sayısını katlanarak artırdığını ve bu durumun sistem karmaşıklığını önemli ölçüde yükselttiğini göstermektedir (Granovetter, 1973; Barabási, 2002). Bu bağlamda karmaşıklık, aktörlerin yalnızca varlığıyla değil, aralarındaki ilişkilerin yoğunluğu ile birlikte düşünülmelidir.

Sosyolojik düzeyde ise Luhmann'ın sistem teorisi, toplumsal sistemlerin işleyebileceği karmaşıklığın iletişim yoğunluğu ile doğrudan ilişkili olduğunu ileri sürmektedir (Luhmann, 1995). Bu perspektif, aktör çeşitliliği ile iletişim yoğunluğunun birlikte ele alınmasının gerekliliğini desteklemektedir. Benzer şekilde sibernetik ve örgüt kuramı literatüründe yer alan "gerekli çeşitlilik yasası", bir sistemin karşı karşıya olduğu çevresel çeşitliliği yönetebilmesi için en az o düzeyde bir iç çeşitliliğe sahip olması gerektiğini ortaya koymaktadır (Ashby, 1956). Örgütsel bağlamda ise etkileşim yoğunluğu ve görev çeşitliliğinin artmasının yapısal karmaşıklığı artırdığı uzun süredir vurgulanmaktadır (Thompson, 1967; Perrow, 1967).

Bu teorik arka plan doğrultusunda önerilen $C=E\times A$ formülasyonu, karmaşıklığın çok boyutlu doğasını basitleştirerek ifade eden analitik bir araç olarak değerlendirilmelidir. Formülün amacı, karmaşıklığın tek bir değişkene indirgenemeyeceğini, aksine etkileşim yoğunluğu ile aktör çeşitliliğinin birlikte ele alınması gerektiğini vurgulamaktır. Bununla birlikte, bu ilişkinin ampirik olarak nasıl ölçüleceği ve modelin hangi koşullar altında geçerli olduğu, gelecekteki araştırmalar için açık bir alan olarak değerlendirilmektedir.

Dalga kırılması eşiği: C>TC

$TC,$ ilgili dalganın taşıma kapasitesini temsil eder (TC_c kavramsal, TC_i kurumsal, TC_o örgütsel).

Bu matematiksel formülasyon, modeli yalnızca metaforik bir açıklama olmaktan çıkarıp **mekanik bir analiz aracına** dönüştürmektedir. Taşıma kapasitesi hangi koşullarda aşılır? Bu soruya dört temel mekanizma ile yanıt verilebilir:

Bir sistemin işleyebileceği işlem kapasitesi niceliksel bir göstergedir. Örneğin, bir mahkemenin yılda bakabileceği dava sayısı. İşlem hacminin artması, mevcut kavramsal, kurumsal veya örgütsel yapıların kapasitesini aşabilir. Sanayi devrimiyle birlikte artan ticari sözleşmeler, geleneksel sözleşme hukukunun kapasitesini aşmış ve modern ticaret hukukunun doğuşunu tetiklemiştir. Bir sistemin yorumlama kapasitesi ise niteliksel göstergedir. Örneğin, geleneksel hukuk kurallarının dijital veri mülkiyeti gibi yeni sorunları ele alma kapasitesi. Yeni sorunların ortaya çıkması, mevcut kavramların ve kurumların bu sorunları anlamlandırma ve düzenleme kapasitesini aşabilir. Örneğin, yapay zekâ teknolojilerinin hukuki statüsü, mevcut hukuk kavramlarıyla (kişilik, mülkiyet, sorumluluk) tam olarak anlaşılamamaktadır. Bu niteliksel aşım, yeni kavramsallaştırmalara ve kurumsal düzenlemelere olan ihtiyacı doğurmaktadır.

Farklı kurumsal mantıkların çatışması, kurumların kendi iç tutarlılığını ve düzenleme kapasitesini zayıflatabilir. Friedland ve Alford'ın (1991) vurguladığı gibi, bireyler ve örgütler aynı anda birden fazla kurumsal mantıkla karşı karşıyadır. Bu mantıklar arasındaki gerilimler, mevcut kurumsal düzenlemelerin çatışmayı yönetme kapasitesini aşabilir. Örneğin, bir hastanede tıbbi etik (hasta yararı)

ile piyasa mantığı (kârlılık) arasındaki çatışma, kurumsal düzenlemelerin yetersiz kalmasına yol açabilir. Sistemin meşruiyetinin sorgulanması, taşıma kapasitesinin aşılmasına yol açabilir. Berger ve Luckmann'ın (1966) vurguladığı gibi, kurumlar meşruiyetlerini kaybettiklerinde, varlıklarını sürdürmekte zorlanırlar. Örneğin, Uluslararası Ceza Mahkemesi'nin yalnızca Afrika ülkelerini yargılaması, mahkemenin meşruiyetini zedeleyerek meşruiyet kapasitesini aşındırmaktadır.

Taşıma kapasitesinin aşılması, bir sonraki dalganın doğuşunu nasıl tetikler? Luhmann'a göre, toplumsal evrim, artan karmaşıklık karşısında yeni sistemlerin farklılaşarak ortaya çıkması sürecidir. İlkel toplumlar segmenter farklılaşma (eşit parçalara bölünme) gösterirken, geleneksel toplumlar tabakalaşma (hiyerarşik farklılaşma), modern toplumlar ise işlevsel farklılaşma gösterir (Luhmann, 1995). SDM, bu farklılaşma sürecini kavramsal, kurumsal ve örgütsel düzeyler arasında yaşanan bir süreç olarak kavramsallaştırır. Her yeni dalga, bir öncekinin çözmekte yetersiz kaldığı karmaşıklığı yönetmek için ortaya çıkan yeni bir sistem düzeyidir.

Modelin önemli bir boyutu, dalgaların birbirini takip etmekle birlikte, eşzamanlı olarak var olmaya devam etmesidir. Luhmann'ın (1995) vurguladığı gibi, sistemler operasyonel olarak kapalıdır ancak yapısal olarak birbirine bağlıdır. Bu etkileşim, Luhmann'ın "yapısal bağlantı" (strukturelle Kopplung) kavramıyla açıklanabilir. Sistemler, operasyonel olarak kapalı olmalarına rağmen, belirli yapısal mekanizmalar aracılığıyla birbirlerini etkiler ve birbirlerinden etkilenirler. Örneğin, mahkeme kararları (örgütsel düzey), hukuk kurallarının (kurumsal düzey) yorumlanmasını etkiler ve bu yorumlar, adalet kavramının (kavramsal düzey) içeriğini zenginleştirebilir.

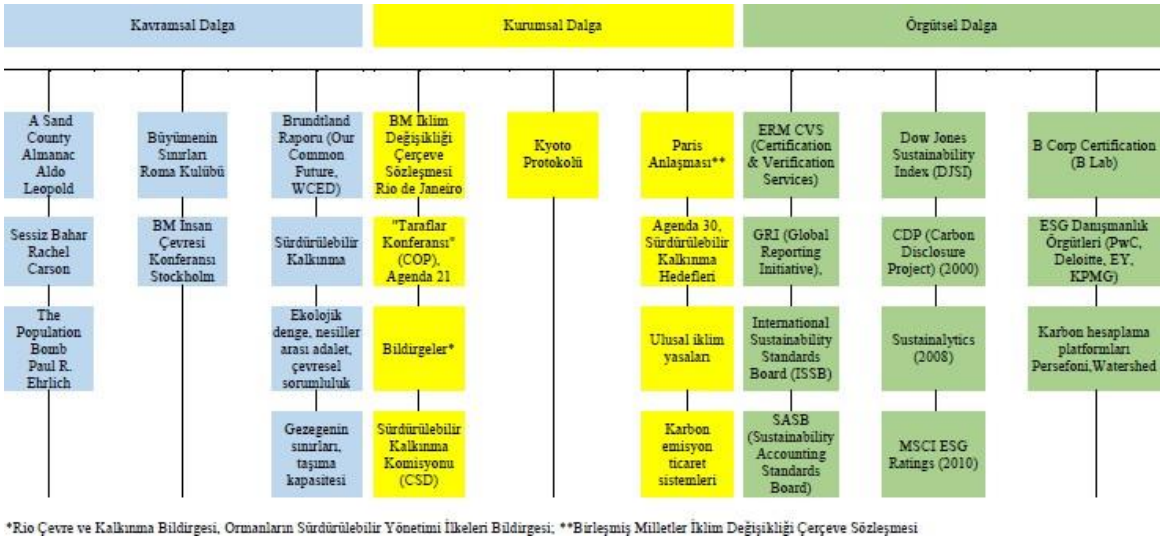
3.2. Vaka Analizleri

Modelin açıklayıcı potansiyelini tartışmak amacıyla iki alan seçilmiştir: sürdürülebilirlik ve uluslararası ceza adaleti. Bu örnekler, modelin illüstratif kullanımını göstermeyi amaçlamaktadır. Bu iki örnek, kavramsal yoğunlaşma, kurumsal tıkanma ve örgütsel doğum arasındaki ilişkilerin farklı bağlamlarda nasıl ortaya çıkabileceğini göstermektedir.

Sürdürülebilirlik alanında, başlangıçta çevresel etik ve kaynak sınırlılığına ilişkin kavramsal tartışmaların yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak küresel ekonomik faaliyetlerin artması, bu kavramsal çerçevenin düzenleme kapasitesini aşmış ve uluslararası anlaşmalar yoluyla kurumsallaşma sürecini tetiklemiştir. Buna rağmen ekonomik büyüme ile çevresel koruma arasındaki gerilimler, mevcut kurumsal düzenlemelerin yetersiz kalmasına yol açmış ve ESG derecelendirme kuruluşları gibi yeni örgütsel yapıların ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır.

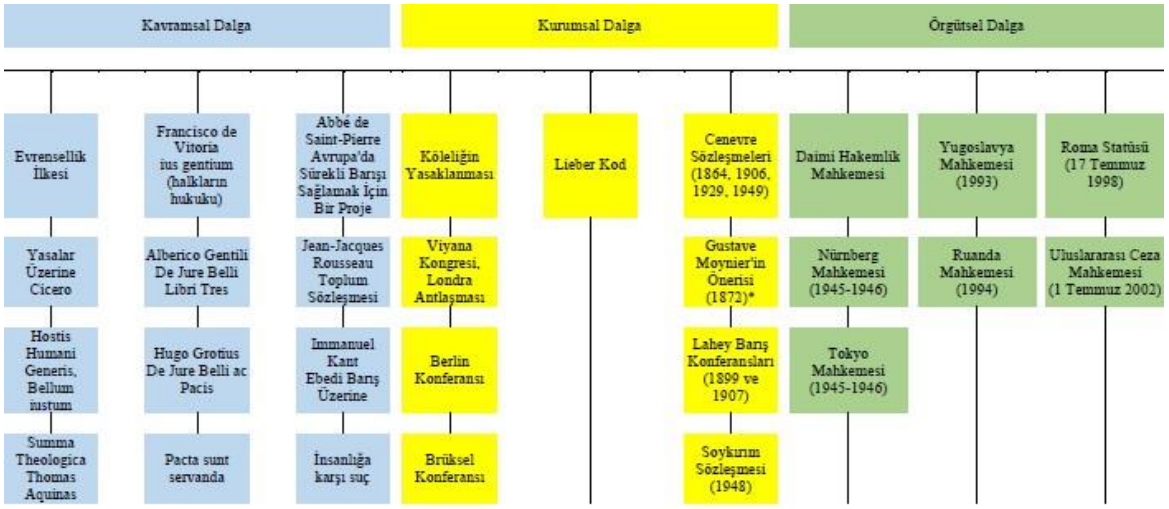
Uluslararası ceza adaleti alanında ise evrensel adalet ve insanlığa karşı suç kavramlarının kavramsal düzeyde geliştiği görülmektedir. Ancak bu kavramların uygulanması, devlet egemenliği ile uluslararası hukuk arasındaki gerilim nedeniyle kurumsal düzeyde sınırlı kalmıştır. Bu gerilim, ulusal sistemlerin yetersiz kaldığı durumlarda uluslararası mahkemelerin kurulmasını teşvik etmiştir.

3.2.1. Sürdürülebilirlik



*Rio Çevre ve Kalkınma Bildirgesi, Ormanların Sürdürülebilir Yönetimi İlkeleri Bildirgesi; **Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi

3.2.2. Uluslararası Ceza Mahkemesi



*Cenevre Sözleşmesi İhlallerini Önlemek ve Cezalandırmak İçin Uluslararası Bir Yargı Kurumu Kurulması Üzerine Not

4. TARTIŞMA: MODELİN KATKILARI VE SINIRLARI

4.1. Modelin Teorik Katkıları

Mevcut kuramsal yaklaşımlar örgütsel formların evrimini açıklamada önemli katkılar sunmakla birlikte, örgüt doğumunun öncesindeki kavramsal ve kurumsal birikimi sistematik biçimde analiz etmekte sınırlı kalmaktadır. SDM'nin katkısı, bu süreci yalnızca ardışık bir gelişim olarak değil, belirli eşiklerin aşılmasıyla tetiklenen çok katmanlı bir dönüşüm olarak kavramsallaştırmasıdır. Bu yönüyle model, örgüt doğumunu rastlantısal bir ortaya çıkış olarak değil, belirli koşullar altında ortaya çıkan bir zorunluluk olarak yeniden çerçeveler.

Kavramların yük taşıma kapasitesi olduğu, belirli bir yoğunluk karşısında kurumsallaşmanın zorunlu hale geldiği gösterilmiştir. Bu katkı, Foucaultcu söylem analizinin açık bıraktığı "neden kuruma dönüşür?" (Fairclough, 2005; Lawrence, Hardy ve Phillips, 2002) sorusuna net bir yanıt sunmaktadır. Kurumsal karmaşıklık araştırmacılarının (Besharov ve Smith, 2014; Greenwood, Suddaby ve Hinings, 2002) betimlediği mantık çatışmaları bu çalışmada bir kapasite aşımı mantığı ile açıklanır. Böylece kurumsal alanların dönüşümü soyut bir kavram olmaktan çıkarılıp mekanik bir zorunluluk haline getirilir. Ayrıca, Weber'in "demir kafes" metaforu burada çok katmanlı bir yapıya kavuşur: kavramlar, kurumlar ve örgütler kendi içlerinde birer kafes üretir, fakat dalga kırılması bu kafesin yeniden düzenlenmesine yol açar. Böylece örgütlerin nasıl doğduğu, neden genişlediği ya da neden çöktüğü matematiksel bir eşik modeliyle açıklanır.

SDM örgütsel zamansallık literatürüne de dolaylı bir katkı sunmaktadır. Örgütsel zamansallık (organizational temporality) literatürü, zamanın örgütlerin oluşumunda, koordinasyonunda ve değişiminde merkezi bir unsur olduğunu göstermiştir (Hernes, 2022; Orlikowski & Yates, 2002). Tor Hernes (2022), örgütlerin **"zamanı örgütlediğini"** ve zamansallığın örgütsel kimliğin kurucu bir bileşeni olduğunu savunmaktadır. Hartmut Rosa'nın (2013; 2022a; 2022b) **"toplumsal hızlanma"** (social acceleration) teorisi, modern toplumda üç alanda hızlanma yaşandığını ileri sürer: teknolojik hızlanma, toplumsal değişim hızı ve yaşam temposu. Rosa'ya göre bu hızlanma, kurumsal yapılar üzerinde sürekli bir baskı yaratmakta ve bireylerin zaman deneyimini dönüştürmektedir. Rosa (2013) bu hızlanmayı "dinamik stabilizasyon döngüsü" (dynamic stabilization) ve bununla bağlantılı "kendi kendini besleyen hızlanma sarmalı" (self-reinforcing loop) kavramlarıyla açıklamaktadır. SDM, örgütsel zamansallık literatürüne bu yönüyle alternatif bir bakış açısıyla katkı sağlamaktadır. Rosa'nın (2013) "neden hızlanıyoruz?" sorusuna modelin yanıtı şudur: çünkü etkileşim yoğunluğu (E) ve aktör çeşitliliği (A) artmakta, bu da karmaşıklığın (C) taşıma kapasitesi eşiklerine daha hızlı ulaşmasına yol açmaktadır. Bu nedenle modern toplumda dalga döngüleri sıklaşmakta, kurumlar ve örgütler daha hızlı doğup dönüşmektedir.

4.2. Modelin Öngörü Üretme Yeteneği

SDM'nin öngörü kapasitesi, onu yalnızca retrospektif bir açıklama aracı olmaktan çıkarıp prospektif bir analiz aracına dönüştürmektedir (Tsoukas & Shepherd, 2004; Weick, 1995). Bu öngörü kapasitesi, modelin "kavramsal dip dalga" kavramına dayanmaktadır. Henüz toplumsal dikkat eşiğini aşmamış ancak enerji biriktirmekte olan söylemler ve kavramlar, gelecekteki kurumsal ve örgütsel dalgaların habercisidir (Fairclough, 2005; Lawrence, Hardy ve Phillips, 2002). Örneğin "yapay zekâ güvenliği", "veri egemenliği", "ekolojik haklar" ve "post-zaman" gibi kavramlar, gelecekte kurumsal ve örgütsel dalgalara dönüşme potansiyeli taşımaktadır (Rosa, 2013; Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012).

4.3. Modelin Sınırları

Model makro düzeyde çalışmaktadır. Bireysel aktörlerin, örgüt içi müzakerelerin ve mikro-politik süreçlerin dalga dinamiklerini nasıl etkilediğini açıklamaz. Model, dalgaların kavramsal - kurumsal - örgütsel yönünde ilerlediğini varsayar. Oysa gerçekte örgütler yeni kavramsal dalgalar doğurabilir, kurumlar geriye dönerek kavramsal düzeyi yeniden şekillendirebilir. Öte yandan, $C=E\times A$ formülü teorik olarak güçlü olsa da, ampirik ölçümü için metodolojik yenilikler gereklidir. Söylem yoğunluğu, normatif gerilim, aktör çeşitliliği gibi değişkenlerin operasyonelleştirilmesi gelecek araştırmaların konusudur.

5. SONUÇ

Bu çalışma, örgüt doğumunu kavramsal, kurumsal ve örgütsel katmanlar arasındaki geçişler üzerinden açıklayan bir model önermektedir. Model, toplumsal karmaşıklığın belirli eşikleri aştığında yeni örgütsel yapıların ortaya çıkmasına zemin hazırladığını ileri sürmektedir. SDM'nin temel katkısı, örgüt doğumunu yalnızca örgütsel düzeyde değil, daha geniş bir toplumsal süreç içinde ele almasıdır. Bu yaklaşım, kavramsal üretim ile kurumsal düzenleme arasındaki ilişkiyi görünür kılmakta ve örgütlerin bu süreçlerin bir sonucu olarak ortaya çıktığını göstermektedir.

Bununla birlikte modelin bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle model makro düzeyde bir çerçeve sunmakta olup mikro düzey süreçleri ayrıntılı biçimde açıklamamaktadır. Ayrıca modelde kullanılan kavramların ampirik olarak ölçülmesi metodolojik geliştirmeler gerektirmektedir. Son olarak katmanlar arası ilişkiler her zaman doğrusal olmayabilir.

Gelecek çalışmalar, modelin farklı alanlarda test edilmesine (dijitalleşme, yapay zekâ, platform ekonomisi) ve karmaşıklık dinamiklerinin daha sistematik biçimde ölçülmesine odaklanabilir. Buna rağmen SDM, örgüt kuramına çok katmanlı ve eşik-temelli bir bakış açısı sunarak literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

KAYNAKÇA

Arnold, N., Hasse, R., & Mormann, H. (2025). Organizational Society Revisited: From Archetype to New Forms of Organization. *Journal of Organizational Sociology*, *3*(3), 325-350.

Ashby, W. R. (1956). *An introduction to cybernetics*. London: Chapman & Hall.

Barabási, A. L. (2002). Linked: *The new science of networks*. Cambridge MA. Perseus.

Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of management review*, *39*(3), 364-381.

Berger, P.L. & Luckmann, T. (1966). The Social Construction of Reality. New York:Doubleday

Bremer, C. (2025). *People-Positive Organizing: Proposing an Alternative Perspective on "New Organizational Forms"* (Doctoral dissertation, Chalmers Tekniska Hogskola (Sweden)).

de Almeida Leite, E. M., & Audretsch, D. (2025). Organizational emergence theory: addressing invisible conflicts and emerging dynamics in entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 1-28.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, *48*(2), 147-160.

Douglass, R. B. (2018). *The iron cage revisited: Max Weber in the neoliberal era*. Routledge.

Fairclough, N. (2005). Peripheral vision: Discourse analysis in organization studies: The case for critical realism. *Organization studies*, *26*(6), 915-939.

Friedland, R., R. R. Alford (1991). "Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. W.W. Powell-P.J. DiMaggio (Editörler), The New Institutionalism in Organizational Analysis, (ss. 232-23), Chicago: University of Chicago Press.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, *78*(6), 1360-1380.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management annals*, *5*(1), 317-371.

Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of management journal*, *45*(1), 58-80.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, *82*(5), 929-964.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1987). The ecology of organizational founding: American labor unions, 1836-1985. *American Journal of Sociology*, *92*(4), 910-943.

Hernes, T. (2022). *Organization and time*. Oxford University Press.

Kalberg, S. (1994). Max Weber's analysis of the rise of monotheism: a reconstruction. *British Journal of Sociology*, 563-583.

Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). The metaphorical structure of the human conceptual system. *Cognitive science*, *4*(2), 195-208.

Lawrence, T. B., Hardy, C., & Phillips, N. (2002). Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions. *Academy of management journal*, *45*(1), 281-290.

Li, Y., & Khessina, O. M. (2024). Before birth: How provisional spaces shape the localized emergence of new organizational forms. *Academy of Management Journal*, *67*(2), 494-525.

Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford University Press.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, *83*(2), 340-363.

Moeller, H. G. (2006). *Luhmann explained: From souls to systems* (Vol. 3). Open Court Publishing.

Odum E. P. & Barrett G. W. (2005). Fundamentals of ecology. 5th edn. Belmont (CA): Thomas Brooks/Cole.

Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2002). It's about time: Temporal structuring in organizations. *Organization science*, *13*(6), 684-700.

Page, S. E. (2011). *Diversity and complexity*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Parsons, T. (1951). The Social System. New York: Free Press.

Ouchi. W. G. (1980). Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.

Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American sociological review*, 194-208.

Rosa, H. (2013). *Social Acceleration. A New Theory of Modernity*. (J. Trejo-Mathys, Çev.). Columbia University Press.

Rosa, H. (2022a). *Yabancılaşma ve Hızlanma: Geç Modern Zamansallığına Dair Bir Eleşetirel Teoriye Doğru*. (B. Konuk, Çev.). Albaraka Yayınları.

Rosa, H. (2022b). *Dünyanın Kontrol Edilemezliği*. (M. Kaya, Çev.). Albaraka Yayınları.

Scaff, L. A. (1989). *Fleeing the iron cage: Culture, politics, and modernity in the thought of Max Weber*. Univ of California Press.

Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). SAGE Publications.

Seidl, D., & Becker, K. H. (2006). Organizations as distinction generating and processing systems: Niklas Luhmann's contribution to organization studies. *Organization*, *13*(1), 9-35.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.

ÖRGÜTSEL ZEKA İLE FİRMA ÜRÜN YENİLİKÇİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALGILANAN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ARACILIK ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Dilek BALAK

İstanbul Beykent Üniversitesi,
dilekbalak@beykent.edu.tr

ÖZET

Ürün yenilikçiliği, sürdürülebilir iş başarısıyla yüksek oranda ilişkili olması nedeniyle birçok araştırmacı ve uygulayıcıyı cezbetmektedir. Bu noktada, bir örgütün yenilik yapma yeteneği ve sürekli gelişimi, örgütün zekâsına ve yönetim kademesinin liderlik tarzına bağlıdır. Bu çalışmanın amacı, örgütsel zekâ ile firma ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkide algılanan dönüştürücü liderliğin aracılık rolünü ampirik olarak test etmektir. Bu kapsamda, İstanbul'da imalat sektöründe faaliyet gösteren firmaların çalışanlarından anket yöntemi kullanılarak 212 geçerli veri toplanmıştır. Verilerin analizi için IBM SPSS 25 ve AMOS 24 programları kullanılmıştır. Bulgular, algılanan dönüştürücü liderliğin örgütsel zekâ ile firma ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur. Diğer bir ifadeyle örgütsel zekâ, ürün yenilikçiliğini doğrudan etkilemekle kalmayıp, dönüştürücü liderlik mekanizması yoluyla bu etkiyi daha da güçlendirmektedir. Elde edilen sonuçlar, örgütlerin yenilikçi kapasitelerini artırmak adına hem sistem düzeyinde örgütsel zekâ bileşenlerini geliştirmeleri hem de bu entelektüel iklimi harekete geçirecek dönüştürücü liderlik yaklaşımlarını teşvik etmeleri gerektiğini göstermektedir. Bu doğrultuda, liderlik geliştirme programları ve örgütsel öğrenme süreçlerinin, stratejik yönetim ve inovasyon politikalarıyla entegre edilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Zekâ, Dönüştürücü Liderlik, Firma Ürün Yenilikçiliği

GİRİŞ

Stratejik yönetim literatüründe, işletmeler arası performans farklılıkları sıklıkla Kaynak Tabanlı Yaklaşım ve Bilgi İşleme Bakış Açısı ile açıklanmaktadır. Bu perspektiflere göre, bir organizasyonun karmaşık veriyi işleme, kurumsal hafızaya entegre etme ve stratejik kararlara dönüştürme kapasitesi olarak kabul edilen örgütsel zekâ, sürdürülebilir rekabet avantajının ve proaktif stratejik eylemlerin kritik bir kaynağıdır (Glynn, 1996; Halal, 2006). Literatür, örgütsel zekâyı inovatif çıktıların temel bir bilişsel ön koşulu olarak kabul etse de, bu entelektüel sermayenin somut inovasyon performansına dönüşme süreci doğrusal değildir ve kurumsal yapıyı harekete geçirecek yönetsel/ilişkisel aracılık mekanizmalarına ihtiyaç duymaktadır (Han vd., 2025). Bilgi İşleme Bakış Açısı ve Sosyal Değişim Teorisi'nin entegrasyonuna dayanan bu çalışmada; örgütsel zekânın sağladığı sistematik bilgi paylaşımı ve kolektif öğrenme iklimi, kurumsal belirsizlikleri azaltarak çalışanların liderlik davranışlarını algılama biçimlerini ve işe yönelik motivasyonlarını şekillendiren stratejik bir öncül olarak ele alınmaktadır (Galbraith, 1974; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Ancak mevcut yazın, örgütsel zekâyı sıklıkla liderliğin bir çıktısı olarak ele alma eğilimindedir. Bu durum, kurumsal bilişsel altyapının liderlik algısı ve ampirik inovasyon çıktıları üzerindeki dönüştürücü rolünü gölgede bırakarak literatürde önemli bir teorik boşluk yaratmaktadır.

Bu çalışmada, literatürdeki yerleşik eğilimin aksine örgütsel zekâdan liderliğe doğru akan nedensellik ilişkisi; liderin nesnel davranışlarının fiziksel değişiminden ziyade, akıllı bir organizasyonel bağlamın (şeffaflık, bilgi işleme hızı ve kurumsal hafıza) çalışanların zihnindeki liderlik algısını nasıl yükselttiğini ve Sosyal Değişim Teorisi'nin karşılıklılık ilkesi uyarınca bu liderliğe verilen inovatif tepkiyi nasıl tetiklediğini açıklamayı amaçlamaktadır (Blau, 1964). Özellikle küresel rekabetin ve teknolojik dinamizmin yoğun olduğu imalat sektöründe, örgütsel zekâ ile liderlik dinamiklerinin etkileşimini incelemek, yazındaki yerleşik doğrusal nedensellik varsayımlarına ampirik ve teorik olarak güçlü bir alternatif sunması bakımından kritik bir önem taşımaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel Zekâ ve Firma Ürün Yenilikçiliği Arasındaki İlişki

İnovasyon, dinamik iş çevrelerinde sürdürülebilir rekabet avantajı ve üstün performansın temel anahtarıdır (Zhang vd., 2025; Wang vd., 2025). Organizasyonların dış çevrenin karmaşıklığıyla başa

çıkma kapasitesi olan örgütsel zekâ; inovasyonun başlatılması ve uygulanması süreçlerinde kritik bir bilgi işleme rolü üstlenir (An vd., 2024). Literatür, örgütsel inovasyonun organizasyonun bilgi tabanına ve öğrenme süreçlerine doğrudan bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990; Mezias ve Glynn, 1993). Bu bağlamda zekâ; etkili öğrenmeyi, hatırlamayı ve veri işlemeyi mümkün kılarak inovasyonun bilişsel temellerini oluşturur (Glynn, 1996).

İnovasyonun ön koşulu, organizasyonun mevcut bilgi havuzundan öğrenmesi ve yeni bilgi yaratma süreçlerini yönetmesidir. Ar-Ge faaliyetleri aracılığıyla bilginin yaratılması ve yayılması, çalışanların inovatif davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir (Ode ve Ayavoo, 2020). Ampirik çalışmalar; örgütsel zekâ ile çalışan yaratıcılığı (Torabi vd., 2016), inovasyon yönetimi (Kahkha vd., 2015) ve inovatif iş davranışları (Bilgen ve Elçi, 2022) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla, yüksek örgütsel zekâya sahip kurumların, bilgi işleme ve öğrenme yönelimleri sayesinde daha yüksek inovasyon performansı sergileyeceği öngörülmektedir. Bu tartışmalara dayanarak, araştırmanın ilk hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

H1: Örgütsel zekâ ile firma ürün yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki vardır.

Örgütsel Zekâ ve Algılanan Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki

Örgütsel zekâ; bir örgütün bilgiyi toplama, işleme ve stratejik eyleme dönüştürme kapasitesini ifade eder (Glynn, 1996). Bu kapasite; inovasyon, performans ve verimliliği artırarak örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlamasına olanak tanır. Geleneksel yazın sıklıkla liderliğin örgütsel zekâyı şekillendirdiğini savunmaktadır (Iqbal ve Nadeem, 2019; Khanghahi ve Jafari, 2013). Buna karşın örgütün sahip olduğu yapısal ve bilişsel zekâ düzeyi de liderlerin yönetim tarzlarını icra edebilmeleri için gerekli ekosistemi belirlemektedir (Kucharska, 2021). Nitekim Bilgi temelli görüş (Grant, 1996), örgütün sahip olduğu bilişsel ve bilgi tabanlı altyapının, içerideki yönetsel davranışların algılanma kalitesini belirlediğini savunmaktadır. Zeki bir organizasyon yapısı; açık iletişim kanalları, güçlü bir kurumsal hafıza ve kolektif öğrenme iklimi sunarak (Halal, 2006), liderlerin vizyoner ve dönüşümcü politikalarını tabana yaymasını kolaylaştıran kurumsal bir olgunluk sağlar.

Bu bağlamda dönüştürücü liderlik modeli, ideal bir vizyon oluşturma ve bu vizyonu ortak bir amaç duygusuna dönüştürme yeteneğiyle öne çıkmaktadır (Carless vd., 2000). Örgütsel zekânın sağladığı açık iletişim, bilgi akışı ve kurumsal hafıza altyapısı, çalışanların üzerindeki algısal ve bilişsel yükü azaltarak, liderin vizyoner ve motive edici hamlelerini daha görünür ve anlamlı kılmaktadır (Khorshid ve Pashazadeh, 2014). Diğer bir ifadeyle, örgütsel zekânın yüksek olması, liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından 'dönüştürücü' olarak anlamlandırılmasını, kavranmasını ve içselleştirilmesini kolaylaştıran bağlamsal bir ön koşuldur. Dolayısıyla kurumsal bilişsel kapasitenin varlığı, dönüştürücü liderlik davranışlarının çalışanlarca proaktif bir biçimde algılanmasını ve benimsenmesini kolaylaştıran stratejik bir öncüldür. Bu ampirik ve teorik gerekçeler doğrultusunda aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H2: Örgütsel zekâ ile algılanan dönüştürücü liderlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

Algılanan Dönüştürücü Liderlik ve Firma Ürün Yenilikçiliği Arasındaki İlişki

Yöneticiler; uzun vadeli rekabet avantajını sürdürmek, hayatta kalmak ve gelişmek için organizasyonun temel yetkinliklerini aktif olarak değiştirmeli ve geliştirmelidir. Bu amaçla liderler, yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik etmek için çaba gösterirler (Domínguez-Escrig vd., 2019). Sosyal değişim teorisine göre dönüştürücü liderler, çalışanların olumlu psikolojik davranışlarını etkileyen ve iş yerinde anlamlı derecede daha iyi örgütsel davranışlar üreten yönetsel ilkeler uygularlar. Bu davranışlar arasında örgütsel vatandaşlık ve inovatif iş davranışları yer almaktadır (Sharif vd., 2024). Dahası liderler, çalışanları sorgulamaya ve farklı düşünmeye teşvik ederek organizasyonel görevlerin etkili bir şekilde tamamlanması için daha yüksek çalışan bağlılığı sağlarlar (Lei vd., 2020). Böylece dönüştürücü liderler; çalışanların iş davranışlarına rehberlik ederek (Wang vd., 2019) entelektüel becerileri ve kişilerarası kapasiteyi geliştirirler (Afsar ve Umrani, 2019). Güncel araştırmalar da dönüştürücü liderlerin çalışanların inovatif davranışlarını doğrudan etkilediğine dair güçlü ampirik kanıtlar sunmuştur (Choi ve Cho, 2025; Jameel vd., 2025). Diğer bir ifadeyle, dönüştürücü liderlik çalışan psikolojisinde olumlu değişimlere yol açarak rutin sorumlulukların ötesine geçilmesini sağlamakta ve bu durum kurumsal düzeyde ürün inovasyonunu beraberinde getirmektedir (Sharif vd., 2024; Suliati vd., 2025). Bu düşünceden hareketle H3 şu şekilde oluşturulmuştur:

H3: Algılanan dönüştürücü liderlik ile firma ürün yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki vardır.

Örgütsel Zekâ ve Firma Ürün Yenilikçiliği İlişkisinde Algılanan Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolü

Hızla değişen pazar dinamiklerinde organizasyonların hayatta kalması, yeni yetkinliklerin süratle edinilmesine ve proaktif bir inovasyon düzeyine bağlıdır (Glynn, 1996; Chen vd., 2008). Bilgi işleme bakış açısı, kurumsal bilişsel altyapının, sistematik bilgi kapasitesinin ve belirsizliği absorbe etme yeteneğinin, stratejik eylemlerden ve liderlik pratiklerinden önce geldiğini savunur (Galbraith, 1974; Huber, 1990). Bu perspektiften hareketle çalışma; örgütsel zekâyı, liderlik davranışını mümkün kılan, besleyen ve şekillendiren kurumsal bir öncül ve "meta-kapasite" olarak konumlandırmaktadır (Mitrega vd., 2012).

Literatürün genel eğiliminin aksine örgütsel zekâdan liderliğe doğru akan bu ters yönlü nedensellik, bilgi işleme bakış açısı çerçevesinde "bilgi temelli belirsizliğin azalması" mekanizmasıyla açıklanabilir. Örgütsel zekâsı yüksek kurumlar; güçlü veri işleme, kolektif öğrenme ve ortak problem çözme altyapısı sayesinde operasyonel ve çevresel belirsizlikleri minimize eder (Huber, 1990). Bilgi karmaşasının azaldığı ve rasyonel bir zeminin yaratıldığı bu optimize edilmiş kurumsal ortam, liderlerin rol ve davranış kalıplarını doğrudan şekillendirir. Rutin kriz yönetimiyle boğuşmak zorunda kalmayan liderler, stratejik vizyon geliştirmeye, çalışanları entelektüel olarak uyarmaya ve yüksek motivasyon alanları yaratmaya daha fazla zaman ayırabilirler. Bu durum ise tam olarak dönüştürücü liderlik davranışlarının sergilenmesini tetikler ve kolaylaştırır (Amabile vd., 2004).

Örgütsel zekânın sağladığı bu şeffaf altyapı üzerinde yükselen dönüştürücü liderlik ise, sosyal değişim teorisi ve bu teorinin temel taşı olan "karşılıklılık ilkesi" bağlamında çalışan tabanında sinerjik bir etki yaratır (Albrecht, 2003). Bilgi işleme yükü ve kurumsal belirsizliği azalan, üstüne bir de dönüştürücü liderliğin vizyoner desteğini arkasına alan çalışanlar, bu pozitif yönetsel iklime karşılık olarak yenilikçi davranışlar sergilemeye ve kuruma ürün inovasyonuyla katkı sağlamaya yönelirler (Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Dolayısıyla algılanan dönüştürücü liderlik, yapısal bir varlık olan örgütsel zekayı inovatif çıktılara tahvil eden psikolojik ve ilişkisel bir köprü işlevi görür (Valero vd., 2015). Özetle bu çalışma, literatürdeki tek yönlü nedensellik anlayışına dinamik bir alternatif sunarak; örgütsel zekânın hem doğrudan hem de liderlik davranışlarını şekillendirme yoluyla dolaylı olarak firma ürün yenilikçiliği üzerinde etkili olduğu çok düzeyli bir mekanizma önermektedir. Bu tartışmalardan hareketle geliştirilen aracılık hipotezi şu şekildedir:

H4: Algılanan dönüştürücü liderlik, örgütsel zekâ ile firma ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Bu çalışmanın kavramsal modeli aşağıda sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırma Modeli



ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, verilerin yapılandırılmış anket tekniğiyle toplandığı nicel bir araştırma tasarımına sahiptir. Araştırma modelinde yer alan örgütsel zekâ algılarını ölçmek amacıyla, Kalkan ve Keskin (2007) tarafından geliştirilen ve Kalkan (2008) tarafından Türkiye bağlamına uyarlanan 'Örgütsel Zekâ Ölçeği' kullanılmıştır. Toplam 15 maddeden oluşan ölçek; IT yeteneği (6 madde), adaptasyon yeteneği (4 madde) ve kolektif duygusal zekâ (5 madde) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutların

mevcut çalışmadaki Cronbach's Alpha güvenirlik katsayıları sırasıyla 0,84, 0,80 ve 0,88'dir. Katılımcıların yöneticilerine yönelik liderlik algılarını ölçmek amacıyla, Carless vd. (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçe bağlamında geçerlik-güvenilirliği Naktiyok (2015) tarafından doğrulanan dönüştürücü liderlik ölçeği tercih edilmiştir. 7 maddeden oluşan bu tek boyutlu, 5'li Likert tipi ölçeğin mevcut çalışmadaki Cronbach's Alpha katsayısı 0,88'dir. Firma ürün yenilikçiliğini ölçmek için Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilen örgütsel yenilikçilik ölçeği; pazar, süreç, davranış, strateji ve ürün yenilikçiliği olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmanın odak noktası doğrultusunda, ölçeğin tamamı değil, yalnızca "ürün yenilikçiliği" boyutunu ölçen 5 maddelik alt ölçek modele dahil edilmiştir. Ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenirliği için literatürde yaygın olarak kabul gören ve test edilen Türkçe formundan (Akgün vd., 2019) yararlanılmıştır. Bu ölçeğin mevcut çalışmadaki Cronbach's Alpha değeri 0,80 olarak bulunmuştur. Bu doğrultuda, katılımcılara toplam 27 maddeden oluşan bir anket formu sunulmuştur. Bu çalışmanın evrenini, Türkiye ekonomisinin lokomotifi konumunda olan ve yüksek endüstriyel çeşitliliğe ev sahipliği yapan İstanbul Anadolu Yakası Organize Sanayi Bölgesi'nde (AYOSB) imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler oluşturmaktadır. İstanbul ve özellikle AYOSB, dinamik pazar taleplerine hızlı uyum sağlama zorunluluğu, yoğun rekabet baskısı ve inovasyon ekosistemine yakınlığı nedeniyle, örgütsel zekâ ve yenilikçilik arasındaki ilişkilerin ampirik olarak test edilmesi adına yüksek derecede bağlamsal uygunluk sunmaktadır. Örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi benimsenmiş; veri toplama sürecinde yanıtlayıcı yanlılığını ve ortak yöntem varyansını azaltmak adına anket formları kimlik bilgisi talep edilmeksizin, gönüllülük esasıyla toplanmıştır. Toplamda analize uygun 212 geçerli anket formu elde edilmiştir. Çalışmada analizler bireysel düzeyde yürütülmüş ve liderlik değişkeni "algılanan dönüştürücü liderlik" olarak kavramsallaştırılmıştır. Araştırma modelinde öngörülen aracılık ilişkilerini test etmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) tercih edilmiştir. Kurulan bu model, metodolojik altyapı açısından Hayes (2018) tarafından kavramsallaştırılan Model 4 şablonuna uygun bir saf aracılık tasarımı niteliğindedir.

Bulgular

Araştırma modelini test etmek amacıyla IBM SPSS 25 ve AMOS 24 yazılımları kullanılmıştır. Bu programlar aracılığıyla öncelikle ölçek maddelerinin güvenirlik analizleri yapılmış; ölçek maddeleri ile alt boyutların korelasyon matrisleri incelenmiştir. Katılımcıların demografik verilerini analiz etmek ve ölçeklere ilişkin betimsel istatistikleri belirlemek amacıyla frekans analizleri gerçekleştirilmiştir. Son olarak, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizleri; bu değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini saptamak amacıyla ise regresyon analizleri uygulanmıştır.

Katılımcıların Demografik Verileri

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Sıklık	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Cinsiyet	Kadın	87	41,00	41,00
	Erkek	125	59,00	100,00
Yaş	21-30	24	11,30	11,30
	31-40	85	40,10	51,40
	41-50	57	26,90	78,30
	51-60	46	21,70	100,00
Eğitim Durumu	Lise	15	7,10	7,10
	MYO	28	13,20	20,30
	Üniversite	123	58,00	78,30
	Y. Lisans ve/veya Doktora	46	21,70	100,00
Medeni Durum	Bekâr	61	28,80	28,80
	Evli	151	71,20	100,00
İş Deneyim Süresi	1-5	32	15,10	15,10
	6-10	46	21,70	36,80
	11-15	40	18,90	55,70
	16-20	55	25,90	81,60
	21-25	27	12,70	94,30
	26 yıl ve üzeri	12	5,70	100,00
Çalışılan Bölüm	Üretim	39	18,40	18,40
	Muhasebe/Finans	24	11,30	29,70

İKY	30	14,20	43,90
Satış/Pazarlama	42	19,80	63,70
Diğer	77	36,30	100,00
Toplam	212	100,00	

Katılımcıların demografik verileri değerlendirildiğinde; yanıtlayanların %41'inin kadın, %59'unun ise erkek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %51,40'ı 40 yaş ve altındadır. Medeni durum açısından bakıldığında, katılımcıların %28,80'i bekâr olduğunu, %71,20'si ise evli olduğunu belirtmiştir. Çalışanların departmanlara göre dağılımı incelendiğinde; %18,40'ının Üretim, %19,80'inin Satış ve Pazarlama, %11,30'unun Muhasebe/Finans, %14,20'sinin İnsan Kaynakları ve %36,30'unun diğer departmanlarda görev yaptığı görülmektedir. Sektörün genel olarak nitelikli personel istihdam etmesi nedeniyle, katılımcıların %79,70'i en az lisans derecesine sahiptir. Ayrıca, katılımcıların %63,20'si 10 yıldan fazla (en az 11 yıl) iş deneyimine sahip olduklarını bildirmişlerdir.

Ölçeklerin Geçerlilik Analizi

Araştırmanın ölçüm modeli; dönüştürücü liderlik, örgütsel zekâ ve firma ürün yenilikçiliği olmak üzere beş ana değişkenden oluşmaktadır. Modelin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2: Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	CR	AVE	1	2	3	4	5
1	0,887	0,531	**0,729**				
2	0,843	0,518	0,505***	**0,72**			
3	0,884	0,608	0,654***	0,353***	**0,78**		
4	0,813	0,525	0,586***	0,382***	0,650***	**0,725**	
5	0,804	0,506	0,669***	0,338***	0,593***	0,521***	**0,712**

*** $p < 0.001$, (N=212), 1.Dönüştürücü Liderlik, 2.IT yeteneği, 3.Kolektif duygusal zekâ, 4.Adaptasyon yeteneği, 5.Firma ürün yenilikçiliği

Kalkan ve Keskin (2007) tarafından geliştirilen Örgütsel Zekâ Ölçeğinin bu çalışmadaki ampirik doğasını ve reflektif/formatif yapısını doğrulamak amacıyla ampirik analizler gerçekleştirilmiştir. Örgütsel zekânın alt boyutlarının (IT yeteneği, adaptasyon yeteneği ve kolektif duygusal zekâ) teorik altyapıya uygun olarak yansıtmalı (reflektif) nitelikte, ikinci düzey bir gizil değişken modeli oluşturduğunu doğrulamak için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır (Anderson ve Gerbing, 1988). Örgütsel Zekâ yapısı için elde edilen ikinci düzey DFA uyum iyiliği indeksleri, yapının reflektif doğasını destekler nitelikte ve evrensel kabul düzeylerindedir: $\chi2 = 156.714$, $\chi2/df = 1.801$, NFI = 0.90, TLI = 0.94, IFI = 0.95, CFI = 0.95, RMSEA = 0.06.

Bu aşamanın ardından; dönüştürücü liderlik, firma ürün yenilikçiliği ve öngörülen örgütsel zekâ boyutlarını içeren tam ölçüm modeli için bir DFA gerçekleştirilmiştir. Elde edilen uyum iyiliği indeksleri modelin verilerle yüksek düzeyde uyum sağladığını göstermektedir: $\chi2 = 513.\ 758$, $\chi2/df = 1.939$, CFI = 0.91, SRMR = 0.06, RMSEA = 0.07. Analizde yakınsak geçerliliğin test edilmesi amacıyla AVE (Ortalama Açıklanan Varyans) ve CR (Bileşik Güvenirlik) değerleri incelenmiştir (Fornell ve Larcker, 1981; Gürbüz, 2021). Tablo 2'de görüldüğü üzere, tüm yapılar için AVE değerinin 0.50'den, CR değerinin 0.70'ten büyük olması ve CR > AVE koşulunun sağlanması, ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenirlik standartlarını tam olarak karşıladığını ampirik olarak kanıtlamaktadır.

Korelasyon Analizi Sonuçları

Örgütsel zekânın alt boyutları (IT yeteneği, adaptasyon yeteneği ve kolektif duygusal zekâ) ile çalışanların algıladığı dönüştürücü liderlik ve firma ürün yenilikçiliği arasındaki doğrusal ilişkileri belirlemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre; IT yeteneği ile firma ürün yenilikçiliği ($r = 0.341$, $p < 0.001$), kolektif duygusal zekâ ile firma ürün yenilikçiliği ($r = 0.598$, $p < 0.001$) ve adaptasyon yeteneği ile firma ürün yenilikçiliği ($r = 0.549$, $p < 0.001$) arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen korelasyon katsayıları, örgütsel zekânın ürün yenilikçiliği üzerindeki olumlu etkisini öngören Hipotez 1 (H1) için beklenen yönde öncül bir destek sağlamıştır.

Ayrıca; IT yeteneği (r = 0.497, p < 0.001), kolektif duygusal zekâ (r = 0.649, p < 0.001) ve adaptasyon yeteneği (r = 0.630, p < 0.001) ile çalışanların algıladığı dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü ve güçlü ilişkiler ortaya konmuştur. Bu bulgular, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin varlığına işaret ederek Hipotez 2 (H2) için YEM analizi öncesinde ilk ampirik zemini oluşturmuştur. Son olarak, çalışanların algıladığı dönüştürücü liderlik ile firma ürün yenilikçiliği arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir korelasyon (r = 0.676, p < 0.001) tespit edilmiş ve Hipotez 3 (H3) kapsamında öngörülen ilişkinin yönü ön test olarak doğrulanmıştır. Değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorununa işaret edecek düzeyde (r > 0.80) aşırı yüksek bir korelasyona rastlanmamış olması, Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizi için uygun bir zemin sağlamıştır.

Tablo 3. Korelasyon Matrisi

Değişkenler	Ort.	St. Sapma	1	2	3	4	5
1.Dönüştürücü Liderlik	3,850	0,673	1				
2.IT yeteneği	4,286	0,573	0,497**	1			
3.Kolektif duygusal zekâ	4,016	0,685	0,649**	0,328**	1		
4.Adaptasyon yeteneği	4,172	0,634	0,630**	0,403**	0,645**	1	
5.Firma ürün yenilikçiliği	4,104	0,668	0,676**	0,341**	0,598**	0,549**	1

** p < 0.01; N=212

Aracı Etkiye İlişkin Ampirik Bulgular

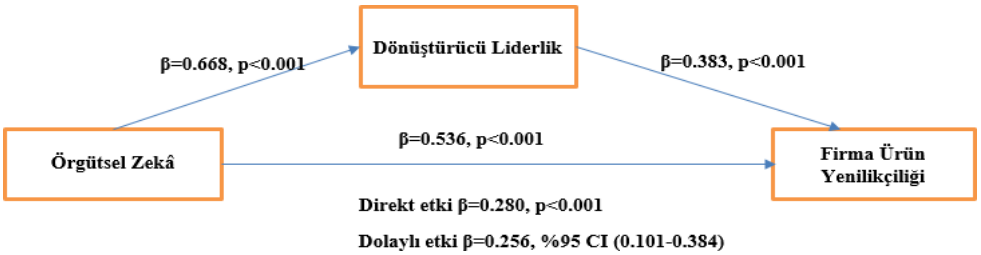
Araştırma hipotezlerini ve önerilen aracı mekanizmayı test etmek amacıyla, AMOS programı kullanılarak Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) gerçekleştirilmiştir. Şekil 2'de gösterilen ölçüm ve yol modeline ilişkin ampirik bulgular incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, bağımsız değişken olan örgütsel zekânın, aracı değişken konumundaki algılanan dönüştürücü liderlik üzerindeki etkisi (a yolu) pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bulunmuştur (β = 0.668, p < 0.001). Bu bulgu, örgütsel zekâ ile liderlik algısı arasındaki nedensel bağı ortaya koyarak Hipotez 2'yi (H2) nihai olarak desteklemiştir. Algılanan dönüştürücü liderliğin bağımlı değişken olan firma ürün yenilikçiliği üzerindeki etkisi (b yolu) de benzer şekilde anlamlılık göstermektedir (β = 0.383, p < 0.001). Bu sonuç doğrultusunda Hipotez 3 (H3) ampirik olarak onaylanmıştır.

Aracı değişken modelde yer almadığında, örgütsel zekânın firma ürün yenilikçiliği üzerindeki toplam etkisi (c yolu) β = 0.536, p < 0.001 olarak saptanmıştır. Algılanan dönüştürücü liderliğin modele dahil edilmesinin ardından, örgütsel zekânın ürün yenilikçiliği üzerindeki doğrudan etkisinin (c') β = 0.280, p < 0.001 düzeyine gerilediği, ancak anlamlılığını koruduğu görülmüştür. Örgütsel zekânın ürün yenilikçiliği üzerindeki bu doğrudan ve anlamlı etkisi, araştırma modelinin temelini oluşturan Hipotez 1'i (H1) kesin olarak desteklemektedir.

Örgütsel zekânın firma ürün yenilikçiliği üzerindeki dolaylı (aracı) etkisinin istatistiksel anlamlılığı, 5000 yeniden örneklemeli (bootstrap) güven aralığı yöntemiyle test edilmiştir. Bootstrap analiz sonuçlarına göre standartlaştırılmış dolaylı etki büyüklüğü β = 0.256, p < 0.001 olarak hesaplanmış ve %95 güven aralığı değerlerinin sıfırı içermediği [0.101, 0.384] doğrulanmıştır. Hem doğrudan (c') hem de dolaylı etkilerin aynı yönde ve anlamlı olması, çağdaş aracı etki literatürü (Zhao vd., 2010) uyarınca modelde bir "tamamlayıcı aracılık" etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular ışığında, çalışanların algıladığı dönüştürücü liderliğin aracı rolüne işaret eden Hipotez 4 (H4) güçlü bir ampirik destekle onaylanmıştır. Sonuç olarak, araştırmanın önerdiği dört hipotezin tamamı Yapısal Eşitlik Modellemesi analizi neticesinde kabul edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar, örgütsel zekânın firma inovasyon performansı üzerindeki doğrudan ve birincil rolünü vurgulayan Kahkha vd. (2015) çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. Ancak mevcut araştırma bu bulguya ek olarak, örgütsel zekâ altyapısının inovasyon çıktılarına dönüşmesinde çalışanların liderlik algılarını yönetmenin ve optimize etmenin altında yatan psikolojik ve yapısal mekanizmaları ortaya koyarak literatüre özgün bir katkı sunmaktadır.

Şekil 2. Ölçüm Modeliyle İlgili Bulgular



TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma; algılanan dönüştürücü liderlik, örgütsel zeka ve ürün yenilikçiliği arasındaki dinamik ilişkileri ampirik olarak inceleyerek, özellikle hiyerarşik yapıların ve KOBİ'lerin baskın olduğu gelişmekte olan pazar literatürüne özgün bir katkı sunmaktadır. Araştırmanın en dikkat çekici ve teorik derinliğe sahip bulgusu, çalışanların algıladığı dönüştürücü liderliğin, örgütsel zekâ ile firma ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkide "kısmi aracılık" rolü üstlenmesidir.

İlk olarak, aracı değişkenin modele dahil edilmesinden sonra doğrudan etkinin (c' yolu) azalmakla birlikte anlamlılığını koruması ($\beta = 0.280$, $p < 0.001$), örgütsel zekânın yapısı gereği liderlik mekanizmalarından bağımsız olarak da ürün yenilikçiliğini doğrudan tetikleyebilen itici bir güç olduğunu kanıtlamaktadır. Kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde; güçlü bir IT altyapısı, kurumsal hafıza, pazar sinyallerini doğru okuma ve adaptasyon yeteneği gibi örgütsel zekâ unsurları, firmanın bünyesinde zaten var olan somut olmayan stratejik varlıklardır. KOBİ'ler, liderin kişisel yönlendirmesi olmasa dahi, bu kurumsallaşmış bilgi işleme süreçleri ve rutinler sayesinde pazardaki açıkları fark edip ürün inovasyonu gerçekleştirebilmektedir. Bulgunun bu yönü, örgütsel zekânın doğrudan inovatif çıktılara dönüştüğünü savunan Kahkha vd. (2015) çalışmalarıyla paralellik göstermektedir.

İkinci olarak, bu ilişkide dönüştürücü liderliğin anlamlı bir dolaylı etki ($\beta = 0.256$, $p < 0.001$) üretmesi, organizasyonun sahip olduğu bu bilişsel kapasitenin uygulama düzeyinde stratejik bir avantaja evrilmesi için yönetsel bir katalizöre ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Sosyal değişim teorisi bağlamında açıklanabilecek bu duruma göre; örgütsel zekâsı yüksek olan kurumlarda bilgi akışının şeffaf olması ve rol belirsizliğinin düşmesi, çalışanların iş ortamındaki algısal yükünü azaltmaktadır. Örgütün yapısal bilgi altyapısının sağladığı bu kaldıraç etkisi sayesinde, zihinsel karmaşadan uzaklaşan çalışanlar, yöneticilerinin vizyoner ve dönüştürücü hamlelerini çok daha hızlı kavramakta, benimsemekte ve liderlik algılarını pozitife dönüştürmektedir. Bir başka ifadeyle örgütsel zekâ, inovasyonun ihtiyaç duyduğu bilişsel altyapıyı ve kurumsal bilgi birikimini bünyesinde barındırırken; algılanan dönüştürücü liderlik, bu potansiyeli uygulama düzeyinde performansa tahvil eden stratejik bir kaldıraç işlevi görmektedir. Elde edilen kısmi aracılık bulgusu, dönüştürücü liderliğin kurumsal çıktılar üzerindeki belirleyici rolünü vurgulayan literatürle (Buil vd., 2019; Kucharska, 2021) uyumlu olmakla birlikte; bu liderlik tarzının başarısının, organizasyonun yerleşik bilişsel kapasitesi tarafından koşullandığını ortaya koyarak literatürde özgünleşmektedir.

Stratejik açıdan bu bulgular, dinamik ve belirsiz pazar koşullarında faaliyet gösteren KOBİ'ler için iki ayaklı bir yol haritası sunmaktadır. Kısmi aracılık kanıtı, KOBİ'lerin inovasyon performansını artırmak için sadece "lider odaklı" politikalara veya tam tersi sadece "teknoloji/sistem odaklı" yatırımlara yönelmesinin eksik kalacağını ampirik olarak göstermektedir. Özellikle Türkiye gibi güç mesafesinin yüksek ve hiyerarşik ilişkilerin baskın olduğu kültürel bağlamlarda (Hofstede, 2001), sistemlerin (örgütsel zekâ) başarısı, o sistemleri insan unsuruna tercüme edecek vizyoner bir yönetim diline (dönüştürücü liderlik) gereksinim duymaktadır. Sonuç olarak bu bütünleşik perspektif; örgütsel zekâ ile dönüştürücü liderlik literatürü arasında kavramsal bir köprü kurmakta ve iki yapının KOBİ düzeyinde inovasyonu nasıl eş zamanlı ve birbirini besleyerek tetiklediğini açıklamaktadır.

Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu çalışmanın metodolojik açıdan bazı kısıtları mevcuttur. Araştırmanın sadece İstanbul ve Marmara Bölgesi'ndeki özel sektör KOBİ'leri ile sınırlı tutulması, bulguların genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. Verilerin öz beyana dayalı olması ise yanıtlayıcı yanlılığı ve kısıtlı zaman

algısından kaynaklı yüzeysel cevap risklerini beraberinde getirmektedir. Ek olarak, ürün yenilikçiliği boyutu; Ar-Ge harcamaları veya patent sayısı gibi objektif metrikler yerine, çalışanların öznel algılarıyla ölçülmüştür. Gelecek çalışmalarda farklı bölge ve sektörlerden örneklemlerin seçilmesi bulguların geçerliliğini artıracaktır. Benzer şekilde, nitel yöntemlerin sürece dahil edilmesi, ilişkilerin derinlemesine incelenmesine olanak tanıyacaktır. Sonraki araştırmalarda modele düzenleyici değişkenlerin eklenmesi veya hipotezlerin farklı gruplarda test edilmesi, kuramsal modellerin teorik derinliğini artıracaktır.

KAYNAKÇA

Afsar B., & Umrani, W. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management, 23*(3).

Akgün, A. E., Keskin, H. and Kırçovalı, S. Y. (2019). Organizational wisdom practices and firm product innovation. *Review of Managerial Science*, *13*(1), 57-91.

Albrecht, K. (2003). Organizational intelligence & knowledge management: Thinking outside the silos. *Executive White Paper*, 1-17.

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, *15*(1), 5-32.

An, M., Lin, J., & Luo, X. R. (2024). The impact of human AI skills on organizational innovation: The moderating role of digital organizational culture. *Journal of Business Research*, *182*, 114786.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, *103*(3), 411.

Bilgen, A., & Elçi, M. (2022). The mediating role of organizational intelligence in the relationship between quantum leadership and innovative behavior. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1051028.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Routledge.

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, *77*, 64-75.

Carless, S., Wearing, A., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology, 14(*3), 389-405.

Chen, X., Tian, Q., & Sheng, Z. (2008). Organizational intelligence and its impact on organizational innovation. In *2008 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*. IEEE.

Choi, B., & Cho, K. W. (2025). Influence of transformational leadership on innovative behavior in the Korean Public Service Sector: The moderated mediating effect of change management and PSM. *Public Performance & Management Review*, *48*(2), 437-467.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, *35*(1), 128-152.

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

Dominguez-Escrig, E., Mallén-Broch, F. F., Lapiedra-Alcamí, R., & Chiva-Gómez, R. (2019). The influence of leaders' stewardship behavior on innovation success: the mediating effect of radical innovation. *Journal of Business Ethics*, *159*(3), 849-862.

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

Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces*, *4*(3), 28-36.

Glynn, M. A. (1996). Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation. *The Academy of Management Review, 21*(4), 1081-1111.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, *17*(Special Issue), 109-122.

Gürbüz, S. (2021). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Halal, W. E., & Taylor, K. B. (1999). *The intelligent organization: Winning the global competition with the supply chain idea.* Berrett-Koehler Publishers.

Han, S., Zhang, D., Zhang, H., & Lin, S. (2025). Artificial Intelligence Technology, Organizational Learning Capability, and Corporate Innovation Performance: Evidence from Chinese Specialized, Refined, Unique, and Innovative Enterprises. *Sustainability, 17*, 2510.

Hayes**,** A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach.* Guilford Publications.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.

Huber, G. P. (1990). A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design,

intelligence, and decision making. *Academy of Management Review*, *15*(1), 47-71.

Iqbal, Y. M. J., & Nadeem, M. S. (2019). Authentic Leadership and Its Impact on Organizational Intelligence: Model for Measuring Direct and Indirect Impact with Mediating Role of Organizational Culture. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies, 9*(1), 15-25.

Jameel, A., Guo, W., Hussain, A., & Kanwel, S. (2025). Enhancing innovative work behavior through transformational leadership in tourism and hospitality employees: The mediating role of intrinsic motivation and employee creativity. *BMC Psychology*, *13*(1), 1018.

Kahkha, A. O., Pourghaz, A., & Marziyeh, A. (2015). Examining the relationship of organizational intelligence with innovation management and career advancement in an organization. *Journal of Behavioral and Brain Science*, *5*(10), 395-404.

Kalkan, V. D. (2008). *Örgütsel Zekânın Yenilik Yeteneğine ve Firma Performansına Etkileri*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Doktora Tezi, Gebze.

Kalkan, V. D., & Keskin, H. (2007). Antecedents and Consequences of Organizational Intelligence: An Overview. *Internatıonal Journal of Busıness Strategy, 7*(3), 76-85.

Khanghahi, M. E., & Jafari, P. (2013). A model for organizational intelligence in Islamic Azad University (Zone 8). *Mathematics Education Trends and Research*, 1-10.

Khorshid, S., & Pashazadeh, A. (2014). The impact of transformational leadership style on organizational learning capability with mediating role of organizational intelligence. *Transformation Management Journal*, *6*(11), 1-28.

Kucharska, W. (2021). Leadership, culture, intellectual capital and knowledge processes for organizational innovativeness across industries: The case of Poland. *Journal of Intellectual Capital*, *22*(7), 121-141.

Lei, H., Leaungkhamma, L., & Le, P.B. (2020). How transformational leadership facilitates innovation capability: The mediating role of employees' psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal, 41*(4), 481-499.

Mezias, S.J. and Glynn, M.A. (1993), The three faces of corporate renewal: Institution, revolution, and evolution. *Strategic Management Journal, 14*, 77-101

Mitrega, M., Forkmann, S., Ramos, C., & Henneberg, S. C. (2012). Networking capability in business relationships: Concept and scale development. *Industrial Marketing Management*, *41*(5), 739-751.

Naktiyok, S. (2015). *Dönüştürücü liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum.

Ode, E., & Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, *5*(3), 210-218.

Sharif, S., Tongkachok, K., Akbar, M., Iqbal, K., & Lodhi, R. N. (2024). Transformational leadership and innovative work behavior in three-star hotels: Mediating role of leader-member exchange, knowledge sharing and voice behavior. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, *54*(1), 1-21.

Suliati, N. N., Noermijati, N., Sudiro, A. S., & Kurniawati, D. T. (2025). Transformational leadership and innovative work behavior: The sequential mediating role of knowledge sharing and creative self-efficacy. *Problems and Perspectives in Management*, 23(3), 358-371.

Torabi, A. A. R., Khalili, F., & Moghadam, M. (2016). To study the relationship between organizational intelligence and the employee creativity (case study: headquarter staffs of Iranian red crescent society). *International Journal of Advanced Biotechnology and Research*, *7*, 1003-1009.

Valero, J. N., Jung, K., & Andrew, S. A. (2015). Does transformational leadership build resilient public and nonprofit organizations? *Disaster Prevention and Management*, *24*(1), 4-20.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, *7*(4), 303-313.

Wang, Y., Zhou, Q., & Li, X. (2025). *Research on the impact of corporate innovation capacity on total factor productivity-Moderating effect test based on R&D intensity*. *Academic Journal of Business & Management*, 7(4), 1-12.

Wang, Z., Xu, S., & Sun, Y. (2019). Transformational leadership and employee voice: An affective perspective. *Frontier Business Review, 13*(2), doi: 10.1186/s11782-019-0049

Zhang, J., Zhao, J., Yu, C. H., & Lee, C. C. (2025). Driving corporate innovation through digital transformation: Evidence from China. *International Review of Economics & Finance*, 104649.

Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, *37*(2), 197-206.

ÖZGÜRLÜK VAADİNDEN ÖZ-DENETİM KISKACINA: SOSYAL MEDYA ANLATILARINDA GİRİŞİMCİ BENLİK İNŞASI

Dr. Öğr. Üyesi Şükriye GÜLPİNAR ULAŞKIN

Aksaray Üniversitesi
sgulpinar@aksaray.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, Alman sosyolog Ulrich Bröckling'in *girişimci benlik* kavramından hareketle sosyal medya platformu YouTube'da yer alan girişimcilik anlatılarının neoliberal öznelliği hangi yollarla inşa ettiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma, Eleştirel Yönetim Çalışmaları (EYÇ) literatüründeki neoliberal yönetimsellik tartışmalarını kuramsal arka plan olarak benimsemektedir. Araştırma verileri Youtube'da en çok izlenme oranına sahip on Türk girişimcinin hikâyesinden oluşmaktadır. *Kalite*, *projeler*, *yaratıcılık* ve *güçlendirme* temaları altında elde edilen bulgular, YouTube girişimcilik anlatılarının neoliberal öznelliği hangi yollarla inşa ettiğini ortaya koymaktadır. Yaratıcılık ve güçlendirme temaları bağlamında girişimciler kendilerini özgür ve bağımsız aktörler olarak sunmaktadır. Ancak bu özgürlük söylemi, bireyi sürekli yenilik üretmeye ve başarıyı yalnızca kendi içsel kapasitesine bağlamaya zorlayan normatif bir söylem ortaya çıkarmaktadır. Kalite yönetimi teması, girişimcinin benliğini sürekli optimize edilmesi gereken bir beşeri sermaye olarak kurguladığını, projeler teması ise yaşamın hiçbir zaman tamamlanmayan hedefler dizisi olarak örgütlendiğini göstermektedir. Bulgular neoliberal yönetimselliğin bireyi dışsal araçlar yerine, kendi özgür iradesiyle yönetilen bir özne olarak kurduğunu sosyal medya anlatıları üzerinden doğrulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Eleştirel Yönetim Çalışmaları, Girişimci Benlik, Yönetimsellik, Neoliberalizm, Tematik Analiz

GİRİŞ

Eleştirel Yönetim Çalışmaları (EYÇ) literatürü yönetim ve örgütlenme pratiklerini nötr, rasyonel veya teknik süreçler olarak görmek yerine bu pratiklerin güç ilişkileri, ideoloji ve kimlik inşasının yaşandığı karmaşık sosyal alanlar olarak ele almaktadır (Alakavuklar, 2009; Alvesson ve Ashcraft, 2009; Alvesson ve Willmott, 2021). Bu perspektif, yönetim söylemlerinin verimlilik vaadinin ötesinde, belirli iktidar ilişkilerini ve özneleşme biçimlerini yeniden ürettiğini vurgulamaktadır (Spicer ve Fleming, 2007). Neoliberal *akılsallık* bağlamında birey piyasada mübadele yapan aktör olmasının dışında kendi beşeri sermayesini yöneten, sürekli kendini geliştiren ve her türlü eylemini piyasa mantığına göre kurgulayan girişimci özneye dönüşmektedir (Dardot ve Laval, 2018; Ören, 2015). Bu dönüşümün en kapsamlı teorik açılımını *yönetimsellik* kavramı sunmaktadır (Foucault, 2015, 2016). Yönetimsellik, dışsal disiplin mekanizmaları yerine bireyin kendisini içeriden optimize ettiği bir öz-denetim sürecine işaret etmekte; böylece iktidar bireyin özgürlük alanı içinde görünmez biçimde işlemektedir (Birdal, 2024). Bröckling (2016) ise bu kuramsal zemini *girişimci benlik* kavramıyla somutlaştırmaktadır. Girişimci benlik, iş dünyasıyla sınırlı bir özne modeli olmaktan ziyade modern bireyin kendisiyle kurduğu ilişkiyi şekillendiren bir yönetim mantığını ifade eder ve yaratıcılık, güçlendirme, kalite ve projeler olmak üzere dört strateji üzerinden inşa edilir.

Yönetim ve Örgüt yazınında neoliberal yönetimselliğin izlerini farklı örgütsel olgular üzerinden anlamaya ve açıklamaya çalışan önemli bir birikim bulunsa da neoliberal yönetimselliğin mikro alandaki inşasını ele almaya imkân tanıyan girişimci benlik bağlamı yeterince çalışılmamıştır (Aslan ve Özeren, 2018; Fleming, 2013; Fleming, 2014; Loacker, 2012; Willmott, 1993). Scharff (2016) ve Loacker'ın (2012) çalışmaları neoliberal yönetimselliği farklı sanatsal mecralarda ele almakta ve neoliberal yönetimselliğin mikro alanlarda nasıl işlediğine yönelik bir anlayış geliştirmektedir. Buradan hareketle bu çalışma, söz konusu tartışmayı dijital alana taşımakta ve gündelik yaşamda giderek daha belirleyici bir yer edinen sosyal medya platformlarının girişimci benliği hangi yollarla inşa ettiğini sorgulamaktadır. Bu bağlamda bu araştırmanın temel problemi sosyal medya platformlarından biri olan YouTube'da yer alan girişimcilik hikâyelerinin girişimci benliği hangi yollarla inşa ettiğidir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE: NEOLİBERAL YÖNETİMSELLİK VE GİRİŞİMCİ BENLİK

Serbest piyasa ve özelleştirme gibi düzenlemeler doğrultusunda açıklanan neoliberalizm, ekonomik yönünün dışında daha kapsamlı bir akılsallık olarak ele alınmaktadır (Dardot ve Laval, 2018). Bu akılsallık biçimi piyasa mantığını ekonominin sınırlarının ötesine taşıyarak bireylerin kendileri hakkında nasıl düşüneceğini, kendilerini nasıl yöneteceğini ve nasıl bir insan olmaya çalışacağını da belirlemektedir. Dolayısıyla neoliberalizm ekonomik bir doktrin olmasının dışında bir tür öznellik rejimidir. Bu öznellik rejimi ise yönetimsellik aracılığıyla işlemektedir (Foucault, 2015, 2016). Yönetimsellik, hükmeden ve hükmedilen arasındaki disipline edici ve cezalandırıcı mekanizmaların aksine bireylerin kendi normlarına kendiliğinden uyum sağlamaları için onlara bırakılan özgürlük alanında işler. Böylelikle yönetimsellik iktidarı, dışsal disiplin mekanizmaları olmaksızın bireyin kendisini içeriden optimize ettiği öz-denetim sürecine dönüştürür (Birdal, 2024). Geleneksel disiplin yöntemleri bireyi kapalı zaman ve mekân sınırları içinde kısıtlamaya çalışırken, neoliberal yönetimsellik bireyin iş dışındaki yaşamını da ekonomik düzenlemenin ihtiyaçlarına endekslemektedir. Fleming (2014) bu süreci *biyokrasi* kavramıyla açıklamaktadır. Özgürlük ve esneklik vaatleriyle sunulan bu dönüşümde iş bireyin tüm yaşamına sızarken sosyal kimliği ve mesai dışı nitelikleri de birer üretim kaynağına dönüşmektedir. Eleştirel Yönetim Çalışmaları literatüründe bu dönüşüm kültür yönetimi bağlamında ele alınmıştır (Fleming, 2013; Fleming, 2014). Willmott'un (1993) kalp ve zihinlerin fethi olarak tanımladığı süreçte yönetim, çalışanların davranışlarının dışında düşünce ve duygularını da denetim altına alarak onları kurumsal amaçlara adanmış bireylere dönüştürmeyi hedeflemektedir. Neoliberal düzende ise bu kontrol kurumsal sınırların çok ötesine geçmekte, birey tüm yaşamını yönetmesi gereken bir beşeri sermayeye dönüşmektedir.

Neoliberal yönetimselliğin özne düzeyindeki somut görünümü ise Bröckling'in (2016) *girişimci benlik* kavramında karşılığını bulmaktadır. Girişimci benlik, bireyin kendisini sürekli geliştirmesi, yönetmesi ve optimize etmesi gerektiğini öngören dinamik bir özneleşme biçimidir. Bu rejimde başarı bireysel çabaya indirgenirken başarısızlık kişisel yetersizlik olarak anlamlandırılmakta ve yapısal koşullar görünmez hale gelmektedir. Bröckling (2016), girişimci benliğin yaratıcılık, güçlendirme, kalite ve projeler olmak üzere dört strateji ve program aracılığıyla inşa edildiğini öne sürmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma, YouTube platformunda yer alan popüler girişimcilik hikâyelerinden yola çıkarak girişimci benliğin inşa edilme yollarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda çalışma, nitel araştırma deseninde tasarlanmış olup inşacı ve eleştirel bir bakış açısına sahiptir. Araştırma verileri, YouTube platformunda yer alan girişimcilik hikâyelerinden oluşmaktadır. YouTube arama çubuğuna "girişimcilik hikâyeleri" ifadesi girilmiş ve sonuçlar izlenme sayısını belirten popülerlik düzeyine (izlenme sayısı) göre filtrelenmiştir. Örnekleme, yalnızca kendi deneyimlerini bizzat aktaran Türk girişimcilere ait videolar dâhil edilmiştir. Girişimcilik temalı ancak üçüncü şahıs anlatımına dayanan videolar ile yabancı girişimcilere ait içerikler kapsam dışında bırakılmıştır. Bu ölçütler doğrultusunda on girişimcinin hikâyesi araştırmaya dâhil edilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Araştırmaya Dâhil Edilen Girişimci Hikâyeleri

Marka	Girişimci	Faaliyet Alanı	Youtube Video Başlığı	Süre/Sözcük Sayısı
Vivense	Kemal Erol	Online Ev Mobilyası	İnat, Azim ve Başarı/ Vivense, 1 Milyar Dolar	13 dakika/1898 sözcük
Kiğılı	Abdullah Kiğılı	Erkek Giyim	İlk Mağazayı Ailesinden Gizli Açtı/ Abdullah Kiğılı'nın 55 Yıllık İş Hayatı	18 dakika/2311 sözcük
Feyz Çiftliği	Sencer Solakoğlu	Tarım ve Hayvancılık	Türkiye'nin En Büyük Çiftliğini Kurdu/ Sencer Solakoğlu'nun Müthiş Öyküsü	15 dakika/2049 sözcük
Arda'nın Mutfağı	Arda Türkmen	Medya ve Gastronomi	Cebimde Tek Kuruş Yoktu/ Türk Şef Arda Türkmen'in Hikayesi	15 dakika/2027 sözcük

Yemeksepeti	Nevzat Aydın	E-ticaret / Yemek siparişi	Para Kazanmak İçin Hiçbir Şey Yapmadım/ Nevzat Aydın'ın Hikayesi…	16 dakika/2411 sözcük
Opet	Fikret Öztürk-Nurten Öztürk	Enerji/Akaryakıt	Köylerden Başladı Zirveye Çıktı/ Akaryakıt Devi Opet'in Hikayesi	15 dakika/1803 sözcük
Taç Gofret	Şerif Hanım Kızık	Yerel Ölçekli Gıda Üretimi	Bileziğini Sattı, Fabrikatör Oldu/ Şerif Kızık'ın İlham Veren Hikayesi	14 dakika/1654 sözcük
Gurbetçiler Plastik	Erol Köstek	Plastik / Sanayi / İnşaat malzemeleri	Haftalarca Evimizde Tencere Kaynamadı/ Erol Köstek'in Başarı Hikayesi…	15 dakika/1498 sözcük
Hassan Elektrik	Hasan Kaytan	Enerji Sektörü	20'sinde Fabrika Kurmak/ Hasan Kaytan'ın Sıfırdan Zirveye Hikayesi	14 dakika/1747 sözcük
Saran Holding	Sadettin Saran	Medya/Spor/Havacılık/Dijital Platformlar	Saran Holding Nasıl Kuruldu?/ Sadettin Saran Mücadele Dolu Hayat Hikayesini Anlattı..	13 dakika/1776 sözcük

Seçilen videoların toplam süresi 148 dakika olup araştırmacı tarafından gerçekleştirilen transkripsiyon işlemi sonucunda toplam 19.174 sözcükten oluşan bir metin dosyası elde edilmiştir. Elde edilen metinler MAXQDA yazılımına aktarılarak tematik analize tabi tutulmuştur. Tematik analizdeki kodlama süreci Braun ve Clarke (2006) tarafından önerilen aşamalar izlenerek gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada veriye aşina olmak amacıyla veriler tekrar tekrar okunarak notlar alınmıştır. İkinci aşamada tümevarımcı şekilde açık ve örtük kodlamanın ikisi de kullanılarak kodlar ve alt kodlar oluşturulmuştur (Frith ve Gleeson, 2004). Temaların belirlendiği üçüncü aşamada tümdengelime (Boyatzis, 1998) dayalı olarak Bröckling (2016)'in girişimci benliğin inşa edilme yolları olarak ele aldığı yaratıcılık, güçlendirme, kalite ve projeler başlıkları tema olarak belirlenmiştir. Tümdengelime dayalı tema belirlenmesi, eleştirel ve inşacı çalışmalarla uyum içinde olduğundan bu yöntem tercih edilmiştir (Braun ve Clarke, 2012). Dördüncü aşamada birbirleriyle ilişkili veriler bir araya getirilmiş ve temalar ile olan uyumu kontrol edilmiştir. Kodlama araştırmacı tarafından tek başına gerçekleştirilmiş; yorumlama sürecinde ortaya çıkan güçlükler verilerin okunma sürecinde kayıt altına alınan memolara ve kuramsal çerçeveye başvurularak çözümlenmiştir.

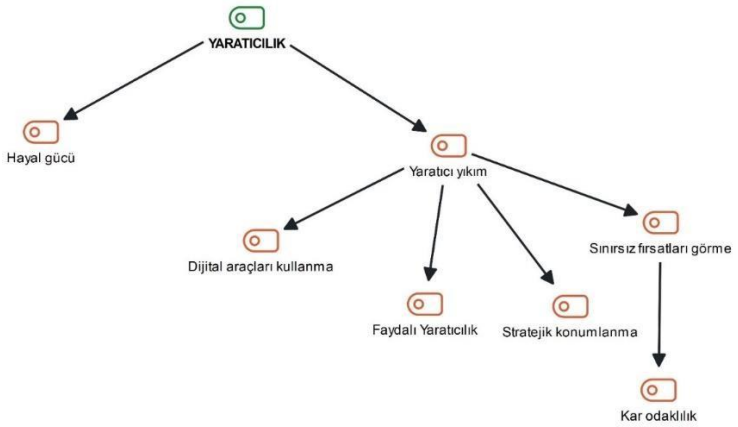
BULGULAR VE TARTIŞMA

MAXQDA yazılımı aracılığıyla gerçekleştirilen tematik analiz sonucunda, girişimci benliğin inşa yolları *projeler*, *kalite yönetimi*, *güçlendirme* ve *yaratıcılık* olmak üzere dört ana tema üzerinden ele alınmıştır. Her bir tema; ilgili kategori, kod ve alt kodlar aracılığıyla çözümlenerek, girişimci öznenin hangi pratikler/yollar üzerinden kurgulandığı ortaya konulmuştur.

Yaratıcılık Teması

Girişimcilerin anlatılarında *yaratıcılık* teması altında *hayal gücü* ve *yaratıcı yıkım* olmak üzere iki temel eksen ve bunlara bağlı alt kodlar belirlenmiştir. Analiz edilen anlatılarda en güçlü vurgulardan biri *yaratıcı yıkım* koduna aittir. Girişimciler, Schumpeterci bir yaklaşımla, mevcut üretim ve dağıtım biçimlerini sarsan eylemlerini bir başarı hikâyesi olarak sunmaktadırlar. Örneğin, Vivense'nin kurucusu IKEA'nın geleneksel modeline karşı Vivense'nin platform yapısını yeni ve yıkıcı bir iş modeli olarak sunmaktadır. "*Çünkü IKEA'nın kendi koleksiyonu var. O koleksiyonu ürettiriyor, spesifik yerlerle anlaşıyor vesaire. Ama Vivense aslında baktığın zaman açık bir platform*." Bu bulgu, girişimcilik literatüründeki fırsatların keşfedildiği mi yoksa yaratıldığı mı tartışmasıyla da ilişkilidir. Klasik fırsat keşfi yaklaşımlarında girişimci, piyasada var olan fırsatları fark eden ve değerlendiren aktör olarak ele alınırken, fırsat yaratma yaklaşımı girişimciyi fırsatı kendi eylemleriyle var eden bir aktör olarak konumlandırmaktadır. Bu bağlamda analiz edilen anlatılar, fırsatın girişimcinin eylemlerinden, tepkilerinden ve çevreyle kurduğu etkileşimlerden bağımsız nesnel bir gerçeklik olmadığını ortaya koymaktadır (Alvarez ve Barney, 2007; Baker ve Nelson, 2005).

Yaratıcılık teması, yaratıcı yıkım söylemlerinin fırsatların keşfi ve yaratımı tartışmasıyla sınırlı olmadığını göstermektedir. Girişimci öznenin nasıl kurulduğuna yönelik daha geniş neoliberal yönetimsellik mantığına işaret etmektedir. Hasan Kaytan'ın büyüme hikâyesinden bahsederken "*Benden mal almayan, ürün almayan müşteriler beni sanayici yaptı. Nasıl seni sanayici yaptılar?*" sorusu, Sencer Solakoğlu'nun "*Türkiye'de birçok çiftçi çocuğu veya birçok çiftçinin en büyük dezavantajı at gözlükleriyle yaşıyorlar. Çünkü dededen babadan gelmiş olan bir geleneksel üretim metodu var ve sorgulanamaz bir şey onun kafasında. Bende bu yok.*" bakışı ve Abdullah Kiğılı'nın Beymen markasından "*Hayatımda ilk defa konfeksiyon fabrikasını gördüm. Takım elbise, bant sistemi yüzlerce kişi çalışıyor. Türkiye'de ısmarlama üzerine kurulu bir düzen. Hazır giyim diye bir şey yok. Türkiye'nin ilk hazır giyim konfeksiyon markası.*" şeklinde bahsetmesi yaratıcı yıkım sürecinin kişiyi sürekli aktif ve yenilikçi olmaya zorlayan bir kuvvet alanı oluşturduğunu göstermektedir. Girişimcilerin anlatıları, girişimci özneyi geleneksel yapılar tarafından sınırlandırılmayan, piyasayı yeniden kurabilen ve kendi kararlarını özgürce verebilen bir aktör olarak sunmaktadır. Ancak bu özgürlük söylemi, neoliberal rasyonalitenin temel bir yönetimsellik tekniği olarak işlev görmektedir (Dardot ve Laval, 2018). Bu bağlamda özgürlük, dışsal sınırlamalar yerine, bireyin sürekli olarak rekabet etme, kendini geliştirme ve performansını artırma zorunluluğu içinde konumlandığı bir sorumluluk rejimi olarak yeniden tanımlanmaktadır. Bu yönüyle yaratıcı yıkım söylemi, ekonomik dönüşüm mantığının ötesinde girişimcinin kendisini sürekli olarak eksik, geliştirilebilir ve performansını artırmak zorunda olan bir özne olarak kurduğu bir özneleşme rejimi olarak işlev görmektedir (Bröckling, 2016).



Şekil 1. Yaratıcılık Teması- MAXQDA Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

Bröckling'e göre (2016) yaratıcılık, bireyin sahip olduğu bir yetenekten ziyade, öznenin kendini piyasa koşullarına göre sürekli yenilemesini talep eden normatif bir buyruktur. Bu buyruk, girişimci özne üzerinde sürekli bir eylemde bulunma ve yenilik üretme baskısı kurar. Hasan Kaytan'ın, "*Girişimci nasıl olur? Girişimci, bazı kişilerin görmediğini görür abi*" şeklindeki ifadeleri, bu kuramsal yaklaşımı sahada somutlaştırmaktadır. Kaytan'ın bu anlatısı, girişimciliği sıradan bir iş yapma biçimi olmaktan çıkararak; başkalarının göremediği sınırsız fırsatları görme yetisine sahip olmayı bir ön koşul ve varoluşsal bir zorunluluk olarak sunar.

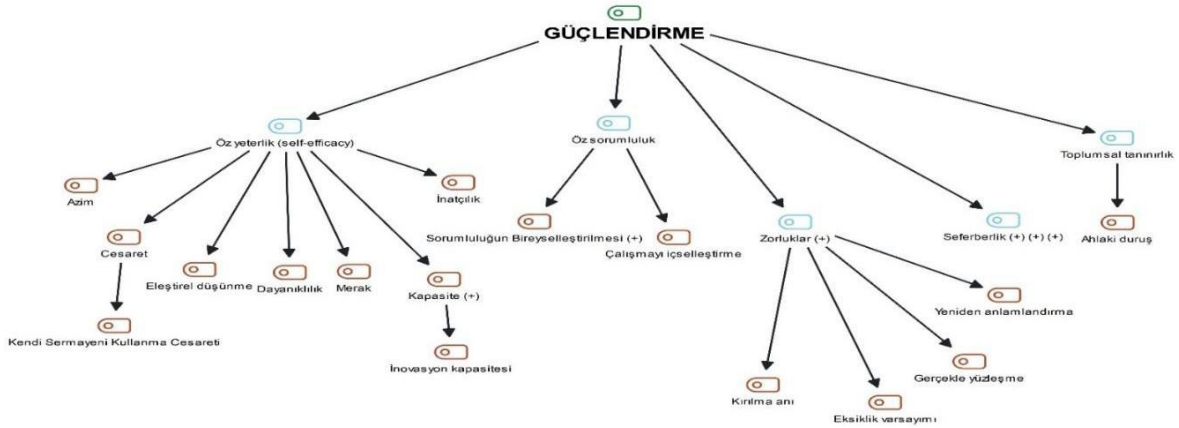
Güçlendirme Teması

Analiz edilen girişimci anlatılarında güçlendirme teması, bireyin kendi potansiyelini piyasa aktörü olarak mobilize etmesini sağlayan bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bröckling'e (2016) göre bu süreç, bireyi pasiflikten kurtararak kendi hayatının ve başarısının sorumluluğunu tamamen üstlenmeye zorlayan bir mekanizmadır. Güçlendirme teması girişimcilik dünyasında *öz-yeterlik*, *öz-sorumluluk*, *zorluklar*, *seferberlik* ve *toplumsal tanınırlık* kategorileri üzerinden kendine yer bulmaktadır.

Güçlendirme sürecinin merkezinde, bireyin kendi çabasıyla sonuç alabileceğine dair sarsılmaz inancını ifade eden *öz-yeterlik* yer almaktadır. Bu bağlamda azim, cesaret, dayanıklılık, inatçılık gibi kişisel özellikler sadece bireysel karakter özellikleri değil, piyasa zorlukları karşısında kapasiteyi devreye sokan işlevsel araçlardır. Bröckling (2016)'in *"Kendi sermayeni (beşeri sermaye) kullanma cesaretini*

göster!" mottosuyla örtüşen *kendi sermayeni kullanma cesareti* kodu, bireyin kendi projesine duyduğu inancı temsil etmektedir.

Şekil 2. Güçlendirme Teması-MAXQDA Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



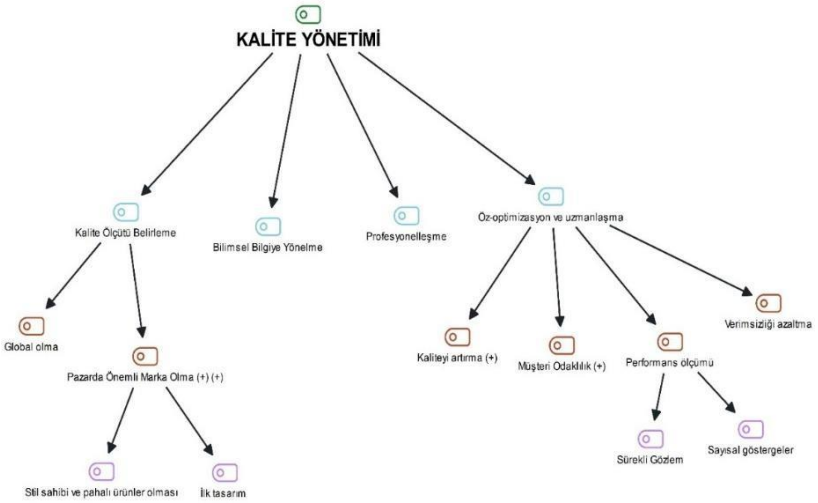
Girişimcilerin anlatılarında dikkat çeken önemli hususlardan bir diğeri de başarının kaynağının öznenin içsel kapasitesine indirgenmesidir. Bu durum dışsal ve yapısal faktörleri ikincilleştiren bir özelliğe sahiptir. Bu olgu, öz-sorumluluk kategorisi altında *sorumluluğun bireyselleştirilmesi* olarak kodlanmıştır. Hasan Kaytan'ın İstanbul'a geliş sürecini anlatırken kullandığı, *"'Ya orası İstanbul', 'Sana mı kaldı? Orada seni dolandırırlar.' Ben hiç kimseyi dinlemedim. Tek başıma... 20 yaşında bir genç geldim İstanbul'a*." İle Kemal Erol'un *"Olağanüstü zor bir dönemdi ama ne yaptık? Orada gece gündüz çalışarak bu sorunları aşmayı başardık."* ve Fikret Öztürk'ün *"Şans insanları bulmaz insanlar şansı bulur. Sen dürüstsen çalışırsan karşılığını görürsün."* sözleri Bröckling'in (2016) kuramsal çerçevesindeki *sorumluluğun bireyselleştirilmesi* kodunun en somut görünümleridir. Bu anlatı biçimi; dışsal engelleri, toplumsal riskleri veya yapısal krizleri ikincilleştirerek tüm yükü ve başarıyı girişimci öznenin omuzlarına bırakmaktadır.

Bireyi aktifleşmeye ve fırsatları yakalamaya teşvik eden ve adeta seferberlik çağrısı niteliğindeki anlatılar *seferberlik* olarak kodlanmıştır. Girişimci benlik inşasında, bireyin her an pes etme veya yetersizlik riski taşıdığına dair bir eksiklik varsayımını aşmak için *dayanıklılık* kodu devreye girmektedir. Abdullah Kiğılı'nın "*Bir kere patron moralini bozmayacak kardeşim. Eğer ben moralimi, buraya moralsiz gelirsem, yüzüm gülmeden gelirsem, benim yanımda çalışan bunu görürse o da aynı şekle bürünüyor. Demek ki işler kötü gidiyor, patron moralsiz. Dolayısıyla sıkıntı başlıyor. Patron her zaman güçlü olacak, moralli olacak ki etrafındaki kişilere o gücü ve morali dağıtabilsin. Onun için ben işe hep moralli gelirim.*" ifadeleri girişimcinin kendisini ve ekibini sürekli aktif tutmak zorunda olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte girişimcilerin anlatılarında yer alan vazgeçmeme uyarıları, neoliberal yönetimsellik bağlamında bireyin kendi üzerinde uyguladığı içsel denetim mekanizması işlevi görmektedir.

Kalite Yönetimi

Kalite Yönetimi teması, hem sunulan ürünlerin hem de girişimcinin kendi beşeri sermayesinin piyasa standartlarına göre sürekli iyileştirilmesini ve optimize edilmesini hedefleyen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bröckling'e (2016) göre bu strateji, girişimcinin kendi eylemlerini bir ürün gibi standardize etme ve piyasa taleplerine göre optimize etme çabasını yansıtmaktadır. Bu tema altında elde edilen bulgular; *kalite ölçütü belirleme*, *bilimsel bilgiye yönelme*, *profesyonelleşme*, *öz-optimizasyon ve uzmanlaşma* olarak kategorilere ayrılmıştır.

Şekil 3. Kalite Yönetimi Teması-MAXQDA Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



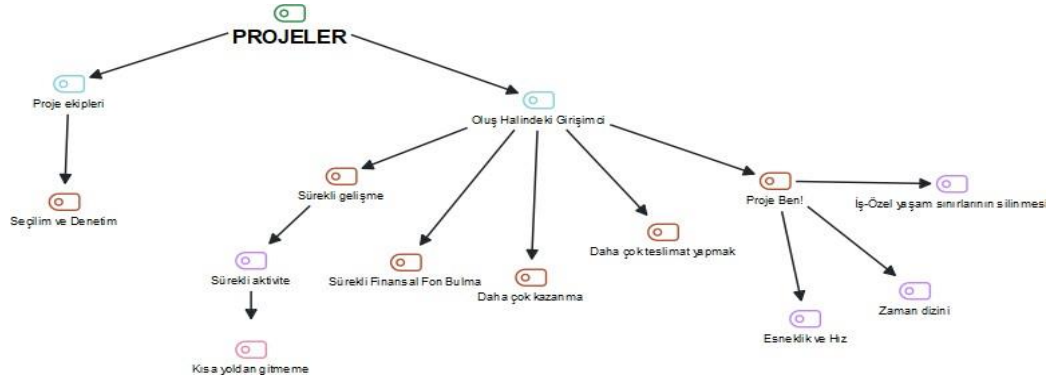
Kalite yönetiminin merkezinde, girişimcinin geçmiş deneyimlerinden ders çıkararak iş modelini daha verimli hale getirdiği *öz-optimizasyon* süreci yer almaktadır. Girişimci hikâyeleri bu sürecin, girişimcinin her türlü deneyimi bir öğrenme ve verimlilik artırma fırsatı olarak görmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Fikret Öztürk'ün, *"Karşılaştığımız her şeyde de kendimizi geliştirme değiştirme fırsatı bulduk. Değişime hep inandık."* ifadesi, Sencer Solakoğlu'nun bir yetkinliği kazanmak için harcadığı süreci, *"Şunu yapabilmek benim 7 yılımı aldı. 7 yıl bildiğiniz eğitim aldım."* şeklinde aktarması, Nevzat Aydın'ın projenin gidişatını finansal ve zamansal veriler üzerinden değerlendiren, *"4 seneni vermişsin, ayda kazandığın... 3.000 TL. Yani bu gitmeyecek... Bunu bırakıp başka bir şey yapman lazım hayatta."* uyarısı, bu sürecin sadece yeni yetkinlikler eklemek değil, aynı zamanda verimsiz süreçleri elemek olduğunu göstermektedir. Bu durum, girişimci benliğin inşasında hayatın ve kararların sürekli denetlendiği ve daha iyiye ulaşma idealinin kesintisiz bir biçimde gözetildiği rasyonel bir süreci temsil etmektedir. Bu yeni benlik klasik liberalizmin sadece piyasada mübadele yapan *homo economicus*'undan farklılaşarak, kendi varlığını ve tüm yaşamını yönetilmesi gereken bir beşeri sermaye veya bir işletme olarak kurgular (Birdal, 2024; Dardot ve Laval, 2018).

PROJELER

Analiz edilen girişimci anlatılarında projeler teması, bireyin yaşamını, zamanını ve emeğini sınırlı süreli, rasyonel ve hedefe yönelik parçalara böldüğü bir organizasyon biçimi olarak öne çıkmaktadır. Bröckling'e (2016) göre proje odaklı çalışma, girişimci benliğin kendini sürekli bir oluş ve seferberlik halinde tutmasını sağlayan temel mekanizmadır.

Projeler teması, *proje ekipleri* ve *oluş halindeki girişimci* olmak üzere 2 ana kategoride toplanmıştır. Proje ekipleri kategorisi ekipte yer alacak kişilerin *seçilim ve denetim* süreçleri ile ilgilidir ve insan kaynağının rasyonel bir araç olarak kurgulandığını gösterir. Böylelikle girişimci sadece kendisini değil, çevresindekileri de piyasa rasyonalitesine göre hizalamaya çalışmaktadır.

Şekil 4. Projeler Teması-MAXQDA Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



Girişimci hikâyelerinde başarı, ulaşıldığında durulan bir hedeften ziyade, sürekli yeni projelerle genişletilen bir yolculuk olarak betimlenmektedir. Hasan Kaytan'ın "*Benim için başarı varılacak bir yer değil; başarı uzun süre yürünecek bir yoldur.*" ifadesi, girişimci benliğin kendini hiçbir zaman tamamlanmış görmediğini, aksine sürekli bir devinim halinde olduğunu kanıtlar. Sencer Solakoğlu'nun "*Yani daha bitmedi, daha o kadar çok şey var ki yapacak.*" sözleri de bu bitmek bilmeyen oluş halini desteklemektedir. Bu süreçte projeler, birbirini besleyen ve büyüten rasyonel bir *zaman dizini üzerine* inşa edilmektedir. Arda Türkmen'in 2003 yılında başladığı ilk işinden elde ettiği kazancı bir minibüs kredisine, ardından bu krediyi yıllarca döndürerek restoran zincirlerine dönüştürmesini anlatması, projelerin birbirine eklemlenerek nasıl bir beşeri ve finansal sermaye döngüsü yarattığını somutlaştırmaktadır. Benzer şekilde Sadettin Saran'ın turizm, marina ve medya gibi farklı sektörlerdeki fırsatları "*Küt diye önümüze geldi... orada büyümeyi düşünüyoruz.*" şeklinde aktarması, girişimcinin dünyayı sınırsız bir proje alanı olarak gördüğünü ve her yeni imkânı benliğini genişleteceği bir fırsat olarak kodladığını ortaya koymaktadır.

Projeler teması altındaki bulgular bir arada değerlendirildiğinde, girişimci benlikte dışsal bir otorite yerine bizzat öznenin kendisi denetleyici faile dönüşmektedir. Girişimci, hangi projeye ne zaman başlayacağına, hangi ekibi seçeceğine ve hangi fırsatı değerlendireceğine kendisi karar verirken; bu kararları sürekli olarak performans, verimlilik ve büyüme ölçütlerine göre denetlemek zorundadır. Böylelikle proje odaklı yaşam organizasyonu bir tür öz-denetime dönüşmektedir. Birey hem projeleri başlatan patron hem de projelerin başarısından sorumlu tutulan çalışan konumundadır. Dışsal bir denetleyici olmadan işleyen bu yapı, özgürlük ve girişimcilik söylemi altında bireyi kendi üzerinde sürekli bir gözetim ve değerlendirme rejimi kurmaya zorlamaktadır (Birdal, 2024; Bröckling, 2016; Pusat ve Özalp, 2024).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, YouTube üzerindeki popüler girişimcilik anlatılarının neoliberal öznellik inşasında nasıl bir rol oynadığını Bröckling'in (2016) *girişimci benlik* kavramı üzerinden analiz etmiştir. Yapılan tematik analiz sonucunda, girişimcilik hikâyelerinin yalnızca ekonomik birer başarı öyküsü olmadığı, bireyi her an aktif, esnek ve kendi yaşamının tek sorumlusu olarak kurgulayan bir öznellik inşa ettiği saptanmıştır.

Araştırmanın önemli bulgularından biri güçlendirme temasında ortaya çıkmaktadır. Bu tema Bröckling'in güçlendirme çerçevesiyle tam olarak örtüşmemekte ve önemli bir gerilimi gün yüzüne çıkarmaktadır. Bröckling'e (2016) göre güçlendirme, bireyin içinde bulunduğu güçsüzlük halini aşmasına yönelik bir mekanizmadır. Oysa incelenen anlatılarda güçsüzlük neredeyse hiç sahneye girmemektedir. Girişimciler kendilerini güçlendirilmeyi bekleyen pasif özneler yerine baştan itibaren azimli, cesur, dayanıklı ve moralli bireyler olarak konumlandırmaktadır. Bu durum, girişimcilik yazınında girişimci figürünün ele alınışına yönelik temel eleştirilerle örtüşmektedir. Literatürde girişimcinin çoğu zaman birbiriyle çelişen ve aynı kişide bir arada bulunması güç olan özellikler bütünü üzerinden tanımlandığı ve bu yolla mitik bir figür inşa edildiği öne sürülmektedir (Gartner, 1988). Araştırmada analiz edilen girişimci hikâyeleri tam da bu mitik figürü yeniden üretmekte; güçlendirme ise bir eksikliği giderme süreci yerine olağanüstü niteliklerin sürekli performansa dönüştürülmesi olarak kurgulanmaktadır.

Girişimci anlatılarında ekonomik krizler, sermaye yetersizliği ve piyasa eşitsizlikleri gibi yapısal ve ekonomik engellerden bahsedilse de başarının en önemli kaynakları, bireylerin azim, çalışkanlık ve şans gibi bireysel unsurları olarak görülmektedir. Bu durum, toplumsal sorunları bireysel kapasite meselesine indirgemekte ve neoliberal öznelliğin inşasına katkı sunmaktadır. Bununla birlikte kalite yönetimi prensiplerinin bireysel düzeye indirgenmesiyle, girişimci kendi kendisinin hem işçisi hem de denetçisi haline gelmektedir. Böylece denetim, dışsal bir otoriteden ziyade, bireyin kendi performansını sürekli ölçtüğü ve optimize ettiği gönüllü bir öz-denetim sürecine dönüşmektedir.

Girişimci benliğin inşa edilme yollarından biri olan yaratıcılık da, girişimcilik anlatılarında özgür bir sanatsal ifade veya kişinin kendi insani potansiyelini ortaya koymasının (Marx, 2014; Ulaşkın, 2023) bir yolu değil piyasadaki boşlukları görme ve yaratıcı yıkım becerisi olarak anlaşılmaktadır. Bu bağlamda yaratıcılık bireysel özgürleşme pratiğinden uzaklaşmakta ve piyasa rekabetinde hayatta kalabilmek için sürekli seferber edilmesi gereken bir zorunluluğa dönüşmektedir.

Öneriler

Gelecek araştırmalar için sadece başarılı girişimcilerin anlatıları değil, farklı sosyal mecralardaki başarısızlık hikâyelerinin de eleştirel bir süzgeçten geçirilmesi önerilmektedir. Başarısızlık anlatılarının eleştirel yönetim bakış açılarıyla ele alınması, başarısızlığın altında yatan nedenlerin hangi yapısal dinamiklere dayandığını veya bu anlatıların bireyi nasıl yeni bir öz-denetim sürecine soktuğunu anlamak açısından kritiktir.

Girişimciliğin yapısal bir ekosistem meselesi olduğu göz önünde bulundurulmalı ve politika yapıcıların girişimcilik ekosistemini işsizlik sigortası, sağlık güvenceleri gibi toplumsal güvenlik araçlarıyla desteklemesi önerilmektedir. Girişimcilik eğitimleri sadece "nasıl başarılı olunur?" teknikleriyle sınırlı kalmamalı ve girişimcilik sürecinin psikolojik ve sosyal maliyetleri, piyasa riskleri ve yapısal engelleri de içeren eleştirel bir medya okuryazarlığı perspektifiyle zenginleştirilmelidir.

Bu araştırma, neoliberal öznellik inşasını yalnızca teorik bir tartışma olmaktan çıkarıp, YouTube anlatıları gibi sosyal mecralar üzerinden analiz ederek Eleştirel Yönetim Çalışmaları literatürüne katkı sunmaktadır. Çalışma, girişimci benlik kavramının dijitalleşen dünyada nasıl yeni bir öznellik biçimi inşa ettiğini yaşamdan örneklerle ortaya koyarak, EYÇ'nin yönetim pratiklerini sosyal ve ideolojik birer alan olarak gören bakış açısını daha mikro bir düzleme taşımıştır. Yanısıra çalışma, dijital platformları bir yönetimsellik mekanizması olarak ele alarak EYÇ literatürüne katkı sunmaktadır.

KAYNAKÇA

Alakavuklar, O. N. (2009). We are a family – A critical organizational discourse analysis. *International Journal of Business and Management Studies*, 1(1), 1–11.

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 11-26. DOI: 10.1002/sej.4

Alvesson, M. & Ashcraft, K. L. (2009). Critical methodology in management and organization research. The SAGE handbook of organizational research methods, 61-77.

Alvesson, M., & Willmott, H. (2021). *Yönetimi anlamlandırmak: Eleştirel bir giriş* (P. Memiş Sağır & Ş. Aydın Turan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel.

Aslan, A. & Özeren, E. (2018). Neoliberal yönetimselliği bir plaza romanı üzerinden okumak: ofistekiler. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 5-26. Doi: 10.15659/yoad.3.1.001

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.

Birdal, S. C. (2024). Neoliberal belirsizlik rejimi, girişimci-insan ve yeni nihilizm. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 79(1), 185-207. https://doi.org/10.33630/ausbf.1201825

Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Sage.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, 3(2), 77-101.

Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. İçinde APA handbook of research methods in psychology, Vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological (ss. 57-71). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/13620-004.

Bröckling, U. (2016). *The entrepreneurial self: Fabricating a new type of subject*. Sage.

Dardot, P., & Laval, C. (2018). *Dünyanın yeni aklı: Neoliberal toplum üzerine deneme* (I. Ergüden, Çev., 2. bs.). İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Fleming, P. (2013). 'Down with Big Brother!'The end of 'corporate culturalism'?. *Journal of Management Studies*, 50(3), 474-495. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2012.01056.x

Fleming, P. (2014). When 'life itself' goes to work: Reviewing shifts in organizational life through the lens of biopower. *Human Relations*, 67(7), 875-901. doi:0.1177/0018726713508142

Frith, H., & Gleeson, K. (2004). Clothing and embodiment: Men managing body image and appearance. *Psychology of Men & Masculinity*, 5(1), 40-48. doi:10.1037/1524-9220.5.1.40.

Foucault, M. (2006). Hapishanenin Doğuşu. (Çev. M. A. Kılıçbay). İstanbul: İmge Kitabevi.

Foucault, M. (2013). *Güvenlik, toprak, nüfus. Collége de France Dersleri 1977-1978*. (Çeviren: F. Taylan). İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Foucault, M. (2015). *Biyopolitikanın doğuşu: Collége de France Dersleri 1978-1979*. (Çeviren: A. Tayla). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Foucault, M. (2015). *Biyopolitikanın doğuşu: Collége de France Dersleri* 1978-1979. (Çeviren: A. Tayla). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32. DOI: 10.1177/104225878801200401

Loacker, B. (2013). Becoming 'culturpreneur': How the 'neoliberal regime of truth' affects and redefines artistic subject positions. *Culture and Organization*, 19(2), 124–145. https://doi.org/10.1080/14759551.2011.644671

Marx, K. (2014). Kapital (6 b.). (M. Selik, & N. Satılgan, Çev.) İstanbul: Yordam Kitap.

Ören, E. (2015). Neoliberal Yönetimsellik, Çalışma İlişkileri ve "Girişimci Özne". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(1). https://doi.org/10.16951/iibd.95765

Pusat, T. & Özalp, H. (2024).Neoliberal yönetimsellik bağlamında sosyal medyada mutlu performans öznesinin inşası: Instagram örneği. *Akdeniz İletişim*, (44), 1-30.https://doi.org/10.31123/akil.1369188.

Scharff, C. (2016). The psychic life of neoliberalism: Mapping the contours of entrepreneurial subjectivity. *Theory, culture & society*, 33(6), 107-122. DOI: 10.1177/0263276415590164

Schumpeter, J. A. (2003). *Capitalism, socialism and democracy*. Londan and New York: Routledge.

Spicer, A., & Fleming, P. (2007). Intervening in the inevitable: Contesting globalization in a public sector organization. *Organization*, 14(4), 517-541.https://doi.org/10.1177/135050840707805

Ulaşkın, Ş. (2023). Klasik Sosyal Teoride Emek ve Özgürlük İlişkisi. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 85, 31-41. https://doi.org/10.26650/jspc.2023.85.1219352

Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 30(4), 515-552. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1993.tb00315.x

Girişimci Hikayeleri Yotube Linkleri

StoryBox. (2026, Şubat 10). *Bileziğini sattı, fabrikatör oldu | Şerif Kızık'ın ilham veren hikayesi* https://www.youtube.com/watch?v=WksT75A1yk8

StoryBox. (2026, Şubat 15). *İlk mağazayı ailesinden gizli açtı | Abdullah Kiğılı'nın 55 yıllık iş hayatı*. https://www.youtube.com/watch?v=bJ55o3i7azk

StoryBox. (2026, Mart 7). *Köylerden başladı zirveye çıktı | Akaryakıt devi Opet'in hikayesi*. https://www.youtube.com/watch?v=Qp7_Ye87_L4&t=134s

StoryBox. (2026, Mart 10). *Saran Holding nasıl kuruldu? | Sadettin Saran mücadele dolu hayat hikayesini anlattı*. https://www.youtube.com/watch?v=jBZ9PUhZ2tk

StoryBox. (2026, Mart 11). *Türkiye'nin en büyük çiftliğini kurdu | Sencer Solakoğlu'nun müthiş öyküsü*. https://www.youtube.com/watch?v=0o8dFosHgdk

StoryBox. (2026, Mart 17). *20'sinde fabrika kurmak | Hasan Kaytan'ın sıfırdan zirveye hikayesi*. https://www.youtube.com/watch?v=d1bzerKiGEM

StoryBox. (2026, Mart 17). *Cebimde tek kuruş yoktu | Türk şef Arda Türkmen'in hikayesi*. https://www.youtube.com/watch?v=kAO7tSt1xNA

StoryBox. (2026, Mart 25). *Para kazanmak için hiçbir şey yapmadım | Nevzat Aydın'ın hikayesi*. https://www.youtube.com/watch?v=UORoDhci15Q

StoryBox. (2026, Mart 30). *İnat, azim ve başarı | Vivense, 1 milyar dolar*. https://www.youtube.com/watch?v=df1zH2WGkZI

StoryBox. (2026, Mart 30). *Haftalarca evimizde tencere kaynamadı | Erol Köstek'in başarı hikayesi*. https://www.youtube.com/watch?v=M-DqPXwlX00

KURUMSAL BASKILAR ALTINDA ZANAATKAR İŞLETMELER: TÜRK BIÇAKÇILIK SEKTÖRÜNDE MİRASIN YÖNETİMİ

Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR

Türk Alman Üniversitesi,
dilek.nayir@tau.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, Türkiye'de zanaatkâr bıçak üretimi yapan miras işletmelerinin kurumsal baskılar altında mirası nasıl yönettiğini incelemeyi amaçlamaktadır. Kurumsal teori ve örgütsel miras yaklaşımını bütünleştiren bu çalışma, zanaatkâr işletmelerin yalnızca çevresel baskılara uyum sağlayan pasif aktörler olmadığını; aksine mirası stratejik bir kaynak olarak kullanan aktif ve dönüştürücü aktörler olduğunu ileri sürmektedir. Araştırma halen tasarım aşamasında olup, çok merkezli ve coğrafi çeşitliliği yüksek bir saha çalışması planlanmaktadır. Düzce, Bursa ve Karadeniz bölgesi gibi farklı üretim merkezlerinde gerçekleştirilecek nitel ve nicel veri toplama süreçleri ile kurumsal destek mekanizmaları, bilgi aktarım süreçleri ve ekonomik sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiler analiz edilecektir. Çalışmanın, zanaat işletmeleri literatürüne, örgütsel miras kuramına ve insan kaynakları yazınına katkı sunması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Zanaat işletmeleri, örgütsel miras, kurumsal teori, bıçakçılık, örtük bilgi

GİRİŞ

Son yıllarda miras zanaat işletmeleri, hem yönetim hem de sosyo-ekonomik çalışmalar literatüründe giderek daha fazla ilgi görmektedir. Bu ilginin temelinde, bu işletmelerin yalnızca ekonomik değer üretmekle kalmayıp aynı zamanda kültürel, teknik ve toplumsal bilgi birikimini taşıyan yapılar olması yatmaktadır (Svejenova vd., 2015; Kreiner & Mouritsen, 2015). Zanaatkâr işletmeler, yerel kimliklerin oluşumunda, toplumsal hafızanın sürdürülmesinde ve teknik uzmanlığın aktarımında kritik bir rol oynamaktadır (Şatır, 2015; Sennett, 2008; Throsby, 2001; UNESCO, 2003). Bununla birlikte, bu işletmeler modern ekonomik sistemler içinde önemli bir gerilimle karşı karşıyadır (Akpulat ve Üzümcü; 2020). Bir yandan küreselleşme, dijitalleşme ve sanayileşme süreçleri standartlaşmayı ve ölçek ekonomilerini teşvik ederken, diğer yandan zanaatkâr üretim doğası gereği yerel, özgün ve küçük ölçekli kalmaktadır (Appadurai, 1996; Zukin, 2010). Bu durum, zanaatkâr işletmelerin sürdürülebilirliğini tehdit eden yapısal bir çelişki yaratmaktadır. Türkiye'de bıçakçılık geleneği, bu gerilimin belirgin örneklerinden biridir. Düzce, Bursa, Evrenye ve Tapan gibi bölgelerde gelişen bıçakçılık, yüzyıllara dayanan teknik bilgi, estetik anlayış ve üretim kültürünü yaşatmaktadır (Davulcu, 2015). Bıçakçılık zanaati, çıraklık sistemi, usta-çırak ilişkileri ve yerel üretim ağları aracılığıyla kuşaktan kuşağa aktarılmaktadır (Aksu & Türk, 2021; Ingold, 2013; Becker, 2008). Ancak günümüzde bu geleneksel üretim biçimleri; ucuz ithal ürünler, seri üretim teknikleri ve değişen tüketici tercihleri nedeniyle ciddi baskı altındadır. Bu bağlamda zanaatkâr işletmeler, hem ekonomik sürdürülebilirlik sağlamak hem de özgünlüklerini korumak zorundadır (DiMaggio & Powell, 1983; Greenwood vd., 2008).

Bu çalışma, söz konusu gerilimi kavramsal çerçeve olarak kurumsal baskılar ve örgütsel miras perspektifinden ele alarak, zanaatkâr işletmelerin bu ikili yapıyı nasıl yönettiğini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışma, kurumsal teori, örgütsel miras teorisi ve bilgi-temelli yaklaşımlar arasında bir köprü kurmaktadır. Kurumsal teori, örgütlerin faaliyetlerinin büyük ölçüde içinde bulundukları kurumsal çevre tarafından şekillendirildiğini savunmaktadır (Scott, 2017). Bu bağlamda örgütler, düzenleyici (yasalar), normatif (meslek standartları) ve bilişsel (toplumsal kabuller) baskılar altında hareket etmektedir (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). Zanaatkâr işletmeler için bu baskılar; coğrafi işaret düzenlemeleri, devlet destekleri, piyasa beklentileri ve kültürel normlardan oluşmaktadır. Ancak kurumsal yaklaşım, örgütlerin yalnızca uyum sağlayan yapılar olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu noktada örgütsel miras teorisi, daha dinamik bir perspektif sunmakta; örgütlerin, geçmişlerinden gelen değerleri, pratikleri ve kimlikleri aktif olarak kullanarak stratejik avantaj elde edebileceğini savunmaktadır (Suddaby vd., 2010; Macdonald, 2013). Örgütsel miras bakış açısına göre miras, korunması gereken bir unsur olmaktan çıkıp, pazarda farklılaşma ve meşruiyet üretme aracı haline gelmektedir (De Massis vd., 2016). Zanaatkârlık bağlamında kritik öneme sahip bir diğer unser

ise, "örtük bilgi (tacit knowledge)" kavramıdır (Polanyi, 1966). Bilgi yönatimi yazınından da bilindiği üzere, örtük bilgi türü yazılı hale getirilememekte, deneyim ve pratik yoluyla öğrenilmektedir. Nonaka ve Takeuchi (1995), bu tür bilginin örgütsel öğrenme süreçlerinde merkezi rol oynadığını vurgulamaktadır. Brown ve Duguid (1991), bilginin sosyal pratikler içinde üretildiğini ve aktarıldığını belirtmektedir. Zanaatkâr işletmelerde bu süreç, çıraklık sistemi ve gündelik üretim pratikleri aracılığıyla gerçekleşmektedir (Orlikowski, 2002).

Bu çalışma, alan yazında öne çıkan üç temel boşluğu hedef almaktadır. Öncelikle, mevcut literatürde belirgin bir görgül eksiklik dikkat çekmektedir. Zanaatkârlık ve miras üretimi üzerine yapılan çalışmalar büyük ölçüde sosyoloji, antropoloji, turizm, folklor ve tarih disiplinleri içinde ele alınmış; bu çalışmalar ise genellikle belirli atölyelere (Torun & Turna, 2024; Doğan, 2012), yerel pratiklere ve etnografik gözlemlere dayanan nitel vaka analizleriyle sınırlı kalmıştır (Küçük, 2019; Ingold, 2013; Smith, 2006). Söz konusu çalışmalar, zanaatın kültürel ve sembolik boyutlarını derinlemesine anlamaya katkı sağlasa da, zanaat bilgisinin şehirler, bölgeler ve kuşaklar arasında nasıl sürdürüldüğüne ilişkin daha geniş ölçekli yapısal örüntülerin yeterince analiz etmemektedir (Yalçın 2016; Ray, 1998; Becker, 2008). Özellikle işletmecilik ve organizasyon çalışmaları literatüründe, zanaatkâr işletmelerin sistematik ve karşılaştırmalı analizlerine sınırlı ölçüde yer verilmektedir (Kreiner & Mouritsen, 2015). İkinci olarak, kuramsal bir boşluk söz konusudur. Bu tür çalışmalarda yaygın olarak tercih edilen KurumsalKuram, örgütlerin dışsal baskılar karşısında nasıl uyum sağladığını ve meşruiyet arayışı içinde nasıl biçimlendiğini açıklasa da (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2017), uyum süreçleri ile örgütsel mirasın stratejik kullanımı arasındaki ilişkiyi bütünleşik bir şekilde ele almakta yetersiz kalmaktadır. Oysa zanaatkâr işletmeler yalnızca kurumsal baskılara pasif biçimde uyum sağlayan yapılar değil; aynı zamanda tarihsel bilgi, kimlik ve pratikleri aktif olarak harekete geçiren aktörlerdir (Suddaby vd., 2010; Wadhwani vd., 2018). Bu nedenle kurumsal teori ile örgütsel miras yaklaşımının birlikte ele alınması, literatürde önemli bir kuramsal katkı potansiyeli taşımaktadır.

Son olarak, bağlamsal bir boşluk öne çıkmaktadır. Zanaatkârlık literatürü büyük ölçüde Batı merkezli bağlamlara odaklanmakta; Türkiye gibi farklı kurumsal ve kültürel yapılara sahip ülkelerdeki zanaat ekosistemleri sınırlı ölçüde incelenmektedir (Gibson & Kong, 2005; Özbilgin vd., 2014). Türkiye'de özellikle bıçakçılık sektörü üzerine yapılan çalışmalar hem sayıca sınırlı kalmakta, hem de çoğunlukla kültürel miras bakış açısı ile ele alınmaktadır (Öztürk, 2020). Buna karşın, kurumsal baskılar ile miras yönetiminin birlikte analiz edildiği, çok düzeyli ve karşılaştırmalı çalışmaların eksikliği dikkat çekmektedir. Bu çalışma, söz konusu boşlukları doldurarak zanaatkâr işletmelerin kurumsal çevre ile etkileşimini ve mirası nasıl yönettiklerini daha bütüncül bir çerçevede ele almayı amaçlamaktadır.

Çalışma, şu araştırma sorularına odaklanmaktadır:

1. Kurumsal baskılar zanaatkâr işletmeleri nasıl şekillendirmektedir?
2. Örgütsel miras bu baskılar altında nasıl stratejik bir kaynak olarak kullanılmaktadır?
3. Örtük bilgi ve çıraklık sistemleri zanaatın sürdürülebilirliğinde nasıl bir rol oynamaktadır?

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışma henüz tasarım aşamasında olup, çok merkezli ve coğrafi çeşitliliği yüksek bir araştırma olarak planlanmaktadır. Araştırmanın temel amacı, Türkiye'de farklı zanaat ekosistemlerini karşılaştırmalı bir bakış açısıyla analiz ederek, kurumsal baskılar, bilgi aktarımı ve sürdürülebilirlik dinamikleri arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu doğrultuda çalışma, hem mikro düzeyde zanaatkâr işletmelerin pratiklerini, hem de makro düzeyde kurumsal ve politik çerçeveleri birlikte inceleyen bütüncül bir araştırma yaklaşımı benimsemektedir. Bu yaklaşım, örgütlerin çok katmanlı doğasını anlamaya yönelik çağdaş yönetim ve organizasyon literatürü ile uyumludur (Scott, 2017; Greenwood vd., 2008).

Araştırma tasarımı, karma yöntem (mixed-method) yaklaşımına dayanmaktadır (Creswell, 2014). Karma yöntem yaklaşımı, nitel ve nicel veri toplama ve analiz tekniklerinin birlikte kullanılmasını mümkün kılarak, araştırma probleminin daha kapsamlı ve derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Tashakkori & Teddlie, 2010). Özellikle zanaat üretimi gibi sosyal ve ekonomik boyutları içeren karmaşık olguların incelenmesinde, bu yaklaşım önemli avantajlar sunmaktadır (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Bu bağlamda çalışma, farklı veri kaynaklarını ve yöntemleri bir araya getirerek metodolojik üçgenleme (triangulation) sağlamayı hedeflemektedir (Denzin, 1978). Araştırmanın ilk aşamasını nitel veri toplama süreci oluşturmaktadır. Bu kapsamda, zanaatkâr ustalar,

çıraklar ve ilgili kurumsal aktörlerle derinlemesine mülakatlar yapılması planlanmaktadır. Derinlemesine mülakatlar, bireylerin deneyimlerini, anlamlandırma süreçlerini ve algılarını ortaya koymada etkili bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Kvale & Brinkmann, 2009). Bu görüşmeler aracılığıyla, zanaat bilgisinin nasıl üretildiği, aktarıldığı ve dönüştürüldüğü; ayrıca zanaatkârların kurumsal baskıları nasıl deneyimlediği ve yorumladığı anlaşılmaya çalışılacaktır. Bu yaklaşım, özellikle örtük bilginin (tacit knowledge) analizinde önemli bir araç sunmaktadır (Polanyi, 1966; Nonaka & Takeuchi, 1995). Bunun yanı sıra, atölye ortamlarında gerçekleştirilecek katılımcı gözlemler sayesinde üretim süreçleri, gündelik pratikler ve usta-çırak etkileşimleri yerinde incelenecektir. Katılımcı gözlem, sosyal pratiklerin doğal bağlamı içinde anlaşılmasına olanak tanıyan güçlü bir nitel araştırma yöntemidir (Spradley, 1980). Bu sayede, zanaat üretiminin pratik temelli doğası, bedenleşmiş bilgi (embodied knowledge) ve öğrenme süreçleri daha derinlikli bir şekilde analiz edilebilecektir (Orlikowski, 2002; Ingold, 2013). Ayrıca bu yöntem, örgütsel rutinler ve pratiklerin nasıl sürdürüldüğünü anlamaya katkı sağlamaktadır (Feldman & Pentland, 2003).

Araştırmanın ikinci aşamasında nicel veri toplama süreci yer almaktadır. Bu kapsamda, Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren zanaatkâr işletmelerle anket çalışması yapılması planlanmaktadır. Nicel araştırma, değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçülmesi ve genellenebilir sonuçlar elde edilmesi açısından önemli bir yöntemdir (Bryman, 2016). Bu aşamada özellikle kurumsal destek düzeyi, ekonomik performans, kuşaklar arası süreklilik ve yenilik kapasitesi gibi değişkenler ölçülerek, bu faktörler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak incelenecektir. Bu tür analizler, kurumsal çevre ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkileri ortaya koymada yaygın olarak kullanılmaktadır (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2017). Nicel aşama aynı zamanda nitel bulguların genellenebilirliğini test etmek ve daha geniş bir örneklem üzerinden karşılaştırmalı analizler yapmak açısından önem taşımaktadır (Creswell & Plano Clark, 2011). Böylece çalışma, hem derinlik hem de genişlik sağlayan bir araştırma tasarımı sunmaktadır. Bu tür bütünleşik yaklaşımlar, özellikle karmaşık örgütsel ve kurumsal olguların incelenmesinde önerilmektedir (Edmondson & McManus, 2007).

Çalışmanın bir diğer önemli boyutu karşılaştırmalı bölgesel analizdir. Düzce, Bursa ve Karadeniz bölgesi gibi farklı zanaat merkezleri seçilerek, bu bölgelerdeki üretim pratikleri, kurumsal yapılar ve zanaat ekosistemleri karşılaştırılacaktır. Karşılaştırmalı analiz, farklı bağlamların örgütsel davranışlar üzerindeki etkilerini ortaya koymada önemli bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Ragin, 1987). Bu analiz sayesinde, coğrafi ve kurumsal bağlamın zanaatkâr işletmeler üzerindeki etkileri daha sistematik bir şekilde değerlendirilecektir. Aynı zamanda bu yaklaşım, kurumsal teori literatüründe vurgulanan bağlamsallık (contextual embeddedness) kavramı ile uyumludur (Granovetter, 1985).

Bunun yanı sıra, belge analizi yöntemi kullanılarak coğrafi işaret belgeleri, kültürel miras politikaları ve sektörel raporlar incelenecektir. Belge analizi, kurumsal çerçevelerin ve politika yönelimlerinin anlaşılmasında önemli bir veri kaynağı sunmaktadır (Bowen, 2009). Özellikle resmi belgeler, örgütlerin içinde faaliyet gösterdiği düzenleyici ve normatif çevreyi anlamaya yardımcı olmaktadır (Meyer & Rowan, 1977). Bu kapsamda analiz edilecek belgelerin, zanaat üretiminin kurumsal altyapısını ve yönetişim mekanizmalarını ortaya koyacağı düşünülmektedir. Son olarak, araştırma kapsamında çeşitli kurumsal aktörlerle görüşmeler yapılması planlanmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ve yerel yönetim temsilcileri ile gerçekleştirilecek görüşmelerin, zanaat politikalarının oluşumu, uygulanması ve etkileri hakkında önemli içgörüler sağlayacağı düşünülmektedir. Bu tür kurumsal görüşmeler, politika süreçlerinin ve kurumsal mantıkların anlaşılmasında kritik bir rol oynamaktadır (Thornton vd., 2012). Tüm bu veri toplama ve analiz süreçleri birlikte değerlendirildiğinde, çalışmanın çok katmanlı araştırma tasarımı, zanaat ekosisteminin hem mikro (bireysel ve örgütsel) hem de makro (kurumsal ve politik) düzeylerde kapsamlı bir şekilde analiz edilmesini mümkün kılacaktır. Bu yaklaşım, zanaatkâr işletmelerin yalnızca ekonomik aktörler değil, aynı zamanda kurumsal çevreleriyle etkileşim içinde şekillenen sosyal ve kültürel yapılar olduğunu ortaya koymayı hedeflemektedir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmanın henüz görgül aşamada olmamasına rağmen, literatür ve ön gözlemler doğrultusunda bazı önemli bulgular beklenmektedir. İlk olarak, zanaatkâr işletmelerin kurumsal baskılara pasif biçimde uyum sağlamadığı, aksine bu baskıları stratejik olarak yönettiği düşünülmektedir. Bu durum, "kurumsal

girişimcilik" kavramı ile ilişkilendirilmektedir (Battilana vd., 2009). İkinci olarak, **maddeselliğin,** bilgi aktarımında kritik rol oynadığı ve araçlar, makineler ve üretim süreçlerinin, bilginin somut taşıyıcıları olarak önem taşıması beklenmektedir (Orlikowski, 2002). Üçüncüsü, çıraklık sisteminin yalnızca bir eğitim mekanizması değil, aynı zamanda örgütsel kültürün yeniden üretildiği bir süreç olduğundan hareketle miras zanaat işletmelerinin geleceğinde önemli rol oynayacağı düşünülmektedir (Lave & Wenger, 1991). Dördüncü olarak, kurumsal mekanizmaların (örneğin coğrafi işaretler), hem destekleyici hem de sınırlayıcı etkilere sahip bulunması (Ray, 1998) ve yerel ekosistemlerin zanaatın sürdürülebilirliğinde belirleyici bir faktör olması beklenmektedir (Porter, 1998).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, zanaatkâr işletmelerin kurumsal baskılar altında nasıl varlıklarını sürdürdüğünü anlamaya yönelik bütüncül ve çok boyutlu bir çerçeve sunmaktadır. Kurumsal teori ile örgütsel miras yaklaşımını bir araya getiren bu çalışma, zanaatkâr işletmelerin yalnızca çevresel baskılara uyum sağlayan pasif yapılar olmadığını; aksine mirası stratejik bir kaynak olarak kullanarak hem meşruiyet hem de rekabet avantajı üreten aktif aktörler olduğunu ortaya koymaktadır (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2017; Suddaby vd., 2010). Çalışmanın teorik katkısı, öncelikle kurumsal teori ile örgütsel miras yaklaşımını entegre ederek literatürdeki bir boşluğu doldurmasında yatmaktadır. Bu bütünleşik yaklaşım sayesinde miras, korunması gereken bir değer olmasının dışında, örgütsel kimlik, farklılaşma ve sürdürülebilirlik açısından stratejik bir kaynak olarak kavramsallaştırılmaktadır (Macdonald, 2013; De Massis vd., 2016). Böylece çalışma, örgütlerin geçmiş ile bugün arasında nasıl dinamik bir ilişki kurduğunu daha derinlikli bir şekilde açıklamaktadır (Scott & Davis, 2007).

İnsan kaynakları yazını açısından bakıldığında, çalışma özellikle örtük bilgi ve öğrenme süreçlerine dikkat çekmektedir. Zanaatkâr işletmelerde bilgi aktarımının büyük ölçüde çıraklık sistemi ve deneyim temelli öğrenme yoluyla gerçekleştiği görülmektedir (Polanyi, 1966; Nonaka & Takeuchi, 1995). Bu durum, modern organizasyonlar için alternatif öğrenme ve yetkinlik geliştirme modelleri sunmaktadır. Özellikle uygulama temelli öğrenme, ustalık gelişimi ve bilgi sürekliliği gibi konular açısından zanaatkârlık önemli bir referans noktası oluşturmaktadır (Lave & Wenger, 1991; Brown & Duguid, 1991; Orlikowski, 2002). Politika yapıcılar açısından çalışma, zanaat sektörünün sürdürülebilirliğini destekleyecek çeşitli öneriler sunmaktadır. Öncelikle coğrafi işaret sistemlerinin daha esnek ve zanaatkârların ihtiyaçlarına duyarlı hale getirilmesi gerekmektedir. Ayrıca zanaat eğitim programlarının güçlendirilmesi ve genç kuşakların bu alanlara yönlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bunun yanında, yerel üretim ağlarının ve zanaat ekosistemlerinin desteklenmesi, zanaatkâr işletmelerin ekonomik ve kurumsal dayanıklılığını artıracaktır (Ray, 1998; Porter, 1998; UNESCO, 2003). Gelecek araştırmalar açısından ise bu çalışma, çeşitli yeni araştırma alanlarına işaret etmektedir. Özellikle uluslararası karşılaştırmalı çalışmalar, farklı kurumsal bağlamlarda zanaatkâr işletmelerin nasıl konumlandığını anlamak açısından önemlidir (Whitley, 1999). Bunun yanı sıra dijitalleşme ve e-ticaretin zanaat üretimi üzerindeki etkileri, giderek daha fazla önem kazanan bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Ayrıca uzunlamasına çalışmalar, zanaatkâr işletmelerin zaman içindeki dönüşümünü ve sürdürülebilirlik stratejilerini daha kapsamlı bir şekilde analiz etme imkânı sunacaktır.

Sonuç olarak, zanaatkâr işletmeler yalnızca geçmişin temsilcileri değil, aynı zamanda geleceğin sürdürülebilir üretim modellerinin ve alternatif ekonomik örgütlenme biçimlerinin önemli aktörleri olarak değerlendirilmelidir (Sennett, 2008; Throsby, 2001). Bu yönüyle zanaatkârlık, hem akademik hem de pratik düzeyde yeniden düşünülmesi gereken stratejik bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

Akpulat, N. A. & Polat Üzümcü, T. (2020). Geleneksel Türk el sanatlarının yaratıcı turizm kapsamında değerlendirilmesi: Ödemiş yerel halkının bakış açısı. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(51), 584-597.

Aksu N.S. & Türk Y.A. (2021). Geçmişten Günümüze Zanaat ve Zanaat Mekânları: Trabzon Kenti Örneği. Art-Sanat, 15: 317–345

Appadurai, A. (1996). *Modernity at large: Cultural dimensions of globalization*. University of Minnesota Press.

Battilana J., Leca B. & Boxenbaum E. (2009). How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *Academy of Management Annals* 3 (1). 65–107.

Becker, H. S. (2008). *Art worlds* (25th anniversary ed.). University of California Press.

Bowen G.A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*. 9 (2). 27–40.

Brown J. & Duguid P(1991).Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science* 2. 40-57.

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). London: Oxford University Press.

Brynjolfsson E. ve McAfee A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies.* W. W. Norton & Company

Creswell, J. W. (2014). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th ed.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Davulcu, M. (2015). Antalya'da Demircilik ve Bıçakçılık Mesleklerine Dair Tespit ve Değerlendirmeler. *Kalemisi*, 3(6), 17-57, 2015.

De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2016). Research on technological innovation in family firms. *Family Business Review*, 29(1), 1–8.

Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2. baskı). McGraw-Hill.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147–160.

Doğan E. T. (2012). Zanaatkârlığın Günümüzde Yeniden Yorumlanması: Yeni Zanaatkârlık mı? Çalışma İlişkileri Dergisi 3 (1). 67-85

Edmondson A.C. & McManus S.E. (2007). Methodological Fit in Management Field Research. Academy of Management Review 32(4). 1155–1179

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, *48*(1), 94–118.

Gibson, C., & Kong, L. (2005). Cultural economy: A critical review. *Progress in Human Geography, 29*(5), 541–561.

Granovetter M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology* 91(3). 481–510.

Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2008). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Sage.

Ingold, T. (2013). *Making: Anthropology, archaeology, art and architecture*. Routledge.

Johnson R.B. & Onwuegbuzie A.J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. Educational Researcher 33:14.

Kreiner, K., & Mouritsen, J. (2015). The craft of knowledge. *Organization Studies*, 36(1), 25–44.

Küçük, A. (2019). Somut Olmayan Kültürel Miras Bağlamında Giresun Yöresi Geleneksel Bıçak Üretimi Üzerine Bir Değerlendirme, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 18(1), 75-84.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2. baskı). SAGE Publications.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.

Macdonald, S. (Ed.). (2013). *A companion to museum studies* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology, 83*(2), 340–363.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.

Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice. *Organization Science*, 13(3), 249–273. *Management Review*, 25(1), 43–62.

Polanyi M. (1966). The Tacit Dimension. The University of Chicago Press.

Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.

Ragin C.C. (1987). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies.* University of California Press.

Ray, C. (1998). Culture, intellectual property and territorial rural development. *Sociologia Ruralis, 38*(1), 3–20.

Scott, W. R. (2017). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (5th ed.). Sage.

Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open systems perspectives*. Routledge.

Sennett, R. (2008). *The craftsman*. Yale University Press.

Smith, L. (2006). *Uses of heritage*. Routledge.

Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. Holt, Rinehart and Winston.

Suddaby, R., Foster, W. M., & Quinn-Trank, C. (2010). Rhetorical history. *Academy of Management Journal*, 53(1), 5–30.

Svejenova, S., Planellas, M., & Vives, L. (2015). An individual business model. *Academy of Management Journal*, 58(3), 1053–1079.

Şatır, S. (2015). Sürdürülebilirlik Temelinde Zanaat Üretimi ve Gelecekteki Önemi." 15. Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiri Kitabı. İzmir: Nobel Akademik Yayıncılık, 811-819.

Tashakkori A. & Teddlie C. (2010). SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research. Edition: 2. Publisher: SAGE Publications, Inc.

Thornton P.H., Ocasio W. & Lounsbury M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process.* Oxford University Press. Oxford / New York.

Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.

Torun M.F. & Turna N. (2024). The Role of Artisans in the Circumcision Festival of 1675 During the Reign of Sultan Mehmed IV. Belleten Türk Tarih Kurumu. 88(311). 111-146.

UNESCO. (2003). *Convention for safeguarding intangible cultural heritage.*

Whitley, R. (1999). *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford: Oxford University Press.

Yalçın, B. (2016). Nasıl Zanaat ve Halk Sanatları Şehri Olunur. Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi 1 (2016): 22-31.

Zukin, S. (2010). *Naked city: The death and life of authentic urban places*. Oxford University Press.

TÜRK SAĞLIK ALANININ MEKANDAKİ KARŞILIĞI; TEMSİL EDİLEMEZİN ŞİİRSEL ANLATISI MI YOKSA HARİTALANDIRILABİLECEK BİR GERÇEKLİK Mİ?[1]

Doç. Dr. Onur ÜNLÜ
Yalova Üniversitesi,
ounlu@yalova.edu.tr

Öğr. Gör. Feride AYDIN
İstanbul Sağlık ve Sosyal Bilimler MYO
feride.aydin@issb.edu.tr

ÖZET

Türk Sağlık Alanının bilişsel karşılığı büyük oranda aktarılmış olsa da mekandaki varlığı henüz yeterince ortaya konulmamıştır. Bu çalışma, yer/ mekân ilişkili örgüt araştırmalarında ön plana çıkan iki perspektifi Türk Sağlık Alanı özelinde karşılaştırmaktadır. Bir diğer ifade ile "topografik tahayyül" yoluyla Türk Sağlık Alanına bakmak ile bu alanda "gezinebilmenin" muhtemel sonuçlarını karşılaştırıyoruz. Bu karşılaştırmayı yapabilmek adına iki perspektifi yan yana getirilebileceğimiz dört boyut (1)yerleşiklik, (2) bu yerleşikliğin kapsamı, (3) güç ve direniş ile (4) alımlama olarak belirlenmiştir. Her bir boyutta değerlendirme yapabilmek için ise, Türk sağlık alanının kurumsal altyapı bileşenleri ile düzenlediği örgüt topluluklarının sayısal ve coğrafi dağılımlarına yönelik istatistikleri bir araya getirerek mekandaki varlığını sınırlı bir düzeyde de olsa ortaya koymaya çalışılmıştır. Alanın mekandaki varlığının politik ve dinamik karşılığının ne oranda bilimsel manada tartışıldığını ortaya koymak adına ise yönetim ve örgüt araştırmalarında Türk Sağlık Alanı ile ilgili ortaya konulmuş eserler incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Topografik Tahayyül, Yer Duyarlı Araştırmalar, Mekan Sosyolojisi, Türk Sağlık Alanı

GİRİŞ

Örgüt araştırmaları alanı yol ayrımı tabelaları ile genişleyen bir uzam olarak tasavvur edilebilir. Örneğin İngilizcesiyle ifade edecek olursak her bir TURN (örneğin cognitive, pratice ve material turn'ler) yeni bir güzergaha araştırmacıları davet ediyor. Daveti kabul edenlerin inşa ettiği bu uzamın etkilediği araştırma alanlarından bir tanesi de yeni kurumsal kuramın merkezi önemdeki kavramlarından bir tanesi olan örgütsel alandır (Scott, 1995: 56). Wooten ve Hoffman'ın (2017) işaret ettiği gibi, örgütsel alanlar üzerine öncül çalışmalar eşbiçimlilik gibi kavramlarla örgütlerin uyumlandığı bir alan kavramına odaklanırken (DiMaggio ve Powell, 1983), son dönmelerde ilgi alanların heterojen yapısı (Bertels vd., 2014), alanlarda değişim ve düzenin tesisi (Buchanan vd., 2022; Litrico ve David, 2016) gibi konulara kaymış durumdadır. Türkiye özelinde ise bir örgütsel alan yapılandırıcı olay olarak (Lampel ve Meyer, 2005) 2003 Sağlıkta Dönüşüm Projesinin Türk Sağlık Alanını şekillendirme sürecine birçok araştırmacı tanıklık etmiştir. Bu tanıklıkların ardında da TURN tabelalarının yol göstericiliğinden bahsetmek mümkün görülmektedir. Örneğin bilişsel dönüş (cognitive turn) genelinde ve kurumsal mantıklar özelinde birçok araştırma (örn bkz., Tak Meydan, Eraslan ve Aydın, 2020; Gürses ve Danışman 2021; Danışman ve Özseven 2025) ile birlikte maddi ve pratik dönüş kesişiminde (material & pratice turn) ulaşabildiğimiz bir eseri (Güneştepe ve Tunçalp, 2019) bu noktada sıralayabiliriz. Bu araştırma ise Türk Sağlık Alanı literatürünün ulaştığı sembolik uzam sınırlarını yine bir başka TURN, yani Mekansal Dönüş (spatial turn) ile genişletme gayretindedir. Ancak bu gayret merkez ülkelerden yönetim bilgisi transferi çabasından ziyade, bağlamın gerçekliğini derinlemesine ele almanın yollarını keşfetme arayışından kaynak bulmaktadır. Mekansal dönüş ve mekan duyarlı araştırmalar örgütleri fiziki, dijital ve soyut manada yerleşikliği ile ele almaya çalışan bir literatür konumundadır. Bu literatürün kurucu metinlerine atıf yapmış olsun ya da olmasın Türkiye'de örgüt araştırmalarında mekanın ele alınmadığını iddia etmiyoruz ama en azından Türk Sağlık Alanı özelinde bu literatürce işaret edilen kuramsal derinlikte neredeyse hiçbir çalışmanın olmadığı tespitinde de bulunabiliriz. Bu noktadan hareketle,

[1] Dikkat çekici başlıkların okuyucuyu vaat ettiği topraklara götürmesi gerekliliğinin farkındayız. Bildiride de görüleceği üzere iki perspektifin karşılaştırılması yoluyla Türk sağlık alanının mekandaki karşılığı tartışılmaktadır. Başlığın, "Temsil edilemezin şiirsel anlatısı" kısmı, (Beyes & Holt, 2020) un önerdiği birinci perspektifte ulaşabilecek bir şahika olarak; örgütlerin mekandaki karşılıklarının tam olarak temsil edilemeyeceği ancak şiirsel bir anlatıyla aktarılabileceğini iddiasına karşılık gelir. "Haritalandırılabilecek bir gerçeklik" kısmı ise karşılaştırmada kullanılan ikinci perspektifin sahibi (Dacin et al., 2024) örgütlerin mekandaki karşılığını ortaya koymak adına kullandığı pusula metaforuna gönderme yapmaktadır.

örgütlerin yerleşikliği kapsamında ele alınabilecek ve yine kurucu metin olma potansiyeli taşıyan iki makalenin (Beyes ve Holt, 2020; Dacin vd., 2024) önerdiği iki farklı perspektif ile Türk sağlık alanına bakıldığında elde edilen bulguların farklılaşıp farklılaşmayacağı ve bu bulgular yoluyla bugüne kadar gündeme getirilmemiş olguların keşfedilip keşfedilmeyeceği soruları bu araştırmanın temel hareket noktasıdır. Bu kapsamda araştırmada dört boyutlu bir karşılaştırma çerçevesi oluşturulmuştur. İlk boyutta karşılaştırma yapabilmek için, Türk Sağlık Alanı sınırları dahilindeki farklı örgüt biçimlerinin konumlarını belirlemek adına ilgili örgütlerin iller bazındaki dağılımını ortaya koyan veri setleri bir araya getirilmiştir. ve bu veri setlerinin ortaya koyduğu mekan ilişkili sonuçların iki perspektifte nasıl karşılık bulacağı tartışılmıştır. İkinci ve üçüncü boyut için ise yönetim ve örgüt araştırmaları kapsamında Türk sağlık alanı ile ilgili ortaya konulan bilimsel eserlerin, alanın mekan ilişkili politik ve dinamik yapısını ne oranda ortaya koyduğu ve bu bulguların iki perspektifte nasıl karşılık bulabileceği tartışılmıştır. Dördüncü ve son boyut kapsamında ise iki farklı perspektiflerin önerdiği farklı metodolojik yol haritalarının araştırmacılar tarafından nasıl alımlanabileceği ve gelecek araştırmaları nasıl ve ne yönde etkileyebileceği tartışılmıştır. Bu araştırmanın, Türk sağlık alanının bugüne kadar göz ardı edilen mekandaki karşılığını keşfetmek adına mütevazi bir katkı yapması beklenmektedir. Ek olarak yer- mekan ayrımından da hareketle iki farklı perspektifin karşılaştırılması yoluyla gelecek araştırmaların araştırma düzeyine uygun perspektif tercihlerine de katkı sağlamayı hedefliyoruz.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kuramsal çerçevemizin çıkış noktası olarak örgütsel alanları, ortak bir anlam ve çıkar sistemini paylaşan; bu sisteminin devamlılığı veya değişimi üzerinde mücadele eden ve dayanışma sergileyen; birbirleriyle bağımlılık ilişkileri ve kurumsal bir altyapı ile bağlı; hiyerarşik biçimde konumlar özelinde pozisyon almış, farklı biçimlerdeki örgüt topluluklarını ve aralarındaki bağıntıları analiz etmek için başvurulan bir kavram (Scott, 2014; Bourdieu, 2005; Bourdieu ve Nice, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; Zukin ve DiMaggio, 1990; Hinings vd., 2017) olarak ele alıyoruz. Kuramsal arka planımızın bir diğer önemli boyutu ise mekan sosyolojisinden kaynak bulmaktadır. Bu kapsamda iki perspektifi ön plana çıkarıyoruz: ilk olarak Dacin ve arkadaşlarının (2024) önerdiği Yer Duyarlı (place sensitive) perspektif ile Beyes ve Holt'un (2020) önerdiği topografik perspektif.

Dacin ve arkadaşları (2024) derledikleri araştırmalardan (Burke vd., 2023; Costas, 2013; Hultin vd., 2022; Massa, 2017; Nash, 2020; Staggs vd., 2022) hareketle "yer" kavramını fiziki olanın ötesinde dijital örnekleri de kapsayan; nötr bir değişken olmaktan ziyade güç ilişkilerini içeren ve durağan olmaktan öte dinamik bir yapıdaki bir kavram olarak ele almışlardır. Ve yer kavramındaki bu gelişmelerden hareketle 3 genişleme alanı önermektedirler. Bu genişleme alanları doğrultusunda söz konusu perspektif, gelecek araştırmaların yer kavramını polimorfik bir biçimde ele alması; yerle ilişkili güç dinamiklerini sorgulaması ve durağanlık ile dinamizmi birlikte incelemesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Dacin vd., 2024).

Beyes ve Holt (2020), Dacin ve arkadaşlarının 2024 tarihli eserlerini oluşturma metodolojisine benzer bir yaklaşım benimsemiştir. Bu kapsamda, yine Beyes ve Holt'un ortaya çıkışında etkili olduğu "mekânsal dönüş"ü izleyen çalışmaların derlemesinden hareketle dört farklı eğilim (twist) belirlemişlerdir. Ve her bir eğilimi kurucu bileşen şeklinde kullanarak topografik tahayyülü bir nevi ete kemiğe büründürmeye çalışmışlardır. Bu dört bileşenden ilki yerleşimdir. Bu bileşene göre örgütler sosyo- teknik süreçlerin ürettiği görünümler olarak yerleşmiş haldedir. Bu yerleşim örgütsel yaşamın da kurucu unsuru ve aynı zamanda ikinci bileşen olan "mekan ilişkili mücadelenin" bir yerleşimidir. Bu "mekan ilişkili mücadele" resmi ve gayri resmi düzenleyiciliklerin biçimlendirdiği güç ve direniş pratiklerinde gözlemlenir. Mekan ilişkili mücadelenin kendisi aslında üçüncü bileşen olan mekan çoğulluğunun bir sonucudur. Bu çoğulluk mekanda görünür ve temsil edilebilenlerin yanı sıra, boşlukları ve yoklukları kapsar. Bu çoğulluğun belirlediği mücadelelerin inşa ettiği gündelik hayatlarıyla yerleşmiş haldeki örgütlerin mekanı, temsilin ötesindedir ve bu nedenle mekânsal bir şiirselliği gerekli kılar. Ki bu şiirsellik de dördüncü bileşeni oluşturur. Bir diğer ifade ile Mekan, çoğullun bileşenlerinin (duygular, teknolojiler, semboller, tasarımlar, temsil edilmesine müsaade edilmeyenler ve örneğin yeni yatırım projeleri ile doldurulmayı bekleyen boşluklar) ürettiği mücadele ve bu mücadelenin görünür hale geldiği yerleşmiş haldeki örgütlere bir heterojenlik kümesi olarak ev sahipliği yapar. Ancak bu ev sahipliğinin yarattığı devasa gerçeklik ile mekan temsil edilemez yalnızca -Orhan Veli'nin (2021) Anlatamıyorum şiirinden paylaşılan dizelerden ilhamla *duyumsanabilir*.

Bir yer var, biliyorum;
Her şeyi söylemek mümkün;
Epeyce yaklaşmışım, duyuyorum;
Anlatamıyorum.

İki farklı perspektif tek bir gözlem sahasına yönelteceğimiz iki farklı kuramsal nokta-i nazardır. Çünkü Türkçe bilim sahasının da tartışma konusu olan "Yer ve Mekan" kavramlarının kullanımda iç içe geçmişliği fakat muhteva farklılığı (Bozdoğan ve Benek, 2021) bu iki perspektifin de farklılaşma kaynağıdır. Topografik perspektif Mekan (space) kavramından hareket ederken, Yer Duyarlı (place sensitive) perspektif ise yer kavramından hareket etmektedir. *Topografik perspektif*, incelediğimiz herhangi bir konunun mekandaki karşılığının öz-düşünümsel manada yaratıldığı ve mekan ile karşılıklı inşa edici bir etkileşime girdiği vurgusunu ön plana çıkarmaktadır. Diğer taraftan *yer duyarlı perspektif* ise yerin gündelik hayatta, insan eylemlerine, bilişsel süreçlerine ve duygularına yol gösteren şablonlar sunma nosyonunu (Lawrence et al., 2011) ön plana çıkararak insan-yer etkileşimini tartışmaktadır. Fakat çıkış noktaları ve gelecek araştırmalar için çizdikleri yönlendirici kuramsal çerçeveler birden fazla noktada üst üste binmektedir. Örneğin her ikisi de dijitalde, soyutlamada ya da fiziki dünyada örgütleri yerleşik hale getirir. Her ikisi de bu yerleşikliğin politik doğasını okumaya çalışır. Aynı zamanda her ikisi de bu yerleşikliğin yarattığı etkileşimde insan ve/veya yer/mekan kaynaklı inşa edici süreçleri kucaklamaya çalışır. Görüldüğü gibi birbirinin sahasına rahatlıkla giren ama iki farklı perspektif olduğunu iddia eden bu iki eser, belirlediğimiz kuramsal çerçevede; örgütsel alan literatürü ile ele aldığımız tek bir olguyu bir diğer ifade ile aynı başlangıç noktasını incelemek için tercih ettiğimiz iki farklı güzergah işlevi görmektedir. Bu tercih perspektifleri karşılaştırmaya dayanan araştırma amacımıza dayanmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Türk sağlık alanının mekandaki karşılığını iki farklı perspektif dahilinde tartışmak adına öncelikle ortak karşılaştırma boyutları oluşturulmuştur. Aşağıdaki tabloda iki perspektifin ana bileşenlerinin karşılaştırıldığı boyutlar (ortadaki sütunda) paylaşılmıştır.

Topografik tahayyülün twistleri (Beyes & Holt, 2020)	**İki Perspektifin karşılaştırıldığı Boyutlar**	**Yer Duyarlı araştırmalar için "Pusulanın" gösterdiği genişleme alanları (Dacin vd., 2024)**
Yerleşim (Site)	Yerleşiklik	Polimorfik
Mücadele (Contestation)	Güç ve Direniş	Politik
Çokluk (Multiplicity)	Yerleşikliğin Kapsamı	Durağan ve Dinamik
Poetik	Alımlama Tartışması	Metodolojik Duyarlılıklar

Bu karşılaştırma boyutlarını Türk Sağlık Alanı özelinde tartışabilmek adına ise üç adımlı bir süreç izlenmiştir. ***İlk adımda*** alandaki örgüt biçimlerinin iller özelindeki dağılımı ortaya konulmuştur. Bu aşamada Türk sağlık alanının kurumsal altyapı bileşenleriyle birlikte okunması gerekliliğinden hareketle (Aydın ve Ünlü, 2025)- alanın örgüt biçimlerinin mekândaki karşılıkları için kurumsal altyapı (örneğin İl sağlık müdürlükleri) ve bu altyapı ile düzenlenen örgüt biçimlerinin (örneğin Özel Hastaneler) iller özelinde dağılımlarını ortaya koyan veri setleri bir araya getirilmiştir. Bu veri setlerinin elde edildiği kaynaklar ve iller bazında dağılımları takip edilen örgüt biçimleri aşağıda paylaşılmıştır:

Veri kaynakları olarak Sağlık Bakanlığı'nın sağlık istatistik yıllıkları, Resmî Gazete, Özel Hastaneler ve Sağlık Kuruluşları Derneği, sendikalar, Türk Tabipler Birliği ile sağlık alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının resmî web sayfaları incelenmiştir. Bu çoklu veri kaynakları aracılığıyla, sağlık alanının kurumsal yapısının iller düzeyindeki dağılımı betimsel bir yaklaşımla analiz edilmiştir.

Çalışmada, kurumsal teori perspektifi doğrultusunda sağlık alanı; farklı aktörlerin etkileşimiyle şekillenen çok katmanlı bir kurumsal alan olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda elde edilen veriler doğrultusunda kurumsal altyapı unsurları; *Sağlık Bakanlığı ve Bakanlığa bağlı kuruluşlar (örneğin İl Sağlık Müdürlükleri ve Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü), özel sağlık kuruluşları, kamu-özel ortaklığı kapsamında faaliyet gösteren yüklenici firmalar, Özel Hastaneler ve Sağlık Kuruluşları Derneği, meslek odaları, sağlık sendikaları, sağlık alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları, ilaç ve tıbbi cihaz şirketleri ile eczaneler* olarak sınıflandırılmıştır.

Ayrıca, alanın örgütsel çeşitliliğini ortaya koymak amacıyla sağlık hizmet sunumuna ilişkin örgüt biçimleri; *üniversite hastaneleri, şehir hastaneleri (kamu-özel ortaklığı modeli), Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü'ne bağlı kuruluşlar, birinci, ikinci ve üçüncü basamak kamu sağlık kuruluşları, aile sağlığı merkezleri, özel sağlık kuruluşları ve il sağlık müdürlükleri* şeklinde kategorize edilmiştir.

İkinci adımda ise yönetim ve örgüt araştırmaları kapsamında Türk sağlık alanı üzerine yazılan bilimsel eserler derlenmiştir. Bu kapsamda 13 bildiri 9 makale olmak üzere 22 bilimsel eser bir araya getirilmiştir. Bu eserler amaçlı örneklem kapsamında yönetim ve örgüt araştırmalarındaki sağlık alanıyla ilgili çalışmaları olduğu bilinin araştırmacıların çalışmalarının kaynakçaları irdelenerek belirlenmiştir.

Üçüncü adımda ise ilk üç karşılaştırma boyutu kapsamında, geliştirdiğimiz veri setleri ve derlediğimiz makaleler her iki perspektif dahilinde analiz edilmiştir. Bu analizler neticesinde ortaya çıkan farklar ve benzerlikler belirlenmeye çalışılmıştır. Dördüncü karşılaştırma boyutu ise sadece tartışma bölümünde ele alınmıştır. Bunun nedeni dördüncü boyutun ilk üçünü farklı şekillerde kapsayan bir içerikte olması ve özellikle iki perspektifin de gelecek araştırmaları nasıl etkileyebileceğine yönelik bize bir tartışma zemini sunmasıdır. Bu dört adımlı analiz sürecimiz devam etmekte olup elde ettiğimiz ilk bulgular aşağıda paylaşılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Türk Sağlık Alanının Yerleşikliği*:* 2024 yılı verilerini dikkate aldığımız takdirde Türk Sağlık Alanında 32446 örgütü şu an için konumlandırabiliyoruz. Elbette elimizdeki verilerin çapraz sorgusu ve geliştirme süreçleri sonrasında bu rakam güncellenebilir. 32 bin örgüt gerçekliği, iki perspektif için de geçerli ve temas edilebilecek bir zemindir. Diğer taraftan Topografik Tahayyül bu 32 bin örgütün mekanda dağılımını tek bir sistem olarak inceleyebilecek kuramsal kapsam genişliğine sahip iken; kanaatimizce bu sistem yer duyarlı araştırma perspektifi için 32 bin farklı anlamlandırma sahası olarak yorumlanabilir. Elbette yer duyarlı perspektif bu 32 bin anlamlandırma sahasından elde edeceği örüntüler Türk Sağlık Alanını tartışabilir. Ancak izleyecek yol itibari ile bu iki perspektif bu noktada net bir şekilde ayrışacaktır.

Türk Sağlık Alanının devlet tarafındaki teşkilatlanmasında iller bazında ölçek farklılıkları olsa da Beyes ve Holt'un (2020) ifade ettiği şekilde bir "yokluktan" bahsedilemez. Ama özel hastaneler için durum farklı; iller bazında sayıları itibari değişen varlıklarının ötesinde Türkiye'de 14 ilde özel hastane yoktur. Bu iller Amasya, Ardahan, Artvin, Bartın, Bayburt, Bilecik, Gümüşhane, Hakkari, Karabük, Kars, Kilis, Sinop, Şırnak, Tunceli olarak sıralanmaktadır. Bu yokluk durumunu tartışmak adına ise sadece topografik tahayyül ön plana çıkmaktadır.

Güç ve Direniş

İncelenen eserlerden hiçbiri yer/mekan odağı ile araştırmalarını tasarlamamış ve bulgularını tartışmamış olsa da Türk Sağlık Alanına yönelik üretilen yönetim ve örgüt bilgisinin zengin bir içerikle yol göstereceği boyut güç ve direniş boyutudur. Bu her iki perspektif için de geçerli ampirik bir zenginliktir. Farklı örgüt biçimleri üzerinden (Tak Meydan, 2012; Kıray ve Koç, 2016; Danışman ve Özseven, 2017; Danışman ve Özseven, 2025) devletin teşkilatlanmasının önemi ve belirleyiciliği (Koç ve Vurgun, 2012) yasal çerçeve ve alanda hakim kurumsal mantıkların aktörler arası güç ilişkilerindeki yeri (Özseven, Danışman ve Bingöl, 2013; 2014; 2016; Tak Meydan ve Koçak 2016; Özseven, 2017) üzerinden özellikle güç ilişkilerinin alandaki rolü tartışılmaktadır. Fakat diğer taraftan yer duyarlı perspektifin işaret ettiği gibi gücün ve direnişin yer ilişkili doğası henüz alanımızca incelenmemiş bir boşluk olarak karşımızda duruyor.

Yerleşikliğin Kapsamı

Geride kalan satırlarda bahsi geçtiği üzere, bu boyut altında her iki perspektif de farklı noktaları ön plana çıkararak yer/mekan ile insan etkileşiminin karşılıklı üretimlerini, inşa süreçlerini tartışmaktadır. Bu iki perspektifi zengin ve ilgi çekici kılan bu ortak özelliklerinden ziyade işaret ettikleri noktaların farklılığı ve zenginliğidir. İncelenen eserler birçok farklı şehirde ve örgüt biçiminde yürütülse de yerleşikliğin kapsamı dahilinde herhangi bir içeriğe rastlanılmamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Devam etmekte olan bu araştırmamızdan elde ettiğimiz ilk bulgular karşılaştırdığımız perspektifleri zihnimizde farklı bir şekilde konumlandırmamız gerektiği sonucuna ulaştırdı. Elbette kuramsal çerçevemizin işe yaramadığı sonucuna ulaşmadık ama minör revizyonlara ihtiyaç duyuluyor. Yüzleştiğimiz bu sonucu iki perspektifi karşılaştırmak için belirlediğimiz ve sonuç bölümüne sakladığımız dördüncü boyut ile ele almak istiyoruz. Ulaştığımız sonuçlar bu iki perspektifi iki farklı güzergaha yönlendirmek yerine iki farklı araştırma düzeyine konumlandırmanın daha uygun olacağını gösteriyor. Çünkü Türk Sağlık Alanı gibi çok katmanlı bir gözlem sahasını tartışmak ve analiz edebilmek için Topografik tahayyül kendisinden daha alt bir araştırma düzeyinde bilgi üretebilecek bir perspektif olan Yer-Duyarlı araştırmalar perspektifine bir bağlam sunmaktadır. Daha basit bir ifade ile Yer duyarlı perspektif ile örneğin örgüt düzeyi araştırma tasarımları üretilebilirken topografik tahayyül alan düzeyi bir tasarıma daha uygun düşmektedir.

Ulaştığımız sonuçlar gereği vurgulamak istediğim son husus temsil edilemezlik varsayımıdır. Hatırlatmak gerekirse Beyes ve Holt'a (2020) göre içerdiği devasa gerçeklik ile örgütlerin yerleştiği mekan temsilin ötesindedir. Bu durum mekânsal bir şiirselliği gerekli kılar. Bu yaklaşım Türk Sağlık Alanını kapsadığı 32446 örgütün ve bu örgütlerin çatısı altında bir araya gelmiş insanların mekandaki varlıkları, mekan ile kurdukları ilişki, bu ilişkide dikkate almamız gereken duygular, teknolojiler, semboller vb. ve tüm bunların ilişkilendiği tahakküm ve direniş pratiklerini düşündüğümüz takdirde zihinlerde bir karşılık bulabilir. Bu gözlem sahasının zenginliğine bir güzelleme olarak da okunabilirken diğer taraftan araştırmacıları çaresizlik hissi ile baş başa da bırakabilir. Çünkü, eser miktarda mizah içerecek şekilde, Türkiye'deki Epistemik Bağlamın (Önder, 2023) bir üyesi olarak, bildiğimiz kadarıyla şiirselliğe yönelik metodolojik bir eğitim içeriğine ulaşmak pek mümkün değil. Aslında ifade etmeye çalıştığımız şey, gözlem sahasının zenginliğini ortaya koyma potansiyelinin yanında topografik tahayyülün bu zenginliğe ulaşma anlamında sunduğu reçetenin araştırmacıları bu perspektiften uzaklaştırabileceği ihtimalidir. Diğer taraftan yer duyarlı perspektif dahilinde Dacin ve diğerlerinin (2024) önerdiği çok modlu araştırma tasarımları görece çok daha kolay ulaşılabilir bir yol haritası çizmektedir.

Araştırmamızın elbette sınırlılıkları mevcuttur. Öncelikle kelime sınırı nedeniyle paylaşamadığımız veri setinin çapraz doğrulamalar ve ek ilişkilendirmelerle yoluyla geliştirilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan Türk Sağlık Alanı kapsamındaki örgütlerin iller bazındaki sayıları kadar coğrafi konumlarının da veri setine eklenmesi belirlediğimiz geliştirme noktaları arasındadır. Son olarak kabul edilmesi durumunda bu bildiri vesilesiyle iletişime geçecek olacak araştırmacılarla geliştirdiğimiz veri setini paylaşabileceğimizi de belirtmek isteriz.

KAYNAKÇA

Bertels, S., Hoffman, A. J., & DeJordy, R. (2014). The Varied Work of Challenger Movements: Identifying Challenger Roles in the US Environmental Movement. *Organization Studies*, *35*(8). https://doi.org/10.1177/0170840613517601

Beyes, T., & Holt, R. (2020). The Topographical Imagination: Space and organization theory. In *Organization Theory* (Vol. 1, Number 2). https://doi.org/10.1177/2631787720913880

Beyes T., Steyaert C. (2012). Spacing organization: Non-representational theorizing and the spatial turn in organizational research. Organization, 19, 45–61.

Bozdoğan, S., & Benek, S. (2021). Modern Coğrafi Düşüncede Mekân ve Yer Kavramlarının Teorik Temelleri Üzerine Bir Değerlendirme. *Coğrafya Dergisi / Journal of Geography*, *0*(43). https://doi.org/10.26650/jgeog2021-892074

Buchanan, S., Zietsma, C., & Matten, D. (2022). Settlement Constellations and the Dynamics of Fields Formed Around Social and Environmental Issues. *Organization Science*, *34*(2), 700–721. https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1593

Burke, G. T., Omidvar, O., Spanellis, A., & Pyrko, I. (2023). Making Space for Garbage Cans: How emergent groups organize social media spaces to orchestrate widescale helping in a crisis. *Organization Studies*, *44*(4). https://doi.org/10.1177/01708406221103969

Costas, J. (2013). Problematizing Mobility: A Metaphor of Stickiness, Non-Places and the Kinetic Elite. *Organization Studies*, *34*(10). https://doi.org/10.1177/0170840613495324

Çetintaş, M. M., Karadal, K., Alyay, İ. ve Tak Meydan, b. (2021). Kamu - Özel Ortaklığı (PPP) İş Modelinin Yönetsel Sorunları: Türkiye'den Örnek Bir Vaka. International CEO Communication, Economics, Organization & Social Sciences Congress

Danışman, A., & Özseven, M. (2018). Managing institutional multiplicities in hybrid organizations: The case of Turkey City Hospitals.34. European Group for Organization Studies (EGOS) Colloquium.

Danışman, A., & Özseven, M. (2017). Kamu örgütü mü, ticari işletme mi? Türkiye şehir hastanelerinin kurumsal yapısı . 25.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi

Danışman, A., & Özseven, M. (2025). Institutional logics, social interactions and management of tensions in public-private partnership organizations. Journal of Health Organization and Management, 39(6), 900-932. DOI: 10.1108/JHOM-11-2023-0355

Dacin, M. T., Zilber, T. B., Cartel, M., & Kibler, E. (2024). Navigating Place: Extending perspectives on place in organization studies. *Organization Studies*, *45*(8). https://doi.org/10.1177/01708406241252944

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

Güneştepe, K. & Tunçalp, D. (2019). Instıtutıonal Change And Organızatıonal Practıces: Socıomaterıal Ramıfıcatıons Of Healthcare Reform In The Turkısh Healthcare Fıeld, 10. Örgüt Kuramı Çalıştayı, 136-149.

Gürses, S., & Danışman, A. (2017). Constellations of Multiple Institutional Logics at Micro Level: Investigating the Practices of Physicians in the Turkish Healthcare Field. European Group for Organizations Studies (EGOS). Kopenhag, Denmark, 1, 32.

Gürses, S., & Danışman, A. (2021). Keeping institutional logics in arm's length: emerging of rogue practices in a gray zone of everyday work life in healthcare. Journal of Professions and Organization, 8(2), 128-167. https://doi.org/10.1093/jpo/joab004

Hinings, C. R., Danielle, L., & Charlene, Z. (2017). Fields, institutional infrastructure and governance. In R. Greenwood, Renate E. Meyer, Thomas B. Lawrence, & Christine Oliver (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 163–189). Sage.

Hultin, L., Introna, L. D., Göransson, M. B., & Mähring, M. (2022). Precarity, Hospitality, and the Becoming of a Subject That Matters: A Study of Syrian Refugees in Lebanese Tented Settlements. *Organization Studies*, *43*(5). https://doi.org/10.1177/01708406211026115

Karadal, K., Alyay, İ., Çetintaş, M. M., & Meydan, B. T. (2021). Kamu Özel Ortaklığı Örgütlenme Biçiminde Kurumsal Mantıkların Analizi: Şehir Hastanelerinde Niteliksel Bir Çalışma. 29. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi.

Kıray, A., & Koç, O. (2016). Kurumsal Karmaşa ve Stratejik Yanıtlar: Tıp Fakültesi Hastaneleri Örneğinde Bir Araştırma. VII. Örgüt Kuramı Çalıştayı, 67.

Koç, O., & Vurgun, L. (2012). Managing The Rivalry Of Antithetic Institutional Logics: A Qualitative Study in The Scope of Turkish Healthcare Field. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 157-174.

Lampel, J., & Meyer, A. D. (2005). Field-Configuring Events as Structuring Mechanisms. *Journal of Management Studies*, *42*(5).

Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of Management Inquiry*, *20*(1). https://doi.org/10.1177/1056492610387222

Litrico, J.-B., & David, R. J. (2016). The Evolution of Issue Interpretation within Organizational Fields: Actor Positions, Framing Trajectories, and Field Settlement. *Academy of Management Journal*, *60*(3), 986–1015. https://doi.org/10.5465/amj.2013.0156

Massa, F. G. (2017). Guardians of the Internet: Building and Sustaining the Anonymous Online Community. *Organization Studies*, *38*(7). https://doi.org/10.1177/0170840616670436

Nash, L. (2020). Performing Place: A Rhythmanalysis of the City of London. *Organization Studies*, *41*(3). https://doi.org/10.1177/0170840618789161

Özseven, M., Danışman, A., & Bingöl, A. S. (2013). Çoklu Kurumsal Mantıklardan Yeni Bir Kurumsal Mantığa Doğru: Türk Sağlık Alanında Bir İnceleme. IV Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı (8-9 Şubat 2013, Ankara)-Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, 2-22.

Özseven, M., Danışman, A. & Bingöl, A. S. (2014). Dönüşüm Mü, Gelişim Mi? Kamu Hastanelerinin Yönetiminde Yeni Bir Kurumsal Mantığa Doğru. ODTÜ Gelişme Dergisi, 41, 119-150.

Özseven, M., Danışman, A., & Bingöl, A. S. (2016). Kurumsal Değişim, Güç Mekanizmaları ve Direniş Taktikleri: Türk Sağlık Alanında Bir Araştırma. ODTÜ Gelişme Dergisi, 43, 779-811.

Özseven, M. (2017). Alan Tözü ve Kurumsal Mantıklar: Türk Sağlık Alanının Evrilmesinde Sağlık Tözünün Rolü. Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi, 2(2), 69-106.

Özseven, M. (2020). Habitusun Çoklu Kurumsal Mantıklar Altında Geliştirilen Pratiklere Etkisi. Yönetim Organizasyon Araştırmaları Dergisi, 5(2), 57-88.

Özseven, M. (2023). Meskun Kurumsallık ve Sosyal Etkileşim: Türk Sağlık Alanında Mikro Düzeyde Bir Araştırma. 31. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 60-69.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Sage.

Staggs, J., Wright, A. L., & Jarvis, L. (2022). Institutional Change, Entrepreneuring and Place: Building a Smart State. *Organization Studies*, *43*(2). https://doi.org/10.1177/01708406211053226

Tak Meydan, B., Eraslan, A., & Aydın, F. (2020). Türk sağlık alanı için ideal kurumsal mantıklar tipolojisi ve kavramsal bir çerçeve geliştirmeye yönelik niteliksel bir araştırma. 28. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 3-5.

Tak Meydan, B., & Yasit, M. (2015). Tababet ve Şuabatı San'atlarının Tarzı İcrasına Dair Kanun'dan Kamu Özel İş Birliği Modeli ile Tesis Yaptırılması, Yenilenmesi ve Hizmet Alınmasına Dair Kanun'a: Türk sağlık alanında kurumsal çevrenin değişimi (1928-2014), 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 13, 29.

Tak Meydan. B. (2012). Devlet ve Mesleğin Örgüt Popülasyonları Üzerindeki Kurumsal Etkilerinin Analizi: Türk Sağlık Alanında Bir Araştırma (1834-2010), 20.Yönetim Organizasyon Kongresi, İzmir.

Tak Meydan B., Koçak Y. (2016). Bir Kurumsal Girişimcilik Örneği Olarak Kamu Hastane Birliklerinin Kurumsal Girişimcileri ve Onları Muktedir Kılan Alan ve Aktör Düzeyindeki Etkenlerin Analizi. 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 920- 930.

Uzun, C., Vural, M. F., & Özişli, Ö. (2020). Türk Sağlık Alanında Kurumsal Mantıklar: Sakarya İli İkinci Basamak Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Araştırma. Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 39(1), 21-54.

Yıldız, N., & Özkoç, H. H. (2019). Kurumsal Mantıklar, Örgüt Yapısı ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Muğla İlindeki Kamu ve Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma. Journal of Academic Value Studies, 3(12), 104-119.

Veli, O. (2021). *Bütün şiirleri*. Can Yayınları.

Wooten, M., & Hoffman, A. J. (2017). Organizational fields: Past, present and future. In *In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson, & R. Suddaby (Eds.), SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 130–147). Sage Publications London.

Web Siteleri

Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2024 Haber Bülteni: https://ohsad.org/wp-content/uploads/2025/10/Saglik-Istatistikleri-2024-Yilligi-Haber-Bulteni.pdf

Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2024: https://www.saglik.gov.tr/TR-114952/saglik-istatistikleri-yilligi-2024.html

https://khgm.saglik.gov.tr/TR-92795/sehir-hastanelerimiz.html?Sayfa=2

https://shgmozelhasdb.saglik.gov.tr/TR-53567/ozel-hastane-listesi-faal.html

https://dergi.tebeczane.net/public_html/kitaplar/sertbesteczane/html5/index.html?&locale=TRK&pn=67

https://www.aifd.org.tr/wp-content/uploads/2024/10/IQVIA_Turkiye-ilac-Sektoru-Raporu-2024.pdf

https://www.ohsadkurultayi.org/files/downloads/presentations/2023/Fatih%20TOPUZ%20-%20MDR-IVDR%20Ge%C3%A7i%C5%9F%20S%C3%BCre%C3%A7leri.pdf

"ORMAN ORASI, EV BURASI" MANAVGAT YANGININDA YETKİ ALANI İDDİALARININ AFET ANINDA TESCİLİ

Arş. Gör. Sibel DOĞANAY

Akdeniz Üniversitesi
sibeldoganay@akdeniz.edu.tr

Doç. Dr. Cihat ERBİL

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
cihat.erbil@hbv.edu.tr

Doç. Dr. Janset ÖZEN-AYTEMUR

Akdeniz Üniversitesi,
janset@akdeniz.edu.tr

ÖZET

Afet ve kriz çalışmaları, çok aktörlü müdahale süreçlerini çoğunlukla koordinasyon eksikliği ya da örgütsel düzenin çözülmesi üzerinden okumuştur. 2021 Manavgat orman yangınına farklı kurumsal konumlardan katılan aktörlerin retrospektif anlatılarına dayanan bu çalışma, söz konusu çerçeveyi tersine çevirmektedir. Andrew Abbott'un meslek sistemleri kuramından hareketle afetin kurumsal yetki mimarisini çözmediği, tersine onu eylem düzeyinde en görünür ve en savunmacı haline getirdiği ileri sürülmektedir. Bulgular üç sahnede yoğunlaşmaktadır: arazözün ev yangınına müdahale etmemesi, helikopter ve kaynak dağılımının şehir merkezi lehine işletilmesi ve köylü ile gönüllünün sahadan uzak tutulması. Her sahnede aynı olay, farklı kurumsal konumlardan ahlaki olarak tutarlı fakat birbirleriyle uyumsuz yetki savunularıyla yeniden kurulmaktadır. Çalışma, Abbott'un meslekler sistemi kuramına üç katkı önermektedir: afetin yetki müzakeresinin zaman ölçeğini saatlere indirdiğini, bir asli yetkiye çekilme momentumu ürettiğini ve yetki mücadelesinin yalnızca meslekler arasında değil, meslek dışı ve gönüllü uzmanlık iddiaları arasında da işlediğini göstermektedir. Örgüt çalışmaları açısından, kriz anlarının örgütsel düzenin kaybı olarak değil, kurumsal yetki sınırlarının bedensel ve ahlaki biçimde yeniden tescili olarak düşünülmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yetki İddiaları, Orman Yangını, Afet, Meslekler Sistemi, Çok Perspektifli Vaka Çalışması, Türkiye

GİRİŞ

Akdeniz havzası son on yılda art arda gelen mega yangınlara sahne olmuştur ve bu yangınların büyüklüğü, süresi ve yıkıcılığı açısından önceki dönemlerden ayrıştığı görülmektedir (Marco Turco vd., 2018, 2019). 2021 yazında Türkiye'nin Akdeniz kıyılarını etkileyen orman yangınları, ülke tarihinin en yıkıcı yangın sezonlarından biri olarak kayda geçmiştir. Ulusal ve uluslararası veri setlerine göre toplam yanan alanın yaklaşık 120.000 ile 200.000 hektar arasında değiştiği, Avrupa Orman Yangını Bilgi Sistemi verilerinde ise bu rakamın 200.000 hektarın üzerine çıktığı raporlanmaktadır (San-Miguel-Ayanz vd., 2022). Yangınlar sonucunda sekiz kişi hayatını kaybetmiş, çok sayıda yerleşim birimi zarar görmüş ve ciddi maddi kayıplar yaşanmıştır (Çöpoğlu, 2025). Ayrıca yangınlar, on binlerce çiftlik hayvanının yaşamını yitirmesine ve yaban hayatında ölçülmesi güç fakat çok daha geniş çaplı kayıplara yol açmıştır (Food and Agriculture Organization, 2022; World Wide Fund for Nature, 2021). Bu felaketin merkezinde yer alan Manavgat yangını tek başına yaklaşık 55.000 hektarlık bir alanı etkilemiştir (Bilgili vd., 2022). Bu ölçekteki bir olay bir yanıyla ekolojik bir yıkımdır, bir yandan da kurumsal kapasiteyi, meslek sınırlarını ve yetki dağılımlarını görünür kılan bir kriz anıdır. Yangına ilişkin anlatılar yalnızca müdahalenin teknik başarısına ya da başarısızlığına değil, aynı zamanda farklı aktörlerin hangi yaşamın, hangi mekânın ve hangi müdahalenin öncelikli olduğuna dair geliştirdikleri ahlaki öncelik rejimlerine de işaret etmektedir. Görüşmeler boyunca aynı sahne; orman personeli için "yangının ilerleme yönünü kesmeye yönelik zorunlu bir stratejik karar", köylüler için ise "evlerin terk edilmesi" ve "yardımsız bırakılma" deneyimi olarak yeniden kurulmaktadır. Bu durum afet anında yalnızca fiziksel alanların değil, meşru müdahale hakkının da yeniden dağıtıldığını göstermektedir.

İklim kaynaklı afetlerin sıklaştığı bir dönemde, örgüt çalışmaları için merkezi bir soru şudur: çok aktörlü müdahale süreçlerinde kurumlar arası yetki sınırları nasıl işler? Kriz ve yüksek güvenilirlik örgütleri literatürü bu soruya genellikle koordinasyon, ortak anlamlandırma (sensemaking) ve hızlı karar alma

çerçevesinden yanıt vermektedir (Bigley ve Roberts, 2001; Weick, 1993; Weick ve Sutcliffe, 2007). Söz konusu yaklaşım, krizi örgütsel düzenin çözüldüğü ve yeniden inşa edilmeye çalışıldığı bir an olarak çerçeveler. Ancak bu çerçeveleme önemli bir boyutu, Özbilgin vd.'nin (2026) belirttiği üzere, görünmez kılar: farklı kurumsal konumlarda yer alan aktörler aynı olaya ortak bir analitik düzlemden yaklaşmaz; aksine, kendi kurumsal sorumluluklarının ve meşruiyet iddialarının sınırları içinden konumlanarak anlam üretirler. Söz konusu konum alma, birbirleriyle uyuşmaz ama her biri kendi içinde ahlaki olarak tutarlı müdahale savunuları üretir. Literatürde kriz anındaki çatışmaların çoğu koordinasyon eksikliği olarak okunmuş, fakat bu çatışmaların önceden var olan kurumsal mimariyi afet anında nasıl yeniden tescil ettiği yeterince sorgulanmamıştır. Sahadaki aktörler ise bu çatışmaları çoğu zaman "koordinasyonsuzluk" kelimesiyle değil, "önceliklerin farklılığı" üzerinden tarif etmektedir. Örneğin köy sakini ile yapılan görüşmede orman ekiplerinin evlere müdahale etmemesini "Biz dediler ormanı söndürmekle görevliyiz. Orayı büyükşehir söndürecek" sözleriyle aktarırken, orman teşkilatından bir katılımcı aynı sahneyi "Orman tekrar dikilir ama vatandaş geri gelmez" diyerek gerekçelendirmektedir. Bu durum, aynı olayın farklı kurumsal konumlardan farklı ahlaki yükümlülük rejimleri içinde anlamlandırıldığını göstermektedir. Benzer biçimde gönüllü ekipler de kendi müdahale alanlarını "tahliye", "ikna" ve "lojistik destek" üzerinden tanımlamakta; doğrudan yangın söndürmeyi ise uzmanlık ve risk gerekçesiyle OGM'nin çekirdek yetkisi olarak görmektedir. Bu çalışma şu sorulara yanıt aramaktadır:

Orman yangını sahasında farklı kurumsal konumlardan aktörler, kendi ve başkalarının yetki alanlarını nasıl çizer, savunur ve yeniden inşa eder? Afet anı, kurumsal yetki mimarisini çözmekte midir, yoksa onu en görünür ve en savunmacı hâline mi getirmektedir?

Sorulara yanıt verebilmek için Andrew Abbott'un (1988) meslekler sistemi (system of professions) kuramı ana analitik çerçeve olarak benimsenmiştir. Meslekler sistemi kuramı, meslekleri sabit ve kapalı yapılar olarak kabul etmez, bilgiye dayalı yetki alanları üzerinde rekabet eden ve bu alanları sürekli olarak yeniden tanımlayan dinamik bir ilişkiler ağı olarak kavramsallaştırır. Bu çerçevede meslekler, belirli sorunları tanımlama, çözme ve kontrol etme kapasitesi üzerinden yetki alanı iddialarında (jurisdictional claims) bulunarak kendi uzmanlık sınırlarını kurar ve meşrulaştırır. Abbott'a göre yetki alanı iddiaları, bir mesleğin belirli bir sorun alanını kendi bilgi ve uzmanlık repertuarı içinde tanımlama, o alana müdahale etme hakkını talep etme ve bu hakkı diğer meslekler karşısında savunarak kurumsal olarak yerleştirme süreçlerini ifade eder. Abbott, bu iddiaların yasal alan, kamusal alan ve işyeri olmak üzere üç arenada ileri sürüldüğünü gösterir; bunlar içinde işyeri yetki alanı, en akışkan ve en az incelenmiş alan olarak öne çıkar. Manavgat yangını tam da bu alanı, yangın sahnesini, analitik merkeze yerleştirmektedir.

Yöntemsel olarak çalışma, çok perspektifli vaka çalışması yaklaşımına dayanmaktadır (Stake, 2006). 2021 yangınında beş farklı kurumsal konumdan (köylü [muhtar], yerel yönetim, orman teşkilatının saha kademesi, orman teşkilatının yönetim kademesi ve profesyonel gönüllü örgütler) altı aktörle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler kullanılmıştır. Çalışma ayrıca retrospektif bir yaklaşım benimsemektedir (Gephart, 1993; Pentland, 1999). Yangından dört yıl sonra gerçekleştirilen görüşmeler, katılımcıların kendi kurumlarının yetki sınırlarını, diğer kurumların ihlallerini ve kendi bedensel deneyimlerini sakin bir mesafeden söze dökmelerine olanak tanımıştır. Retrospektif mesafenin sağladığı söylemsel alan, yetki iddialarının analiz edilebilir birer anlatıya dönüşmesinin koşuludur. Retrospektif anlatılar aynı zamanda katılımcıların yalnızca ne yaptıklarını değil, neden o şekilde hareket etmek zorunda kaldıklarını açıklamaya yöneldikleri savunucu anlatılar üretmektedir. Özellikle orman personeli, gönüllüler ve köylüler kendi kararlarını meşrulaştırırken diğer aktörlerin sınır ihlallerini ya da yetersizliklerini görünür kılan karşı-anlatılar geliştirmiştir. Bu nedenle görüşmeler yalnızca deneyim aktarımı değil, aynı zamanda afet sonrası kurumsal meşruiyet mücadelesinin uzantıları olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın örgüt çalışmalarına üç katkısı bulunmaktadır: İlk olarak, kriz ve afet literatürüne yönelik katkı kapsamında, aktörler arası çatışma koordinasyon eksikliği olarak değil, önceden var olan yetki mimarisinin bedensel ve ahlaki yeniden tescili olarak kavramsallaştırılmıştır. İkinci katkı, Abbott'un meslekler sistemi kuramına yöneliktir. Abbott yetki alanı mücadelesini (jurisdictional contest) yıllara yayılan stratejik meslek rekabeti olarak inceler. Bulgular, aynı mücadelenin saatler içinde sıkışmış halini göstermekte ve kriz anında bir asli yetkiye çekilme (retreat to core jurisdiction) momentumunun nasıl

işlediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca bulgular, yetki mücadelesinin meslekler arasında olduğu kadar meslek dışı (köylünün yaşanmış deneyime dayalı müdahale hakkı) ve gönüllü uzmanlık (akredite arama-kurtarma otoritesi) iddiaları arasında da işlediğini göstererek Abbott'un meslek-merkezli çerçevesini genişletir. Üçüncü katkı Türkiye afet yönetimi ve kamu örgütlenmesi alanına ilişkindir. Orman Genel Müdürlüğü, Büyükşehir Belediyeleri, AFAD ve profesyonel gönüllü örgütler arasındaki iş bölümü ve çatışmalar bu aktörlerin kendi seslerinden sistematik biçimde analiz edilmektedir.

MESLEKLER SİSTEMİ KURAMI VE AFET BAĞLAMINDA YETKİ ALANI İDDİALARI

Afet anındaki kurumsal çatışmaları anlamak için meslek çalışmaları literatürünün sunduğu en kapsamlı kuramsal çerçevelerden biri, Abbott'un (1988) meslekler sistemi kuramıdır. Abbott bu kuram ile meslek çalışmalarında bir paradigma değişikliği önermiştir. Meslekler tekil olarak değil, birbirleriyle sürekli rekabet hâlinde olan bir sistem içinde anlaşılmalıdır. Her meslek belirli bir iş alanı üzerinde yetki alanı iddiası kurmakta, bu iddiayı yasal arenada (lisanslama ve düzenleme), kamusal alanda (meşruiyet ve görünürlük) ve işyerinde (fiili müdahale) savunmaktadır. İşyeri, mesleki pratiğin fiilen gerçekleştiği ve yetki alanı iddialarının günlük etkileşimler içinde müzakere edildiği alandır. Abbott için işyerindeki yetki alanı en kritik arenadır, çünkü yasal tanımlardan çok daha akışkan, müzakereye açık ve çoğu zaman yasal tanımlarla çelişki içindedir. İşyerinde aktörler, yazılı prosedürlerin öngörmediği anlarda kimin neyi yapmaya yetkili olduğunu birbirleriyle müzakere ederek kurarlar. Yangın sahası tam da böyle bir işyeri ilişkileri alanı sunar. Ancak afet koşulları bu işyeri ilişkisini olağan kurumsal zamanlardan ayırmaktadır. Yangın sahasında kararlar yalnızca teknik uzmanlık üzerinden değil, bedensel risk algısı, ölüm ihtimali, tükenme ve korku üzerinden de şekillenmektedir. Bu nedenle afet anındaki yetki alanı iddiaları yalnızca bilişsel ya da örgütsel değil, aynı zamanda yoğun biçimde bedensel deneyimler üzerinden kurulmaktadır. Özellikle yangının "yangın koşuyor, biz arkasından gidiyoruz" ya da "arabayla bizden önce aşağı indi" biçimindeki anlatımları, özerk ve öngörülemez bir fail gibi deneyimlendiğini göstermektedir. Bazı katılımcılar yangını doğrudan "yaşayan bir varlık" olarak tarif etmiş; yangının aynı alanı birkaç kez dolaştığını, rüzgârın yön değiştirmesiyle müdahale planlarını sürekli geçersiz kıldığını ifade etmiştir. Böylece afet yalnızca kurumsal koordinasyonu değil, uzmanlık bilgisinin öngörü kapasitesini de zorlayan bir aktör hâline gelmektedir.

Abbott'un (1988) yaklaşımı, Hughes'un (1971) mesleki izin (license) ve yükümlülük (mandate) kavramlarına dayanır. Hughes'a göre her meslek bir iş alanını yapma iznini ve bu işi yapma yükümlülüğünü birlikte taşır. Abbott bu ikiliyi genişleterek mesleklerin birbirlerinin izin ve yükümlülüklerini karşılıklı olarak nasıl tanıdığını ya da reddettiğini incelemiştir. Meslekler arası geçici uzlaşmalar Abbott'un uzlaşmalar (settlements) kavramı ile isimlendirilmiştir. Uzlaşma türleri arasında tam yetki, alt meslek-üst meslek hiyerarşisi, fonksiyonel iş bölümü, danışmanlık ilişkisi ve müşteri farklılaştırması bulunmaktadır.

Türkiye'deki afet yönetiminde geçerli olan uzlaşma türü esas olarak fonksiyonel iş bölümüdür: OGM orman yangınlarından, Büyükşehir itfaiyesi ev ve kırsal yangınlardan, AFAD koordinasyondan, profesyonel gönüllü örgütler teknik arama-kurtarmadan sorumludur. Söz konusu iş bölümü sakin zamanlarda görece istikrarlı biçimde işlerken, büyük ölçekli orman yangınları gibi sıra dışı koşullarda bu uzlaşma yer yer gerilmekte, her kurumun kendi çekirdek alanına çekildiği ve diğerlerinin yükümlülüklerini sınırladığı durumlar ortaya çıkmaktadır. Örneğin gönüllü ekipler "yangın söndürme kısmında zaten olmamamız gerekiyor" diyerek uzmanlık sınırlarını vurgularken; OGM yöneticileri de "tek yetkili OGM'dir" ifadesiyle kurumsal yetki alanını yeniden tescil etmektedir. AFAD'ın genel koordinasyon rolü ve Orman Genel Müdürlüğü'nün yangına müdahaleyi organize etme rolüne karşın, özellikle müdahalenin parçalı ve eşzamanlı yürüdüğü anlarda, bu koordinasyonun sınırları açığa çıkmakta ve yetki alanları sahanın içinde yeniden kurulmaktadır. (Moynihan, 2009; Waugh ve Streib, 2006).

Abbott'un çerçevesi son yıllarda meslekler arası hibritleşme (Noordegraaf, 2015), kurumsal iş (Suddaby ve Viale, 2011) ve dijital emek (Bechky, 2020) gibi alanlarda uygulanmıştır. Abbott'un yetki alanı kavramı son yıllarda işyeri/pratik düzeyinde de giderek daha ayrıntılı biçimde ele alınmıştır. Bu çalışmalar, mesleklerin yetki alanlarını yasal metinlerde değil, gündelik etkileşimin içinde nasıl çizdiğine ve savunduğuna odaklanır. Langley vd. (2019) meslekler arası sınırların önceden belirlenmiş sabit hatlar olmadığını, aktörler tarafından sürekli kurulup yeniden müzakere edilen süreçler olduğunu

göstermiştir. Noordegraaf (2020) kapanma ve özerklik üzerine kurulu koruyucu profesyonellikten, uzmanlığın diğer meslekler ve paydaşlarla ilişki içinde kurulduğu bağlayıcı bir profesyonelliğe doğru bir kaymayı tartışmıştır. Weber vd. (2022) ise profesyonellerin zaman baskısı ve yasal kısıt gibi koşullar altında yetki sınırlarını genişletmek yerine daralttığını, yani sınırlarını sınırlama yönünde davrandığını ortaya koymuştur. Bu çalışmalar birlikte, işyeri düzeyindeki yetki müzakeresinin sınırlı değil, dağınık fakat gelişen bir alan olduğunu göstermektedir. Gelişen bu literatür büyük ölçüde istikrarlı, yavaş işleyen ve işbirlikçi ortamlarda, özellikle sağlık alanındaki interprofesyonel ekiplerde yürütülmüştür (Comeau-Vallée ve Langley, 2020; Farchi vd., 2023). Weber vd.'nin (2022) saptadığı sınırlama, gündelik ve kronik kısıtların ürettiği bir pratiktir. Akut, bedensel ve dakikalara sıkışmış bir afet sahnesi ise bu yazının dışında kalmaktadır. Abbott'un kuramının afet ve kriz bağlamına doğrudan uygulanması oldukça sınırlı kalmıştır. Afet yazınında meslek ve yetki meselesi belirdiğinde ise, ya kurumlar arası koordinasyon ve iletişim başarısızlığı olarak (Weick ve Sutcliffe, 2007; Moynihan, 2009) ya da sertifikasyon ve profesyonelleşme süreçleri üzerinden ele alınmakta, sahadaki fiili yetki alanı iddiaları olarak incelenmemektedir. Bu çalışma işyeri düzeyindeki yetki alanı iddiaları yazını ile afet yazınının birbirine değmediği noktada konumlandırır. Abbott'un kuramı buradan farklı bir soru sormayı önerir: koordinasyon eksikliği diye okunan şey, aslında kendi yetki alanlarını korumakta başarılı olan kurumların çarpışması mıdır? Akdeniz havzasındaki büyük orman yangınları üzerine son dönem çalışmalar, müdahale süreçlerindeki başarısızlıkların tek bir aktörün yetersizliğinden değil, çok-kurumlu müdahale yapılarının yetki sınırlarındaki belirsizlik ve çakışmalardan kaynaklandığını göstermektedir (Tedim vd., 2016). Bu durum özellikle afetin farklı mekânsal ölçeklerinde belirginleşmektedir. Örneğin orman teşkilatı açısından yangının ilerleme hattını kesmek stratejik öncelik taşırken, köylüler için müdahalenin anlamı doğrudan evin, ahırın, hayvanın ve yaşam alanının korunmasıdır. Böylece "başarılı müdahale" tanımı bile aktörlerin kurumsal konumuna göre değişmektedir.

Bu çalışma, Abbott'un kuramına iki kavramsal uzantı önermektedir. Birincisi zaman ölçeği meselesidir. Abbott meslekler arası yetki mücadelesini yıllara yayılan stratejik mücadele olarak inceler. Bir cerrahın bir anestezi uzmanının alanına girmesi ya da bir psikiyatrın klinik psikologla rekabeti, yıllar boyunca yasal, kamusal ve akademik arenalarda sürer. Afet koşulları ise bu mücadelenin aynı yoğunlukta fakat saatler içinde sıkışmış bir versiyonunu ortaya çıkarır. Bir arazözün bir eve su sıkıp sıkmayacağı kararı dakikalar içinde verilir, ancak bu karar Abbott'un öngördüğü tüm yetki alanı unsurlarını (izin, yükümlülük, çekirdek iş ve çevresel iş ayrımı) içerir. Büyük orman yangınlarının sahnesi, yetki mücadelesinin kurumsal hafızanın aksine bireysel bedenlerin hareketi üzerinden gözlemlenebilir hâle gelmesini mümkün kılmaktadır (Bigley ve Roberts, 2001). İkincisi, afet anında gözlenen asli yetkiye çekilme dinamiğidir. Sakin zamanlarda kurumlar yetki alanlarını çevreye doğru genişletmeye çalışır; afet anında ise tersine çevresel işlerden çekilerek çekirdek sorumluluklarına yoğunlaşırlar. Söz konusu çekilme, örgütsel olarak rasyonel ve kurumsal olarak meşru bir pratik olmakla birlikte, sahadaki bedensel aciliyet içinde diğer aktörlerin müdahale ve sorumluluk beklentileriyle doğrudan çatışır. Bu çalışma, afet anında ortaya çıkan karşılıklı suçlamaların büyük ölçüde bu çekilmenin ürettiği çatışma zemininde şekillendiğini ileri sürmektedir. Bu çekilme aynı zamanda kurumsal sorumluluğun mekânsal olarak daralmasına da yol açmaktadır. Görüşmelerde orman ekiplerinin "orman orası, ev burası" ayrımı üzerinden hareket ettiği, belediye ekiplerinin ise yoğun ısı ve alev nedeniyle belirli alanlardan geri çekildiği aktarılmıştır. Köylüler açısından ise bu geri çekilme, kurumların sahayı terk etmesi olarak deneyimlenmiştir. Böylece aynı hareket, kurumsal aktörler için rasyonel bir risk yönetimi pratiği iken, sahadaki siviller için terk edilme duygusunu üretmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışma, çok perspektifli vaka çalışması yaklaşımına dayanmaktadır (Stake, 2006). Çok perspektifli vaka çalışması, aynı olayı farklı konumlardan deneyimleyen aktörlerin seslerinin yan yana getirilerek analiz edilmesine olanak tanır ve klasik triangülasyondan farklı işler: triangülasyon farklı kaynakların aynı gerçeği doğrulaması beklentisiyle çalışırken, çok perspektifli yaklaşım aktörler arası farklılıkları analiz edilecek veri olarak ele alır (Denzin, 2012). Aktörlerle yapılan görüşmelerde bu ayrım belirleyicidir, çünkü çalışmanın ana analitik iddiası aktörlerin aynı olayı farklı ve uyuşmaz biçimde anlattıklarını göstermektedir; söz konusu farklılıklar anlatı hataları değil, her aktörün kendi kurumsal konumundan gelen yetki alanı iddialarının yansımalarıdır. Abbott'un (1988) kuramıyla çok perspektifli yaklaşım bu noktada örtüşür: yetki alanı iddiaları birbirlerine karşı tanımlanır, dolayısıyla bir iddianın

analizi ancak onun karşısındaki iddialarla birlikte yapılabilir. Manavgat yangını, sınırları net çizilmiş, tarihsel ve bağlamsal olarak yoğun bir olay olarak (Yin, 2018) bu yaklaşım için uygun bir zemin sunmaktadır; Cumhuriyet tarihinin en büyük orman yangını olarak farklı kurumsal aktörleri aynı sahada bir araya getirmiş ve müdahale süreçlerinin sınırlarını en uç noktasına kadar zorlamıştır. Çalışma ayrıca retrospektif bir yaklaşım benimsemektedir (Gephart, 1993; Pentland, 1999): yetki alanı iddiaları yalnızca sahada fiilen yapılan bedensel eylemlerde değil, aynı zamanda bu eylemlerin sonradan anlamlandırılmasında açığa çıkmakta, yangından dört yıl sonra gerçekleştirilen görüşmeler ise katılımcıların kendi kurumlarının yetki sınırlarını, diğer kurumların ihlallerini ve kendi bedensel deneyimlerini sakin bir mesafeden söze dökmelerine imkân tanımıştır. Katılımcılar olayı anlatırken aynı zamanda kendi konumlarını şimdinin siyasi, ahlaki ve kurumsal koşulları içinde yeniden inşa etmektedir. Çalışma söz konusu yeniden inşayı metodolojik bir kirlilik olarak değil, analiz konusu olarak ele almaktadır. Bu doğrultuda yangın, tek bir tutarlı anlatıya indirgenmek yerine, aynı olayın farklı aktörlerce uyuşmaz biçimde kurulduğu çoksesli bir örgütsel anlatı alanı olarak ele alınmıştır (Boje, 2001).

Araştırma Katılımcıları ve Veri Üretimi

Veri, yangın müdahalesinde farklı kurumsal konumları temsil eden altı aktörle yürütülen yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmelerden oluşmaktadır. Katılımcılar amaçlı örnekleme (Patton, 2015) ile belirlenmiş, yangına farklı pozisyonlardan müdahil olmuş ve söz konusu süreci birinci elden deneyimlemiş kişiler arasından seçilmiştir. Örneklem, aktörler arası yetki alanı iddialarının karşılaştırmalı biçimde incelenebilmesi için stratejik bir çeşitlilik gözetilerek oluşturulmuştur. Katılımcıların tamamı erkek olup yaşları 33 ile 75 arasında değişmekte, mesleki deneyimleri ise 2 yıldan 26 yıla kadar uzanmaktadır. Katılımcıların gizliliğini korumak amacıyla metin boyunca takma isimler kullanılmıştır (Tablo 1).

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Takma isim	Unvan	Yaş	Cinsiyet	Çalışma Süresi (yıl)
Ahmet	OGM Yöneticisi	43	Erkek	17
Burak	Orman işletme şefi, orman mühendisi	37	Erkek	11
Can	Orman işletme şefi, orman mühendisi	37	Erkek	7
Demir	AKUT Üyesi	45	Erkek	26
Ergin	Muhtar	33	Erkek	2
Fehmi	Eski muhtar, eski OGM çalışanı	75	Erkek	20 (muhtar), 22 (OGM çalışanı)

Katılımcılar şu kurumsal konumları temsil etmektedir: yangının doğrudan mağduru olan ve kendi imkânlarıyla müdahalede bulunmuş bir köylü (yangından ağır biçimde etkilenen bir mahalleden eski muhtar ve emekli orman personeli), aynı mahallenin dönem muhtarı, iki orman işletme şefi (saha kademesinin temsilcileri), OGM yöneticisi (orman teşkilatının yönetim kademesi) ve profesyonel bir arama-kurtarma örgütünün (AKUT) yangına katılmış deneyimli gönüllüsü. Bu beş konum, yangın müdahalesinin hem dikey (saha kademesinden müdürlük kademesine) hem de yatay (devlet bürokrasisi, yerel yönetim, sivil toplum, yerel halk) eksenlerindeki aktör çeşitliliğini karşılamaktadır. Katılımcılardan ikisi aynı görüşmede birlikte konuşmuş, diğerleri ile ayrı ayrı görüşülmüştür.

Görüşmeler 2025 ve 2026'da Manavgat'ta gerçekleştirilmiş, ortalama doksan dakika sürmüş, katılımcıların izniyle kayda alınmış ve birebir deşifre edilmiştir. Görüşme rehberi dört ana başlık etrafında yapılandırılmıştır: yangının başlangıcından kontrol altına alınmasına kadar olayların kronolojik akışı, katılımcının kendi müdahale deneyimi ve o sırada aldığı kararlar, aktörler arası ve kurumlar arası etkileşimler ve katılımcının yangın sürecine ilişkin retrospektif değerlendirmesi. Görüşme soruları esnek tutulmuş, katılımcıların kendi anlatı akışlarını oluşturmalarına olanak tanınmıştır. Rehbere sıkı sıkıya bağlı kalmak yerine, katılımcıların kendiliğinden açtıkları konular (örneğin suçlamalar, karşılaştırmalar, ahlaki değerlendirmeler) takip edilmiş, bu yolla yetki alanı iddialarının söylemsel inşası doğal bir biçimde açığa çıkarılmıştır.

Analiz Stratejisi

Analiz üç aşamada yürütülmüştür. İlk aşamada her görüşme bağımsız olarak okunmuş ve her katılımcının anlatısı ayrı bir analitik birim olarak ele alınmıştır. Bu okumada katılımcının hangi kurum ve aktörlere atıfta bulunduğu, hangilerini eleştirdiği, hangi gerekçelerle eleştirdiği, kendi konumunu nasıl meşrulaştırdığı ve hangi anlarda bedensel eylem düzeyinde müdahil olduğu kodlanmıştır. Bu aşamada teorik çerçeveden bağımsız, veriye yakın açık kodlama yapılmış; her katılımcının kendi söylemsel dünyası olabildiğince bozulmadan çıkarılmıştır.

İkinci aşamada aynı olaylar birden fazla katılımcının anlatısında eşleştirilmiştir. Yangın sürecinde birden fazla aktörün tanık olduğu ya da sonuçlarını doğrudan deneyimlediği üç sahne analitik odak olarak belirlenmiştir: arazözün ev yangınına müdahale etmemesi, hava ve kara kaynaklarının Manavgat merkezine yönlendirilmesi ve jandarmanın tahliye emri ile köylü ve gönüllülerin sahadan uzak tutulması. Her sahnede farklı katılımcıların anlatıları yan yana yerleştirilmiş, aynı olayın hangi gerekçelerle ve hangi ahlaki çerçevelerle yeniden kurulduğu incelenmiştir. Bu eşleştirme, anlatı farklılıklarının aktörlerin kurumsal konumlarıyla aktörlerin kurumsal konumlarıyla sistematik biçimde ilişkili olduğunu görünür kılmıştır.

Üçüncü aşamada Abbott'un (1988) kavram seti analitik kod çerçevesi olarak kullanılmıştır. İzin, yükümlülük, çekirdek iş, çevresel iş, uzlaşma ve çekilme kavramları, her sahnenin analizinde birer mercek işlevi görmüş; katılımcı anlatıları bu kavramsal çerçeve içinde yeniden okunmuştur. Bu aşamada, katılımcıların kendi ifadeleriyle kurdukları sınır çizimleri (örneğin "orman orası, ev burası", "asli görevimiz değil", "beni ormanımla bıraksınlar") Abbott'un kuramsal kategorileriyle ilişkilendirilmiş, ancak bu kategorilerin veri üzerine zorla uygulanmamasına özen gösterilmiştir. Analiz süreci dışa çekimsel (abductive) bir mantıkla ilerlemiş; veri ile teori arasında sürekli bir gidip gelme ilişkisi kurulmuştur. Bu süreç, çalışmanın kuramsal uzantıları olan sıkışmış yetki mücadelesi ve asli yetkiye çekilme kavramlarının geliştirilmesine olanak sağlamıştır.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Bulgular üç sahnede toplanmıştır. Her sahnede aynı olay farklı kurumsal konumlardan farklı yetki iddialarıyla anlatılmaktadır.

Sahne 1. Arazözün Önünde

Yangın anında yetki alanı iddialarının en keskin biçimde çarpıştığı sahnelerden biri, sahada hareket hâlindeki bir aracın yanan bir evin önünden geçerken müdahale etmeyi reddetmesidir. Bulguların en çarpıcı örneklerinden biri, muhtar Ergin'in, annesi yanan evin içindeyken bir orman arazözüyle yaşadığı karşılaşmadır. Muhtar olayı şöyle anlatmaktadır:

"Arka tarafta orman işletmenin arazözü var. Arazöze diyoruz ki yani şu evi bir ateşini söndürüver. Biz eve gireceğiz diyoruz... Biz müdahale edemeyiz diyor. Abi sen niye geldin madem buraya? Sen müdahale edemeyeceksen orman olarak sen kalemler merkezindeki bir evin bahçesine neden geldin? Senin amacın ne burada? Biz ormana müdahale edebiliriz diyor. Şu anda burası köy yerleşim yer alanı. Orman orası orman o taraf". (Ergin, Muhtar)

Ergin bu anlatıyı arazöz ekibinin bir yetki alanı terki örneği olarak kurmaktadır. Arazözün ormanın içinden köyün içine geçmiş olması, ona göre ekibin ev yangınına müdahale etmeme gerekçesini geçersiz kılmaktadır. "Yani adam o an için her şeyi göze alıyor. Çünkü karşıdaki insan sizle dalga geçercesine 'ben müdahale yapamam' dediği zaman niye geldin kardeşim buraya demek şeyimiz çıkıyor bizimle."

Aynı olay, orman işletme şeflerinin anlatısında tümüyle farklı bir ahlaki çerçeveye oturmaktadır. Orman işletme şefi Can şu şekilde ifade etmektedir:

"Bizim için sınırlar önemli. İçi yanmış zaten. Başka bir yere gitmez. Orada bir kor yanıyor mesela. Ateş çıkıyor. Burayı niye söndürmüyorsunuz? Ama yanıyor zaten. Bir şey olmayacak zaten. Biz sınırları kurtarmak. Sınırı kurtaracağız ki bir daha büyümesin". (Can, Orman işletme şefi)

Ergin'in gözünde sınırın terk edilmesi ahlaki bir yükümlülüktür; Can'ın gözünde sınırın korunması çekirdek işin kendisidir. Orman işletme şefi olarak görev yapan orman mühendisi Burak, aynı mantığı tamamlamaktadır: 'Ev yangını, arazi yangını söndürmek bizim asli görevimiz değil. İtfaiyenin,

belediyenin görevi. Biz onların da işini yapıyoruz.' Söz konusu ifade Abbott'un (1988) kavramlarıyla okunduğunda, bir asli yetkiye çekilme pratiğidir. Kurum sakin zamanda çevresel işleri üstlenmektedir ('biz onların da işini yapıyoruz'), fakat afet anında bu çevresel yükümlülüklerden çekilmekte ve çekirdek yetkiye odaklanmaktadır. OGM yöneticisi Ahmet'in ifadesi bu çekilmeyi kurumsal düzeyde meşrulaştırmaktadır:

"Beni ormanımla bıraksınlar hiç sıkıntı olmaz. Yangının şu faydası oldu. Bunun sayesinde orman muhafaza memuru aldık, yangın işçisi aldık". (Ahmet, OGM yöneticisi)

Sahadaki bedensel aciliyet içinden bakıldığında durum bir müdahale eksikliği olarak görülürken, kurumsal yetki mantığı içinden bakıldığında çekirdek göreve odaklanmadır. İki okuma aynı anda doğrudur ve uyuşmazlıkları Abbott'un yetki alanı mücadelesi kavramıyla tam olarak örtüşmektedir.

Sahne 2. Helikopterin Yönlendirilmesi ve Triyaj

Yetki alanı iddiaları, kıt kaynakların hangi önceliğe göre dağıtılacağı üzerinden de kurulmaktadır. İkinci sahne, yangın anında hava araçlarının ve kara kaynaklarının dağılımına ilişkindir. Daha önce OGM'de çalışmış, halen köyünde ikamet eden eski muhtar Fehmi ve halen muhtarlık yapan Ergin, mahallenin kurtarma önceliğinden çıkarıldığını ileri sürmektedir. Fehmi bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

"Bütün uçakları oraya yönlendirdiler. Bütün önemli uçakları oraya yönlendirdiler. Değilse Manavgat'ın kendisi de yanıyordu... Manavgat yanmasın kurtulsun diye burayı bırakıverdiler kendi haline. Hiçbir helikopter gelmedi". (Fehmi, Eski muhtar)

Ergin aynı olayı daha keskin bir ahlaki dille anlatmaktadır:

"Yani kırsaldaki yaşayanlar bizler insan değiliz de şehir merkezindeki yaşayanlar mı insan moduna giriyor?" (Ergin, Muhtar)

Söz konusu iddialar kurumsal cevaplarla karşılanmaktadır. OGM yöneticisi Ahmet, triyajı bir rasyonel zorunluluk olarak kurmaktadır: 'Hani orman tekrar dikeriz gelir, yirmi yıl, otuz yıl... ama kaybettiğimiz bir vatandaş geri gelmiyor. O yüzden önceliğimiz şeye döndü ikinci üçüncü günden sonra köylere döndü.' Aynı triyaj mantığı farklı coğrafi önceliklendirmeler üretmektedir: köylü için 'köy önce,' yöneticiler için 'yoğun yerleşim önce,' orman şefleri için ise yangın davranışının izin verdiği yer 'önce.' Bu üçüncü mantık özellikle belirleyicidir çünkü Burak'ın anlatısında yangının öznelliği söylemsel olarak öne çıkarılmaktadır: 'Yangın koşuyor, biz arkasına gidiyoruz.' Söz konusu ifade, yangının kurumsal yetki mimarisinden daha hızlı hareket ettiğinin kurumun kendi saha kademesi tarafından kabul edilmesidir. Kurum afete karşı kendi yetki savunmasını sürdürmekte, fakat aynı zamanda o savunmanın yangının hızıyla zaman zaman anlamsızlaştığını da itiraf etmektedir.

Abbott (1988) için bu sahne bir yetki mücadelesi örneğidir, çünkü farklı aktörler aynı kaynakların (helikopter, arazöz, itfaiye, insan gücü) hangi önceliğe göre dağıtılması gerektiğine dair çelişkili iddialar taşımaktadır. Ancak veri Abbott'un çerçevesine bir uzantı önermektedir: yetki mücadelesi burada sadece kurumlar arası değil, aynı kurum içinde farklı konumlar arasında da işlemektedir. Saha kademesi, müdürlük kademesi ve bakanlık düzeyi arasında kaynak dağılımı kararları sürekli yeniden müzakere edilmektedir. Ahmet bunu şöyle aktarmaktadır: 'Üst düzey bürokrat gelirse o kadar da dağılıyor... Bakan Bey bile artık elinden geldiği kadar gelmemeye çalışıyor. Şimdi ister istemez üst makam ne derse tabii ki o. Hani ister istemez bakanla organizasyonda bir dağınıklık oluyor'. Aynı katılımcılar, üst düzey siyasal müdahalelerin operasyonel öncelikleri "ormanı kurtarmak"tan "seçmen memnuniyetine" doğru kaydırdığını da ileri sürmektedir. Bir katılımcı bu durumu şöyle örneklemektedir: "Asıl yangın gidiyor ama üç-dört balya saman var diye üst makamdan anons geçiyor, helikopter üç sorti için geriye gitti". Bu anlatı, afet anında teknik uzmanlık ile siyasi görünürlük arasında gerilimli bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Sahne 3. Köylü ve Gönüllünün Sahadan Uzak Tutulması

Yetki alanı iddiaları, kurumlarla kurum dışı aktörler arasında da işlemektedir. Üçüncü sahne, jandarmanın köylülere tahliye emri vermesi ve profesyonel gönüllülerin saha erişiminin sınırlanması ile ilgilidir. Muhtar bu durumu bir fırsat kaybı olarak çerçevelemektedir:

"O zamanlarda [yangının ilk saatlerinde] biraz serbest bırakılıp insanlar kendi evlerini ilaç makinesi veya tanker yardımıyla söndürecek olsalardı bu kadar büyük bir şey olmayacaktı... Yani 'bırakın Kalemler bir yansın, yandıktan sonra müdahale edelim' mantığıyla hareket ettiler bence". (Ergin, Muhtar)

Aynı sahne Ahmet'in ifadesinde kamu güvenliğinin rasyonel yönetimi olarak kurulmaktadır:

"Elden geldiği kadar vatandaşların gelmesini zaten istemiyoruz. İstemiyoruz derken büyük yangınlarda özellikle. Çünkü yangın eğitim almamışlar, yangında uzmanlaşamamışlar... şehirde büyümüş bir çocuk... yangını bilmeyen kişilerin bazen bizden habersiz... gönüllü olarak geliyorlar ama yangın yerine gidiyorlar. Bunlar tamamen tehlikeli, istemediğimiz şeyler". (Ahmet, OGM yöneticisi)

Bu sınır çizimi yalnızca kurumsal değil, aynı zamanda bedensel risk algısıyla da ilişkilidir. Gönüllü ekipler, kendi uzmanlık alanlarının dışına çıktıklarında ölümcül risklerle karşılaşabileceklerini vurgulamaktadır.

Tahliye süreçleri ise yalnızca teknik değil, yoğun biçimde duygusal emek gerektiren süreçler olarak anlatılmaktadır. Bir gönüllü katılımcı, köy tahliyelerini şu şekilde aktarmaktadır: "İnsanlar da evinin yanacağını bile bile terk etmek istemiyor. Evi sonuçta. Anıları var, değerli eşyaları var." Aynı görüşmeci, bazı ailelerin yalnızca kurbanlık etlerini ya da hayvanlarını yanlarına alma izni verilince tahliyeye razı olduklarını anlatmaktadır. Böylece tahliye, yalnızca fiziksel bir kurtarma değil, duygusal ikna ve müzakere pratiği hâline gelmektedir.

Demir, profesyonel gönüllü örgütünün perspektifinden aynı sahneyi bir sivil halkı yönlendirememe sorunu olarak anlatmaktadır: 'Oradaki yerel halkı yönlendirmeniz lazım. Doğru üslupla yönlendiremezseniz de karşınızda bir çatışma çıkartırlar.'

Üçüncü sahnenin analitik önemi şudur: yetki alanı iddiaları tek yönlü değildir. Köylü ve profesyonel gönüllü, devlet kurumlarının yetki savunmasının karşısında bulunsalar da kendi aralarında da farklı yetki iddiaları taşımaktadırlar. Köylü, kendi evine müdahale etme hakkı olarak formüle ettiği ve mesleki bir uzmanlığa değil yaşanmış deneyime dayanan bir yetki alanı iddiasında bulunmaktadır. Demir ise uluslararası akreditasyon ve bilimsel arama-kurtarma formasyonu üzerinden profesyonel epistemik otorite iddiasında bulunmaktadır. Abbott'un (1988) kuramı bu noktada genişletilmelidir: yetki mücadelesi sadece meslekler arasında değil, meslek, meslek dışı pratik ve gönüllü uzmanlık arasında da işlemektedir.

"Boşalt, boşalt, boşalt, jandarma gördüğünü aldı, gitti. İlaç makinesiyle, tankerle zor söndürdük biz. O fırsatı vermediler bize."

Yangın sırasında köylüler ve gönüllüler çoğu zaman hem gerekli hem de "riskli" aktörler olarak konumlandırılmıştır. Bir yandan köylüler kendi traktörleri, tankerleri ve tarım ilaçlama araçlarıyla müdahale etmeye çalışmış; diğer yandan profesyonel ekipler bu müdahaleleri kontrolsüz ve tehlikeli olarak değerlendirmiştir. Köylü muhtarın "Evleri kendi gücümüzle söndürdük" ifadesi ile gönüllü ekip temsilcisinin "ekipman ve donanımın çok üst düzeyde olması gerekiyor" vurgusu, sahadaki müdahalenin teknik uzmanlık ile yerel zorunluluk arasında bölündüğünü göstermektedir. Bu gerilim, Abbott'un "işyeri yetki alanı" kavramının afet anındaki en görünür biçimlerinden birini oluşturmaktadır. Çünkü sahada fiilen müdahale eden herkes meşru müdahale hakkına sahip kabul edilmemektedir. Özellikle profesyonel gönüllü örgütlerin anlatılarında, yangın hattına girmenin özel eğitim gerektiren bir uzmanlık olduğu vurgulanırken; köylü anlatılarında ise bekleyen ölüm tehdidi karşısında uzmanlık sınırlarının anlamını kaybettiği görülmektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, 2021 Manavgat orman yangınına farklı kurumsal konumlardan müdahil olmuş altı aktörün anlatısını Abbott'un (1988) meslekler sistemi kuramı üzerinden okumuş ve afet anındaki aktörler arası çatışmaların koordinasyon eksikliği olarak değil, yetki alanı iddialarının bedensel ve ahlaki çarpışması olarak kavranması gerektiğini tartışmıştır. Üç sahnenin birlikte okunması, afete dair yaygın anlatıyı tersine çevirmektedir: afet, önceden var olan yetki mimarisinin çözüldüğü an değil, bu mimarinin bedensel eylem ve ahlaki söylem düzeyinde en çıplak biçimde görünür kılındığı andır. Kriz literatüründe baskın olan örgütsel düzenin çözülmesi çerçevesi, aktörlerin kendi sesleri dinlendiğinde bir fanteziye

dönüşmektedir. Krizin içinde düzen çözülmemekte, aksine kendini yangın kadar hızla yeniden kurmakta; her kurum kendi çekirdek alanına çekilerek diğerlerinin yükümlülüklerini reddetmekte ve bu reddin sahada bir başkasının bedeniyle ödendiği sonuçlarından ahlaki olarak sıyrılmaktadır. Bulgular, afet anında örgütsel düzenin tamamen çözüldüğü varsayımını desteklememektedir. Aksine, kriz anı kurumların kendi asli yetki alanlarına daha güçlü biçimde çekildiği ve bu alanları savunmacı biçimde yeniden çizdiği bir moment üretmektedir. Yangın sırasında ortaya çıkan çatışmalar çoğu zaman koordinasyonsuzluk olarak görünse de aktörlerin anlatıları incelendiğinde bunların büyük ölçüde farklı müdahale önceliklerinin çarpışması olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle "orman", "ev", "köy", "canlı", "cephe", "risk" ve "müdahale" kavramlarının farklı aktörler tarafından farklı ölçeklerde kurulması, afet anında ortak bir kriz gerçekliğinin değil, birbirleriyle çakışan çoklu kriz gerçekliklerinin üretildiğini göstermektedir.

Çalışmanın Abbott'un (1988) kuramına önerdiği üç kavramsal uzantı bu bağlamda okunmalıdır. İlk olarak, sıkışmış yetki mücadelesi kavramı afet anındaki yetki çatışmasının zaman ölçeğini adlandırmaktadır. Abbott'un uzun dönemli meslek rekabeti olarak tarif ettiği mücadele, afet koşullarında saatler ve dakikalar içinde sıkışmış biçimde gerçekleşir; yine de izin, yükümlülük ve çekirdek iş gibi temel unsurlarını korur. İkinci olarak, asli yetkiye çekilme pratiği, sakin zamanlarda yetki alanlarını çevreye doğru genişleten kurumların afet anında tersine bir hareketle çekirdek yükümlülüklerine sıkışmasını tanımlamaktadır. Söz konusu çekilme örgütsel mantık içinde rasyonel bir pratik olarak işlese de, sahadaki bedensel aciliyet içinde bu rasyonelliğin sınırları görünür hâle gelir: Bir arazöz şoförünün "ben ev yangınına müdahale edemem" ifadesi kurumsal olarak savunulabilirken, bu cümle bir annenin yanan evin içinde olduğu anda dile getirildiğinde bürokratik şiddetin bir örneğine dönüşmektedir. Üçüncü olarak, Abbott'un meslek merkezli çerçevesinin meslek dışı ve gönüllü uzmanlık iddialarını da kapsayacak biçimde genişletilmesi önerilmektedir. Köylünün 'kendi evine müdahale etme hakkı' iddiası ve profesyonel gönüllünün uluslararası akreditasyona dayanan epistemik otorite iddiası, Abbott'un meslek çerçevesinin dışına taşan fakat yetki mücadelesinin tam içinde işleyen pratiklerdir.

Örgüt çalışmaları açısından iki sonuç belirginleşmektedir. İlk olarak, kriz ve afet literatürünün yaygın daha iyi koordinasyon çağrısı (Faraj ve Xiao, 2006; Okhuysen ve Bechky, 2009), söz konusu çatışmaların doğasını yanlış okumakta ve kurumsal tasarıma teknik bir onarım önererek çatışmanın siyasi zeminini görünmez kılmaktadır. Aktörler arası çatışma her zaman iletişim eksikliğinden doğmaz. Çatışma, her kurumun kendi yetki alanını savunmasından ileri gelebilir; bu savunma kurumsal mantıkların birbiriyle uyumsuzluğunun doğrudan bir ifadesidir (Besharov ve Smith, 2014). Daha iyi koordinasyon çağrısı bu nedenle çatışmanın semptomunu tedavi etmeye çalışırken onu üreten mimariyi sorgulamadan yeniden üretmektedir. İkinci olarak, kriz anlarının kurumsal çözümlemesi örgütsel tasarım ve prosedür düzeyinde kalmamalı, yetki alanı iddialarının söylemsel ve bedensel inşası düzeyinde de yürütülmelidir. Bir arazözün yanan bir evin önünden geçip su sıkmaması prosedür hatası olarak okunamaz; söz konusu edim bir yetki alanı iddiasının sahnede bedensel olarak icrasıdır ve bu icra kurumsal mantık tarafından önceden meşrulaştırılmıştır.

Çalışmanın sınırlamaları aynı zamanda sonraki hatların açılacağı yerlerdir. Altı katılımcı ile yürütülen retrospektif anlatı çözümlemesi, söz konusu mekanizmaların yaygınlığına dair genelleyici bir iddia taşımamakta, yalnızca kuramsal olarak olasılık alanını genişletmektedir. Türkiye'de afet yönetimine eleştirel görüş bildirmenin politika açıdan hassas bir alan olması, potansiyel katılımcıların önemli bir kısmına erişimine kısıtlılık getirmekte, katılımcıların sessiz kalmasına yol açmakta ve örneklemin sınırlarını belirginleştirmektedir (Erbil, 2025). Katılımcılar arasında kadın aktörlerin bulunmaması önemli bir boşluktur ve bu boşluk tesadüfi de sayılamaz: afet anlatılarının eril kurumsal seslerle dolu olması doğrudan sonucudur. Yangın anında çocuklarla, yaşlılarla ve hayvanlarla kalan, ahırlarda yanan bedenlerle baş etmek zorunda bırakılan kadınların anlatılarının bu çalışmanın dışında kalması kuramsal bir eksiklikten çok, afet bilgisinin kendisini nasıl cinsiyetlendirdiğine dair bir gösterendir. Bu dışlama mantığı insan dışı canlılar söz konusu olduğunda da kendini gösterir. Ahırlarda bağlı kaldığı için yangında yanan hayvanlar da çalışma dışında bırakılmaktadır ve bu durum rastlantısal değildir. Abbott'un çerçevesi, insan merkezli bir meslek rekabetine sıkışıp kaldığı için, insan dışı canlıları görünmez kılmaktadır.

Kuramsal olarak Abbott'un çerçevesi güçlü bir analitik zemin sağlamakla birlikte, kendi yapısal kör noktalarını da taşımaktadır. Meslekler sistemi kuramı yetki mücadelesini büyük ölçüde kurumsal

aktörler arasında görece simetrik bir rekabet olarak okur ve bu rekabetin içine gömülü olduğu iktidar ilişkilerini, sınıfsal hiyerarşileri ve tarihsel eşitsizlikleri yeterince görünür kılmaz. Abbott için cerrahla klinik psikoloğun mücadelesi ile Manavgat'ta muhtar bir köylü ile orman teşkilatı yetkililerinin mücadelesi biçimsel olarak aynı tür çatışmalardır. Ancak, ikincisinde bir tarafın sesi kurumsal meşruiyete, teknik dile ve kaynaklara sahipken diğer tarafın sesi yalnızca yanan bedenine sahiptir. Kırsaldaki bir köylünün, şehir merkezinin kurtarılma önceliğinin karşısında kendisini 'insan moduna giremeyen' olarak tanımlaması, yetki çatışmasından çok hangi hayatların korunmaya değer sayıldığına dair bir biyopolitik hiyerarşinin dile gelişidir (Fassin, 2009; Foucault, 2007). Benzer biçimde, kurtarma kaynaklarının önceliklendirilmesinde turizm ekonomisinin ve rant coğrafyasının sessizce belirleyici olması, Abbott'un meslek rekabeti çerçevesinin büsbütün dışına taşmakta ve afet anının bir sermaye birikim rejiminin içinde işleyen bir triyaj pratiği olduğunu göstermektedir (Klein, 2007). Sonraki çalışmalar Abbott'un kuramını Foucault'nun yönetimsellik ve biyopolitika çerçeveleriyle, feminist afet çalışmalarının (Enarson ve Morrow, 1998) bakım emeği analizleriyle ve insan dışı aktörlerine yönelik son dönem çalışmalarla (Tsing, 2015) birlikte okuyarak afet anındaki yetki çatışmalarını daha eleştirel bir zemine taşıyabilir. İklim krizinin sıklaştırdığı Akdeniz yangınları, örgüt çalışmalarının yetki, beden ve ekolojik yıkım arasındaki ilişkiyi yeniden düşünmesi için artık ertelenemez bir araştırma gündemi dayatmaktadır.

KAYNAKÇA

Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. University of Chicago Press.

Bechky, B. A. (2020). Evaluative spillovers from technological change: The effects of "DNA envy" on occupational practices in forensic science. *Administrative Science Quarterly*, 65(3), 606–643.

Besharov, M. L. & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364–381.

Bigley, G. A. & Roberts, K. H. (2001). The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1281–1299.

Bilgili, E., Küçük, Ö., Sağlam, B., & Coşkuner, K. A. (2022). Büyük orman yangınları: Sebepleri, organizasyonu ve idaresi. T. Kavzoğlu (Eds.), *Orman yangınları:Sebepleri, etkileri, izlenmesi, alınması gereken önlemler ve rehabilitasyon faaliyetleri* (s. 1–23). Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA).

Boje, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational and communication research*. Sage.

Comeau-Vallée, M., & Langley, A. (2020). The interplay of inter- and intraprofessional boundary work in multidisciplinary teams. *Organization Studies*, 41(12), 1649–1672.

Çöpoğlu, M. O. (2025). Fire burns where it falls: A vernacular security approach to 2021 wildfires in Turkey. L. Jarvis, M. Lister ve A. Oyawale (Eds.), *New directions in vernacular security research* (s. 117–143). Palgrave Macmillan.

Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, *6*(2), 80–88.

Enarson, E., & Morrow, B. H. (Eds.). (1998). *The gendered terrain of disaster: Through women's eyes*. Praeger.

Erbil, C. (2025). Governing by discipline: evidence on employee silence under authoritative bureaucracies. *Employee Relations: The International Journal*, 47(7), 1204-1226.

Faraj, S., & Xiao, Y. (2006). Coordination in fast-response organizations. *Management Science*, 52(8), 1155–1169.

Farchi, T., Dopson, S., & Ferlie, E. (2023). Do we still need professional boundaries? The multiple influences of professional boundaries on interprofessional collaboration. *Organization Studies*, 44(2), 277–298.

Fassin, D. (2009). Another politics of life is possible. *Theory, Culture & Society*, 26(5), 44–60.

Food and Agriculture Organization. (2022). *The impact of disasters and crises on agriculture and food security: 2021*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.

Foucault, M. (2007). *Security, territory, population: Lectures at the Collège de France, 1977–1978* (G. Burchell, Çev.). Palgrave Macmillan.

Gephart, R. P. (1993). The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1465–1514.

Hughes, E. C. (1971). *The sociological eye: Selected papers*. Aldine-Atherton.

International Union for Conservation of Nature. (2021). *Wildfires and biodiversity in the Mediterranean region*. IUCN.

Klein, N. (2007). *The shock doctrine: The rise of disaster capitalism*. Metropolitan Books.

Langley, A., Lindberg, K., Mørk, B. E., Nicolini, D., Raviola, E., & Walter, L. (2019). Boundary work among groups, occupations, and organizations: From cartography to process. *Academy of Management Annals*, 13(2), 704–736

Moynihan, D. P. (2009). The network governance of crisis response: Case studies of incident command systems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 895–915.

Noordegraaf, M. (2015). Hybrid professionalism and beyond: (New) forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of Professions and Organization*, 2(2), 187–206.

Noordegraaf, M. (2020). Protective or connective professionalism? How connected professionals can (still) act as autonomous and authoritative experts. *Journal of Professions and Organization*, 7(2), 205–223

Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (2009). Coordination in organizations: An integrative perspective. *Academy of Management Annals*, *3*(1), 463–502.

Özbilgin, M. F., Erbil, C., & Valsecchi, R. (2026). Disaster governance and inequality-responsive accounting: Grenfell and Grand Kartal fires in times of institutional neglect, spatial justice and the evasion of accountability. *Environment and Planning D: Society and Space*.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4. baskı). Sage.

Pentland, B. T. (1999). Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of Management Review*, 24(4), 711–724.

San-Miguel-Ayanz, J., Durrant, T., Boca, R., Maianti, P., Libertà, G., Artes Vivancos, T., Jacome Felix Oom, D., Branco, A., De Rigo, D., Ferrari, D., Pfeiffer, H., Grecchi, R., Onida, M., & Löffler, P. (2022). *Forest fires in Europe, Middle East and North Africa 2021* (EUR 31269 EN, JRC130846). Publications Office of the European Union.

Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. Guilford Press.

Suddaby, R., & Viale, T. (2011). Professionals and field-level change: Institutional work and the professional project. *Current Sociology*, 59(4), 423–442.

Tedim, F., Leone, V., & Xanthopoulos, G. (2016). A wildfire risk management concept based on a social-ecological approach in the European Union: Fire Smart Territory. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 18, 138–153.

Tsing, A. L. (2015). *The mushroom at the end of the world: On the possibility of life in capitalist ruins*. Princeton University Press.

Turco, M., Jerez, S., Augusto, S., Tarín-Carrasco, P., Ratola, N., Jiménez-Guerrero, P. ve Trigo, R. M. (2019). Climate drivers of the 2017 devastating fires in Portugal. *Scientific Reports*, 9(1), 13886.

Turco, M., Rosa-Cánovas, J. J., Bedia, J., Jerez, S., Montávez, J. P., Llasat, M. C., & Provenzale, A. (2018). Exacerbated fires in Mediterranean Europe due to anthropogenic warming projected with non-stationary climate-fire models. *Nature Communications*, 9(1), 3821.

Waugh, W. L., & Streib, G. (2006). Collaboration and leadership for effective emergency management. *Public Administration Review*, 66(1), 131–140.

Weber, C. E., Kortkamp, C., Maurer, I., & Hummers, E. (2022). Boundary work in response to professionals' contextual constraints: Micro-strategies in interprofessional collaboration. *Organization Studies*, 43(1), 1453-1477

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2. baskı). Jossey-Bass.

World Wide Fund for Nature. (2021). *Mediterranean wildfires: Ecological impacts and biodiversity loss*. WWF.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. baskı). Sage.

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE YEŞİL İNOVASYON ENTEGRASYONU SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSINI NASIL ŞEKİLLENDİRİR? AMBALAJ SEKTÖRÜNDE NİTEL BİR İNCELEME[1]

Prof. Dr. F. Oben ÜRÜ

İstanbul Arel Üniversitesi,
obenuru@arel.edu.tr

Dr. Gizem KILIÇ PEKŞEN

İstanbul Arel Üniversitesi,
gizempeksen22@istanbularel.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, dijital dönüşüm ve yeşil inovasyon entegrasyonunun sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkilerini ambalaj sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletme bağlamında incelemektedir. Araştırmada nitel yöntem benimsenmiş, örnek olay deseni kullanılmış ve 11 üst düzey yönetici ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler tematik analiz yoluyla değerlendirilmiş, toplam 336 kod beş ana tema altında toplanmıştır. Bulgular, sürdürülebilirlik dönüşümünün yalnızca teknoloji yatırımlarıyla açıklanamayacağını; maliyet baskısı, geri dönüştürülmüş hammadde standardizasyonundaki sorunlar, tedarik zinciri kırılganlığı, çalışan direnci ve kurumsal koordinasyon kapasitesinin belirleyici olduğunu göstermektedir. Dijital dönüşüm uygulamalarının enerji verimliliği, veri temelli karar alma ve süreç görünürlüğü sağladığı; yeşil inovasyonun ise atık azaltımı, geri dönüştürülebilir malzeme kullanımı ve çevresel performans iyileşmesi yarattığı belirlenmiştir. Buna karşın, dönüşümün başarısı teknolojik kapasiteden çok örgütsel uyum ve tedarik zinciri standardizasyonuna bağlı görünmektedir. Çalışma, sürdürülebilirlik dönüşümünü teknolojik, örgütsel ve kurumsal boyutlarıyla birlikte ele alarak literatüre katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dijital Dönüşüm, Yeşil Inovasyon, Sürdürülebilirlik, Ambalaj Sektörü, Nitel Araştırma

GİRİŞ

Sürdürülebilirlik, günümüz işletmecilik anlayışında yalnızca çevresel duyarlılık söylemiyle sınırlı olmayan, stratejik kararların merkezine yerleşmiş çok boyutlu bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir. Artan düzenleyici baskılar, paydaş beklentilerindeki değişim, enerji ve hammadde maliyetlerindeki dalgalanmalar, karbon yönetimine ilişkin ulusal ve uluslararası yükümlülükler ile tüketici davranışlarındaki dönüşüm, işletmeleri yalnızca ekonomik performanslarını değil, çevresel ve sosyal etkilerini de yönetmeye zorlamaktadır. Bu durum özellikle imalat sanayii için daha belirgindir; çünkü üretim süreçleri, enerji tüketimi, atık üretimi, hammadde yoğunluğu ve lojistik bağlantılar nedeniyle sürdürülebilirlik baskılarını en görünür biçimde yaşayan alanlardan biridir (Elkington, 1997).

Ambalaj sektörü, bu bağlamda ayrı bir önem taşımaktadır. Bir taraftan gıda, kimya, kozmetik, sağlık ve hızlı tüketim ürünleri gibi çok sayıda sektör için kritik bir tamamlayıcı işlev üstlenmekte; diğer taraftan plastik, metal, aerosol ve endüstriyel ambalajlar nedeniyle yüksek kaynak tüketimi ve çevresel etki potansiyeli taşımaktadır. Dolayısıyla ambalaj sektöründe sürdürülebilirlik, yalnızca çevre dostu üretim meselesi değildir; aynı zamanda malzeme seçimi, ürün tasarımı, enerji yönetimi, tedarik zinciri koordinasyonu ve düzenleyici uyumun birlikte ele alınmasını gerektiren bütüncül bir dönüşüm sürecidir.

Bu dönüşüm sürecinde iki kavram özellikle öne çıkmaktadır: dijital dönüşüm ve yeşil inovasyon. Dijital dönüşüm, üretim ve yönetim süreçlerinin veri temelli, izlenebilir, ölçülebilir ve optimize edilebilir hale gelmesini sağlarken; yeşil inovasyon, çevresel etkileri azaltan ürün, süreç ve yönetim uygulamalarının geliştirilmesini ifade etmektedir. Kuramsal olarak bu iki alanın birbirini tamamladığı kabul edilse de işletme pratiğinde bu ilişkinin doğrusal ve sorunsuz işlemediği görülmektedir. Nitekim birçok işletme, dijital altyapı yatırımı yapmasına rağmen sürdürülebilirlikte beklediği sıçramayı elde edememekte;

[1] Bu çalışma, Prof. Dr. F. Oben ÜRÜ 'nün danışmanlığında yürütülen Gizem KILIÇ PEKŞEN'nin "Dijital dönüşüm ve Yeşil İnovasyon Uygulamalarının Sürdürülebilirlik Üzerine Etkileri: Ambalaj Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması" adlı doktora tezinden türetilmiştir.

benzer şekilde çevre dostu üretim hedeflerine yönelse de bunu kurumsal süreçlerle bütünleştirmekte zorlanmaktadır (Chen vd., 2006; Vial, 2019).

Bu çalışmanın çıkış noktası tam da burada bulunmaktadır. Literatürde dijital dönüşüm ve yeşil inovasyonun sürdürülebilirlik üzerindeki olumlu etkileri sıkça vurgulanmakla birlikte, bu etkinin hangi örgütsel ve yapısal koşullarda sınırlı kaldığı, hangi kırılma noktalarında yavaşladığı ve özellikle üretim yoğun sektörlerde ne tür gerilimler doğurduğu yeterince tartışılmamaktadır. Bu nedenle çalışma, ambalaj sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletme bağlamında dijital dönüşüm ve yeşil inovasyon entegrasyonunun sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu yönüyle çalışma, literatürdeki teknoloji-merkezli yaklaşıma eleştirel fakat dengeli bir katkı sunmaktadır (Nambisan vd., 2017; Xie vd., 2019).

Araştırmanın temel sorusu, dijital dönüşüm ve yeşil inovasyon uygulamalarının sürdürülebilirlik hedeflerine nasıl katkı sunduğu, bu katkının hangi koşullarda güçlendiği ve hangi koşullarda sınırlı kaldığıdır. Çalışma, bu soruya yalnızca başarı öyküsü anlatan bir çerçeveden değil, aynı zamanda zorluklar, gerilimler ve yönetsel sınırlar üzerinden yaklaşmaktadır. Bu yönüyle çalışma, sürdürülebilirlik dönüşümünü teknoloji merkezli bir iyimserlikten çıkarıp daha gerçekçi, daha eleştirel ve daha bütüncül bir zemine taşımaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dijital dönüşüm, işletmelerin süreçlerini, karar alma biçimlerini ve değer yaratma mekanizmalarını dijital teknolojiler aracılığıyla yeniden yapılandırmasını ifade etmektedir. Bu kavram yalnızca belirli yazılım ve donanımların kullanılmasını değil, verinin stratejik bir kaynak haline gelmesini, süreçlerin gerçek zamanlı izlenmesini ve operasyonel kararların daha ölçülebilir temellere dayanmasını da kapsamaktadır. Vial'e (2019) göre dijital dönüşüm, işletmenin teknolojik kapasitesi kadar örgütsel yapısını, kültürünü ve stratejik yönelimini de etkileyen derin bir değişim sürecidir. Bu nedenle dijital dönüşüm yalnızca otomasyon ya da dijital araç kullanımı ile sınırlı bir teknik güncelleme olarak görülemez (Vial, 2019).

Yeşil inovasyon ise çevresel etkileri azaltmayı amaçlayan ürün, süreç, organizasyon ve yönetim yeniliklerini kapsamaktadır. Chen ve diğerlerinin (2006) vurguladığı gibi yeşil inovasyon, işletmelere yalnızca yasal uyum veya çevresel meşruiyet kazandırmaz; aynı zamanda maliyet azaltımı, pazar farklılaşması ve itibar yönetimi açısından da rekabet avantajı üretir. Bu nedenle yeşil inovasyon, işletme performansı ile çevresel performansın karşıt değil, uygun koşullar altında birbirini destekleyen iki boyut olduğunu göstermektedir (Chen vd., 2006; Dangelico ve Pujari, 2010).

Elkington'un üçlü bilanço yaklaşımı, bu tartışmaya önemli bir çerçeve sunmaktadır. Buna göre işletme performansı sadece ekonomik çıktılarla değil, çevresel ve sosyal sonuçlarla birlikte değerlendirilmelidir. Böyle bir yaklaşım, sürdürülebilirliği salt bir raporlama yükümlülüğünden çıkarıp yönetim sisteminin ayrılmaz bir parçası haline getirir. Ambalaj sektöründe bu durum daha da kritik hale gelir; çünkü ürün yaşam döngüsü, malzeme seçimi, geri dönüştürülebilirlik, karbon ayak izi ve atık yönetimi gibi başlıklar doğrudan hem ekonomik hem çevresel performansa etki etmektedir (Elkington, 1997).

Dijital dönüşüm ile yeşil inovasyon ilişkisi literatürde giderek daha fazla tartışılmaktadır. Nambisan vd. (2017), dijitalleşmenin yenilik kapasitesini dönüştürdüğünü ve çevresel açıdan daha etkili tasarım, üretim ve izleme mekanizmaları sağladığını ileri sürmektedir. Xie vd. (2019) ise yeşil inovasyonun firma performansı üzerindeki olumlu etkisini vurgularken, bu etkinin kurumsal kapasite ve yönetsel uyumla güçlendiğini belirtmektedir. Buradan hareketle dijital dönüşüm ile yeşil inovasyon arasında potansiyel bir tamamlayıcılık olduğu söylenebilir (Nambisan vd., 2017; Xie vd., 2019).

Tablo 1. Dijital dönüşüm, yeşil inovasyon ilişkisini belirten yazın tarama çalışması

Yazarlar / Yıl	Temel Amaç	Ülke	Analiz Edilen Değişkenler
Feng vd. (2022)	Bu çalışma, 2010-2020 yılları arasında Çinli işletmelerden elde edilen verilerle dijital dönüşümün kurumsal yeşil inovasyon üzerindeki etkisini ve aktarım mekanizmasını incelemektedir.	Çin	Dijital dönüşüm, yeşil inovasyon, Ar-Ge yatırımı, devlet sübvansiyonları, vergi yükü
He ve Su (2022)	Bu araştırma, Çinli işletmelerde dijital dönüşüm ile yeşil inovasyon arasındaki ilişkiyi ve düzenleyici baskı ile uluslararası fırsatların etkisini analiz etmektedir.	Çin	Dijital dönüşüm, yeşil inovasyon, düzenleyici baskı, uluslararası fırsatlar
Sun ve Guo (2022)	Bu çalışma, dijital dönüşümün yeşil inovasyonu nasıl etkilediğini ve Solow verimlilik paradoksunu ele alarak çözüm önerileri sunmaktadır.	Çin	Dijital dönüşüm, yeşil inovasyon, Solow verimlilik paradoksu, kurumsal sosyal sorumluluk
Zhang vd. (2022)	Bu araştırma, yeşil bilgi yönetimi ve örgütsel kültürün yeşil inovasyon ve sürdürülebilir kalkınma hedefleri üzerindeki etkisini incelemektedir.	Türkiye	Yeşil bilgi yönetimi, yeşil örgütsel kültür, yeşil inovasyon, sürdürülebilirlik
Xue vd. (2022)	Bu çalışma, dijital dönüşümün yeşil teknolojik inovasyonu nasıl teşvik ettiğini 2007-2020 dönemindeki verilerle analiz etmektedir.	Çin	Dijital dönüşüm, yeşil teknolojik inovasyon, finansal kısıtlar, devlet sübvansiyonları
Zhang vd. (2022)	Bu analiz, dijital dönüşümün 'Bilişim ve Sanayileşmenin Entegrasyonu' deneyimi yoluyla Çinli işletmelerdeki yeşil inovasyonu nasıl etkilediğini inceler.	Çin	Dijital dönüşüm, yeşil inovasyon, bilişimleşme, sanayileşme
Li vd. (2023)	Bu araştırma, yeni enerji araç işletmelerden yeşil inovasyon patent verilerini kullanarak bir yeşil inovasyon ağı kurmakta ve ağ yapısının performansa etkisini analiz etmektedir.	Çin	Dijital gelişim, yeşil inovasyon performansı, yeşil inovasyon ağı, dijital teknoloji, dijital organizasyon
Li vd. diğerleri (2023)	Bu çalışma, teknoloji-organizasyon-çevre modeliyle dijital dönüşümün inşaat sektöründe yeşil inovasyonu nasıl teşvik ettiğini incelemektedir.	Çin	Dijital dönüşüm, yeşil inovasyon, dijital altyapı, politik çevre, dijital kültür
Ma ve (2024)	Bu araştırma, 2010-2019 verilerine dayanarak ticari bankalardaki dijital dönüşümün çevresel yeşil inovasyona etkisini incelemektedir.	Çin	Ticari bankaların Dijital dönüşüm, çevresel yeşil inovasyon, Ar-Ge harcamaları, vekâlet maliyetleri
Nureen vd. (2023)	Bu çalışma, Çin'deki üretim işletmelerde yeşil tedarik zinciri yönetimi, yeşil inovasyon ve iş birliği yeteneğinin işletme performansı üzerindeki etkisini analiz etmektedir.	Çin	Yeşil tedarik zinciri yönetimi, yeşil inovasyon inovasyon, iş birliği yeteneği, işletme performansı
Zhang vd. (2019)	Yeşil inovasyonun işletme performansına etkisini incelemek	Çin (İmalat işletmeleri)	Yeşil inovasyon, yeşil patentler, işletme performansı
Abu Seman vd. (2019)	Yeşil tedarik zinciri yönetimi ile yeşil inovasyon arasındaki ilişkiyi incelemek	Malezya (123 imalat işletmesi)	Yeşil tedarik zinciri yönetimi, yeşil inovasyon, çevresel performans
Sun vd. (2019)	Enerji verimliliğinde yeşil inovasyonun rolünü araştırmak	71 ülke	Yeşil inovasyon, enerji verimliliği, düşük karbonlu ekonomi
Chakraborty ve Mazzanti (2020)	Yeşil enerji inovasyonunun enerji yoğunluğuna etkisini incelemek	OECD Ülkeleri	Yeşil enerji inovasyonu, enerji yoğunluğu
Meidute-Kavaliauskiene vd. (2021)	Yeşil inovasyonun işletme performansına etkisini değerlendirmek	Çeşitli işletmeler	Yeşil inovasyon, işletme performansı
Avunduk (2021)	Üretimde yeşil inovasyon alanındaki çalışmaları incelemek	Literatür taraması	Yeşil inovasyon, sera gazı emisyonu, sürdürülebilir üretim
Seyhan (2021)	Sürdürülebilirlik ve yeşil inovasyon yönetimini incelemek	Literatür taraması	Çevresel farkındalık, sürdürülebilirlik, yeşil inovasyon
Novitasari ve Agustia (2021)	Yeşil inovasyon ve yeşil tedarik zinciri yönetiminin işletme performansına etkisini incelemek	Endonezya	Yeşil inovasyon, yeşil tedarik zinciri yönetimi, işletme performansı
Marques (2021)	Yeşil inovasyonun enerji ve karbon verimliliğine etkisini araştırmak	Avrupa Birliği Ülkeleri	Yeşil inovasyon, enerji verimliliği, karbon verimliliği

Zhao vd. (2021)	Yeşil teknolojilerin enerji yoğunluğu üzerindeki etkisini incelemek	Çeşitli ülkeler	Yeşil teknoloji, enerji yoğunluğu
Wu vd. (2022)	Yeşil inovasyon ve yeşil finansın enerji yoğunluğu üzerindeki etkisini değerlendirmek	Çeşitli ülkeler	Yeşil inovasyon, yeşil finans, enerji yoğunluğu
Yassin vd. (2022)	Tarımsal üretimin enerji yoğunluğuna etkisini incelemek	Çeşitli ülkeler	Tarımsal üretim, enerji yoğunluğu
Lin vd. (2023)	Yeşil teknolojik çeşitliliğin enerji yoğunluğuna etkisini incelemek	Çeşitli ülkeler	Yeşil teknoloji çeşitliliği, yeşil teknoloji kullanımı, enerji yoğunluğu
Peng ve Zhu (2023)	Ekonomik büyüme ve çevresel bozulma ilişkisini incelemek	Çeşitli ülkeler	Ekonomik büyüme, emisyon düzeyi, çevresel bozulma
Khan vd. (2023)	Yeşil inovasyon ve beşeri sermayenin enerji verimliliğine etkisini araştırmak	Çeşitli ülkeler	Yeşil inovasyon, beşeri sermaye, enerji verimliliği
Yasmeen vd. (2023)	Yeşil teknolojilerin çevresel vergiler ve doğal kaynak kullanımı üzerindeki etkisini incelemek	OECD Ülkeleri	Yeşil teknoloji, çevresel vergiler, doğal kaynak kullanımı, yeşil inovasyon

Tablo 1 de görüldüğü üzere literatürün önemli bir bölümü, dijital dönüşümün sürdürülebilirliği kolaylaştırdığı varsayımından bahsetmiştir. Ancak kuramsal iyimserlik ile saha gerçekliği arasında belirgin bir fark bulunmaktadır. İşletme uygulamalarında bu ilişkinin çoğu zaman maliyet, insan kaynağı, hammadde kalitesi ve tedarik zinciri koordinasyonu gibi faktörlerle kesintiye uğradığı görülmektedir. Özellikle geri dönüştürülmüş malzeme kullanımının arttığı sektörlerde, standardizasyon eksikliği ve kalite dalgalanması sürdürülebilirlik hedeflerini teknik olarak mümkün, yönetsel olarak ise kırılgan hale getirebilmektedir. Bu nedenle çalışma, literatürde çoğu zaman arka planda kalan bu uygulama kaynaklı sınırlılıklara odaklanmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş ve örnek olay deseni kullanılmıştır. Örnek olay deseni, belirli bir bağlam içinde karmaşık bir olgunun derinlemesine incelenmesine imkân vermesi nedeniyle tercih edilmiştir. Araştırmanın konusu, sürdürülebilirlik dönüşümünün kurumsal pratiklerde nasıl deneyimlendiği olduğundan, nicel göstergeler kadar aktörlerin yorumları, öncelikleri, gerilimleri ve karar alma biçimleri de önem taşımaktadır. Bu nedenle nitel yaklaşım, çalışmanın amacıyla uyumlu bir yöntemsel zemin sağlamıştır.

Araştırmanın örneklemini, Türkiye'de ISO ilk 500'de ambalaj üretimi yapan köklü bir işletme seçilmiştir. İşletme ISO ilk 100 de metal, plastik ve endüstriyel ambalaj üretimi alanında faaliyet gösteren, tedarik zincirinin üretim ve değer yaratma aşamasında konumlanan önemli bir sanayi kuruluşudur. Ambalaj sektörü, ürünlerin korunması, depolanması ve taşınması süreçlerinde kritik bir rol üstlenmekte olup, aynı zamanda çevresel etkileri yüksek sektörler arasında yer almaktadır. Bu işletmenin ismi ticari gizlilik ilkesi kapsamında gizli tutulmaktadır. İşletme 3 ülkede 22 fabrika 2700 çalışan ile faaliyet göstermektedir. İlgili işletmenin katılımcıları Türkiye 'deki fabrikalarından seçilmiştir. Katılımcılar, araştırmacı tarafından uzmanlık alanları, sektör tecrübeleri, eğitimleri ve karar alma yetkileri dikkate alınarak CEO ile belirlenmiştir. Özellikle işletmedeki tüm süreçlere hâkimiyetleri ve karar merci olabilmeleri ve kriz anlarında tam yetkiye sahip olmaları göz önüne alınmıştır. 11 Katılımcının tamamı mühendislik temelli bir mesleki arka plana sahiptir ve sektörde yaklaşık 13 ila 18 yıl arasında değişen deneyime sahiptir. Bu durum, verilerin yüzeysel gözlemlerden değil, uygulamaya dayalı yönetsel deneyimden beslendiğini göstermektedir. Bu araştırmada örneklem 11 katılımcıdan oluşturulmuş olup, bu sayı nitel araştırmalarda önerilen veri doygunluğu ilkesine dayandırılmıştır. Veri doygunluğu, yeni görüşmelerden artık yeni bir tema veya bilgi elde edilmediği noktayı ifade etmektedir (Guest vd., 2006).

Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu teknik, belirli temalar etrafında veri toplamayı mümkün kılarken, katılımcıların kendi deneyimlerini ayrıntılı biçimde aktarmalarına da olanak sağlamıştır. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiş, araştırma etiği gereği işletme adı anonim tutulmuştur. Veri toplamadan önce görüşme protokolü uzman görüşü doğrultusunda gözden geçirilmiş, pilot uygulama ile soruların açıklığı ve araştırma amacıyla uyumu değerlendirilmiştir. Çalışma tasnif edilip, kodlar belirlenip kodlardan kategorilere ulaşma ve nihayetinde temalarla sayısal verilerin de yer aldığı hızlı ve düzenli raporlar bilgisayar yazılımı kullanılarak düzenlenmiştir.

Elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Kodlama sürecinde MAXQDA 24 yazılımından yararlanılmış, toplam 336 kod üretilmiş ve bunlar beş ana tema altında sınıflandırılmıştır: sürdürülebilirlikte karşılaşılan zorluklar, sürdürülebilirlik stratejisi oluşturma faktörleri, devlet desteği ve teşvikler, yeşil inovasyon ve dijital dönüşüm. Kodlama süreci yinelemeli olarak yürütülmüş; kodlar, temalar ve alt temalar arası ilişkiler verilerle karşılaştırılarak netleştirilmiştir.

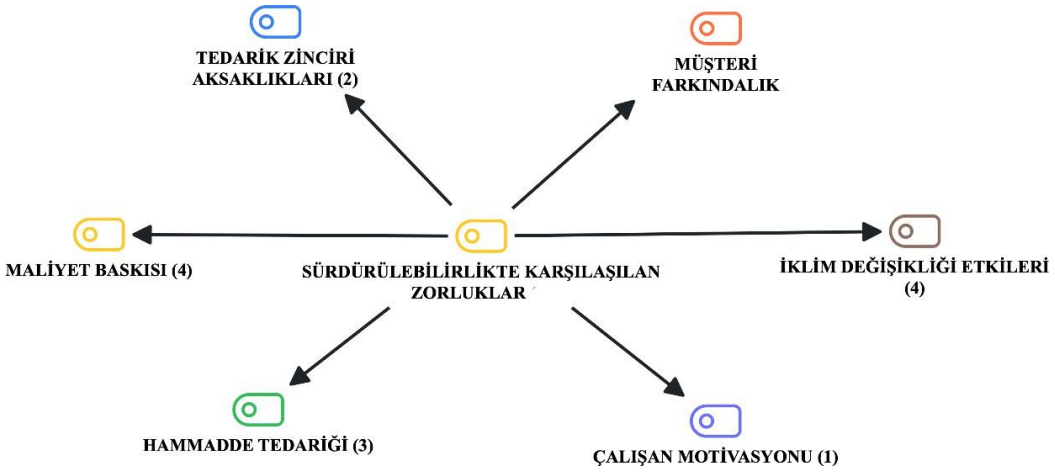
Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği için çeşitli önlemler alınmıştır. Geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla tüm süreç, danışman ve uzman görüşleri doğrultusunda yürütülmüştür. Araştırma sorularının hazırlanmasından veri analizine kadar olan aşamalar uzman değerlendirmeleriyle desteklenmiş, veri toplama, örneklem seçimi ve analiz süreci ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bulgular, öznel yorumlardan kaçınılarak ilgili kuramsal çerçeve doğrultusunda betimsel olarak sunulmuş ve katılımcı ifadeleriyle desteklenmiştir. Veri analizinde yorumların doğrudan katılımcı görüşlerine dayanmasına özen gösterilmiş, görüşme kayıtları ve deşifreler tekrar gözden geçirilerek doğruluk sağlanmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacı, veri kullanım süreci ve gizlilik ilkeleri hakkında bilgi verilmiş; talep etmeleri halinde kayıt ve deşifrelerin silinebileceği veya kendilerine teslim edilebileceği belirtilmiştir. Araştırmanın iç geçerliliği veri toplama ve analiz süreçlerinin sistematik biçimde açıklanmasıyla, dış geçerliliği ise bulguların doğru sınıflandırılması ve raporlanmasıyla desteklenmiştir (Başkale, 2016).

Katılımcı profili incelendiğinde, görüşmecilerin tamamının karar alma süreçlerine doğrudan ya da dolaylı olarak etki eden yönetim düzeyinde görev yaptığı görülmektedir. Bu özellik, araştırmanın sürdürülebilirlik dönüşümünü uygulayıcı ve stratejik perspektiflerin kesişiminde değerlendirmesini mümkün kılmıştır. Ayrıca farklı üretim alanlarından yöneticilerin araştırmaya dâhil edilmesi, aynı işletme içinde bile sürdürülebilirlik önceliklerinin birim bazında farklılaşabildiğini göstermesi bakımından önemli bir çeşitlilik sağlamıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma bulguları, sürdürülebilirlik dönüşümünün tek boyutlu bir ilerleme anlatısı ile açıklanamayacağını göstermektedir. Dijital dönüşüm ve yeşil inovasyon uygulamaları işletmede belirgin kazanımlar üretmekte; ancak bu kazanımların kapsamı ve kalıcılığı maliyet yapısı, hammadde niteliği, tedarik zinciri koordinasyonu, çalışan uyumu ve yönetsel önceliklerle birlikte şekillenmektedir. Bu nedenle bulgular, başarı unsurları kadar dönüşümün sınırlarını da görünür hale getirmektedir.

Araştırma bulguları, literatürde sıklıkla varsayılan "dijital dönüşüm + yeşil inovasyon = sürdürülebilirlik performansı" ilişkisinin doğrusal ve koşulsuz olmadığını göstermektedir. Mevcut çalışmalar, dijital teknolojilerin verimlilik ve çevresel performans üzerindeki olumlu etkilerini vurgularken (Nambisan vd., 2017; Vial, 2019), bu etkinin örgütsel kapasite ve tedarik zinciri yapıları tarafından nasıl sınırlandığına yeterince odaklanmamaktadır. Bu çalışmada elde edilen bulgular, özellikle maliyet ve yatırım kısıtı, tedarik zinciri standardizasyon eksikliği ve örgütsel direnç olmak üzere üç kritik kırılma noktasına işaret etmektedir.



Şekil 1. Sürdürülebilirlikte karşılaşılan zorluklar temasına ait hiyerarşik kod-alt kod gösterimi

Şekil 1' de ilk tema olan sürdürülebilirlikte karşılaşılan zorlukların çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve özellikle maliyet baskısı ile iklim değişikliği etkilerinin öne çıkan temel sorun alanları olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, maliyet baskısı, hammadde temini ve çalışan motivasyonu gibi unsurların da bu süreci destekleyici veya zorlaştırıcı alt faktörler olarak önemli rol oynadığı anlaşılmaktadır.

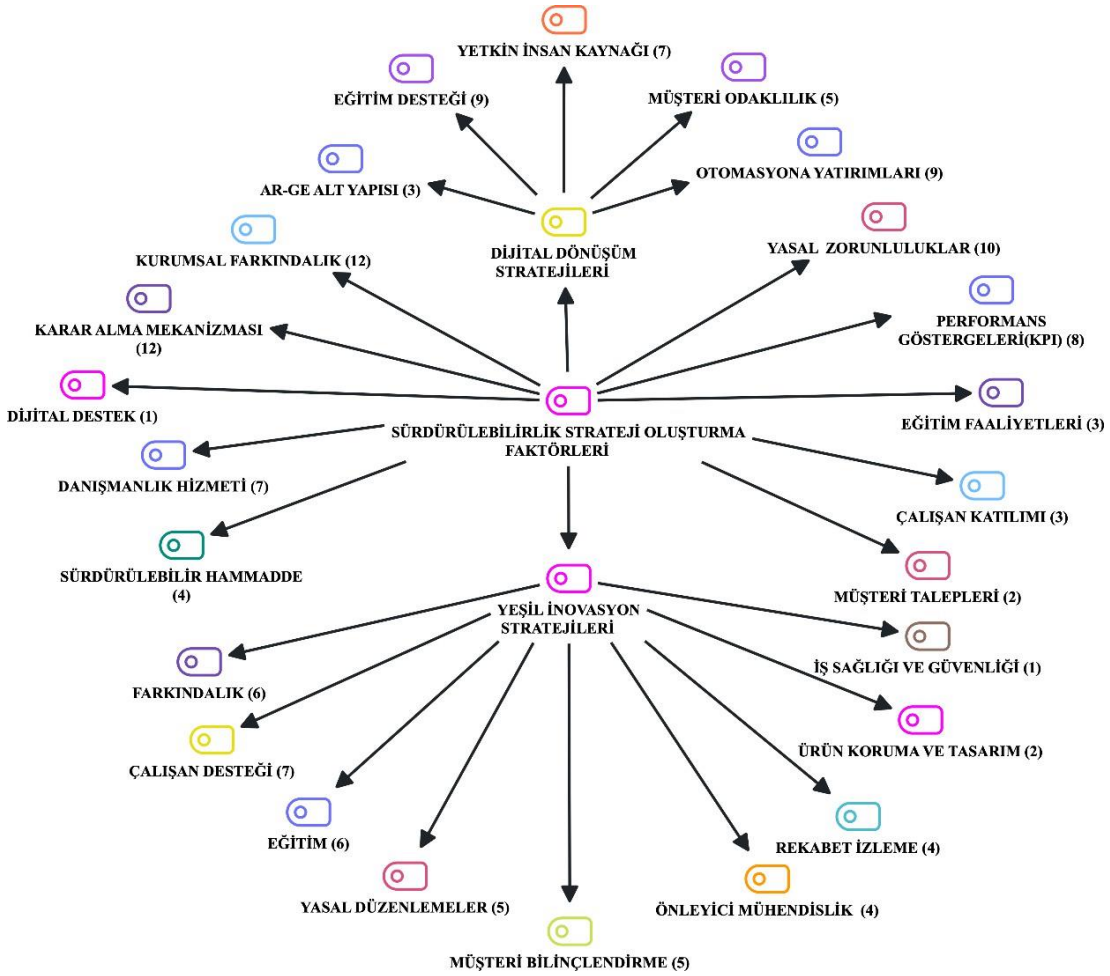
İlk tema, sürdürülebilirlik uygulamalarının önündeki temel engelleri kapsamaktadır. Katılımcı ifadelerine göre maliyet baskısı en güçlü sınırlayıcıdır. Özellikle enerji verimliliği sağlayan ekipmanların yenilenmesi, hat dönüşümleri, yeni yazılımlar, analiz araçları ve çevre dostu sistemlerin kurulumu önemli yatırım gerektirmektedir. Burada dikkat çeken nokta, yöneticilerin sürdürülebilirliğe ilkesel olarak karşı olmamaları; ancak yatırım kararlarını zamanlama, öncelik ve geri dönüş hesabı üzerinden değerlendirmeleridir. Bu durum, literatürde sıkça vurgulanan sürdürülebilirlik ile verimlilik arasındaki doğal uyum varsayımını kısmen sorgulatmaktadır. Çünkü sahada bu uyum ancak finansal dayanıklılık ve aşamalı uygulama kapasitesi varsa mümkün görünmektedir.

Katılımcılardan birinin aktardığı üzere, işletmenin aynı anda çok sayıda fabrikada tüm motorları, sistemleri ve altyapıyı yenilemesi gerçekçi değildir. Bu ifade, sürdürülebilirlik dönüşümünün işletme stratejisinde arzu edilen bir yönelim olsa da uygulamada bütçesel sınırlar tarafından kademelendirildiğini göstermektedir. Nitekim bazı dönüşümlerin hızlı gerçekleştiği, bazılarının ise beklemeye alındığı anlaşılmaktadır. Buradaki kritik nokta, dönüşümün teknik fizibilitesinden çok yatırım önceliklendirmesi meselesidir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik, sahada ideal bir proje değil; kaynak kıtlığı altında yönetilen bir portföy tercihi olarak işlemektedir. Bu bulgu, dijital dönüşümün uzun vadede avantaj sağlayabileceğini kabul etmekle birlikte, kısa ve orta vadede maliyet baskısının dönüşümün ritmini belirlediğini göstermektedir (Xie vd., 2019).

İkinci büyük zorluk hammadde standardizasyonudur. Özellikle geri dönüştürülmüş malzemelerin kullanımı konusunda kalite istikrarının sağlanamaması, sürdürülebilirlik hedeflerini doğrudan etkileyen bir sorundur. K9 kodlu katılımcının, "geri dönüştürülmüş hammaddede her seferinde farklı kalite ile karşılaşıyoruz" biçimindeki ifadesi, bu sorunu çarpıcı biçimde görünür kılmaktadır. Bu bulgu önemlidir; çünkü sürdürülebilirlik tartışmaları çoğu zaman işletmenin çevreye duyarlı olma niyeti veya teknolojik kapasitesi etrafında şekillenmektedir. Oysa bu çalışma, işletme içi istekliliğin tek başına yeterli olmadığını; sürdürülebilir üretimin, tedarik zinciri boyunca standardize edilmiş bir kalite rejimi gerektirdiğini göstermektedir.

Bu sonuç, literatüre önemli bir katkı sunmaktadır. Dijital dönüşüm ve yeşil inovasyon çalışmalarının önemli kısmı iç süreç iyileştirmelerine yoğunlaşırken, geri dönüştürülmüş girdi kalitesindeki belirsizliğin üretim güvenilirliği üzerindeki etkisi daha sınırlı ele alınmaktadır. Oysa özellikle ambalaj gibi malzeme davranışının üretim kalitesini doğrudan etkilediği sektörlerde, geri dönüştürülebilirlik hedefi ile üretim standardı arasında gerilim doğabilmektedir. Bu gerilim, çevresel açıdan doğru olanın operasyonel açıdan her zaman sorunsuz olmadığı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik performansı, yalnızca işletme içi verimlilikle değil, tedarik ağının disiplin ve eşgüdüm kapasitesiyle de ilişkilidir.

Üçüncü zorluk çalışan motivasyonu ve değişime uyum başlığında ortaya çıkmaktadır. Katılımcı ifadeleri, özellikle dönüşüm süreçlerinde sürekli iletişim, sahada destek ve yüz yüze anlatım ihtiyacını vurgulamaktadır. Bu bulgu, dijital dönüşümün yalnızca teknoloji kurulumu ile sınırlı olmadığını; davranış, alışkanlık ve iş yapma biçimlerinde değişim gerektirdiğini göstermektedir. K3 kodlu katılımcının çalışanların değişime korkuyla yaklaşabildiğini ve ekip içinde hissetmediklerinde sürece daha zor dâhil olduklarını belirtmesi, bu kültürel boyutu açıkça ortaya koymaktadır. Burada görülen sorun teknoloji eksikliği değil, anlamlandırma ve sahiplenme eksikliğidir. Bu sonuç, dijital dönüşüm literatürünün çoğunlukla arka planda bıraktığı insan boyutunun belirleyici önemini desteklemektedir (Vial, 2019).



Şekil 2. Sürdürülebilirlik stratejisi oluşturma faktörleri temasına ait hiyerarşik kod-alt kod gösterimi

Şekil 2'de sürdürülebilirlik stratejisi oluşturma faktörleri temasına ait hiyerarşik kod-alt kod gösterimi yapılmıştır. Yapılan mülakatlar sonucu oluşan kodların sıklıklarına parantez içinde yer verilmiştir. İkinci tema, sürdürülebilirlik stratejisinin hangi faktörlerle şekillendiğini ortaya koymaktadır. Bulgular, sürdürülebilirliğin işletme içinde dağınık bireysel çabalarla değil, kurumsal mekanizmalar aracılığıyla ilerlediğini göstermektedir. Müşteri talepleri, yasal zorunluluklar, performans göstergeleri, merkezi karar alma yapıları, eğitim faaliyetleri ve çalışan katılımı bu çerçevede belirleyici unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, sürdürülebilirlik stratejisinin gönüllü bir iyi niyet alanından çıkıp kurumsal yönetişim konusu haline geldiğini göstermektedir.

Özellikle performans göstergeleri üzerinden sürdürülebilirliğin ölçümlenmesi dikkat çekicidir. Katılımcıların aktardığı KPI yapısı, elektrik, su ve doğalgaz tüketimi gibi değişkenlerin yönetsel performansla ilişkilendirildiğini göstermektedir. Bu durum, sürdürülebilirliğin soyut ve sembolik bir alan olmaktan çıkarılıp ölçülebilir bir yönetsel kategoriye dönüştürüldüğünü göstermesi bakımından önemlidir. Dijital dönüşümün burada kolaylaştırıcı rol oynadığı söylenebilir; çünkü verinin anlık takibi ve kıyaslanabilir hale gelmesi, sürdürülebilirlik performansını görünür kılmaktadır. Ölçülebilir hale gelen performans, yönetilebilir hale gelmekte; yönetilebilir hale gelen performans da kurumsal öncelik kazanabilmektedir.

Bununla birlikte sürdürülebilirlik stratejisinin yalnızca iç irade ile değil, dış baskılarla da şekillendiği görülmektedir. Özellikle Avrupa pazarlarına ve uluslararası müşterilere üretim yapan bir işletme için düzenleyici metinler, karbon sınır düzenlemeleri ve ihracat pazarındaki çevresel uyum beklentileri önemli bir yönlendirici olmaktadır. Bu sonuç, sürdürülebilirlik stratejisinin sadece etik veya çevresel duyarlılık üzerinden değil, pazar erişimi ve rekabet baskısı üzerinden de biçimlendiğini göstermektedir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik, işletme için aynı anda hem değer hem zorunluluk, hem de rekabet koşulu niteliği taşımaktadır.

Araştırma bulguları, dijital dönüşüm uygulamalarının sürdürülebilirlik performansına üç temel kanaldan katkı sunduğunu göstermektedir: veri temelli karar alma, enerji yönetimi ve süreç görünürlüğü. Anlık enerji değerlerinin izlenmesi, üretim hattı performansının değerlendirilmesi ve kaynak kullanımının ölçülmesi, yöneticilerin daha isabetli kararlar almasına olanak sağlamaktadır. Bu yönüyle dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik hedeflerini destekleyen bir görünürlük altyapısı işlevi görmektedir. Özellikle enerji analizörü gibi araçlara yönelik beklenti, yöneticilerin kararlarını sezgi yerine veriye dayalı biçimde yapılandırmak istediklerini göstermektedir.

Ancak burada önemli bir sınırlılık da ortaya çıkmaktadır. Literatürde dijital dönüşüm çoğu zaman doğrudan verimlilik ve sürdürülebilirlik artışıyla özdeşleştirilir. Bu çalışmada ise dijital dönüşümün olumlu etkileri kabul edilmekle birlikte, bu etkinin örgütsel kapasite ve yatırım sürekliliği olmadan sınırlı kaldığı anlaşılmaktadır. Yani teknoloji tek başına dönüşüm üretmemekte; onu kullanan, yorumlayan ve organizasyona yayan yönetsel yapı belirleyici olmaktadır. Bu bulgu, dijital dönüşüm literatüründeki teknoloji-merkezli iyimserliğe eleştirel bir denge sunmaktadır.

Yeşil inovasyonun en görünür etkisi, geri dönüştürülebilir malzeme kullanımı, atık azaltımı ve enerji verimliliği odaklı üretim uygulamalarında ortaya çıkmaktadır. Ambalaj tasarımında malzeme hafifletme, enerji tüketimini düşüren teknolojilere geçiş ve daha çevreci üretim seçenekleri bu bağlamda önem kazanmaktadır. Bulgular, işletmenin yeşil inovasyonu yalnızca çevresel bir zorunluluk olarak değil, müşteri beklentileri ve kurumsal itibar açısından da stratejik gördüğünü göstermektedir. Bu nedenle yeşil inovasyon, işletme içinde yalnızca üretimle ilgili değil, aynı zamanda pazar konumlandırmasıyla ilgili bir yönetim yaklaşımıdır.

Bununla birlikte yeşil inovasyonun önündeki en büyük sınırlılık, teknik olarak mümkün olanla üretim kalitesi açısından sürdürülebilir olan arasındaki farktır. Geri dönüştürülmüş hammadde kullanımı çevresel açıdan olumlu görünse de kalite dalgalanmaları ürün standardını tehdit edebilmektedir. Bu sonuç, yeşil inovasyonun doğrusal bir ilerleme olmadığını; belirli koşullar altında operasyonel riskler de yaratabildiğini göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, yeşil inovasyon literatürüne daha gerçekçi ve eleştirel bir katkı sunmaktadır.

Çalışmanın en önemli sonucu, sürdürülebilirlik dönüşümünün teknolojik bir proje değil, çok boyutlu bir kurumsal dönüşüm olduğu yönündedir. Dijital dönüşüm görünürlük, ölçüm ve optimizasyon sağlar. Yeşil inovasyon çevresel iyileşme ve pazar uyumu üretir. Ancak bu iki alanın etkili biçimde sonuç vermesi; maliyet yönetimi, tedarik zinciri standardizasyonu, çalışan katılımı ve merkezi koordinasyon kapasitesiyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle dönüşümün başarısı, teknoloji yatırımlarından çok bu yatırımların nasıl kurumsallaştırıldığına bağlıdır.

Dolayısıyla bu çalışma, literatürde sıkça rastlanan "dijital dönüşüm + yeşil inovasyon = sürdürülebilirlik performansı" şeklindeki basit doğrusal modeli yeterli görmemektedir. Burada asıl belirleyici unsur, bu iki dönüşümün örgütsel ve tedarik zinciri temelli yönetim kapasitesiyle ne ölçüde bütünleştirilebildiğidir. Çalışmanın özgün katkısı da tam olarak buradadır: sürdürülebilirlik dönüşümünün en kritik kırılma noktasının teknolojik eksiklikten çok, kurumsal yapı ve tedarik zinciri koordinasyonundaki eksiklik olduğunu göstermesidir.

Tablo 2. Temalara göre başlıca bulgular

Tema	Alt Boyutlar	Öne Çıkan Bulgular
Sürdürülebilirlikte karşılaşılan zorluklar	Maliyet baskısı, hammadde kalitesi, çalışan motivasyonu, tedarik zinciri aksaklıkları	En güçlü sınırlayıcı maliyet baskısıdır; geri dönüştürülmüş hammadde kalite dalgalanması üretim standardını zorlamaktadır.
Strateji oluşturma faktörleri	KPI'lar, merkezi karar alma, eğitim, müşteri talepleri, yasal zorunluluklar	Sürdürülebilirlik performansı ölçümlenebilir hale geldikçe kurumsal öncelik kazanmakta; dış düzenleyici baskılar stratejiyi hızlandırmaktadır.
Dijital dönüşüm	Enerji izleme, veri temelli karar alma, süreç görünürlüğü	Dijital araçlar verimlilik ve izlenebilirlik sağlamaktadır; ancak etkileri örgütsel kapasite olmadan sınırlı kalmaktadır.
Yeşil inovasyon	Geri dönüştürülebilir malzeme, atık azaltımı, enerji verimliliği	Yeşil inovasyon çevresel performansı artırmaktadır; ancak kalite standardizasyonu ve maliyet baskısı uygulamayı zorlaştırmaktadır.
Bütünleşik dönüşüm	Teknoloji, insan, süreç ve tedarik zinciri uyumu	Başarı, teknolojiden çok kurumsal koordinasyon ve tedarik zinciri standardizasyonuna bağlı görünmektedir.

Tablo 2'de görüldüğü üzere bulgular birbirinden bağımsız değildir; aksine maliyet, tedarik zinciri, dijital izleme kapasitesi ve örgütsel uyum birbirini karşılıklı olarak şekillendirmektedir. Bu sonuç, sürdürülebilirlik dönüşümünün parçalı müdahalelerle değil, bütünleşik bir yönetim anlayışıyla ele alınması gerektiğini göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, ambalaj sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmede dijital dönüşüm ve yeşil inovasyon entegrasyonunun sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Elde edilen bulgular, dijital dönüşüm ve yeşil inovasyonun gerçekten de sürdürülebilirlik açısından önemli katkılar sunduğunu; ancak bu katkıların otomatik ve sorunsuz biçimde ortaya çıkmadığını göstermektedir.



Şekil 3. Kod bulutu

Şekil 3'te gösterilen kod bulutu ile araştırmanın analizinden elde edilen tematik kodlar frekanslara göre değerlendirilerek görsel haline getirilmiştir. Görselde yer alan kavramlar, en çok tekrar edilen önemli kodları içermektedir. Kodların renk koyulukları ve yazı kalınlıkları çalışmada ne kadar vurgulandıklarını ön plana çıkartmaktadır. Kod bulutunun merkezinde en dikkat çekici kavramın maddi destek ihtiyacı olduğu görülmektedir. İşletmelerin dijital dönüşüm ve yeşil inovasyon uygulamalarında finansal olarak zorluk çektiklerini dile getiren katılımcılar, yatırım maliyetlerinin yüksekliğinden bahsederken devlet teşviklerinin de yetersiz olduğunu vurgulamışlardır. Sürdürülebilir teknolojiye geçişte yaşanan bu finansal zorlukların ekonomik yükünün dönüşümü zorlaştırdığı anlaşılmaktadır. Bu görsel bulutundan anlaşılacağı üzere, dijital dönüşüm ve yeşil inovasyonun teknoloji merkezli değil hem yönetsel hem de kültürel bir sürecin etkisinde olduğu vurgulanmıştır.

Araştırma, sürdürülebilirlik dönüşümünün önündeki temel engellerin maliyet baskısı, geri dönüştürülmüş hammaddede standardizasyon eksikliği, tedarik zinciri belirsizlikleri ve çalışan direnci olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşılık veri temelli karar alma, enerji tüketiminin izlenmesi, performans göstergelerinin kullanımı ve çevre dostu süreç yenilikleri dönüşümün olumlu bileşenleri olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede çalışma, sürdürülebilirliğin sadece çevresel hassasiyet veya teknoloji yatırımı meselesi olmadığını; çok düzeyli bir yönetim kapasitesi gerektirdiğini göstermektedir.

Kuramsal açıdan çalışma, sürdürülebilirlik literatürüne üç noktada katkı sunmaktadır. İlk olarak dijital dönüşüm ve yeşil inovasyon ilişkisinin doğrusal değil, bağlamsal ve koşullu olduğunu göstermektedir. İkinci olarak tedarik zinciri standardizasyonunu sürdürülebilirlik dönüşümünün merkezi bir değişkeni haline getirmektedir. Üçüncü olarak ise insan ve örgüt boyutunun, teknoloji kadar belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, sürdürülebilirlik dönüşümünü teknik iyimserlikten çıkarıp yönetsel gerçekliğe yaklaştırmaktadır.Ayrıca bulgular, Stratejik Yönetim Kuramı, Sürdürülebilirlik Kuramı, Paydaş Kuramı, Kaynak Temelli Görüş (RBV), Örgütsel Değişim Kuramı ve İnovasyon Kuramı ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Araştırma sonuçları, sürdürülebilirlik performansının yalnızca teknolojik yatırımlarla değil; stratejik liderlik, kurumsal kültür, çalışan katılımı, paydaş yönetimi ve örgütsel yetkinliklerle birlikte şekillendiğini ortaya koymuştur. Özellikle dijital dönüşümün veri temelli karar alma ve süreç optimizasyonu yoluyla, yeşil inovasyonun ise kaynak verimliliği, çevresel performans ve rekabet avantajı sağlayarak sürdürülebilirliği desteklediği belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışma, yazında sıklıkla varsayılan doğrusal ilişkiyi sorgulayarak sürdürülebilirlik dönüşümünün maliyet baskıları, tedarik zinciri standardizasyonu, hammadde kalitesi ve çalışan direnci gibi bağlamsal faktörlerden önemli ölçüde etkilendiğini göstermektedir. Bu yönüyle araştırma, dijital dönüşüm ve yeşil inovasyonun sürdürülebilirliğe etkisinin koşullu ve yönetim kapasitesine bağlı olduğunu ortaya koyarak literatüre eleştirel ve özgün bir katkı sunmaktadır.

Uygulama açısından ise işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini parça parça değil, entegre biçimde tasarlamaları gerekmektedir. Dijital dönüşüm yatırımları, yalnızca verimlilik aracı olarak değil, sürdürülebilirlik performansını izleme ve yönetme aracı olarak konumlandırılmalıdır. Geri dönüştürülmüş hammadde kullanımı artırılırken tedarikçi standardizasyonu ve kalite güvencesi mekanizmaları güçlendirilmelidir. Çalışanların dönüşüme direncini azaltmak için eğitim, saha desteği ve iç iletişim süreçleri sistematik hale getirilmelidir. Ayrıca sürdürülebilirlik performansı, yönetsel hedef ve değerlendirme sistemlerine daha açık biçimde entegre edilmelidir.

Politika yapıcılar açısından da önemli çıkarımlar söz konusudur. Özellikle geri dönüştürülmüş hammadde ekosisteminin standartlarını güçlendiren, kalite güvencesini iyileştiren ve dijital sürdürülebilirlik yatırımlarını teşvik eden politikaların yaygınlaştırılması gerekmektedir. Aksi halde işletmeler çevresel hedeflere yönelse dahi operasyonel riskler nedeniyle bu dönüşümü sınırlı ölçüde hayata geçirebilecektir.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma tek bir işletme bağlamında yürütülmüş olup, sonuçlar istatistiksel genelleme iddiası taşımamaktadır. Bununla birlikte derinlemesine veri üretmesi bakımından analitik genelleme potansiyeline sahiptir. Gelecek araştırmalarda farklı sektörler, farklı ölçeklerde işletmeler ve karma yöntem tasarımları ile daha karşılaştırmalı sonuçlar elde edilebilir. Özellikle tedarik zinciri standardizasyonu ile sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkinin nicel çalışmalarla test edilmesi önemli bir araştırma alanı olarak görünmektedir.

Sonuç olarak bu çalışma, sürdürülebilirlik dönüşümünün başarısının yalnızca daha fazla teknoloji ya da daha fazla çevreci niyet ile açıklanamayacağını göstermektedir. Asıl mesele, dijital dönüşüm ile yeşil inovasyonu; maliyet, insan, süreç ve tedarik zinciri boyutlarıyla birlikte yönetebilecek kurumsal kapasitenin inşa edilmesidir. Ambalaj sektörü özelinde ulaşılan bu sonuç, sürdürülebilirlik tartışmalarını daha gerçekçi, daha yönetim odaklı ve daha eleştirel bir zemine taşımaktadır.

Yönetsel açıdan değerlendirildiğinde, çalışmanın bulguları sürdürülebilirlik dönüşümünün ayrı ayrı projeler halinde değil, bütünleşik bir dönüşüm programı olarak tasarlanması gerektiğini göstermektedir. Dijital altyapı yatırımları enerji verimliliği, veri izleme ve performans ölçümü için önemli olmakla birlikte, bu yatırımlar tedarikçi standardizasyonu, kalite güvencesi ve çalışan eğitimi ile desteklenmediği sürece beklenen etkiyi yaratmamaktadır. Bu nedenle işletmelerin sürdürülebilirlik yol haritalarını teknoloji, insan kaynağı ve tedarik zinciri koordinasyonunu birlikte içerecek biçimde planlamaları

gerekmektedir. Özellikle geri dönüştürülmüş hammadde kullanımının yaygınlaştığı sektörlerde, tedarikçi seçimi, kalite kontrol mekanizmaları ve ortak standart geliştirme süreçleri stratejik öncelik olarak ele alınmalıdır. Bu bulgu, sürdürülebilirlik performansının firma sınırları içinde değil, firma ile tedarik ağı arasındaki ilişkiler içinde üretildiğini göstermesi bakımından ayrıca önemlidir.

KAYNAKÇA

Abu Seman, N. A., Govindan, K., Mardani, A., Zakuan, N., Mat Saman, M. Z., Hooker, R. E. ve Ozkul, S. (2019). The mediating effect of green innovation on the relationship between green supply chain management and environmental perfor mance. *Journal of Cleaner Production, 229*, 115–127.

Avunduk, Z. B. (2021). Üretim yönetiminde yeşil inovasyon: (s) SCI dergilerinde yayımlanan makalelerin içerik analizi. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 19*(Özel Sayı), 187-210.

Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 9*(1), 23-28.

Chakraborty, S. K. ve Mazzanti, M. (2020). Energy intensity and green energy innovation: Checking heterogeneous country effects in the OECD. *Structural Change and Economic Dynamics, 52*, 328-343.

Chen, Y. S., Lai, S. B. ve Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate competitive advantage. *Journal of Business Ethics, 67*(4), 331–339. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9025-5

Dangelico, R. M. ve Pujari, D. (2010). Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of Product Innovation Management, 27*(4), 471–486. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0434-0

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

Feng, H., Wang, F., Song, G. ve Liu, L. (2022). Digital Transformation on Enterprise Green Innovation: Effect and Transmission Mechanism. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(17), 10614.

Guest, G., Bunce, A. ve Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods, 18*(1), 59-82

He, J. ve Su, H. (2022). Digital transformation and green innovation of Chinese firms: The moderating role of regulatory pressure and international opportunities. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(20), 13321.

Khan, N. R., Ameer, F., Bouncken, R. B. ve Covin, J. G. (2023). Corporate sustainability entrepreneurship: The role of green entrepreneurial orientation and organizational resilience capacity for green innovation. *Journal of Business Research, 169*, 114296.

Li, C. ve Lin, Y. (2023). Research on the carbon reduction effect of digital transformation of agriculture in China. *Polish Journal of Environmental Studies, 32*(6), 5659-5675.

Li, L., Yi, Z., Jiang, F., Zhang, S. ve Zhou, J. (2023). Exploring the mechanism of digital transformation empowering green innovation in construction enterprises. *Developments in the Built Environment, 15*, 100199.

Lin, S., Long, X., Huang, J. ve Gao, R. (2023). Green technology diversification, technology vertical spillovers, and energy intensity in Chinese cities. *Energy for Sustainable Development, 76*, 101281.

Ma, J., Li, Q., Zhao, Q., Liou, J. ve Li, C. (2024). From bytes to green: The impact of supply chain digitization on corporate green innovation. *Energy Economics, 139*, 107942.

Marques, R. (2021). *Eco-innovation impact on CO2 imissions and energy productivity EU countries* [Yayımlanmamış doktora tezi]. ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa.

Meidute-Kavaliauskiene, I., Çiğdem, Ş., Vasilis Vasiliauskas, A. ve Yıldız, B. (2021). Green innovation in environmental complexity: The implication of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7*(2), 107.

Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A. ve Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly, 41*(1), 223–238. https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41:1.03

Novitasari, M. ve Agustia, D. (2021). Green supply chain management and firm performance: The mediating effect of green innovation. *Journal of Industrial Engineering and Management, 14*(2), 391-403.

Nureen, N., Sun, H., Irfan, M., Nuta, A. C. ve Malik, M. (2023). Digital transformation: fresh insights to implement green supply chain management, eco-technological innovation, and collaborative capability in manufacturing sector of an emerging economy. *Environmental Science and Pollution Research, 30*(32), 78168-78181.

Peng, Y. ve Zhu, D. (2023). Assessing technological innovation and sustainable environment: Tourism perspective of advanced panel methods. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 36*(3), 2194946.

Seyhan, M. (2021). Yönetsel bağlamda yeşil inovasyonun evriminin bibliyometrik analizi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences, 20*(2), 611-625.

Sun, H., Edziah, B. K., Sun, C. ve Kporsu, A. K. (2019). Institutional quality, green innovation and energy efficiency. *Energy Policy, 135*, 111002.

Sun, S. ve Guo, L. (2022). Digital transformation, green innovation and the solow productivity paradox. *Plos One, 17*(7), e0270928.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Wu, J., Xia, Q. ve Li, Z. (2022). Green innovation and enterprise green total factor productivity at a micro level: A perspective of technical distance. *Journal of Cleaner Production, 344*, 131070.

Xie, X., Huo, J. ve Zou, H. (2019). Green process innovation, green product innovation, and corporate financial performance: A content analysis method. *Business Strategy and the Environment, 28*(2), 220–232. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.010

Yasmeen, R., Zhang, X., Tao, R. ve Shah, W. U. H. (2023). The impact of green technology, environmental tax and natural resources on energy efficiency and productivity: Perspective of OECD rule of law. *Energy Reports, 9*, 1308-1319.

Yassin, J., Yun, W. S. ve Jalim, R. A. B. (2022). Green innovation, agro-environmental and energy intensity: Evidence from emerging economies. *International Conference on Technology and Innovation Management (ICTIM 2022),* 18-30.

Zhang, D., Rong, Z. ve Ji, Q. (2019). Resources, conservation ve recycling green innovation and firm performance: Evidence from listed companies in China. *Resources, Conservation and Recycling, 144*, 48-55. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.01.023

Zhang, Q., Yang, M. ve Lv, S. (2022). Corporate digital transformation and green innovation: a quasi-natural experiment from integration of informatization and industrialization in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(20), 13606.

Zhao, N., Liu, X., Pan, C. ve Wang, C. (2021). The performance of green innovation: From an efficiency perspective. *Socio-Economic Planning Sciences, 78*, 101062.

EKONOMİK POLİTİKA BELİRSİZLİĞİ VE GİRİŞİMCİLİK REFLEKSLERİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİNDE İŞLETME GİRİŞ-ÇIKIŞ DUYARLILIĞINA DAYALI YENİ BİR ANALİZ YAKLAŞIMI

Dr. Öğr. Üyesi Emre BİLGİÇ

***İzmir Bakırçay Üniversitesi*,**
emre.bilgic@bakircay.edu.tr

ÖZET

Çalışma, Türkiye'de ekonomik politika belirsizliği ile girişimcilik faaliyetleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Girişimciliği yalnızca kurulan işletme sayıları üzerinden ele alan yaklaşımlardan ayrışarak, açılan ve kapanan işletme sayıları arasındaki dinamik etkileşime odaklanılmaktadır. Bu doğrultuda, ekonomik politika belirsizliği endeksi (EPU) ile girişimcilik faaliyetlerini daha bütüncül bir şekilde temsil edebilmek amacıyla, açılan ve kapanan işletme sayılarını birlikte dikkate alan ve çalışma kapsamında geliştirilen girişimcilik duyarlılık endeksi (GDE) analize dahil edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki, aylık frekansta 2010–2024 dönemi için ARDL modeliyle analiz edilmiştir. Sonuçlar, uzun dönemde EPU değişkeninin GDE değişkeni üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca kısa dönemde ortaya çıkan sapmaların uzun dönem dengesine hızlı ve güçlü bir biçimde geri döndüğünü göstermektedir. Bu bulgular, ekonomik belirsizliğin Türkiye'de girişimciler tarafından ağırlıklı olarak bir fırsat alanı olarak değil, bir risk unsuru olarak algılandığını desteklemektedir. Çalışma sonucunda, girişimcilik ekosisteminin belirsizlik karşısında daha dayanıklı hale getirilmesine yönelik politika yapıcılara çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ekonomik Belirsizlik, Girişimcilik, Girişimcilik Duyarlılık Endeksi, ARDL, Türkiye

GİRİŞ

Girişimcilik faaliyetleri; değişim, yaratıcılık, risk alma ve inovasyon gibi kavramlarla yakından ilişkilendirilmekte (Mungan, 2013) ve yarattığı istihdam olanakları, ekonomik büyümeye sağladığı katkı ve yenilikçi iş fikirleri aracılığıyla üretimi artırması nedeniyle ülke ekonomilerinin gelişiminde kritik bir rol oynamaktadır (Dilek, Keskingöz ve Nergiz, 2019). Bununla birlikte girişimciler faaliyetlerini çoğu zaman belirli düzeyde belirsizlik içeren ortamlarda yürütmekte ve bu nedenle belirsizliği nasıl algıladıkları ve yorumladıkları işletmelerin başarısı üzerinde belirleyici olmaktadır (McKelvie, Haynie ve Gustavsson, 2011). Son yıllarda ekonomiler arasındaki karşılıklı bağımlılıkların artması, küresel ekonomik ve politik çevreyi daha karmaşık ve oynak hale getirmiştir (Fan, Cheng ve Anwar, 2020). Brexit süreci, korumacı politikaların yaygınlaşması ve savaşlar gibi gelişmeler ise çevresel belirsizliği daha da artırmıştır. Knightçı yaklaşıma göre belirsizlik, olasılıkların hesaplanamadığı koşullarda girişimcinin öznel yargısına dayanarak karar alma sorumluluğunu üstlenmesini ifade etmekte ve bu süreç girişimcilik karının ortaya çıkışını açıklayan temel mekanizma olarak görülmektedir (Dorobat ve ark., 2026). Bu bakış açısı, belirsizlik içeren çevrelerin girişimciler açısından potansiyel fırsatlar sunabileceğini ileri sürmektedir (Games ve ark., 2024). Nitekim bazı çalışmalar çevresel belirsizlik ile girişimcilik faaliyetleri arasında pozitif ilişki tespit ederken (Pribadi ve ark., 2023), bazı araştırmalar ise belirsizliğe atfedilen risklerin beklenen faydaları aşması durumunda girişimcilik faaliyetlerinin olumsuz etkilenebileceğini göstermektedir (Yusriani ve ark., 2025). Literatürde makroekonomik belirsizliğin girişimcilik üzerindeki etkisinin bağlamsal koşullara bağlı olarak değişebileceği ve belirsizliğin niteliği ile girişimcilerin bu durumu nasıl algıladıklarının belirleyici olduğu vurgulanmaktadır (Fan, Cheng ve Anwar, 2020; Packard, Clark ve Klein, 2017). Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar ise ekonomik belirsizlik algısının risk alma eğilimini azaltabileceğini (Kıroğlu ve Arıca, 2025), çevresel belirsizliğin girişimcilik yönelimini destekleyebileceğini (Akarsu ve Döven, 2022), bazı makro göstergeler ile işletme kuruluşları arasında anlamlı ilişki bulunmadığını (Akın ve Aytun, 2017) ve ekonomik politika belirsizliğinin girişimcilik kararlarını gecikmeli ve bağlama duyarlı biçimde etkileyebileceğini ortaya koymaktadır (Atabey, 2025; Demiray, 2024). Ancak mevcut çalışmaların çoğunun girişimcilik faaliyetlerini yalnızca kurulan işletme sayısı üzerinden ele alması ve kapanan işletmeleri analize dahil etmemesi önemli bir boşluk oluşturmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Türkiye bağlamında ekonomik

politika belirsizliğinin açılan ve kapanan işletmeler arasındaki etkileşim üzerinden girişimcilik ekosisteminin dinamizmi üzerindeki etkisini incelemektir. Bu doğrultuda çalışma, makroekonomik belirsizlik ile girişimcilik ilişkisine dair ampirik bulguları genişletmeyi, girişimcilik faaliyetlerini açılan ve kapanan işletmeler arasındaki dinamik ilişki çerçevesinde ele almayı ve döviz kuru ile ticari kredi faizindeki değişimleri analize dahil ederek literatüre bütüncül bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Belirsizlik ve Girişimcilik

Belirsizlik, en temel anlamıyla mutlak belirlilikten sapma ve öngörülemezliğin özü olarak tanımlanmakta (Walker ve ark., 2003; Griffin ve Grote, 2020) ve literatürde "bilinen bilinmeyenler" hakkındaki eksik bilgiden kaynaklanan bir şüphe durumu ya da karar verme sürecindeki seçenek ve sonuç kümelerinin açık ve sınırsız olasılıklar içermesi şeklinde ifade edilmektedir (Bhidé, 2025; Packard, Clark ve Klein, 2017). Girişimcilik literatüründe belirsizlik iki yönlü ele alınmaktadır. Yönetim araştırmalarının önemli bir kısmı belirsizliği bireylerin ve organizasyonların genellikle kaçınmayı amaçladığı aversif bir durum olarak değerlendirmekte (Griffin ve Grote, 2020), bazı girişimcilik teorisyenleri ise belirsizliğin tereddüt ve ertelemeye yol açarak fırsatların kaçırılmasına neden olabilen zararlı bir unsur olduğunu ileri sürmektedir (Casson, 1982; McMullen ve Shepherd, 2006). Özellikle ekonomik politika belirsizliğinin pazar istikrarına ve kurumsal düzenin öngörülebilirliğine duyulan güveni zayıflatarak girişimcilik kararlarını caydırabildiği ifade edilmektedir (Shahriar ve ark., 2025). Bununla birlikte, literatürde belirsizliğin yalnızca bir tehdit değil aynı zamanda öğrenme, keşif ve yenilik için önemli bir uyarıcı olabileceğini vurgulayan çalışmalar da bulunmaktadır (Griffin ve Grote, 2020). Bu bakış açısına göre girişimciler belirsizliği proaktif biçimde yöneterek hatta yeni pazar alanları yaratmak amacıyla stratejik olarak kullanabilirler (Griffin ve Grote, 2020; Packard, Clark ve Klein, 2017). Ayrıca belirsizliğin bireyleri daha fazla bilgi aramaya yönelten ve çevresel taramayı teşvik eden bir uyarıcı işlevi görerek yaratıcı çözümler ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına katkı sağlayabileceği ileri sürülmektedir (Silvia, 2008; Packard, Clark ve Klein, 2017). Bu nedenle belirsizlik, girişimcilik bağlamında hem kaçınılması gereken bir risk hem de değerlendirilmesi gereken potansiyel bir fırsat olarak ele alınmaktadır.

Belirsizlik ve Girişimcilik İlişkisine Odaklanan Ampirik Çalışmalar

Girişimcilik literatüründe çevresel belirsizlik çoğunlukla düzenleyici bir değişken olarak (Akron ve ark., 2024; Koparan ve ark., 2025) ya da kültürel bir boyut olarak belirsizlikten kaçınma eğilimi çerçevesinde ele alınmıştır (Hancıoğlu ve ark., 2014; Bate, 2022). Bununla birlikte, görece sınırlı sayıda çalışma makro düzeyde belirsizliği girişimciliğin belirleyicilerinden biri olarak incelemektedir ve bu çalışmaların farklı sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Örneğin, Shahriar ve ark. (2025) 22 ülkeyi kapsayan analizlerinde ekonomik politika belirsizliği (EPU) ile yeni girişim başlatma olasılığı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Benzer biçimde Lee ve Xu (2019), vergi belirsizliği ile yeni kurulan işletme sayısı ile ölçülen girişimcilik faaliyetleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Buna karşın Nguyen ve ark. (2021), 23 ülke için gerçekleştirdikleri analizde EPU ile açılan işletme sayısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit ederken, Khurana ve ark. (2023) 26 ülkeyi kapsayan çalışmalarında EPU ile girişimcilik faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Türkçe literatürde ise Atabey (2025), EPU ile girişimcilik faaliyetlerinin göstergesi olarak kullanılan yeni kurulan işletme sayısı arasında anlamlı ve değişken bir ilişki olduğunu ortaya koyarken, Akın ve Aytun (2017) ekonomik belirsizliğin göstergeleri olarak ele alınan enflasyon ve güven düzeyi ile girişimcilik faaliyetlerinin göstergesi olarak açılan işletme sayısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir. Literatürde elde edilen bu farklı sonuçlar büyük ölçüde bağlamsal farklılıklarla açıklanmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde kurumsal yapıların yeterince gelişmemiş olması, hukuki ve fikri mülkiyet haklarının görece zayıf korunması, faktör piyasalarının sınırlı olması ve işlem maliyetlerinin yüksekliği gibi unsurlar nedeniyle belirsizlik daha belirgin hale gelmektedir (Ghosh, Bhowmick ve Guin, 2014). Bu durum belirsizliğin fırsattan ziyade risk olarak algılanmasına yol açabilmektedir. Ayrıca Arjantin, Brezilya, Rusya, Meksika ve Türkiye gibi belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu ülkelerde belirsizlik çoğunlukla kaçınılması gereken bir unsur olarak değerlendirilmektedir (The Culture Factor Group, 2026). Bu çerçevede, hem gelişmekte olan bir ülke olması hem de farklı jeopolitik

risklere ve belirsizliklere sıklıkla maruz kalması nedeniyle Türkiye bağlamında bu ilişkinin incelenmesi önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, çalışmanın temel hipotezi aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

H1: Türkiye'de ekonomik belirsizlik ile girişimcilik faaliyetleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

EPU'ya ek olarak, farklı makroekonomik göstergelerde meydana gelen dalgalanmalar da ekonomik belirsizliğin oluşmasına neden olabilmektedir. Son yıllar dikkate alındığında, Türkiye bağlamında özellikle döviz kurunda yaşanan dalgalanmalar (Kılıçarslan, 2018) ve faiz politikalarına ilişkin alınan kararlar (Güney, 2023) bu iki makroekonomik değişkeni belirsizliğin önemli kaynakları haline getirmiştir. Bu çerçevede söz konusu iki değişken çalışmaya kontrol değişkeni olarak dahil edilmekte olup, bu değişkenlere ilişkin araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H2: Türkiye'de ABD dolar kuru (alış) ile girişimcilik faaliyetleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Türkiye'de ticari krediler faizi ile girişimcilik faaliyetleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma Verisi

Çalışmada kullanılan veriler 2010 yılı Şubat ayı ile 2024 yılı Aralık ayı arasındaki dönemi kapsamaktadır. Araştırmada ticari kredi faiz oranı ile ABD doları alış kuru verileri Türkiye İstatistik Kurumu'ndan (TÜİK) elde edilmiştir. Ekonomik belirsizliğin göstergesi olarak Baker, Bloom ve Davis (2016) tarafından geliştirilen metodolojiye dayanan ve Kılıç ile Ballı (2024) tarafından oluşturulan Türkiye EPU endeksi kullanılmıştır. Girişimcilik faaliyetlerinin göstergesi olarak ise Girişimcilik Duyarlılık Endeksi (GDE) kullanılmış olup, bu endeks Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) tarafından yayımlanan açılan ve kapanan işletme sayıları verilerine dayanmaktadır. GDE, açılan ve kapanan işletme sayılarındaki dönemsel değişimleri dikkate alan ve Denklem 1'de sunulan formül doğrultusunda hesaplanmaktadır.

$$GDE_t = \ln(E_t / E_{t-1}) - \ln(X_t / X_{t-1})^1$$

GDE_t = t ayındaki girişimcilik duyarlılık endeksi

E_t = t ayında kurulan işletme sayısı

E_{t-1} = t-1 ayında kurulan işletme sayısı

X_t = t ayında kapanan işletme sayısı

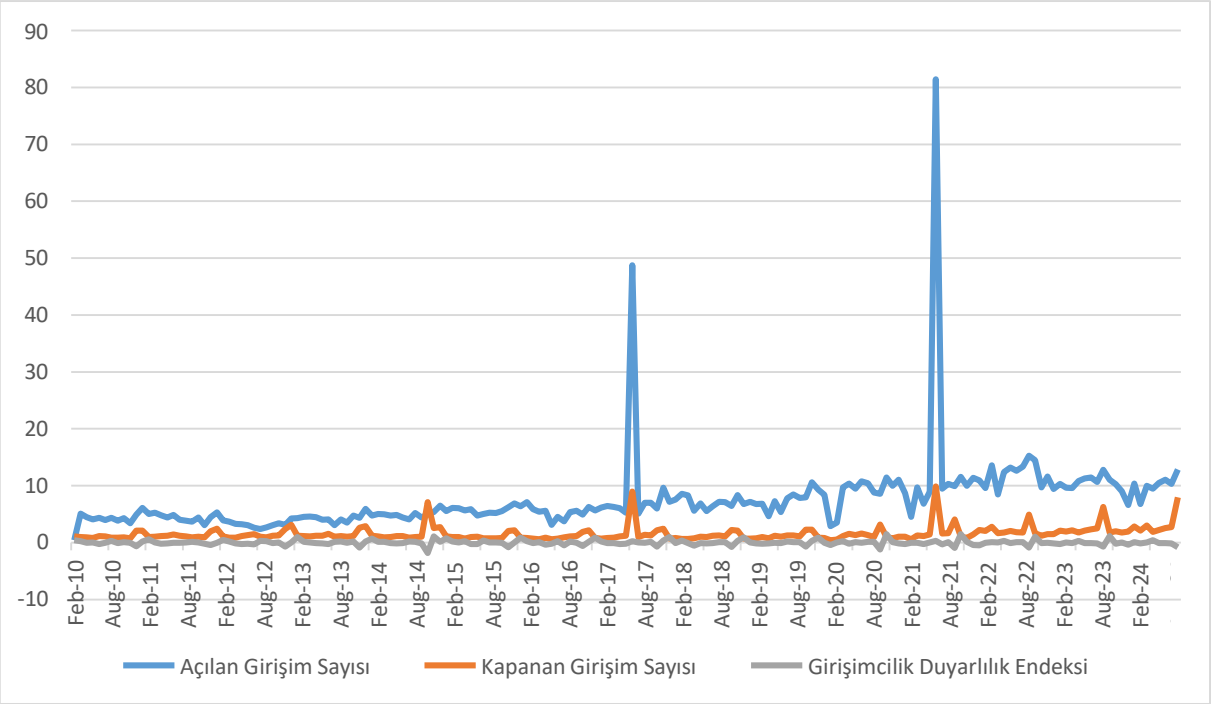
X_{t-1} = t-1 ayında kapanan işletme sayısı

Denklem (1)

GDE, t döneminde açılan işletme sayısının bir önceki döneme göre değişimini yansıtan giriş duyarlılığı ile aynı dönemde kapanan işletme sayısındaki değişimi ifade eden çıkış duyarlılığı arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır. Endeks, girişlerdeki artışı girişimcilik ekosistemini genişleten bir unsur olarak pozitif, çıkışlardaki artışı ise girişimcilik faaliyetleri üzerindeki baskıyı yansıtan negatif bir unsur olarak birlikte değerlendirmektedir. Buna göre endeks değerinin pozitif olması girişimcilik faaliyetlerinin genişleyici bir seyir izlediğini, negatif olması ise artan belirsizlik ve savunmacı davranışların girişimcilik faaliyetleri üzerinde baskı oluşturduğunu göstermektedir. Logaritmik farkların kullanılması ölçek farklılıklarını ortadan kaldırarak göstergenin aylık şoklara ve beklenti değişimlerine duyarlılığını artırmakta ve toplam firma stokuna ilişkin veri gereksinimi olmaksızın girişimcilik dinamiklerinin kısa vadeli analizine imkân tanımaktadır. Bu yaklaşım, yalnızca kurulan işletme sayısına dayalı ölçümlere kıyasla giriş ve çıkışları birlikte dikkate alarak girişimcilik ekosistemindeki genişleme ve daralma yönünü daha doğru biçimde yansıtmaktadır. Ayrıca, girişlerdeki yavaşlama ile çıkışlardaki artışı eşanlı

[1] Bu endeksin hesaplanabilmesi için TOBB verileri 2010 yılı Ocak ayından itibaren mevcut olmakla birlikte, endeksin tanımında yer alan t−1 dönemine ilişkin değerlerin hesaplanabilmesi amacıyla analizler 2010 yılı Şubat ayından itibaren başlatılmıştır.

olarak değerlendirdiği için belirsizlik dönemlerinde ortaya çıkan savunmacı tepkileri daha duyarlı biçimde ortaya koymaktadır. Grafik 1'de GDE ile açılan ve kapanan işletme sayılarına ilişkin trend analizi sunulmakta olup, grafik yalnızca kurulan işletme sayısına bakıldığında görünmeyen dönemsel daralma ve genişleme dinamiklerinin GDE aracılığıyla daha açık biçimde gözlemlenebildiğini göstermektedir.



Şekil 1. Girişimcilik duyarlılık endeksi, açılan ve kapanan işletme sayıları trendi

Araştırma ARDL Modeli

Eşbütünleşme analizleri uzun dönemli ilişkilerin incelenmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada ARDL eşbütünleşme yaklaşımı; kısıtsız hata düzeltme modeline imkan tanıması, değişkenlerin I(0) veya I(1) olma koşulunun önceden test edilmesini gerektirmemesi, küçük örneklemlerde etkin sonuçlar sunması, durağan olmayan serilerden kaynaklanan sorunları azaltması, değişkenler için farklı gecikme uzunluklarına izin vermesi ve kısa ile uzun dönem katsayılarını eşanlı olarak tahmin edebilmesi nedeniyle tercih edilmiştir (Pesaran, Shin ve Smith, 2001; Narayan ve Narayan, 2005; Narayan ve Smyth, 2005).

ARDL modeli öncesinde, ADF testi ile verilerin durağanlığı, Breusch–Pagan–Godfrey ve Breusch–Godfrey LM testleri ile heteroskedastisite ve otokorelasyon, normal dağılım testi ile veri dağılımı ve CUSUM ile CUSUMSQ testleri ile modelin yapısal istikrarı incelenmiş; sonuçlar doğrultusunda ARDL modelinin uygunluğu belirlenmiştir.

Değişkenler arasındaki eşbütünleşme ilişkisini test etmek için Wald testi uygulanmış ve elde edilen F istatistikleri, Pesaran, Shin ve Smith (2001) tarafından verilen alt ve üst kritik sınırlarla karşılaştırılmıştır. F istatistiği üst sınırın üzerindeyse eşbütünleşme var, alt sınırın altındaysa yok kabul edilmekte; sınırlar arasında ise kesin sonuç çıkartılamamaktadır. Tablo 1'e göre, çalışmada değişkenler arasında eşbütünleşme ilişkisi bulunmaktadır.

Tablo 1. ARDL sınır testi

Anlamlılık	I0 Sınırı	I1 Sınırı
%10	2.37	3.2
%5	2.79	3.67
%2,5	3.15	4.08
%1	3.65	4.66
F-İstatistiği: 9,933		

BULGULAR VE TARTIŞMA

Tablo 2'de sunulan regresyon istatistiklerine göre, yüksek R^2 ve düzeltilmiş R^2 değerleri modelin bağımlı değişkeni iyi açıkladığını, F-istatistiği ve olasılık değerleri modelin genel anlamlılığının güçlü olduğunu, Akaike Bilgi Kriteri ve Schwarz Kriteri ise model uyumunun uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Regresyon istatistikleri

R Kare	0.593482	**Bağımlı Değişken Ortalama**	-0.00346
Düzeltilmiş R Kare	0.547100	**Bağımlı Değişken Standart Sapma**	0.434235
Regresyonun Standart Hatası	0.292230	**Akaike Info Kriteri**	0.478973
Kareli Artıkların Toplamı	12.72439	**Schwarz Kriteri**	0.815044
Log Olasılığı	-21.9942	**Hannan-Quinn Kriteri**	0.615377
F İstatistiği	12.79571	**Durbin Watson İstatistiği**	2.061400
Prob. (F İstatistiği)	0.000000		

Tablo 3, ARDL modeline ait tahmin sonuçlarını sunmaktadır. Bağımlı değişkenin çok sayıda gecikmesinin istatistiksel olarak anlamlı olması, GDE'nin güçlü bir dinamik yapıya sahip olduğunu ve geçmiş dönem değerlerinden yoğun biçimde etkilendiğini göstermektedir. Bağımsız değişken katsayıları ise bu aşamada kısa veya uzun dönem etkiler olarak yorumlanmamakta olup, modelin eşbütünleşme ve hata düzeltme analizleri için temel teşkil etmektedir; dolayısıyla söz konusu sonuçlar uzun ve kısa dönem ilişkilerin değerlendirilmesine yönelik bir ön aşamadır.

Tablo 3. ARDL sonuçları

Değişken	Katsayı	Std. Hata	t-İstatistiği	p Değeri
LOG(GDE(-1))	-0.595554	0.077782	-7.656719	0.0000
LOG(GDE(-2))	-0.535220	0.086833	-6.163760	0.0000
LOG(GDE(-3))	-0.519826	0.088932	-5.845223	0.0000
LOG(GDE(-4))	-0.543795	0.092136	-5.902088	0.0000
LOG(GDE(-5))	-0.462833	0.096641	-4.789219	0.0000
LOG(GDE(-6))	-0.452699	0.096720	-4.680495	0.0000
LOG(GDE(-7))	-0.434363	0.096690	-4.492313	0.0000
LOG(GDE(-8))	-0.412727	0.096467	-4.278411	0.0000
LOG(GDE(-9))	-0.457691	0.092346	-4.956262	0.0000
LOG(GDE(-10))	-0.481172	0.090132	-5.338512	0.0000
LOG(GDE(-11))	-0.328463	0.087103	-3.770954	0.0002
LOG(GDE(-12))	0.268013	0.079525	3.370157	0.0010
LOG(EPU)	-0.000245	0.000315	-0.776893	0.4385
LOG(EPU(-1))	-0.000442	0.000315	-1.399925	0.1636
LOG(FAIZ)	-0.004923	0.003483	-1.413623	0.1596
LOG(KUR)	-0.090452	0.050822	-1.779766	0.0772
LOG(KUR(-1)	0.092800	0.053190	1.744690	0.0831
Sabit	0.199425	0.071193	2.801180	0.0058

Tablo 4, uzun dönem tahmin sonuçlarını sunmaktadır. Bulgular, EPU'nun GDE üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu göstermekte ve çalışmadaki hipotezi desteklemektedir. Ticari kredi faiz oranı GDE üzerinde negatif, ABD doları alış kuru ise pozitif etki göstermesine karşın, her iki değişkenin katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 4. Uzun dönem sonuçları

Düzeyler Denklemi **Durum 2: Sınırlı Sabit ve Eğilim Yok**				
Değişken	**Katsayı**	**Std. Hata**	**t-İstatistiği**	**p Değeri**
EPU	-0.000115	5.76E-05	-1.998569	0.0475
FAIZ	-0.000827	0.000589	-1.403692	0.1625
KUR	0.000394	0.000916	0.430276	0.6676
Sabit	0.033481	0.011622	2.880892	0.0046

Tablo 5, hata düzeltme modeli (ECM) tahmin sonuçlarını sunmaktadır. Kısa dönem uyumunu temsil eden eşbütünleşme düzeltme terimi (CointEq(-1)) −5.956330 olarak tahmin edilmiş (t = −7.14; p = 0.000) ve negatif, istatistiksel olarak anlamlı olması, kısa dönemdeki sapmaların uzun dönem dengesine hızla ve güçlü biçimde yöneldiğini göstermektedir. Kısa dönem katsayılarına bakıldığında, EPU'nun GDE üzerindeki etkisi negatif ancak anlamsız iken, döviz kuru değişkeninin etkisi kısa dönemde negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 5. Hata düzeltme modeli

Hata Düzeltme Modeli (ECM) Regresyonu Vaka 2: Kısıtlı sabit terim ve trendsiz model				
Değişken	**Katsayı**	**Std. Hata**	**t-İstatistiği**	**p Değeri**
LOG(GDE(-1))	4.360775	0.781871	5.577362	0.0000
LOG(GDE(-2))	3.825556	0.719335	5.318186	0.0000
LOG(GDE(-3))	3.305730	0.655524	5.042885	0.0000
LOG(GDE(-4))	2.761935	0.588702	4.691571	0.0000
LOG(GDE(-5))	2.299102	0.516621	4.450265	0.0000
LOG(GDE(-6))	1.846403	0.443376	4.164417	0.0001
LOG(GDE(-7))	1.412040	0.368856	3.828165	0.0002
LOG(GDE(-8))	0.999313	0.292305	3.418732	0.0008
LOG(GDE(-9))	0.541622	0.219282	2.469977	0.0146
LOG(GDE(-10))	0.060450	0.146800	0.411787	0.6811
LOG(GDE(-11))	-0.268013	0.078071	-3.432926	0.0008
LOG(EPU)	-0.000245	0.000263	-0.930462	0.3536
LOG(KUR)	-0.090452	0.041642	-2.172148	0.0314
CointEq(-1)*	-5.956330	0.834049	-7.141459	0.0000

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, Türkiye bağlamında girişimcilik faaliyetlerinin belirsizlikle ilişkisini ele alarak, makroekonomik belirsizliğin girişimcilik ekosisteminin dinamizmi üzerindeki etkisini açılan ve kapanan işletme sayıları arasındaki etkileşim üzerinden incelemektedir. Literatürde belirsizliğin girişimcilik üzerindeki etkisi bağlamsal olarak farklılaşmakta; bazı koşullarda fırsatları teşvik ederken, bazı durumlarda risk algısını artırarak girişimcilik faaliyetlerini sınırlayabilmektedir. Literatürdeki ampirik bulgular, belirsizliğin girişimcilik kararlarını otomatik biçimde yönlendiren tek boyutlu bir unsur olmadığını, etkinin belirsizliğin niteliği, süresi ve girişimcilerin bu belirsizliği algılama biçimiyle şekillenen dinamik bir süreç olduğunu göstermektedir. Türkiye gibi jeopolitik ve ekonomik dalgalanmalara sık maruz kalan bir ülkede, makroekonomik belirsizliğin yalnızca yeni işletme kuruluşları üzerinden değil, kapanan işletmelerle birlikte değerlendirilmesi, girişimcilik ekosisteminin bütüncül yapısını ortaya koymak açısından kritik önem taşımaktadır.

Çalışmada, aylık açılan ve kapanan işletme sayılarını dikkate alan GDE oluşturulmuş ve EPU, döviz kuru ve ticari kredi faiz oranları ile ilişkisi ARDL modeli çerçevesinde analiz edilmiştir. Bulgular, uzun dönemde EPU'nun GDE üzerinde negatif ve anlamlı etkisi olduğunu, kısa dönemde sapmaların hızlı ve güçlü biçimde dengeye döndüğünü göstermektedir; bu, belirsizliğin Türkiye'de girişimcilerce risk olarak algılandığını ortaya koymaktadır.

Çalışmanın katkıları üç başlıkta özetlenebilir: (i) girişimcilik faaliyetlerinin yalnızca kurulan işletmeler üzerinden değil, açılan ve kapananlar arasındaki etkileşimle ele alınması, (ii) Türkiye bağlamında sınırlı ampirik çalışmaya yeni bulgular kazandırılması, (iii) gelişmekte olan ülkelerde belirsizliğin ağırlıklı olarak risk olarak algılandığının gösterilmesi. Politika önerileri arasında, kurumsal yapıların güçlendirilmesi, hukuki öngörülebilirliğin artırılması, girişimci farkındalığının yükseltilmesi ve makroekonomik belirsizliği azaltıcı güven artırıcı önlemler öne çıkmaktadır.

Çalışmanın sınırlılıkları, 2010–2024 dönemi ile tek ülke odaklı veri, ekonomik politika belirsizliğine sınırlı yaklaşım ve girişimcilik faaliyetlerinin yalnızca firma giriş–çıkışları ile ölçülmesi şeklindedir. Gelecek araştırmalarda farklı ülke ve bölge analizleri, belirsizliğin kurumsal, sosyal, teknolojik ve

kültürel boyutlarının dahil edilmesi, girişimcilik göstergelerinin çeşitlendirilmesi ve farklı ekonometrik yöntemlerin kullanılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Akarsu, O., & Döven, M. S. (2022). Girişimcilik yönelimini etkileyen faktörler: Teknoparklarda bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23*(1), 143–164.

Akın, C. S., & Aytun, C. (2017). Girişimcilikte belirsizlik ve güvenin rolü: Türkiye üzerine bir uygulama. In III. Uluslararası Girişimcilik, İstihdam ve Kariyer Kongresi, Muğla, Türkiye.

Akron, S., Demir, E., Díez-Esteban, J. M., & García-Gómez, C. D. (2024). The moderating role of economic uncertainty via corruption on investment: Evidence from European firm level. *European Journal of International Management, 22*(2), 230–253.

Atabey, A. Ö. (2025). Türkiye'deki ekonomik belirsizlik ile döviz kuru ve enflasyon oynaklıklarının girişimcilik faaliyetlerine etkisi: Dalgacık koherens analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 17*(3), 2338–2357.

Baker, S. R., Bloom, N., & Davis, S. J. (2016). Measuring economic policy uncertainty. *The Quarterly Journal of Economics, 131*(4), 1593–1636.

Bate, A. F. (2022). The nexus between uncertainty avoidance culture and risk-taking behaviour in entrepreneurial firms' decision making. *Journal of Intercultural Management, 14*(1), 104–132.

Bhidé, A. (2025). *Uncertainty and enterprise: Venturing beyond the known*. Oxford University Press.

Casson, M. (1982). *The entrepreneur*. Barnes & Noble Books.

Demiray, A. (2024). Enflasyon belirsizliği, girişimci kararları ve ekonomik büyüme ilişkisi. *Söke İşletme Fakültesi Dergisi, 1*(1), 40–46.

Dilek, S., Keskingöz, H., & Nergiz, E. (2019). Ekonomi okuryazarlığının girişimcilik niyeti üzerine etkisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 54*(1), 89–107.

Dorobat, C. E., McCaffrey, M., Foss, N. J., & Klein, P. G. (2026). Knightian uncertainty in entrepreneurship research: Retrospect and prospect. *Entrepreneurship Theory and Practice, 50*(1), 192–230.

Fan, Z., Cheng, Y., & Anwar, S. (2020). Macroeconomic uncertainty, cultural traits and entrepreneurship. *Applied Economics, 52*(51), 5639–5652.

Games, D., Sari, D. K., Khairiyyah, N., & Shaikh, H. A. (2024). Entrepreneurial fear of failure and well-being of incubated and non-incubated startups during crises. *Journal of Science and Technology Policy Management, 15*(5), 948–962.

Ghosh, S., Bhowmick, B., & Guin, K. K. (2014). Perceived environmental uncertainty for startups: A note on entrepreneurship research from an Indian perspective. *Technology Innovation Management Review, 4*(8), 27-35.

Griffin, M. A., & Grote, G. (2020). When is more uncertainty better? A model of uncertainty regulation and effectiveness. *Academy of Management Review, 45*(4), 745–765.

Güney, P. Ö. (2023). Interest rate uncertainty and macroeconomics in Turkey. *Prague Economic Papers, 32*(2), 184–204.

Hancıoğlu, Y., Doğan, Ü. B., & Yıldırım, Ş. S. (2014). Relationship between uncertainty avoidance culture, entrepreneurial activity and economic development. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 150*, 908–916.

Khurana, I., Habiyaremye, A., Avsar, V., & Terjesen, S. (2023). The impact of policy uncertainty on entrepreneurial activity: A cross-country analysis. *Entrepreneurship & Regional Development, 35*(7–8), 593–616.

Kılıç, I., & Ballı, F. (2024). Measuring economic country-specific uncertainty in Türkiye. *Empirical Economics, 67*, 1649–1689. https://doi.org/10.1007/s00181-024-02594-z

Kılıçarslan, Z. (2018). The relationship between exchange rate volatility and foreign direct investment in Turkey: Toda and Yamamoto causality analysis. *International Journal of Economics and Financial Issues, 8*(4), 61–67.

Kıroğlu, F., & Arıca, F. (2025). Ekonomi boyutuyla çevresel belirsizlik algısının karar verme tarzı ve risk alma eğilimi üzerindeki etkisi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 20*(1), 44–65.

Koparan, I., Aksaray, G., Manolova, T., & Edelman, L. (2025). Executive function and entrepreneurial opportunity exploitation under risk and uncertainty. *Strategic Change*. https://doi.org/10.1002/jsc.70008

Lee, J., & Xu, J. (2019). Tax uncertainty and business activity. *Journal of Economic Dynamics and Control, 103*, 158–184.

McKelvie, A., Haynie, J. M., & Gustavsson, V. (2011). Unpacking the uncertainty construct: Implications for entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing, 26*(3), 273–292.

McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review, 31*(1), 132–152.

Mungan, S. (2013). Kadın girişimcilik değerleri ile kadın girişimcilik algısı arasındaki ilişkide girişimcilik eğitimlerinin rolü (Unpublished master's thesis). Marmara University.

Narayan, P. K., & Narayan, S. (2005). Estimating income and price elasticities of imports for Fiji in a cointegration framework. *Economic Modelling, 22*, 423–438.

Narayan, P. K., & Smyth, R. (2005). Trade liberalization and economic growth in Fiji: An empirical assessment using the ARDL approach. *Journal of The Asia Pacific Economy, 10*(1), 96–115.

Nguyen, B., Schinckus, C., Canh, N. P., & Thanh, S. D. (2021). Economic policy uncertainty and entrepreneurship: A bad for a good? *The Journal of Entrepreneurship, 30*(1), 81–133.

Packard, M. D., Clark, B. B., & Klein, P. G. (2017). Uncertainty types and transitions in the entrepreneurial process. *Organization Science, 28*(5), 840–856.

Pesaran, M. H., Shin, Y., & Smith, R. J. (2001). Bounds testing approaches to the analysis of level relationships. *Journal of Applied Econometrics, 16*(3), 289–326.

Pribadi, J. D., Nikmah, F., Sukma, E. A., & Wardoyo, C. (2023). The effect of relational support, educational support, personal attitudes and uncertainty on entrepreneurial intentions: An empirical investigation of university students. *Problems and Perspectives in Management, 21*(2), 309-322.

Shahriar, A. Z. M., Rahman, M., Hossain, M., & Karami, M. (2025). Economic policy uncertainty and new venture initiation: The role of opportunity belief and uncertainty avoidance. *International Small Business Journal*. https://doi.org/10.1177/02662426251375896

Silvia, P. J. (2008). Interest—the curious emotion. *Current Directions in Psychological Science, 17*(1), 57–60.

The Culture Factor Group. (2026). Country comparison tool: Argentina, Mexico, Russia, Turkey. Retrieved February 8, 2026, from https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=argentina%2Cmexico%2Crussia%2Cturkey

Walker, W. E., Harremoës, P., Rotmans, J., van der Sluijs, J. P., van Asselt, M. B., Janssen, P., & Krayer von Krauss, M. P. (2003). Defining uncertainty: A conceptual basis for uncertainty management in model-based decision support. *Integrated Assessment, 4*(1), 5–17.

Yusriani, S., Prambudi, I. S., Patiro, S. P. S., Fauzi, A., & Rahayu, H. C. (2025). Barriers to entrepreneurial intention: A comprehensive literature review. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting, 5*(6), 5581-5588.

TÜRKİYE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMA STANDARTLARININ (TSRS) ÖRGÜTSEL TASARIM BOYUTU: YÖNETİM VE ENTEGRASYON PERSPEKTİFİNDEN ANALİTİK BİR DEĞERLENDİRME

Dr. Başak DEMİRAY

Anadolu Üniversitesi,
bdemiray@anadolu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları'nın (TSRS 1 ve TSRS 2) getirdiği açıklama yükümlülüklerini örgütsel tasarım ve yönetim kontrol sistemleri literatürü perspektifinden analiz ederek, söz konusu standartların işletmeler açısından doğurduğu yönetimsel gereklilikleri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Mevcut literatürde sürdürülebilirlik raporlaması çoğunlukla açıklama ve uyum süreçleri üzerinden ele alınırken, bu çalışma TSRS'nin işletme içi örgütsel yapı üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Araştırmada teori yönlendirmeli doküman analizi yöntemi kullanılmış; TSRS metinleri yönetişim, stratejik entegrasyon, fonksiyonlar arası koordinasyon ve kontrol–performans mekanizmaları olmak üzere dört boyutta incelenmiştir. Bulgular, TSRS'nin yalnızca bir raporlama çerçevesi olmadığını; işletmelerde karar alma süreçlerini, sorumluluk dağılımını ve koordinasyon yapısını yeniden şekillendiren kapsamlı bir yönetimsel mimari oluşturduğunu göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, sürdürülebilirlik raporlamasını örgütsel tasarım ve yönetim süreçleriyle ilişkilendiren analitik bir çerçeve sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: TSRS, kurumsal sürdürülebilirlik, örgütsel tasarım, yönetimsel entegrasyon, sürdürülebilirlik raporlaması

1. GİRİŞ

Türkiye'de sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin literatür son yıllarda belirgin biçimde genişlemiş olmakla birlikte, çalışmaların önemli bir kısmı düzenleyici çerçevenin yapısı, uluslararası standartlarla uyum ve güvence/denetim boyutu etrafında yoğunlaşmaktadır. Bibliyometrik değerlendirmeler, ulusal yazında sürdürülebilirlik raporlamasının giderek kurumsal bir zorunluluk haline geldiğini; ancak tartışmaların büyük ölçüde şeffaflık, hesap verebilirlik ve kurumsal itibar gibi çıktılar üzerinden yürütüldüğünü göstermektedir (Şenol ve Gök, 2026). Benzer şekilde uluslararası literatürde de sürdürülebilirlik raporlaması çalışmalarının ağırlıklı olarak "reporting", "disclosure" ve "assurance" süreçlerine odaklandığı görülmektedir (Teh ve Khan, 2024). Bu eğilim, sürdürülebilirlik raporlamasının çoğunlukla dışa dönük bir açıklama ve uyum faaliyeti olarak ele alındığını; standartların işletme içinde hangi yönetimsel ve örgütsel düzenlemeleri gerekli kıldığının ise aynı yoğunlukta incelenmediğini göstermektedir.

Bununla birlikte TSRS, yalnızca rapor formatına ilişkin teknik düzenlemeler sunmamaktadır. TSRS; yönetişim yapılarının tanımlanması, sürdürülebilirlik risk ve fırsatlarının stratejik planlama süreçlerine entegrasyonu, risk yönetimi sistemlerinin yapılandırılması ve performans metriklerinin belirlenmesi gibi doğrudan yönetimsel süreçlere temas eden yükümlülükler getirmektedir (Kamu Gözetimi Kurumu [KGK], 2023). Bu yönüyle TSRS, sürdürülebilirliği operasyonel bir uygulama alanı olmaktan çıkararak kurumsal karar alma süreçlerinin bir parçası haline getiren bir düzenleyici çerçeve olarak değerlendirilebilir.

Ancak literatürde TSRS'nin öngördüğü yükümlülüklerin işletmeler açısından hangi yönetimsel gereklilikleri doğurduğu ve bu gerekliliklerin nasıl bir örgütsel yapılanma ve koordinasyon ihtiyacına karşılık geldiği sistematik biçimde analiz edilmemiştir. Sürdürülebilirlik raporlaması çoğunlukla çıktı odaklı ele alınmakta; buna karşılık standartların tetiklediği örgütsel tasarım ve entegrasyon gereksinimleri sınırlı biçimde incelenmektedir.

Bu çalışma, söz konusu boşluktan hareketle TSRS'nin yalnızca bir raporlama düzenlemesi değil, kurumsal sürdürülebilirlik yönetimini yeniden biçimlendiren bir yönetimsel çerçeve olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu doğrultuda TSRS'nin yönetişim, strateji, risk yönetimi ve metrik–hedef boyutlarının işletmelerde nasıl bir karar alma yapısı, sorumluluk mimarisi ve fonksiyonlar arası entegrasyon

gerektirdiği analiz edilmektedir. Bu yönüyle çalışma, sürdürülebilirlik raporlamasını örgütsel tasarım ve yönetim süreçleriyle ilişkilendiren kapsamlı bir yaklaşım sunmayı amaçlamaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Yönetim Boyutu

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutları uzun vadeli değer yaratma anlayışı doğrultusunda bütünleştirmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşım, yalnızca mevcut paydaşların ihtiyaçlarını karşılamayı değil, aynı zamanda gelecek nesilleri de gözeten bir yönetim anlayışına dayanmaktadır (Dyllick ve Hockerts, 2002; Bansal, 2005). Bu nedenle sürdürülebilirlik, işletmeler açısından yalnızca sosyal sorumluluk faaliyetleriyle sınırlı olmayan; stratejik yönelimleri ve kaynak tahsisini şekillendiren bir yönetim alanı olarak değerlendirilmektedir.

Bu yaklaşım literatürde üçlü performans çerçevesi ile açıklanmakta; işletmelerin ekonomik değer üretiminin yanı sıra çevresel ve sosyal katkı sağlaması beklenmektedir (Elkington, 1995; Upward ve Jones, 2016). Ancak son yıllarda sürdürülebilirlik açıklamalarının finansal raporlama ile bütünleşmesi, bu alanı daha doğrudan bir yönetim meselesi haline getirmiştir. Nitekim IFRS Foundation (International Financial Reporting Standards) tarafından yayımlanan IFRS S1 ve IFRS S2 standartları, sürdürülebilirlik bilgilerinin yönetişim, strateji, risk yönetimi ve metrikler–hedefler boyutlarında sunulmasını zorunlu kılmaktadır (IFRS Foundation, 2023a; 2023b).

Bu gelişmeler, sürdürülebilirliğin yalnızca raporlanan bir alan değil, yönetim süreçlerine entegre edilmesi gereken bir boyut olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte literatürde bu entegrasyonun çoğu zaman sınırlı kaldığı; ölçüm zorlukları ve örgütsel uyum sorunlarının devam ettiği belirtilmektedir (Figge vd., 2002; Engert vd., 2016). Bu nedenle sürdürülebilirliğin etkin yönetimi, stratejik karar alma süreçleriyle bütünleşmesini gerektirmektedir (Epstein ve Roy, 2001; Bonn ve Fisher, 2011). Bu doğrultuda sürdürülebilirlik, planlama, uygulama, koordinasyon ve kontrol süreçleri üzerinden kurumsallaşan bir yönetim sistemi olarak değerlendirilebilir (Demiray, 2024).

2.2. Örgütsel Tasarım ve Yönetimsel Yapılanma

Sürdürülebilirliğin stratejik bir yönetim alanı haline gelmesi, bu alanın örgütsel yapı ve yönetişim mekanizmalarıyla bütünleşmesini zorunlu kılmaktadır. Bu durum, sürdürülebilirliğin işletmelerde nasıl kurumsallaştığı sorusunu doğrudan örgütsel tasarım tartışmalarıyla ilişkilendirmektedir.

Bu çalışmada örgütsel tasarım kavramı, yalnızca biçimsel görev ve yetki yapılarının düzenlenmesini değil; karar alma süreçlerinin, fonksiyonlar arası koordinasyon mekanizmalarının ve sorumluluk dağılımının bir bütün olarak yeniden yapılandırılmasını ifade edecek şekilde kullanılmaktadır. Bu çerçeve, strateji ile yapı arasındaki uyuma (Chandler, 1962), farklılaşma ve entegrasyon mekanizmalarının dengelenmesine (Lawrence ve Lorsch, 1967) ve organizasyonların bilgi işleme kapasitesinin koordinasyon ihtiyacına göre tasarlanmasına (Galbraith, 1973) dayanmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel tasarım, çalışmada dar anlamda bir "şema değişikliği" olarak değil, yönetişim, strateji, koordinasyon ve kontrol mekanizmalarının birlikte yeniden konumlandırılması olarak ele alınmaktadır.

Strateji–yapı ilişkisine dayanan yaklaşımlar, stratejik önceliklerdeki değişimlerin örgütsel yapıyı yeniden şekillendirdiğini göstermektedir (Chandler, 1962). Bu çerçevede sürdürülebilirliğin stratejik bir öncelik haline gelmesi, görev dağılımı, karar alma süreçleri ve yönetişim mekanizmalarının yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir.

Kurumsal yönetişim literatürü, yönetim kurulu gözetimi ve sorumluluk dağılımının örgütsel hesap verebilirlik açısından belirleyici olduğunu vurgulamaktadır (Jensen ve Meckling, 1976). Sürdürülebilirliğin üst yönetim düzeyinde ele alınması, bu alanın yönetişim yapısına entegre edildiğini göstermektedir (Boeva vd., 2024). Bununla birlikte sürdürülebilirliğin kurumsallaşması yalnızca yönetişimle sınırlı olmayıp, kontrol ve performans sistemleri ile de desteklenmektedir. Ölçüm, geri bildirim ve teşvik mekanizmalarının sürdürülebilirlik performansına entegrasyonu, bu sürecin temel bileşenleri arasında yer almaktadır (Malmi ve Brown, 2008).

Bu bağlamda sürdürülebilirlik, işletmelerde yapı, süreç ve kontrol mekanizmalarının birlikte hizalanmasını gerektiren bütüncül bir organizasyonel dönüşüm alanı olarak değerlendirilebilir.

2.3. Fonksiyonlar Arası Entegrasyon

Sürdürülebilirlik yönetimi, tek bir organizasyonel birim tarafından yürütülebilecek bir faaliyet olmayıp, farklı fonksiyonların eş zamanlı katkısını gerektiren çok boyutlu bir süreçtir. Özellikle iklim riskleri, senaryo analizleri ve değer zinciri emisyonları gibi konular; finans, operasyon, risk yönetimi ve tedarik zinciri birimleri arasında koordinasyonu zorunlu kılmaktadır.

Literatür, sürdürülebilirliğin stratejik yönetime entegrasyonunun ancak organizasyonel süreçler ve departmanlar arası etkileşim yoluyla mümkün olduğunu göstermektedir (Engert vd., 2016; Baumgartner ve Ebner, 2010). Bu nedenle sürdürülebilirlik, işletmeler açısından bir entegrasyon problemi olarak değerlendirilebilir.

Sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin düzenlemeler de bu ihtiyacı kurumsal düzeyde tanımlamaktadır. IFRS standartları, sürdürülebilirlik açıklamalarının farklı boyutlar arasında bağlantılı biçimde sunulmasını zorunlu kılarak yatay entegrasyon gereksinimine işaret etmektedir (IFRS Foundation, 2023a; 2023b).

Ayrıca sürdürülebilirlik performansının ölçümü ve raporlanması, farklı birimler arasında veri bütünlüğü gerektirmektedir (Figge ve Hahn, 2004; Schaltegger ve Burritt, 2018). Buna rağmen literatürde bu entegrasyonun örgütsel karşılığı sınırlı biçimde ele alınmaktadır. Bu çalışma, TSRS bağlamında ortaya çıkan yükümlülükleri bu entegrasyon gereksinimi üzerinden analiz ederek söz konusu boşluğu ele almaktadır.

3. Yöntem

3.1. Araştırma Problemi ve Amacı

Bu çalışmanın çıkış noktası, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları'nın (TSRS 1 ve TSRS 2) yalnızca bir dışsal raporlama çerçevesi olarak mı değerlendirilmesi gerektiği, yoksa işletmelerin içsel yönetim süreçlerini ve örgütsel yapılarını dönüştüren bir düzenleyici çerçeve mi olduğu sorusudur. Mevcut literatürde TSRS ve benzeri düzenlemeler çoğunlukla yasal uyum, açıklama yükümlülükleri ve denetim süreçleri ekseninde ele alınmakta; bu standartların işletme içi yönetimsel yapı üzerindeki etkileri sınırlı biçimde incelenmektedir.

Bu bağlamda TSRS, sürdürülebilirliği işletmeler açısından yalnızca raporlanan bir alan olmaktan çıkararak, örgütsel yapı ve karar alma süreçleri ile bütünleşmesini gerektiren bir yönetişim aracı olarak değerlendirilebilir (Adams, 2017).

Bu doğrultuda araştırmanın temel problemi şu şekilde formüle edilmiştir:

TSRS'nin öngördüğü açıklama yükümlülükleri, işletmelerde hangi yönetimsel gereklilikleri doğurmakta ve bu gereklilikler nasıl bir örgütsel yapılanma ve koordinasyon ihtiyacına işaret etmektedir?

Bu problem çerçevesinde çalışmanın amacı; TSRS 1 ve TSRS 2 hükümlerini örgütsel tasarım ve yönetim kontrol sistemleri literatürü perspektifinden analiz ederek, söz konusu standartların işletmeler açısından doğurduğu yönetimsel gereklilikleri sistematik biçimde ortaya koymaktır.

Çalışma, TSRS'yi salt bir muhasebe standardı olarak değil; işletmelerde strateji–yapı uyumu (Grewal ve Serafeim, 2020), farklılaşma–entegrasyon dengesi (Lawrence ve Lorsch, 1967) ve yönetim kontrol sistemleri (Malmi ve Brown, 2008; Arjaliès ve Mundy, 2013) çerçevesinde örgütsel tasarımı etkileyen bir düzenleyici yapı olarak ele almaktadır. Bu doğrultuda TSRS'nin yönetişim, strateji, risk yönetimi ve metrik–hedef boyutlarının işletmelerde nasıl bir karar alma mimarisi ve entegrasyon mekanizması gerektirdiği analiz edilmektedir.

3.2. Araştırma Tasarımı

Bu çalışma nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde tasarlanmış olup, teori yönlendirmeli doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Doküman analizi, yazılı belgelerin sistematik biçimde incelenmesine dayanan bir yöntemdir (Bowen, 2009).

Bu kapsamda TSRS 1 (Genel Hükümler) ve TSRS 2 (İklimle İlgili Açıklamalar) metinleri birincil veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Bu tasarım, düzenleyici bir çerçevenin işletmeler açısından doğurabileceği yönetimsel sonuçların teorik bir perspektifle analiz edilmesine imkân tanımaktadır.

3.3. Analiz Birimi ve Kapsam

Araştırmanın kapsamı, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından yayımlanan TSRS 1 ve TSRS 2 standartları ile sınırlandırılmıştır.

Bu çalışmada örneklem seçimine gidilmemiştir. Analiz birimi, TSRS metinlerinde yer alan madde ve alt paragraf düzeyindeki açıklama yükümlülükleridir. TSRS 1 ve TSRS 2'nin tercih edilme nedeni, sürdürülebilirlik raporlamasının yönetişim, strateji, risk yönetimi ve metrik–hedef boyutlarını kapsamlı biçimde kapsayan temel düzenleyici çerçeveyi temsil etmeleridir.

3.4. Veri Analizi Süreci

Bu çalışmada, metinlerin önceden belirlenen kuramsal kategoriler doğrultusunda sistematik biçimde analiz edilmesine imkân tanıyan yönlendirilmiş (directed) içerik analizi yöntemi kullanılmıştır (Hsieh ve Shannon, 2005). Analiz süreci, yöntemin şeffaflığını ve tekrarlanabilirliğini artırmaya yönelik adım bazlı yaklaşımlar doğrultusunda yapılandırılmıştır (Assarroudi vd., 2018). Bu yaklaşım, düzenleyici metinlerin kuramsal bir çerçeve temelinde analiz edilmesine olanak tanımaktadır.

Analiz sürecinde, kuramsal çerçeve ile uyumlu dört ana analitik kategori belirlenmiştir: yönetişim süreçleri, stratejik entegrasyon, fonksiyonlar arası koordinasyon ve kontrol–performans mekanizmaları. Bu kategoriler; kurumsal yönetişim yaklaşımı (Jensen ve Meckling, 1976), sürdürülebilirliğin iş modeline entegrasyonunu ele alan çalışmalar (Adams, 2017; Grewal ve Serafeim, 2020), organizasyonlarda bilgi işleme ve koordinasyon ihtiyacını açıklayan yaklaşımlar (Galbraith, 1973; Lawrence ve Lorsch, 1967) ve yönetim kontrol sistemleri literatürü (Malmi ve Brown, 2008; Arjaliès ve Mundy, 2013) temel alınarak oluşturulmuştur. Bu çerçeve, sürdürülebilirliğin işletmelerde hem dikey yönetişim yapıları hem yatay entegrasyon mekanizmaları hem de performans kontrol sistemleri aracılığıyla kurumsallaştığı varsayımına dayanmaktadır.

Analiz sürecinde kullanılan analitik kategorilerin TSRS boyutları ile teorik temeller doğrultusunda eşleştirilmesi Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. TSRS Hükümlerinin Teorik Eşleştirme ve Kodlama Çerçevesi

TSRS Boyutu	Analitik Kategori	Teorik Dayanak	Örgütsel Karşılık
Yönetişim	Yönetişim Yapısı	Jensen ve Meckling (1976); Fama ve Jensen (1983)	Yönetim kurulu düzeyinde sürdürülebilirlik gözetimi; komite yapılandırması ve sorumluluk dağılımı
Strateji	Stratejik Entegrasyon	Chandler (1962); Grewal ve Serafeim (2020)	Sürdürülebilirlik risklerinin iş modeline, yatırım kararlarına ve uzun vadeli planlamaya entegrasyonu
Risk Yönetimi	Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	Lawrence ve Lorsch (1967); Galbraith (1973)	İklim risklerinin farklı birimler arasında veri paylaşımı ve koordinasyon yoluyla yönetimi
Metrikler ve Hedefler	Kontrol ve Performans Mekanizmaları	Malmi ve Brown (2008); Arjaliès ve Mundy (2013)	Environmental, Social, Governance (ESG) göstergelerinin KPI (Key Performance Indicators) sistemlerine entegrasyonu ve performans–teşvik bağlantısı

Tablo 1, TSRS düzenlemelerinin örgütsel karşılıklarının hangi teorik yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirildiğini ve analiz sürecinde kullanılan kodlama mantığını göstermektedir. Bu yapı, sürdürülebilirliğin işletmelerde yönetişim, strateji, koordinasyon ve kontrol boyutları üzerinden nasıl kurumsallaştığını göstermektedir.

Analiz üç aşamada yürütülmüştür. İlk aşamada TSRS metinleri incelenerek yönetimsel bir eylem veya örgütsel yapı gerektiren açıklama yükümlülükleri ayrıştırılmıştır. İkinci aşamada bu yükümlülüklerin işletme içindeki olası örgütsel karşılıkları tanımlanmıştır. Üçüncü aşamada ise elde edilen gereklilikler belirlenen analitik kategoriler ile eşleştirilmiş; birden fazla boyutu etkileyen hükümler çoklu kodlama

yöntemi ile değerlendirilmiştir. Bu yaklaşım, düzenleyici metinlerin çok katmanlı etkilerinin analiz edilmesine imkân tanımaktadır (Saldaña, 2016).

4. BULGULAR

4.1. TSRS'nin Örgütsel Etki Mantığı: Raporlamadan Yönetimsel Mimariye

TSRS 1 ve TSRS 2 kapsamında gerçekleştirilen yönlendirilmiş içerik analizi bulguları, sürdürülebilirlik raporlamasının işletmeler açısından yalnızca bir açıklama yükümlülüğü olmadığını; aksine örgütsel yeniden yapılanma gerektirdiğini göstermektedir. Bu durum, sürdürülebilirlik raporlamasının çoğunlukla bir çıktı olarak ele alındığı yaklaşımlardan farklı olarak, TSRS'nin işletmelerde karar alma süreçlerini yeniden yapılandıran bir yönetimsel mimari oluşturduğunu ortaya koymaktadır.

Kodlama sonuçları, TSRS hükümlerinin örgütsel karşılıklarının dört temel boyutta yoğunlaştığını göstermektedir: yönetişim süreçleri, stratejik entegrasyon, fonksiyonlar arası koordinasyon ve kontrol–performans mekanizmaları. Bu yapı, strateji–yapı ilişkisi (Chandler, 1962), farklılaşma–entegrasyon dengesi (Lawrence ve Lorsch, 1967) ve bilgi işleme kapasitesi (Galbraith, 1973) yaklaşımlarıyla uyumludur. Aynı zamanda IFRS S1 ve S2 çerçevesiyle de örtüşmektedir (IFRS Foundation, 2023a; 2023b).

4.2. Yönetişim Boyutu: Sürdürülebilirliğin Dikey Entegrasyonu

Bulgular, sürdürülebilirlik ve iklim risklerinin yönetim kurulu ve üst yönetim düzeyinde ele alınmasının TSRS kapsamında açık bir gereklilik haline geldiğini göstermektedir. Bu durum, sürdürülebilirliğin operasyonel bir faaliyet alanı olmaktan çıkarılarak kurumsal gözetim mekanizmasının parçası haline geldiğine işaret etmektedir.

Elde edilen bulgular, rol ve sorumluluk tanımları, gözetim süreçleri ve hesap verebilirlik mekanizmalarının yapılandırılması gerektiğini göstermektedir. Böylece sürdürülebilirlik, örgüt hiyerarşisinin üst düzeyine taşınmakta ve karar alma süreçlerinin merkezine yerleşmektedir. Bu bulgu, sürdürülebilirliğin kurumsal yönetişim yapısının temel bileşenlerinden biri haline geldiğini göstermektedir (IFRS Foundation, 2023a; van Schie vd., 2024).

4.3. Stratejik Entegrasyon: Sürdürülebilirliğin Karar Alma Süreçlerine Yerleşmesi

Strateji ve risk boyutuna ilişkin bulgular, sürdürülebilirlik risk ve fırsatlarının iş modeli ve kurumsal stratejiye entegrasyonunun TSRS kapsamında normatif bir gereklilik haline geldiğini göstermektedir. Bu entegrasyon, kaynak tahsisi, sermaye yatırımı kararları ve uzun vadeli planlama süreçlerini doğrudan etkilemektedir.

Bu durum, sürdürülebilirliğin ayrı bir uzmanlık alanı değil, stratejik yönelimin ayrılmaz bir bileşeni olarak konumlandırılması gerektiğine işaret etmektedir. Bulgular, sürdürülebilirliğin stratejik karar mimarisini yeniden şekillendirdiğini ve strateji–yapı uyumunun bu eksende yeniden tanımlandığını göstermektedir (Chandler, 1962; Thun vd., 2024; Edirisinghe vd., 2025).

4.4. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon: Yatay Entegrasyon Gerekliliği

Analiz sonuçları, TSRS hükümlerinin tek bir fonksiyon tarafından karşılanamayacağını göstermektedir. Özellikle iklim riskleri, senaryo analizi, Scope 3 (dolaylı değer zinciri emisyonları) emisyon açıklamaları ve finansal–sürdürülebilirlik veri bağlantısı gibi yükümlülükler; farklı birimler arasında sistematik koordinasyon gerektirmektedir.

Bu bulgu, sürdürülebilirlik yönetiminin silo temelli yapılarda yürütülemeyeceğini ve yatay entegrasyon mekanizmalarının zorunlu hale geldiğini göstermektedir. Aynı zamanda bu durum, bağlantılı bilgi ilkesine dayanan güncel sürdürülebilirlik yaklaşımıyla da uyumludur (IFRS Foundation, 2023a; Traxler vd., 2025).

4.5. Kontrol ve Performans Mekanizmaları: Ölçüm, İzleme ve Teşvik

Kontrol ve performans boyutuna ilişkin bulgular, sürdürülebilirlik performansının ölçülmesi, izlenmesi ve teşvik sistemleri ile ilişkilendirilmesinin TSRS kapsamında zorunlu hale geldiğini göstermektedir.

Kodlama bulguları, sürdürülebilirlik göstergelerinin kurumsal performans sistemlerine entegrasyonunu gerektirmektedir. Bu durum, KPI sistemlerinin oluşturulması, veri altyapısının güçlendirilmesi ve geri bildirim mekanizmalarının kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Ayrıca performans–ücret bağlantısına ilişkin hükümler, sürdürülebilirliğin teşvik edilen bir performans alanı haline geldiğini göstermektedir.

Bu bulgu, sürdürülebilirliğin yönetim kontrol sistemlerinin ayrılmaz bir parçası haline geldiğini ortaya koymakta ve literatür ile uyum göstermektedir (Malmi ve Brown, 2008; Beusch vd., 2022; Raimo vd., 2024; Edirisinghe vd., 2025).

4.6. TSRS 1 ve TSRS 2'nin Birleşik Örgütsel Etki Profili

Birleşik analiz, TSRS 1 ve TSRS 2'nin örgütsel tasarım üzerinde farklı yoğunluklarda ancak birbirini tamamlayan etkiler ürettiğini göstermektedir. TSRS 1, sürdürülebilirlik yönetiminin kurumsal mimarisini kurarken; TSRS 2 bu yapıyı daha teknik ve entegrasyon yoğun bir düzeye taşımaktadır.

TSRS 1 özellikle yönetişim ve strateji boyutlarında dikey entegrasyonu sağlarken, TSRS 2 senaryo analizi, Scope 3 emisyonları ve geçiş planları gibi hükümlerle yatay entegrasyonu güçlendirmektedir. Bu yapı, IFRS S1 ve S2 standartlarının tamamlayıcı niteliği ile de örtüşmektedir (IFRS Foundation, 2023a; 2023b).

Kodlama bulguları, TSRS hükümlerinin işletmeler açısından kapsamlı bir yönetimsel gereklilik seti ürettiğini göstermektedir (bkz. Tablo 2).

Tablo 2. TSRS 1 ve TSRS 2'ye Dayalı Birleşik Yönetimsel Gereklilik Matrisi

Standart ve Bölüm	Anahtar Tema	Türetilen Yönetimsel Gereklilik	Analitik Boyut	Kodlama Türü
TSRS 1 – Yönetişim	Gözetim, sorumluluk, hesap verebilirlik	Yönetim kurulu düzeyinde sürdürülebilirlik gözetim mekanizması geliştirilmeli	Yönetişim Süreçleri	Birincil
TSRS 2 – Yönetişim	İklim risk gözetimi	İklim konuları üst yönetim gündemine entegre edilmeli	Yönetişim Süreçleri	Birincil
TSRS 2 – §6(a)(v)	Performans–ücret bağlantısı	Ücretlendirme sistemi sürdürülebilirlik KPI'larını içermeli	Kontrol ve Yönetişim	Çoklu
TSRS 1 – Strateji	Risk–strateji bağlantısı	Sürdürülebilirlik riskleri stratejik planlama sürecine entegre edilmeli	Stratejik Entegrasyon	Birincil
TSRS 2 – Strateji	Fiziksel ve geçiş riskleri	Risk sınıflandırma sistemi kurulmalı	Stratejik Entegrasyon	Birincil
TSRS 2 – §11–12	Senaryo analizi	Resmi senaryo analizi mekanizması oluşturulmalı	Stratejik ve Koordinasyon	Çoklu
TSRS 2 – §14	Geçiş planı, kaynak tahsisi	Sermaye bütçeleme kararları iklim perspektifi içermeli	Stratejik Entegrasyon	Birincil
TSRS 1 – Risk	Genel risk entegrasyonu	Sürdürülebilirlik riskleri ERM sistemine entegre edilmeli	Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	Birincil
TSRS 2 – Risk	Risk tanımlama ve önceliklendirme	İklim riskleri için resmi değerlendirme prosedürü oluşturulmalı	Stratejik Entegrasyon	Birincil
TSRS 1 – Bağlantılı Bilgi	Finansal–sürdürülebilirlik veri bağlantısı	Finans ve sürdürülebilirlik ekipleri arasında veri entegrasyonu sağlanmalı	Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	Birincil
TSRS 2 – Scope 3	Değer zinciri emisyonları	Tedarik zinciri veri toplama altyapısı geliştirilmeli	Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	Birincil
TSRS 1 – Metrik	Metrik ve hedef açıklaması	Kurumsal sürdürülebilirlik KPI sistemi tesis edilmeli	Kontrol ve Performans	Birincil
TSRS 2 – Emisyon göstergeleri	Scope 1–2–3 ölçümü	Karbon envanter sistemi kurulmalı	Kontrol ve Performans	Birincil
TSRS 2 – Hedef ilerleme	Hedef ilerleme açıklaması	Hedef izleme ve geri bildirim mekanizması oluşturulmalı	Kontrol ve Performans	Birincil
TSRS 2 – karbon fiyatlandırma	İç karbon fiyatı varsayımları	İç karbon fiyatlandırma mekanizması değerlendirilmeli	Stratejik ve Kontrol	Çoklu

Not: Kodlama türü, ilgili TSRS hükmünün tek bir analitik boyut üzerinde baskın etki yaratması durumunda "birincil", birden fazla boyutu eş zamanlı etkilemesi durumunda ise "çoklu" olarak sınıflandırılmıştır.

Bu matris, TSRS hükümlerinin işletmeler açısından doğurduğu yönetimsel gerekliliklerin sistematik bir sınıflandırmasını sunmaktadır. Aynı zamanda düzenleyici hükümlerin normatif içeriği ile bu hükümlerden türetilen örgütsel gereklilikler arasındaki ilişkiyi açık biçimde göstermektedir. Özellikle çoklu kodlanan hükümler, sürdürülebilirlik düzenlemelerinin eş zamanlı olarak birden fazla örgütsel boyuta etki ettiğini göstermektedir.

4.7. Kod Yoğunluk Analizi

Tablo 3, TSRS hükümlerinin analitik boyutlara göre dağılımını ve göreli yoğunluklarını göstermektedir.

Tablo 3. TSRS Hükümlerinin Analitik Boyutlara Göre Dağılımı

Analitik Boyut	Birincil Kod Sayısı	Çoklu Kod Dahil Toplam	Oransal Yoğunluk (%)
Stratejik Entegrasyon	4	6	%37
Kontrol ve Performans Mekanizmaları	3	5	%31
Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	3	4	%25
Yönetişim Süreçleri	2	3	%19

Not: Oransal yoğunluk hesaplamasında çoklu kodlamalar dahil edilmiştir.

Kod yoğunluk analizi, düzenlemelerin özellikle stratejik entegrasyon ve kontrol–performans boyutlarında yoğunlaştığını göstermektedir. Fonksiyonlar arası koordinasyon ve yönetişim boyutları ise bu yapıyı tamamlayıcı niteliktedir.

Bu bulgular, TSRS hükümlerinin sürdürülebilirliği işletmelerde yalnızca bir gözetim konusu olarak değil; esas olarak stratejik karar alma ve performans yönetimi sistemleri içerisinde konumlandıran bir düzenleyici mantık taşıdığını göstermektedir. Ayrıca çoklu kodlanan hükümler, TSRS düzenlemelerinin aynı anda birden fazla örgütsel boyutu etkilediğini göstermektedir.

4.8. Bulguların Genel Değerlendirmesi

Elde edilen bulgular birlikte değerlendirildiğinde, TSRS hükümlerinin işletmeler açısından yalnızca bir raporlama yükümlülüğü olmadığı; yönetişim, strateji, koordinasyon ve kontrol sistemlerinin yeniden tasarlanmasını gerekli kılan kapsamlı bir yönetimsel dönüşüm alanına işaret ettiği görülmektedir. Bu bulgular, standart metinlerinin içerik analizinden türetildiğinden, işletmelerin bu gereklilikleri fiilen ne ölçüde karşıladığına ilişkin bir tespit değil; standartların öngördüğü olası örgütsel tasarım gereklilikleri olarak yorumlanmalıdır.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

5.1. Sonuç

Bu çalışma, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları'nın (TSRS 1 ve TSRS 2) getirdiği açıklama yükümlülüklerini örgütsel tasarım ve yönetim kontrol sistemleri literatürü perspektifinden analiz ederek, bu yükümlülüklerin işletmeler açısından doğurduğu yönetimsel gereklilikleri ortaya koymayı amaçlamıştır. Teori yönlendirmeli içerik analizi bulguları, TSRS'nin yalnızca bir raporlama standardı olmadığını; yönetişim, strateji, risk yönetimi ve performans kontrol mekanizmalarını kapsayan bütüncül bir örgütsel düzenleme çerçevesi sunduğunu göstermektedir.

Bu sonuç, sürdürülebilirlik raporlamasının yalnızca teknik bir uyum faaliyeti olarak ele alınmasının yetersiz olduğunu göstermektedir. TSRS kapsamında öngörülen yükümlülükler; sürdürülebilirliğin yönetim kurulu düzeyinde gözetimini, stratejik süreçlere entegrasyonunu, risk yönetimi sistemleriyle bağlantısını ve ölçüm–teşvik mekanizmaları aracılığıyla kurumsallaşmasını gerektirmektedir. Bu durum, sürdürülebilirliğin ayrı bir uzmanlık alanı değil, kurumsal karar alma mimarisinin bir bileşeni olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir.

Özellikle senaryo analizi, değer zinciri emisyonları ve bağlantılı bilgi ilkesi gibi hükümler, sürdürülebilirlik yönetiminin tek bir birim tarafından yürütülemeyeceğini göstermektedir. Bu

yükümlülükler, farklı fonksiyonlar arasında sistematik koordinasyon gerektirmekte ve TSRS'nin işletmelerde yatay entegrasyon ihtiyacını artıran bir düzenleyici unsur olarak işlev gördüğünü göstermektedir (Lawrence ve Lorsch, 1967).

Bu çalışma, TSRS'yi raporlama literatürünün ötesine taşıyarak yönetim ve organizasyon perspektifiyle ele almakta ve standartların ürettiği örgütsel tasarım gerekliliklerini sistematik biçimde ortaya koymaktadır. Ayrıca sürdürülebilirlik raporlaması, yalnızca bir çıktı (output) değil; örgütsel tasarımı şekillendiren bir girdi (input) olarak değerlendirilmelidir. Bu yönüyle, TSRS'nin işletme içi yönetimsel etkilerine ilişkin literatürdeki boşluğun doldurulmasına katkı sunmaktadır.

5.2. Yönetsel Çıkarımlar

Elde edilen bulgular, TSRS'ye uyum sürecinin yalnızca raporlama kapasitesi geliştirmekten ibaret olmadığını göstermektedir. Bu süreç işletmeler açısından:

- Yönetim kurulu düzeyinde sürdürülebilirlik gözetim mekanizmalarının oluşturulmasını
- Stratejik planlama ve sermaye tahsisi süreçlerinin sürdürülebilirlik riskleri ile entegre edilmesini
- Kurumsal risk yönetimi sistemlerinin genişletilmesini
- Fonksiyonlar arası veri entegrasyon altyapısının kurulmasını
- Performans ölçüm ve teşvik sistemlerinin sürdürülebilirlik göstergeleri ile uyumlu hale getirilmesini

gerektirmektedir.

Özellikle TSRS 2 kapsamında yer alan senaryo analizi, Scope 3 emisyonları ve karbon fiyatlandırma gibi hükümler, sürdürülebilirlik yönetiminin disiplinler arası bir koordinasyon yapısı içinde yürütülmesini zorunlu kılmaktadır. Bu durum, silo temelli örgütsel yapıların sürdürülebilirlik açısından yetersiz kalabileceğini göstermektedir.

Bu çerçevede TSRS'ye uyum, teknik bir raporlama sürecinden ziyade, kurumsal karar alma mimarisinin yeniden tasarlanmasını gerektiren yapısal bir dönüşüm süreci olarak değerlendirilmelidir.

5.3. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar

Bu çalışma normatif düzenleyici metinlerin içerik analizi ile sınırlıdır ve ampirik veri içermemektedir. Bu nedenle bulgular, TSRS hükümlerinin yönetimsel gerekliliklerini ortaya koymakta; ancak uygulamaya ilişkin doğrudan bir değerlendirme sunmamaktadır.

Gelecek çalışmaların, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde gerçekleştirilecek ampirik analizlerle TSRS'nin örgütsel yapı, karar alma süreçleri ve performans sistemleri üzerindeki etkilerini incelemesi önem taşımaktadır. Ayrıca sürdürülebilirlik komiteleri, çapraz fonksiyonel yapılar ve karbon muhasebesi altyapıları gibi mekanizmaların etkinliği karşılaştırmalı çalışmalarla analiz edilebilir.

Bunun yanı sıra TSRS'nin kurumsal dayanıklılık, sermaye maliyeti ve stratejik esneklik üzerindeki uzun vadeli etkileri de araştırmaya açık alanlar arasında yer almaktadır.

KAYNAKÇA

Adams, C. A. (2017). Conceptualising the contemporary corporate value creation process. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *30*(4), 906-931.

Arjaliès, D. L., ve Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management accounting research*, *24*(4), 284-300.

Assarroudi, A., Heshmati Nabavi, F., Armat, M. R., Ebadi, A., ve Vaismoradi, M. (2018). Directed qualitative content analysis: The description and elaboration of its underpinning methods and data analysis process. Journal of Research in Nursing, 23(1), 42–55.

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal, 26*(3), 197–218.

Baumgartner, R. J., ve Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development, 18*(2), 76–89.

Beusch, P., Frisk, J. E., ve Rosén, M. (2022). Management control for sustainability: A literature review and research agenda. *Journal of Cleaner Production, 366*, 132960.

Boeva, B., Pavlova, I., ve Koleva, B. (2024). Corporate governance and sustainability: The role of boards in ESG integration. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 24*(1), 45–62.

Bonn, I., ve Fisher, J. (2011). Sustainability: The missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy, 32*(1), 5–14.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal, 9*(2), 27–40.

Briassoulis, H. (2001). Sustainable development and its indicators: Through a planner's perspective. *Sustainable Development, 9*(2), 79–92.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.

Demiray, B. (2024). Strategic sustainability management model: Integrating sustainability into organizational processes. *(Unpublished doctoral dissertation).*

Dyllick, T., ve Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment, 11*(2), 130–141.

Edirisinghe, N., Zhang, X., ve Zhou, Q. (2025). Integrating climate risks into corporate strategy: Evidence from sustainability disclosures. *Business Strategy and the Environment*. Advance online publication.

Elkington, J. (1995). Toward the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review, 36*(2), 90–100.

Engert, S., Rauter, R., ve Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management. *Journal of Cleaner Production, 112*, 2833–2850.

Epstein, M. J., ve Roy, M.-J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning, 34*(5), 585–604.

Fama, E. F., ve Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. Journal of Law and Economics, 26(2), 301–325.

Figge, F., ve Hahn, T. (2004). Sustainable value added—Measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. *Ecological Economics, 48*(2), 173–187.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., ve Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment, 11*(5), 269–284.

Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley.

Grewal, J., ve Serafeim, G. (2020). Research on corporate sustainability: Review and directions for future research. Foundations and Trends in Accounting.

Hsieh, H.-F., ve Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research, 15*(9), 1277–1288.

IFRS Foundation. (2023a). *IFRS S1: General requirements for disclosure of sustainability-related financial information*.

IFRS Foundation. (2023b). *IFRS S2: Climate-related disclosures*.

Jensen, M. C., ve Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305–360.

Kamu Gözetimi Kurumu. (2023). *Türkiye sürdürülebilirlik raporlama standartları (TSRS 1 ve TSRS 2)*.

Klettner, A., Clarke, T., ve Boersma, M. (2014). The governance of corporate sustainability: Empirical insights into the development, leadership and implementation of responsible business strategy. *Journal of Business Ethics, 122*(1), 145–165.

Lawrence, P. R., ve Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.

Malmi, T., ve Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research, 19*(4), 287–300.

Raimo, N., Vitolla, F., Marrone, A., ve Rubino, M. (2024). Sustainability performance and executive compensation: The moderating role of governance mechanisms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 31*(2), 345–360.

Schaltegger, S., ve Burritt, R. (2018). Contemporary environmental accounting: Issues, concepts and practice. *Routledge*.

Şenol, Z., ve Gök, O. (2026). Türkiye'de sürdürülebilirlik raporlaması literatürünün bibliyometrik analizi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*.

Teh, B., ve Khan, M. (2024). Sustainability reporting and assurance: A systematic review of the literature. *Accounting Forum*.

Traxler, A. A., Greiling, D., ve Hebesberger, D. (2025). Integrated reporting and connected information: Implications for sustainability governance. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.

Upward, A., ve Jones, P. (2016). An ontology for strongly sustainable business models. *Organization & Environment, 29*(1), 97–123.

van Schie, S., vd., (2024). ESG governance and board oversight: Emerging trends in sustainability reporting. *Corporate Governance Review*.

İHRACATÇI FİRMALARIN YEŞİL İNOVASYON YETENEKLERİNİN ÇEVRESEL PERFORMANSA ETKİSİ, YEŞİL ÖZÜMSEME KAPASİTESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Ozan KALAYCIOĞLU
Karadeniz Teknik Üniversitesi,
ozankalaycioglu@ktu.edu.tr

Prof. Dr. Halit KESKİN
Yıldız Teknik Üniversitesi,
hkeskin@yildiz.edu.tr

ÖZET

Günümüzde yoğun rekabetin yaşandığı uluslararası pazarlarda, düzenleyici kurumların regülasyonlarının da etkisiyle firmaların yeşil dönüşümü ve çevresel performansları önemli bir rekabet üstünlüğü kaynağı haline gelmiştir. Çevresel performansın artırılması ise firmaların üretim süreçlerinde ve ürün bileşenlerinde çevresel etkileri en aza indirgemeleriyle mümkündür. Bu çerçevede bu çalışmada firmaların çevresel etkiyi en aza indirgemeleri için ihtiyaç duydukları yeşil ürün ve süreç inovasyonu yetenekleri ile yeşil özümseme kapasitelerinin çevresel performans üzerindeki etkileri ampirik olarak araştırılmaktadır. Bu çerçevede 191 imalâtçı-ihracatçı firma ile yapılan araştırma neticesinde, yeşil ürün ve süreç inovasyonu yeteneklerinin çevresel performans ile pozitif ilişkili olduğu, yeşil özümseme kapasitesinin ise yeşil ürün inovasyonu ile çevresel performans arasındaki ilişkide pozitif düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yeşil İnovasyon, Yeşil Özümseme Kapasitesi, Çevresel Performans

GİRİŞ

Endüstri devrimiyle fosil yakıtların endüstriyel kullanımının artması, tarıma dayalı ekonomilerden sanayi temelli üretim ekonomisine geçilmesinde belirleyici olmuştur (Fischer-Kowalski vd., 2019). Bu süreçte uzunca bir süre firmalar için üretim ve kâr odak noktası olmuş, çevresel duyarlılıklar göz ardı edilmiş ya da gerektiği kadar önemsenmemiştir (Siefkes vd., 2024). Ancak, ekonomik kalkınma ve endüstrileşmeyle birlikte yenilenemeyen kaynakların aşırı kullanımı, endüstriyel atıkların bertaraf edilememesi ve büyük miktarda karbon gazının doğaya salınımının ekolojik sisteme vermiş olduğu zarar günümüzde endişe verecek boyutlara ulaşmıştır (Atlin ve Gibson, 2017; Lutfi vd., 2023). Bu nedenle bugün birçok ülkede karbon emisyonlarını azaltmak, çevresel etkiyi en aza indirmek ve enerji tasarrufu sağlamak için çeşitli yasal düzenlemeler yürürlüğe koyulmaktadır. Ayrıca, uluslararası anlaşmalar yapılmakta ve çeşitli kuruluşlar görevlendirilmektedir (Wang vd., 2021). Bu kapsamda, 2016 yılında yürürlüğe giren Paris Anlaşması ile taraf ülkeler emisyon artışının mümkün olduğunca çabuk durdurulması hususunda mutabık kalmışlardır (UNFCCC, 2015). Bunun yanında, dünya genelinde iklim değişikliği ve çevre sorunlarına ilişkin artan endişelerle ilgili olarak devletler yeşil inovasyonu teşvik etmek için yeşil markaların ve çevre dostu teknolojilerin desteklenmesi gibi çok çeşitli politikalar uygulamaktadır (Wang vd., 2022). Bu çerçevede Avrupa Birliği tarafından 2019 yılında açıklanan Avrupa Yeşil Mutabakatı'nın Türkiye ihracatı için ciddi etkilerinin olması beklenmektedir. AB'nin sıfır karbon emisyonu hedefi doğrultusunda açıkladığı politika araçlarından sınırda karbon düzenlemesiyle yüksek karbon emisyonuna sahip çimento, demir çelik, alüminyum gibi sektörler için ek mali yükümlülükler öngörülmektedir (Ticaret Bakanlığı, 2025). Türkiye'nin toplam ihracatının %40'ından fazlasını AB ülkelerinin oluşturduğu göz önüne alındığında, karbon ayak izinin azaltılması Türkiye ekonomisi için bir zorunluluk haline gelmiştir.

Çevresel sürdürülebilirlik konusundaki artan kamuoyu farkındalığı ve endişeler, firmaların sürdürülebilirlik politikalarını stratejilerine ve operasyonlarına entegre etmeye itmektedir (Dzhengiz ve Niesten, 2020). Bu kapsamda, firmaların çevre üzerindeki etkilerini yönetmeye yönelik stratejik faaliyetlerinin sonucu olarak tanımlanan çevresel performans, giderek daha önemli bir performans ölçütü haline gelmektedir (Zhang ve Zhao, 2023). Firmalar çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması amacıyla, çevreye verilen zararı azaltmayı amaçlayan ürünler, hizmetler, üretim süreçleri ve yöntemlerini uygulamaya koymaktadırlar (Albort-Morant vd., 2018). Diğer taraftan, firmalar yeşil pazarlarda rekabet edebilmek için, inovasyonu ve çevresel performansı destekleyen ve nihayetinde genel firma performansını artıran çevre odaklı yeteneklere ihtiyaç duymaktadırlar (Ong vd., 2019). Bu çerçevede, iklim değişikliği, kaynak kıtlığı ve toplumsal beklentilerin ortaya koyduğu zorluklara adapte

olmaya çalışan firmalar için yeşil inovasyon kritik önem kazanmıştır (Akhtar vd., 2024). Literatürde yeşil inovasyon, firma için yeni olan ve çevresel etkilerin azaltılmasını sağlayan ürün, süreç veya yönetim metodunun kullanımı olarak tanımlanmaktadır (Qi vd., 2021). Yeşil inovasyon, çevresel gereklilikleri ve düzenlemeleri içermesi, kaynakları korumayı ve kirliliği azaltmayı hedeflemesi bakımından geleneksel inovasyondan ayrılmaktadır (Du ve Wang, 2022). Ayrıca, geleneksel inovasyondan farklı olarak, yeşil inovasyon uygulamalarında üretim hattının kurulumu esnasında ortaya çıkan kirliliğin önlenmesi ile üretim esnasında doğaya salınan kirliliğin en aza indirgenmesi amaçlanmaktadır (Zhou vd., 2021). Yeşil inovasyon literatürde genel olarak yeşil ürün inovasyonu ve yeşil süreç inovasyonu olarak ikiye ayrılmaktadır (Chen vd., 2006). Yeşil ürün inovasyonu, çevre dostu malzeme kullanımı, çevre dostu ambalajlama, ürünlerin geri dönüşümü ile eko-etiketlemeyi içermektedir. Yeşil süreç inovasyonu daha çok enerji tasarrufu, kirliliğin önlenmesi, atık geri dönüşümü veya inovasyon süreçlerinde daha az toksisite ile ilgilidir (Huang ve Li, 2017).

Yeşil inovasyon firmalar için çok güçlü teknik uzmanlık bilgisine sahip olmayı gerekli kılmaktadır (Du ve Wang, 2022). Bu itibarla, firmaların yeşil ürünler üretebilmesi için çevresel konularda öğrenme mekanizmaları kurarak, dışarıdan sağlanan teknik bilgiyi yeşil ürünler üretebilecek şekilde özümseyerek kullanabilmesi gerekmektedir (Chen vd., 2015). Literatürde, firmalar için yeni olan bilginin değerlendirilmesi, özümsenmesi ve ticari amaçlarla uygulanabilmesi olarak tanımlanan özümseme kapasitesi, firmalar için rekabet avantajı kaynağı olarak görülmektedir (Qi vd., 2021). Yeşil ve çevreci ürünlerin öncelendiği günümüz pazarlarında, özümseme kapasitesi, firmanın çevresel konularla ilgili teknik bilgileri edinme, özümseme ve uygulama becerisi olarak kavramsallaştırılmakta ve yeşil inovasyonun temel itici gücü olarak işlev görmektedir (Kim vd., 2025). Bu çerçevede yeşil özümseme kapasitesi daha güçlü olan organizasyonlar, yeşil inovasyon için daha geniş bilgi tabanına sahip olarak, bu bilgiyi iş stratejilerine kolaylıkla yansıtabilirler (Akhtar vd., 2024).

Türkiye bağlamındaki çalışmalar, yeşil inovasyonun yalnızca çevresel duyarlılıkla sınırlı bir uygulama olmadığını, firmaların üretim süreçleri, kaynak kullanımı ve performans çıktılarıyla yakından ilişkili stratejik bir yetenek olduğunu göstermektedir. Türkiye'de imalât firmaları üzerine yapılan çalışmada Yurdakul ve Kazan (2020), eko-inovasyon uygulamalarının kirliliği önleme, kaynak tasarrufu ve geri dönüşüm gibi çevresel performans boyutları üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Yıldız Çankaya ve Sezen (2015) tarafından Türkiye'de otomotiv, kimya ve elektronik sektörlerinde faaliyet gösteren 281 imalât firması üzerinde yürütülen araştırmada, eko-ürün yeniliği ve eko-süreç yeniliğinin sürdürülebilirlik performansının çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlarıyla pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Gelmez ve Ergen Işıklar (2025) tarafından plastik ve ambalaj ürünleri üreticileri üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, yeşil ürün ve yeşil süreç inovasyonunun çevresel performansı olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgular, Türkiye'de yeşil inovasyonun ürün tasarımı, üretim süreçleri, kaynak kullanımı, atık azaltımı ve geri dönüşüm gibi yenilik uygulamalarıyla çevresel performansı güçlendirebilen bir firma yeteneği olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, Türkiye bağlamında yapılan araştırmalar yeşil inovasyonun sürdürülebilirlik, paydaş beklentileri ve rekabetçi konumlanma açısından da önem taşıdığını ortaya koymaktadır. Enbaia vd. (2024) tarafından Türkiye'deki imalât firmaları üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, yeşil süreç inovasyonunun sürdürülebilirlik performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Karabulut ve Hatipoğlu (2020) ise Türkiye'de faaliyet gösteren iki köklü üretici firma üzerinde yürüttükleri nitel araştırmada, yeşil ürün ve yeşil süreç inovasyonu uygulamalarının finansal performans ve paydaş performansı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, Türkiye'de faaliyet gösteren firmalar açısından yeşil ürün ve süreç inovasyon yeteneklerinin yalnızca çevresel performansı iyileştiren teknik uygulamalar olarak değil, aynı zamanda kaynak verimliliğini artıran, paydaş beklentilerine yanıt veren ve firmaların sürdürülebilir rekabetçi konumlanmasını destekleyen stratejik yetenekler olarak ele alınması gerektiği söylenebilir. Bu durum, özellikle uluslararası pazarlarda çevresel standartlar, düşük karbon ayak izi içeren üretim ve sürdürülebilirlik beklentileriyle karşılaşan ihracatçı firmalar açısından yeşil ürün ve süreç inovasyonu yeteneklerinin önemini artırmaktadır.

Diğer taraftan, ihracatçı firmalar için önemli bir rekabet avantajı kriteri olarak öne çıkan çevresel performans çoğunlukla imalâtçı firmalar bağlamında araştırılmış olup, ihracat odaklı firmalara ilişkin yeterli düzeyde araştırma bulunmamaktadır. Bu çalışma Türkiye'de ihracata yönelik imalât yapan

firmaların çevresel performansını etkileyen faktörleri araştırması bakımından literatüre katkı sunmaktadır. Bu çerçevede, çalışmada Türk imalâtçı-ihracatçı firmalarının yeşil inovasyon yeteneklerinin çevresel performanslarına etkisi ile yeşil özümseme kapasitesinin bu ilişki üzerindeki düzenleyici etkileri araştırılmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kaynak temelli bakış açısına göre firmalar değerli kaynakları ve yetenekleri sayesinde rekabet avantajı elde edebilirler (Ray vd., 2004). Kaynak tabanlı yaklaşıma bağlı olarak geliştirilen dinamik yetenekler yaklaşımı ise, pazarların dinamik yapısından hareketle, firmalar arasındaki performans farklılıklarının kaynak dağılımının heterojenliğinden ziyade, firmaların kaynaklarını pazar şartlarına uygun şekilde kullanma yeteneklerine bağlı olduğu görüşünü savunur (Morgan vd., 2009). Kaynak temelli yaklaşım, firmanın rekabet avantajının ön koşulu olarak değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez kaynaklara sahip olmasının önemini vurgularken, doğal çevrenin dinamiklerini dikkate almamaktadır (Hart, 1995). Kaynak temelli yaklaşımın söz konusu eksikliğini eleştiren doğal kaynak tabanlı yaklaşım (DKTY) ise firmaların kirlilik önleme, ürün yönetimi ve sürdürülebilir kalkınma politikaları olmak üzere üç stratejik yetkinlik sayesinde rekabet avantajı elde edebileceğini savunmaktadır (Farrukh vd., 2022). Kirliliğin önlenmesine yönelik inovasyonel faaliyetler ile firmalar üretim ve operasyonlarında iç verimliliği artırmayı amaçlamaktadır (De Stefano vd., 2016). Atıkları ve emisyonları "son aşamada" temizlemek yerine önlemeyi amaçlayan kirlilik önleme yaklaşımı, üretim sürecinden kirletici maddelerin uzaklaştırılarak girdilerin azaltılması, üretim sürecinin basitleştirilmesi ve uyum maliyetlerinin azaltılmasıyla verimlilik artışı ve maliyetlerin düşürülmesini sağlar (Hart ve Dowell, 2011). Ürün yönetimi, üretim sürecinde ürünün tüm yaşam döngüsünün dikkate alınarak, geri dönüştürülebilir girdi kullanımının benimsenmesi ve çevreye zararlı girdilerin azaltılması sayesinde daha az kaynak kullanımı, verimlilik artışı ve rekabet avantajı sağlar (McDougall vd. 2019). Sürdürülebilir kalkınma yeteneği ise, tüm sosyal, çevresel ve ekonomik unsurları dikkate alan sürdürülebilir uygulamalara yapılan yatırımları ifade eder (Lau ve Wong, 2024). Bu kapsamda firmalar sadece sorunlara tepki vermekle veya üretim sürecinin sonuna yönelik çözümler üretmekle kalmamalı, aynı zamanda sürdürülebilirlik kültürü, ürün sorumluluğu ve kirlilik önleme teknolojileri gibi yenilikçi çevre stratejileri geliştirerek yeni organizasyonel yetkinlikler de yaratmalıdır (Fraj vd., 2013). DKTY'ye göre firmalar tarafından çevreyi korumaya dayalı stratejilere bağlı olarak uygulanan çevre odaklı inovasyonel faaliyetler, verimliliğin artmasına ve operasyonel maliyetlerin azaltılmasına yardımcı olarak finansal performansı artırır (Ong vd., 2019).

DKTY kapsamında çevreyle ilişkili rekabet avantajı kirlilik önleme, ürün yönetimi ve sürdürülebilir kalkınma stratejilerine dayanmaktadır (Hart, 1995). Bu çerçevede yeşil ürün inovasyonu DKTY'nin ürün yönetimi stratejisiyle, yeşil süreç inovasyonu ise kirliliğin kaynağında azaltılması yaklaşımıyla ilişkilidir. Yeşil ürün inovasyonu çevresel standartlara uygun yeni ya da iyileştirilmiş ürünlerin geliştirilmesini, çevreye daha duyarlı malzemelerin kullanılmasını ve zararlı girdilerin azaltılmasını içerirken, yeşil süreç inovasyonu üretim süreçlerinde enerji tasarrufu, atıkların geri kazanımı ve çevre kirliliğinin azaltılması için üretim yöntemlerinin ve teknolojilerin iyileştirilmesini ifade eder (Du ve Wang, 2022). Bu ayrım, yeşil inovasyonun yalnızca genel bir çevre uygulaması değil, ürün tasarımı ve üretim süreçleri üzerinden farklılaşan iki stratejik yetenek olduğunu göstermektedir. Nitekim imalât firmaları üzerinde yapılan çalışmalar, yeşil ürün ve süreç inovasyonunun çevresel performansla pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Saudi vd., 2019). Bu nedenle yeşil ürün ve süreç inovasyonu yetenekleri, firmanın çevresel baskıları teknik, operasyonel ve örgütsel düzeylerde yönetebilmesini sağlayan bilgi temelli stratejik yetenekler olarak tanımlanabilir.

Çevresel performans, firmanın doğal çevre üzerindeki etkisini yöneten stratejik faaliyetlerinin sonucudur (Shahgholian, 2019). Bu itibarla çevresel performans, ürünlerde çevre dostu bileşenlerin kullanımını, karbon emisyonlarının ve atıkların kaynağında azaltılmasını, enerji tasarrufu, kaynakların verimli kullanılması ve çevreye zararlı unsurların kullanımının azaltılmasını içerir (Wang vd., 2021) Firmalar üretim süreçlerinde geri dönüştürülebilir malzeme ile yeşil enerji kullanarak çevreye zararlı atıklarını ve karbon emisyonlarını azaltabilir, bu sayede çevresel performanslarını arttırabilirler (Aftab vd., 2023). Çevresel performans için gereklilik olan çevre dostu ürünlerin ve teknolojilerin kullanımı ise yeşil inovasyon ile sağlanabilir (Wang vd., 2022). Yeşil inovasyon firmanın belirlediği hedeflere çevre dostu yöntemlerle ulaşmasına yardımcı olan bir inovasyon çeşidi olarak tanımlanabilir (Qu vd., 2022).

Yeşil inovasyon enerji tasarrufu ve kirlilik önleme politikalarının yanı sıra, atık geri dönüşümünü ve kurumsal çevre yönetimini kolaylaştıran yeşil ürün ve süreç tasarımlarını içerir (Albort-Morant vd., 2018). Bu itibarla, yeşil inovasyon, ekonomik bir değer yaratırken aynı zamanda çevre için zararı en aza indirerek çevresel fayda üreten uygulamaları tanımlamaktadır (Wang vd., 2021). Bu kapsamda yeşil inovasyon atık ve giderlerin azaltılması yoluyla şirketin olumsuz çevresel etkisini azaltırken, aynı zamanda organizasyonun sosyal ve finansal performansını da artırır (Bonsu vd., 2024). Yeşil inovasyonun enerji kullanımının ve karbon emisyonunun azaltılması, kaynak verimliliğinin ve atık geri dönüşümünün ise teşvik edildiği bir ekosistem yaratma amaçları firmanın çevresel performansını destekler (Awwad vd., 2026). Literatürde çevresel performansın arttırılması için sadece devletler tarafından koyulan kurallara uyulmasının yeterli olmadığı, firmaların ürün ve süreçlerinde yeşil inovasyonu teşvik etmeleri gerekliliği vurgulanmaktadır (Wang vd., 2022).

Dinamik yetenekler yaklaşımına göre firmalar değişen çevresel ve teknolojik koşullar altında mevcut kaynak ve yeteneklerini yeniden yapılandırabildikleri ölçüde performanslarını artırabilirler (Teece vd., 1997). Bu çerçevede, yeşil inovasyon uygulamalarının firma tarafından adapte edilebilmesi, firmanın iç ve dış çevresinden edinilen yeni bilginin özümsenmesi, mevcut bilgi ile birleştirilmesi ve dönüştürülmesini gerekli kılar (Albort-Morant vd. 2018). Yeşil özümseme kapasitesi, firmanın dış çevreden elde ettiği bilgiler ile mevcut bilgi tabanını geliştirmesine ve yeşil inovasyon uygulamalarında kullanmasına imkân sağlayan bir öğrenme mekanizmasıdır (Zhou vd., 2021). Literatürde, yeniliği hedefleyen firmaların rakiplerinden daha güçlü yeteneklere sahip olmaları gerektiği, bunun da yeni bilginin firmanın faaliyetlerine ve uygulamalarına sürekli olarak entegre edilmesine bağlı olduğu belirtilmektedir (Qu vd., 2022). Bu kapsamda, yeşil dönüşümü hedefleyen firmalar dış çevredeki değerli bilgileri tespit edebilmeli, yeni bilgiyi hızla özümsemeli ve pratik uygulamalara dönüştürmelidir (Kim vd., 2025). Bu itibarla, yeşil özümseme kapasitesi firmaların çevresel bilgiyi edinme, özümseme, dönüştürme ve uygulama süreçleri yoluyla yeşil inovasyon çıktılarını şekillendiren dinamik bir bilgi yeteneği olarak değerlendirilebilir (Zahra ve George, 2002; Pacheco vd., 2018).

Yeşil Ürün İnovasyonu Yeteneği ve Çevresel Performans İlişkisi

Yeşil ürün inovasyonu, ürünlerin çevreci özelliklerinin tasarım ve üretim süreçlerinde, geleneksel inovasyonel yöntemlere veya rakiplere kıyasla daha üstün olmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesini ifade eder (Qu vd., 2022). Yeşil ürün inovasyonunda hem yeni ürünler için hem de mevcut ürünlerin modifiye edilmesi aşamalarında, kullanılan malzeme, enerji tüketimi gibi çevreyi ilgilendiren bileşenler dikkate alınarak, ürünlerin yaşam döngüsü boyunca olumsuz çevresel etkilerinin azaltılması amaçlanır (Chan vd., 2016). Bu itibarla, proaktif bir çevre uygulaması olarak yeşil ürün inovasyonunda ürünlerin tasarımı, üretimi ve ambalajlaması dahil olmak üzere ürünle ilgili her konuda çevre faktörü göz önünde bulundurulduğu için çevresel zarar en aza indirilebilmektedir (Zhang vd, 2021). Diğer taraftan, yeşil ürün inovasyonuyla firmalar piyasa koşulları ve yasal düzenlemelere uyum sağlarken aynı zamanda kaynak verimliliğini de artırabilirler (Huang ve Li, 2017). Literatürde yapılan çalışmalarda yeşil ürün inovasyonun firmaların çevresel performansı ile rekabet avantajı üzerindeki olumlu etkilerinin yanında, sürdürülebilir kalkınmaya ilişkin pozitif katkısı ortaya koyulmuştur (Ha vd., 2024; Xie vd. 2024; C. Y.Wong vd., 2020).

H1: Yeşil ürün inovasyonu yeteneği firmanın çevresel performansı ile pozitif ilişkilidir.

Yeşil Süreç İnovasyonu Yeteneği ve Çevresel Performans İlişkisi

Yeşil süreç inovasyonu, işletmenin üretim ve yönetim süreçlerinde çevre üzerindeki olumsuz etkileri en aza indirmeyi amaçlayan çevre dostu prensiplerin uygulanmasını ifade eder. (Qu vd. 2022). Yeşil süreç inovasyonun iki ana kısmından ilki olan temiz teknolojiler, üretim süreçlerinde kaynakları ve enerjiyi verimli kullanarak emisyonları azaltmayı hedeflerken, ikinci kısım olan atık su arıtma tesisleri, baca gazı filtreleri, desülfürizasyon sistemleri gibi son aşama arıtım çözümleri, ortaya çıkan emisyon ve kirliliği üretim sürecinin sonunda bertaraf etmeyi amaçlayan teknolojilerin kullanımını içerir (Khan vd., 2021). Bu çerçevede firmanın sahip olduğu yeşil süreç inovasyonu yetenekleri, süreç ve faaliyetlerden kaynaklanan karbon salımının azaltılmasında önemli bir rol oynar (Zameer vd., 2021).Yeşil süreç inovasyonu yetenekleri firmaların, sürdürülebilir malzeme ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı, atıkların azaltılması, kapalı döngü sistemleri ve su yönetimi uygulamalarıyla kaynak tasarrufu sağlanması gibi yöntemlerle çevresel etkilerinin azaltılmasına yardımcı olur (Cheng vd., 2023).

H2: Yeşil süreç inovasyonu yeteneği firmanın çevresel performansı ile pozitif ilişkilidir.

Yeşil Özümseme Kapasitesinin Düzenleyici Etkisi

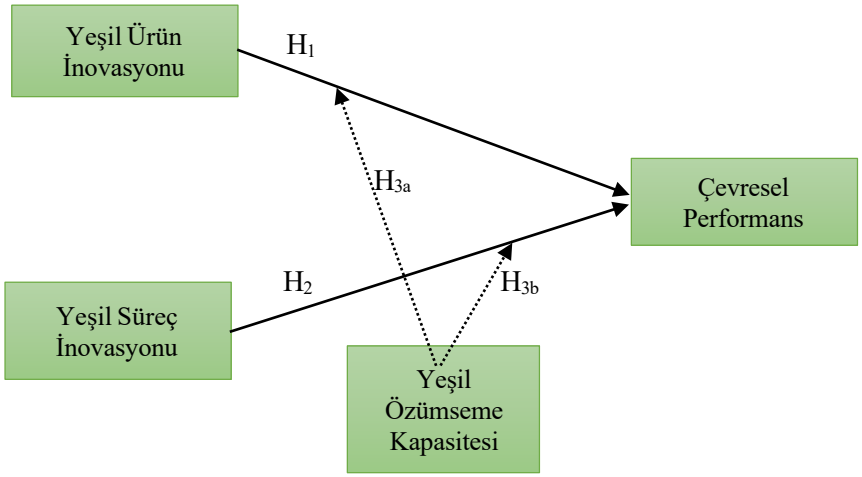
Firmaların sahip oldukları yeşil ürün ve süreç inovasyonu yeteneklerinin çevresel performanslarını arttırmak üzere kullanabilmeleri, dış çevreden gerekli teknik bilginin tespitini ve özümsenerek operasyonel faaliyetlere uygulanmasını gerekli kılar (Albort-Morant vd. 2018; Qu vd., 2022). Firmalar için dışardan edinilen yeni teknik bilgilerin karmaşıklığı nedeniyle bu bilgilerin doğrudan kullanımı çoğunlukla mümkün olmaz (Zhou vd., 2021). Bu noktada belirleyici olan firmaların özümseme kapasitesidir. Özümseme kapasitesi, firmanın dış kaynaklı bilgileri tanıma, özümseme ve ticari çıktılar yaratmak için kullanma yeteneğidir (Cohen ve Levinthal, 1990). Bu çerçevede özümseme kapasitesi güçlü olan firmalar, dışarıdan edindikleri bilgileri yeşil inovasyon yeteneklerinin değerli girdileri haline dönüştürebilir ve iç süreçleri ile çevre arasındaki koordinasyonu sağlayabilirler (Wang vd., 2023). Bu itibarla, yeşil özümseme kapasiteleri ile firmalar dışarıdan edindikleri bilgileri, ürün ve süreçlerinin yeşil dönüşümü için kullanarak çevresel performanslarını arttırabilirler (Kim vd., 2025).

H3a: Yeşil özümseme kapasitesi, yeşil ürün inovasyonu yeteneği ile çevresel performans arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir.

H3b: Yeşil özümseme kapasitesi, yeşil süreç inovasyonu yeteneği ile çevresel performans arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir.

Araştırmanın Modeli

Araştırma hipotezlerinden hareketle aşağıdaki araştırma modeli önerilmiştir (Şekil 1).



Şekil 1: Araştırma Modeli

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla, yeşil ürün inovasyonu yeteneği için Zhang vd. (2020) tarafından kullanılan ve dört sorudan oluşan ölçek adapte edilmiştir. Yeşil süreç inovasyonu yeteneği için Xie vd. (2019) ile Xie vd. (2024)'nin yeşil süreç inovasyonu ölçeklerinden yararlanılarak oluşturulan ve beş sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Yeşil özümseme kapasitesi için Chen vd. (2015) tarafından kullanılan ve beş sorudan oluşan ölçek adapte edilmiştir. Çevresel performansın ölçümü içinse, Huang ve Li (2017) tarafından kullanılan ve altı sorudan oluşan ölçek adapte edilmiştir. Bu çerçevede 7'li Likert tipinde ölçeklerden oluşan anket formunun birinci bölümünde, firma yaşı ve büyüklüğü ile cevaplayıcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorular sorulmuş, ikinci bölümde yeşil ürün inovasyonu ve yeşil süreç inovasyonu yeteneği, üçüncü bölümde yeşil özümseme kapasitesi, dördüncü bölümde ise çevresel performansı ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur. Soru ifadeleri imalat ve ihracat süreçlerinde görev yapan firma yöneticileri ile değerlendirilerek anlam bakımından tekrar gözden geçirilmiştir. Bu çerçevede içerik geçerliliği

sağlanmıştır. Anket formu 30 firma yöneticisi ile ön teste tabi tutularak, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik bakımından uygunluğu değerlendirilmiştir. Ayrıca faktör analizi ile faktör yüklerinin ayrışma durumları incelenmiştir. Ön test sonuçları sonrasında anketin örneklem grubuna uygulanmasına karar verilmiştir.

Anketin uygulanacağı firmalar uygunluğa göre örnekleme yöntemiyle İstanbul ve Kocaeli illerinde faaliyet gösteren imalât ve ihracat yapan firmalar olarak belirlenmiştir. Öncelikle firma yöneticileri ile ön görüşme yapılarak araştırma hakkında bilgi verilmiş ve araştırmaya katılmaya istekli firmalar tespit edilmiştir. Müteakiben telefonla, online ve yüz yüze uygulama metotları kullanılarak anket uygulamasına geçilmiştir. Bu kapsamda Şubat-Mart 2026 ayları içinde toplam 191 firmadan geçerli anket formu elde edilmiştir. Araştırma için Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu izni (12.02.2026- E-26014373-050.01.04-778495) alınmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmaya katılan firma ve çalışanlara ilişkin demografik özellikler Tablo 1.'de gösterilmiştir. Çalışan özellikleri bakımından, çalışanların büyük oranda alt-orta yönetici grubuna dahil olduğu, eğitim seviyesi bakımından lisans ve lisans üstü eğitimin ağırlıklı olduğu, ayrıca çalışanların büyük çoğunluğun 25 ila 44 yaş aralığında yer aldığı ve ağırlıklı olarak erkek katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Diğer taraftan, araştırmaya katılan firmaların çoğunluğu en az 5 ülkeye ihracat yapmaktadır.

Tablo 1. Çalışan ve firma özellikleri

Çalışan Yaşı	Unvan	Eğitim	Cinsiyet
<24---- %2,09	Üst Kademe----- %8,37	Lise ------%4,71	Erkek-%73
25-34 ----- %49,21	Orta Kademe ---- %52,35	Yüksekokul --- %14,13	Kadın-%27
35-44 ----- %34,03	Alt Kademe ----- %39,26	Üniversite-----%67,53	
45-54 ----- %12,03		Yüksek Lisans ---%13,61	
>55 -------%2,61			

Departman	İhracat Ülke Sayısı		Sektör	
Finans- %39,79	5'ten az	%1,57	Tekstil --- %20	Makina %7
İhracat- %31,41	5-9	%58,63	Plastik ve Kauçuk---%17	Kimya %4
Muhasebe- %8,90	10-14	%34,55	Gıda---%16	Deri %4
Üretim- %11	15-19	%4,18	Mobilya, Orman Ürünleri %13	Diğer %10
YK Üyesi-%8,90	20 ve üstü	%0,50	Çimento Cam Seramik %9	

Araştırma, verilerinin analizi yapısal eşitlik modeli kullanılarak, SmartPLS yazılımı aracılığı ile yapılmıştır. PLS, varyans tabanlı olması ve küçük örneklemle verimli çalışabilmesi, normal dağılım varsayımında bulunmaması avantajları (Hair vd., 2021) nedenleriyle analiz yöntemi olarak tercih edilmiştir. Ölçüm modeli, gösterge güvenilirliği, iç tutarlılık güvenilirliği ve ayırt edici geçerlilik bakımından değerlendirilmiştir. Ölçüm modeli sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir. Ayrışma geçerliliği ise Fornell ve Larcker (1981) kriteri ve Henseler vd. (2015) tarafından önerilen Heterotrait-Monotrait Korelasyon Oranı (HTMT) ile değerlendirilmiştir (Tablo 3). Yapıların AVE değerlerinin karekökünün yapılar arası korelasyonların mutlak değerinden daha büyük olması, ayrıca HTMT değerinin literatürde önerilen eşik değer olan 0,85'in altında olması modelin ayrışma geçerliliğini sağladığını göstermektedir.

Tablo 2. Ölçüm Modeli Sonuçları

Değişkenler	Maddeler	Faktör Yükleri	VIF	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability (CR)	Cronbach's Alpha
Yeşil Ürün İnovasyonu y.	UIY1	0,831	1,876	0,661	0,886	0,828
	UIY2	0,868	2,171			
	UIY3	0,752	1,554			
	UIY4	0,796	1,676			
Yeşil Süreç İnovasyonu y.	SIY1	0,800	1,861	0,634	0,896	0,855
	SIY2	0,785	1,849			
	SIY3	0,811	1,877			
	SIY4	0,724	1,584			
	SIY5	0,856	2,273			
Yeşil Özümseme Kapasitesi	OK1	0,895	2,905	0,732	0,932	0,911
	OK2	0,842	2,436			
	OK3	0,860	2,152			
	OK4	0,825	2,530			
	OK5	0,854	2,777			
Çevresel Performans	CP1	0,768	1,968	0,660	0,921	0,896
	CP2	0,850	2,706			
	CP3	0,819	2,254			
	CP4	0,833	2,391			
	CP5	0,742	1,773			
	CP6	0,854	2,667			

Tablo 3. Fornell-Larcker Kriteri Değeri ile HTMT Rasyosu

	Fornell-Larcker Kriteri Değeri				**Heterotrait – Monotrait Rasyosu**			
	CP	Y_OK	Y_SIY	Y_UIY	CP	Y_OK	Y_SIY	Y_UIY
CP	(0,812)							
Y_OK	0,241	(0,855)			0,249			
Y_SIY	0,641	0,202	(0,796)		0,729	0,222		
Y_UIY	0,571	0,119	0,548	(0,813)	0,660	0,130	0,647	

Not: Parantez içindeki değerler AVE değerlerinin karekökü'dür.

Yapısal Model sonuçları

Yapısal model SmartPLS yazılımında Ringle vd. (2020) tarafından önerilen şekilde bootstrapping metodu kullanılarak, 5000 alt örnek ile test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen yol katsayıları, t ve p değerleri Tablo 4'te gösterilmiştir. Buna göre, araştırma hipotezi H1 çerçevesinde, yeşil ürün inovasyonu yeteneği ile çevresel performansın pozitif ilişkili olduğu öngörüsü analiz sonuçlarına göre desteklenmiştir (β:0,338; t:5,527; p:0,000). Araştırma hipotezi H2, yeşil süreç inovasyonu yeteneği ile çevresel performansın pozitif ilişkili olduğunu öngörmektedir. Analiz sonuçlarına göre H2 hipotezi desteklenmiştir (β:0,450; t:7,913; p:0,000). Araştırma hipotezi H3a çerçevesinde yeşil özümseme kapasitesinin yeşil ürün inovasyonu yeteneği ile çevresel performans ilişkisinde düzenleyici etkisinin olduğu öngörülmüştür. Analiz sonuçları çerçevesinde H3a hipotezi desteklenmiştir (β:0,189; t:3,163; p:0,002). Yeşil özümseme kapasitesinin yeşil süreç inovasyonu ile çevresel performans arasında düzenleyici etkisinin olduğunu öngören H3b hipotezi ise desteklenmemiştir (β:-0,065; t:1,131; p:0,258). Ayrıca, araştırma kapsamında kontrol değişkenleri olarak belirlenen firma yaşı ve büyüklüğünün çevresel performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre firma büyüklüğü ile çevresel performansın negatif ilişkili olduğu belirlenmiştir (β:-0,097; t:2,051; p:0,040). Firma yaşının ise çevresel performans üzerinde herhangi bir etkisi tespit edilememiştir (β:0,068; t:1,391; p:0,164).

Tablo 4. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Hipotezler	Yollar	İlişki Katsayısı (β)	Örneklem Ortalaması	Standart Sapma	t değeri	P değeri	Sonuç
H1	Y_UIY -> CP	0,338**	0,333	0,061	5,527	0,000	Desteklendi
H2	Y_SIY -> CP	0,450**	0,453	0,057	7,913	0,000	Desteklendi
H3a	Mod_OK_UIY_CP -> CP	0,189**	0,192	0,060	3,163	0,002	Desteklendi
H3b	Mod_OK_SIY_CP -> CP	-0,065	-0,067	0,057	1,131	0,258	Desteklenmedi
	BUY -> CP	-0,097*	-0,096	0,047	2,051	0,040	
	YAS -> CP	0,068	0,068	0,049	1,391	0,164	

*p<0,05 **<0,01

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, ihracatçı firmaların sahip oldukları yeşil ürün ve süreç inovasyonu yetenekleri, yeşil özümseme kapasitesi ve çevresel performans arasındaki ilişkiler yeşil kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde incelenmiştir. Araştırma neticesinde, ihracatçı firmaların yeşil ürün inovasyonu yetenekleri ile yeşil süreç inovasyonu yeteneklerinin çevresel performanslarını pozitif yönde etkilediği, yeşil özümseme kapasitesinin ise ürün inovasyonu yeteneği ile çevresel performans arasındaki ilişkide pozitif düzenleyici etkisi tespit edilmiştir. Araştırmanın önemli sonuçlarından ilki yeşil inovasyon yeteneklerinin çevresel performans üzerindeki pozitif etkisidir. Günümüzde özellikle çevresel konularda firmalar üzerindeki artan regülasyon baskılarıyla, artık çevresel performans firmalar için önemli bir uyum ve performans göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede yurtdışı pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamak için ihracatçı firmaların sahip olmaları gereken fiyat, kalite, maliyet gibi geleneksel rekabet üstünlüğü kriterlerinin yanında çevresel performansları da belirleyici olmaktadır. Bu kapsamda araştırma sonucunda çevresel performans için yeşil inovasyon yeteneklerinin önemi ortaya koyulmuştur.

Diğer taraftan araştırmanın önemli bir diğer sonucu yeşil özümseme kapasitesinin yeşil ürün inovasyonu yeteneği ile çevresel performans arasındaki pozitif düzenleyici etkisidir. Bu çerçevede, özellikle yurtdışı pazarlarda rekabet eden ihracatçı firmaların ürün inovasyonu yeteneklerinin çevresel performansa dönüşmesinde, firmanın inovasyon için ihtiyaç duyduğu yeşil inovasyon bilgisinin tespit edilmesi ve firmanın iç süreçlerine yansıtılabilmesinin önemi ortaya koyulmuştur. Araştırmanın bir diğer önemli sonucu, firma büyüklüğü ile çevresel performans arasındaki negatif ilişkidir. Bu sonuç literatürde büyük firmaların küçük firmalara göre çevreci uygulamalara daha fazla kaynak ayırabildikleri ve daha yüksek çevre performansına sahip oldukları görüşüyle (Younis ve Sundarakani, 2020) farklılaşmaktadır. Diğer taraftan C. W. Wong vd. (2020) ise bu farkın firma büyüklüğünden çok firmaların çevresel uygulamalarının türünden kaynaklandığına işaret etmektedir (C. W. Wong vd., 2020). Çalışmanın bulgusu ise ihracatçı firmalar özelinde, firmaların büyüdükçe çevresel performanslarının azaldığını, dolayısıyla çevreye olan zararlı etkilerinin arttığını ortaya koymaktadır. Bu durum, özellikle ihracat yoluyla büyümeyi hedefleyen firmaların çevresel performans kriterleri nedeniyle uluslararası pazarların gerekliliklerine uyum sağlamalarının zorlaşabileceğini göstermektedir. Ayrıca bu bulgu, Türkiye'de AB çevre müktesebatına uyumun hâlen yüksek düzeyde yatırım gerektirmesi ve çevre, iklim değişikliği, endüstriyel kirlilik, atık yönetimi ve hava kalitesi gibi alanlarda kurumsal uyum sürecinin henüz tamamlanmamış olması bağlamında da değerlendirilebilir (AB Başkanlığı, 2026; EC, 2025).

Bu itibarla, araştırma sonucunda ihracatçı firmaların sürdürülebilir büyüme ve uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamaları için yeşil ürün ve süreç inovasyonu yetenekleri ile yeşil özümseme kapasitelerinin önemi ortaya koyulmuştur. Firmaların bahse konu yetkinliklerinin geliştirilmesi içinse, yeşil dönüşüm için gerekli teknik altyapı yatırımının yapılması, yeşil enerji kaynaklarının kullanımının yaygınlaştırılması ve insan kaynaklarının yeşil dönüşüm bağlamında eğitilmesi gerekmektedir. Yeşil dönüşüm için ihracatçı firmalara devlet destekli finans kuruluşları tarafından sağlanacak düşük maliyetli kredi ve teşvikler faydalı olacaktır. Ayrıca, firmaların yeşil dönüşüm bilgisine erişimini kolaylaştırmak

için teknik ziyaretler, ülke ve firmalar arası iş birlikleri ile teknik eğitim programları düzenlenmesi yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

Aftab, J., Abid, N., Cucari, N., & Savastano, M. (2023). Green human resource management and environmental performance: The role of green innovation and environmental strategy in a developing country. Business Strategy and the Environment, 32(4), 1782–1798.

Akhtar, S., Li, C., Sohu, J. M., Rasool, Y., Hassan, M. I. U., & Bilal, M. (2024). Unlocking green innovation and environmental performance: the mediated moderation of green absorptive capacity and green innovation climate. *Environmental Science and Pollution Research*, *31*(3), 4547-4562.

Albort-Morant, G., Leal-Rodríguez, A. L., & De Marchi, V. (2018). Absorptive capacity and relationship learning mechanisms as complementary drivers of green innovation performance. *Journal of knowledge management*, *22*(2), 432-452.

Atlin, C., and Gibson, R. (2017). Lasting regional gains from non-renewable resource extraction: the role of sustainability-based cumulative effects assessment and regional planning for mining development in canada. *The Extractive Industries and Society*. 4, 36–52. doi: 10.1016/j.exis.2017.01.005

Avrupa Birliği Başkanlığı (2026). https://www.ab.gov.tr/chapter-27-environment_92_en.html. (Erişim tarihi: 26.06.2026)

Awwad, A., Anouze, A. L. M., & Elbanna, S. (2026). Green product innovation: influences on environmental sustainability performance. *Management decision*, *64*(3), 935-958.

Bonsu, M. O. A., Guo, Y., & Zhu, X. (2024). Does green innovation mediate corporate social responsibility and environmental performance? Empirical evidence from emerging markets. *Journal of Applied Accounting Research*, *25*(2), 221-239.

Chan, H. K., Yee, R. W., Dai, J., & Lim, M. K. (2016). The moderating effect of environmental dynamism on green product innovation and performance. *International journal of production economics*, *181*, 384-391.

Chen, Y. S., Lai, S. B., & Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of business ethics*, 331-339.

Chen, Y. S., Lin, Y. H., Lin, C. Y., & Chang, C. W. (2015). Enhancing green absorptive capacity, green dynamic capacities and green service innovation to improve firm performance: An analysis of structural equation modeling (SEM). *Sustainability*, *7*(11), 15674-15692.

Cheng, C., Ahmad, S. F., Irshad, M., Alsanie, G., Khan, Y., Ahmad, A. Y. B., & Aleemi, A. R. (2023). Impact of green process innovation and productivity on sustainability: The moderating role of environmental awareness. *Sustainability*, *15*(17), 12945.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, *35*(1), 128-152.

De Stefano, M. C., Montes-Sancho, M. J., & Busch, T. (2016). A natural resource-based view of climate change: Innovation challenges in the automobile industry. *Journal of Cleaner Production*, *139*, 1436-1448.

Du, Y., & Wang, H. (2022). Green innovation sustainability: how green market orientation and absorptive capacity matter? *Sustainability*, *14*(13), 8192.

Dzhengiz, T., & Niesten, E. (2020). Competences for environmental sustainability: A systematic review on the impact of absorptive capacity and capabilities. *Journal of Business Ethics*, 881-906.

Enbaia, E., Alzubi, A., Iyiola, K., & Aljuhmani, H. Y. (2024). The interplay between environmental ethics and sustainable performance: Does organizational green culture and green innovation really matter? *Sustainability*, *16*(23), 10230.

European Commission (2025). Commission Staff Working Document, Türkiye 2025 Report. enlargement.ec.europa.eu/document/download/4bb4ddd1-4f20-4ee0-92db-926996ec8dd1_en?filename=türkiye-report-2025.pdf (Erişim Tarihi: 26.06.2026).

Farrukh, A., Mathrani, S., & Sajjad, A. (2022). A natural resource and institutional theory-based view of green-lean-six sigma drivers for environmental management. *Business Strategy and the Environment*, *31*(3), 1074-1090.

Fischer-Kowalski, M., Rovenskaya, E., Krausmann, F., Pallua, I., & Mc Neill, J. R. (2019). Energy transitions and social revolutions. *Technological Forecasting and Social Change*, *138*, 69-77.

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

Fraj, E., Martínez, E., & Matute, J. (2013). Green marketing in B2B organisations: an empirical analysis from the natural-resource-based view of the firm. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *28*(5), 396-410.

Gelmez, E., & Ergen Işıklar, Z. (2025). Yeşil İnovasyon Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, *60*(3), 2295-2309.

Ha, N. M., Nguyen, P. A., Luan, N. V., & Tam, N. M. (2024). Impact of green innovation on environmental performance and financial performance. *Environment, Development and Sustainability*, *26*(7), 17083-17104.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (p. 197). Springer Nature.

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. Academy of Management Review, 20(4), 986-1014.

Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, *37*(5), 1464-1479.

Henseler J, Ringle CM, Sarstedt M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115-135.

Huang, J. W., & Li, Y. H. (2017). Green innovation and performance: The view of organizational capability and social reciprocity. *Journal of Business Ethics*, *145*(2), 309-324.

Karabulut, T., & Hatipoğlu, H. N. (2020). The effects of green product innovation and green process innovation on company performance. *International Journal of Commerce and Finance*, *6*(1), 181-193.

Khan, S. J., Kaur, P., Jabeen, F., & Dhir, A. (2021). Green process innovation: Where we are and where we are going. *Business Strategy and the Environment*, *30*(7), 3273-3296.

Kim, J., Ali, M., & Roh, T. (2025). When do green absorptive capacity and ambidextrous open innovation foster sustainable performance. *Business Strategy and the Environment*, *34*(7), 9223-9241.

Lau, C. C., & Wong, C. W. (2024). Achieving sustainable development with sustainable packaging: A natural-resource-based view perspective. *Business strategy and the environment*, *33*(5), 4766-4787.

Lutfi, A., Alqudah, H., Alrawad, M., Alshira'h, A. F., Alshirah, M. H., Almaiah, M. A., ... & Hassan, M. F. (2023). Green environmental management system to support environmental performance: what factors influence SMEs to adopt green innovations? *Sustainability*, *15*(13), 10645.

McDougall, N., Wagner, B., & MacBryde, J. (2019). An empirical explanation of the natural-resource-based view of the firm. *Production Planning & Control*, 30(16), 1366-1382.

Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, *30*(8), 909-920.

Ong, T. S., Lee, A. S., Teh, B. H., & Magsi, H. B. (2019). Environmental innovation, environmental performance and financial performance: Evidence from Malaysian environmental proactive firms. *Sustainability*, *11*(12), 3494.

Pacheco, L. M., Alves, M. F. R., & Liboni, L. B. (2018). Green absorptive capacity: A mediation-moderation model of knowledge for innovation. *Business Strategy and the Environment*, *27*(8), 1502-1513.

Qi, G., Jia, Y., & Zou, H. (2021). Is institutional pressure the mother of green innovation? Examining the moderating effect of absorptive capacity. *Journal of Cleaner Production*, *278*, 123957.

Qu, X., Khan, A., Yahya, S., Zafar, A. U., & Shahzad, M. (2022). Green core competencies to prompt green absorptive capacity and bolster green innovation: the moderating role of organization's green culture. *Journal of Environmental Planning and Management*, *65*(3), 536-561.

Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic management journal*, *25*(1), 23-37.

Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(12), 1617-1643.

Saudi, M. M., Sinaga, O., & Zainudin, Z. (2019). The effect of green innovation in influencing sustainable performance: Moderating role of managerial environmental concern. *International Journal of Supply Chain Management*, *8*(1), 303-310.

Shahgholian, A. (2019). Unpacking the relationship between environmental profile and financial profile; literature review toward methodological best practice. *Journal of Cleaner Production*, *233*, 181-196.

Siefkes, M., Hamer, A. L., Haaland, G., & Bjørgum, Ø. (2024). Profit first, environmental impact second? Investigating hybrid institutional logics in venture capital investment approaches. *Business Strategy and the Environment*, *33*(8), 7922-7941.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533.

Ticaret Bakanlığı (2025). https://ticaret.gov.tr/dis-iliskiler/yesil-mutabakat/ab-sinirda-karbon-duzenleme-mekanizmasi/ab-skdm-bilgi-notu: Erişim tarihi: 16.11.2025

United Nations Framework Convention on Climate Change. (2015). *Paris Agreement*. UNFCCC.

Wang, C., Zhang, X. E., & Teng, X. (2023). How to convert green entrepreneurial orientation into green innovation: the role of knowledge creation process and green absorptive capacity. *Business Strategy and the Environment*, *32*(4), 1260-1273.

Wang, H., Khan, M. A. S., Anwar, F., Shahzad, F., Adu, D., & Murad, M. (2021). Green innovation practices and its impacts on environmental and organizational performance. *Frontiers in Psychology*, *11*, 553625.

Wang, Q. J., Wang, H. J., & Chang, C. P. (2022). Environmental performance, green finance and green innovation: what's the long-run relationships among variables? *Energy Economics*, *110*, 106004.

Wong, C. W., Wong, C. Y., & Boon-itt, S. (2020). Environmental management systems, practices and outcomes: Differences in resource allocation between small and large firms. *International Journal of Production Economics*, *228*, 107734.

Wong, C. Y., Wong, C. W. Y., & Boon-itt, S. (2020). Effects of green supply chain integration and green innovation on environmental and cost performance. *International Journal of Production Research*, *58*(15), 4589–4609.

Xie, J., Abbass, K., & Li, D. (2024). Advancing eco-excellence: Integrating stakeholders' pressures, environmental awareness, and ethics for green innovation and performance. *Journal of Environmental Management*, *352*, 120027.

Xie, X., Huo, J., & Zou, H. (2019). Green process innovation, green product innovation, and corporate financial performance: A content analysis method. *Journal of Business Research*, *101*, 697-706.

Yıldız Çankaya, S. , & Sezen, B. (2015). Ekolojik Yenilik ile Sürdürülebilirlik Performansı Arasındaki İlişkide Çevresel Belirsizliğin Moderatör Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, *11*(24), 111-134.

Younis, H., & Sundarakani, B. (2020). The impact of firm size, firm age and environmental management certification on the relationship between green supply chain practices and corporate performance. *Benchmarking: An International Journal*, *27*(1), 319-346.

Yurdakul, M., & Kazan, H. (2020). Effects of Eco-Innovation on Economic and Environmental Performance: Evidence from Turkey's Manufacturing Companies. *Sustainability*, 12(8), 3167.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, *27*(2), 185-203.

Zameer, H., Wang, Y., Vasbieva, D. G., & Abbas, Q. (2021). Exploring a pathway to carbon neutrality via reinforcing environmental performance through green process innovation, environmental orientation and green competitive advantage. *Journal of Environmental Management*, *296*, 113383.

Zhang, J., Liang, G., Feng, T., Yuan, C., & Jiang, W. (2020). Green innovation to respond to environmental regulation: how external knowledge adoption and green absorptive capacity matter? *Business Strategy and the Environment*, *29*(1), 39-53.

Zhang, M., Zeng, W., Tse, Y. K., Wang, Y., & Smart, P. (2021). Examining the antecedents and consequences of green product innovation. *Industrial Marketing Management*, *93*, 413-427.

Zhang, W., & Zhao, J. (2023). Digital transformation, environmental disclosure, and environmental performance: An examination based on listed companies in heavy-pollution industries in China. *International Review of Economics & Finance*, *87*, 505-518.

Zhou, M., Govindan, K., Xie, X., & Yan, L. (2021). How to drive green innovation in China's mining enterprises? Under the perspective of environmental legitimacy and green absorptive capacity. *Resources Policy*, *72*, 102038.

KÜRESEL ÜNİVERSİTE SIRALAMALARINDA SOSYAL BİLİMLER: REKABETTE ÖNE ÇIKAN ÜLKELER VE TÜRKİYE'NİN DURUMU

Prof. Dr. Mehmet BARCA

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi,
mehmet.barca@asbu.edu.tr

Doç. Dr. Semih CEYHAN

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
sceyhan@aybu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Musab Talha AKPINAR

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
mtakpinar@aybu.edu.tr

Arş. Gör. Muhammed Fatih ÖZER

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
m.f.ozer@aybu.edu.tr

Emirhan YAĞCI

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi,
emirhannyagcii@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışma, Türk üniversitelerinin sosyal bilimler alanındaki küresel sıralama performansını QS, Shanghai (ARWU), Round University Ranking (RUR) ve Leiden olmak üzere dört farklı uluslararası veri kaynağı üzerinden boylamsal bir perspektifle analiz etmektedir. 2006-2025 dönemini kapsayan bulgular; küresel akademik sistemin unipolar bir yapıdan multipolar bir yapıya dönüşümünün sosyal bilimler alanında da geçerli olduğunu ancak bu dönüşümün STEM alanlarına kıyasla daha yavaş ilerlediğini ortaya koymaktadır. Türkiye, RUR sıralamasında sıralanan üniversite sayısını 2014'teki 4'ten 2025'te 51'e çıkarmış olmakla birlikte ilk 100'deki kalıcı temsilini hâlâ sağlayamamakta; sosyal bilimler alt alanlarının büyük bölümünde ise görece durağan bir performans sergilenmektedir. Leiden verilerine göre Türkiye'nin sosyal bilimlerdeki ilk 500 temsilcisi 2006-2009 döneminden 2020-2023 dönemine yalnızca 1'de kalmış, Çin'in aynı dönemde 11'den 52'ye ulaşması ile keskin bir kontrast oluşturmuştur. Bulgular, Türkiye'de sosyal bilimler araştırma ekosisteminin niceliksel genişlemenin gerisinde kalan yapısal sorunlarını gözler önüne sermekte ve alan bazlı politika müdahalelerine duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Üniversite Sıralamaları, Sosyal Bilimler, Leiden, ARWU, QS

GİRİŞ

21. yüzyılın bilgi ekonomisi ekseninde yükseköğretim kurumları, yalnızca geleneksel eğitim ve araştırma merkezleri olma işlevlerini aşarak, ulus devletlerin yumuşak güç unsurları ve küresel rekabetin stratejik aktörleri haline gelmiştir (Marginson, 2011). Bu dönüşüm sürecinde üniversitelerin performansını ölçme, kıyaslama ve standartlaştırma ihtiyacı, "sıralama sistemlerini" (rankings) yükseköğretim politikasının merkezine taşımıştır (Hazelkorn, 2015). QS, Times Higher Education (THE), Shanghai (ARWU) ve Leiden gibi küresel ölçekli sıralama kuruluşları; araştırma çıktıları, akademik itibar, uluslararasılaşma ve eğitim kalitesi gibi çok boyutlu kriterler üzerinden üniversiteleri hiyerarşik bir düzleme yerleştirmektedir (Altbach, 2013).

Uluslararası literatürde üniversite sıralamalarına yönelik çalışmaların büyük çoğunluğu genel performans üzerine yoğunlaşsa da son yıllarda alan bazlı değerlendirmelerin önemi giderek artmaktadır. Özellikle sosyal bilimler bir ülkenin demokratik olgunluğunu, kurumsal kapasitesini ve sosyo-ekonomik gelişimine yön veren entelektüel sermayesini yansıtması bakımından kritik bir öneme sahiptir (Flyvbjerg, 2012). Buna karşın, mevcut sıralama sistemlerinin metodolojik yapısı genellikle fen bilimleri ve tıp (STEM) alanlarındaki yayın pratiklerine dayalı olduğu için, sosyal bilimlerdeki performansın ölçülmesi kendine özgü zorluklar ve dinamikler barındırmaktadır (Rauhvargers, 2013).

Türkiye bağlamında yükseköğretim sistemi, özellikle 2000'li yıllardan sonra niceliksel bir genişleme vizyonuyla karakterize edilen bir dönüşüm yaşamıştır (Yalçıntaş & Akkaya, 2019). Türk üniversitelerinin küresel arenadaki konumu, genellikle mühendislik ve doğa bilimleri üzerinden okunsa

da sosyal bilimler alanındaki rekabet gücünün analizi, ülkenin küresel yönetişim ve iktisadi düşünce üretimindeki yerini anlamak açısından elzemdir.

Bu çalışma, Türk üniversitelerinin sosyal bilimler alanında uluslararası sıralamalardaki (QS, ARWU, RUR ve Leiden) performansını boylamsal bir perspektifle analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma, küresel yükseköğretim sektöründe rekabetin bir aracı haline gelen üniversite sıralamalarının, sosyal bilimler alanında nasıl bir tablo ortaya koyduğunu ve bu tablonun fen/mühendislik gibi diğer alanlardan ne şekilde ayrıştığını incelemektedir. Temel sorunsal, genel dünya sıralamalarında (STEM ve Tıp ağırlıklı) gözlemlenen Anglo-Sakson merkezli "unipolar" (tek kutuplu) yapıdan "multipolar" (çok kutuplu) yapıya geçişin, sosyal bilimler özelindeki konu bazlı sıralamalarda (Subject Rankings) da görülüp görülmediğini belirlemektir. Bu bağlamda, yükselen (Asya-Pasifik) ve göreceli gerileme yaşayan (geleneksel Batı blokları) ülkelerin performansları üzerinden Türkiye'nin küresel ölçekteki konumu; açık veriler üzerinden tartışmaya açılacaktır

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Üniversite sıralamaları son 20 senedir dünya çapında üniversite rekabetçiliğinin en gözde ölçüm araçlarından biri olmuştur. Küresel ölçekte 30'dan fazla ulusal ve uluslararası üniversite sıralaması bulunmaktadır. Bunlar içerisinde, Quacquarelli Symonds (QS), Academic Ranking of World Universities (ARWU-Shanghai), Round University Ranking (RUR) ve CWTS Leiden Ranking gibi uluslararası sıralamalar öne çıkmaktadır. Bu sıralamalar sayesinde küresel ölçekte üniversiteler yayın performansı, eğitim kalitesi, uluslararasılaşma gibi ölçütler esas alınarak değerlendirilmektedir. Sıralamalarda yüksek olan üniversiteler, itibar kazanmakta, popülaritesi ve marka bilinirliği artmakta, daha başarılı öğrenci ve akademisyenleri kendine çekebilmekte ve kamu ya da özel sektör yatırımlarını alabilmek için avantaj sağlamaktadır.

Stratejik yönetim perspektifinden bakıldığında, küresel üniversite sıralamaları sadece dışsal birer performans göstergesi değil, aynı zamanda kurumların davranışlarını şekillendiren içsel stratejik araçlardır (Barca vd., 2025a). Kaynak Temelli Görüş çerçevesinde yüksek sıralamalar; bir üniversitenin araştırma kapasitesi, akademik itibarı ve uluslararası iş birliği ağları gibi temel yetkinliklerinin bir yansıması olarak kabul edilebilir (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Bu soyut varlıklar, küresel yükseköğretim pazarında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin anahtarı olarak kabul edilmektedir. Öte yandan, Yeni Kurumsal Teori açısından sıralamalar birer meşruiyet mekanizması işlevi görür (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Üniversiteler, küresel olarak tanınan standartlara uyum sağlama (eşbiçimlilik/isomorphism) baskısı altındadır ve sıralama performansı, kurumun uluslararası normlarla uyumunu kanıtlayarak fon sağlayıcılar ve politika yapıcılar nezdinde meşruiyet kazanmasını sağlar (Barca vd., 2025a).

Ancak yükseköğretimdeki bu dönüşüm, üniversitelerin performansını yalnızca genel bir skor tablosuna indirgemekten ziyade, kurumların içinde bulunduğu "araştırma ekosistemini" bir bütün olarak analiz etmeyi zorunlu kılmaktadır. Özellikle sosyal bilimler alanında, üniversitelerin ürettiği bilginin toplumsal etkiye dönüşmesi ve politika yapıcılar tarafından dikkate alınması, bu sıralamalardaki görünürlükle yakından ilişkilidir. Günümüzde sosyal bilimler, yalnızca toplumsal olguları "yorumlayan" bir disiplin olmanın ötesine geçerek; karmaşık süreçlerin tasarlanması, yönetilmesi ve stratejik kararların rasyonelleştirilmesinde kritik bir bilgi alanı haline gelmiştir. Bu bağlamda sosyal bilimler, kalkınma vizyonu olan ülkeler için fen ve mühendislik bilimleriyle "eşit ağırlıklı" ve tamamlayıcı bir stratejik kaynak olarak konumlandırılmalıdır (Şeker vd., 2025b).

Türkiye'de üniversite sıralamalarının itibarı ve marka bilinirliği açısından önemli görülmesi, Türk üniversitelerinin bu listelerde yer alma isteğini artırmıştır (Bozoğlu, 2022). 2000'li yıllardan sonra yükseköğretim kurumlarının yaygınlaşmasıyla birlikte Türkiye'de yayın hacminde belirgin bir artış yaşanmış, ancak niceliksel bu büyüme her zaman niteliksel bir sıçramayı beraberinde getirmemiştir (Asma ve Ünal, 2022). Akademik yükseltme sistemlerindeki "yayın sayısı" odaklı performans rejimleri, kimi zaman uzun soluklu ve yüksek etkili çalışmalar yerine parçalı ve kısa vadeli üretimi teşvik edebilmektedir. Bu durum, mühendislik ve tıp gibi alanlarda metodolojik standartlar sayesinde daha hızlı bir görünürlük sağlarken; sosyal bilimlerde kuramsal derinlik ve boylamsal saha çalışmalarının önündeki yapısal engelleri daha görünür kılmaktadır.

Dünya genelindeki gelişmelere paralel olarak, Türk üniversiteleri de sosyal bilimler dahil olmak üzere çeşitli disiplinlerde ön sıralara yerleşmek için iddialı hedefler belirlemişlerdir. Genel üniversite sıralamaları kurumsal bir prestij sunsa da (Saraç ve Erdoğan, 2023), bilginin uzmanlaştığı günümüzde alt alan bazlı performans analizleri çok daha kritik bir önem kazanmıştır. Alaşehir ve ark. (2014), Türkiye'deki yayın dağılımında klinik tıp ve mühendisliğin ezici bir üstünlüğü olduğunu, bu alanlardaki yayın hacminin üniversitelerin genel puanlarını domine ettiğini belirtmektedir. Mühendislik bilimleri ve tıp gibi alanlar küresel standartlara daha hızlı uyum sağlayabilirken, sosyal bilimlerin (iktisat, sosyoloji, yönetim bilimleri vb.) kendine özgü yayın pratikleri ve veri erişim kısıtları, bu disiplinlerin özel bir dikkatle incelenmesini gerektirmektedir. Literatürde Türk üniversitelerinin genel sıralama performanslarını ve son yıllardaki eğilimlerini inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmakla birlikte, doğrudan sosyal bilimler disiplini özelindeki performansa odaklanan değerlendirmeler görece daha az yer tutmaktadır. Bu çalışma, genel sıralamalardaki eğilimlerin ötesine geçerek, sosyal bilimler alanındaki spesifik duruma ve alt alan bazlı değişimlere odaklanmayı, bu alandaki tabloyu detaylandırmayı hedeflemektedir (Şeker vd. 2025b).

LİTERATÜR

Dünya genelindeki üniversite sıralamalarında son 15-20 yıllık süreç incelendiğinde, Batı (ABD ve Avrupa) merkezli tek kutuplu veya iki kutuplu akademik sistemin kırılarak çok merkezli (multipolar) yeni bir küresel yapıya doğru dönüştüğü görülmektedir (Barca vd., 2025a; Marginson ve Xu, 2023). Küresel bilgi üretiminde ve prestijli sıralamalarda geleneksel güçler kan kaybederken Doğu Asya ve Orta Doğu merkezli yeni güçler hızla ön plana çıkmaktadır. Nitekim sosyal bilimler alanındaki yayın verileri incelendiğinde, 1998-2007 döneminde dünya genelindeki sosyal bilimler yayınlarının yaklaşık %50'sinin ABD, %40'ının ise Avrupa merkezli olduğu görülmekteydi (Şeker vd., 2025c); bu tablo, Batı merkezli tek kutuplu akademik yapının sosyal bilimler özelinde de ne denli baskın olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD) küresel yükseköğretimdeki geleneksel ve baskın liderliği giderek zayıflamaktadır. Özellikle elit grup olarak kabul edilen "İlk 100" listelerinde ABD üniversitelerinin sayısında dramatik bir düşüş gözlemlenmektedir. Örneğin, sadece araştırma performansını ölçen Leiden sıralamasında ABD'nin ilk 100'deki üniversite sayısı 2014'ten 2024'e 60'tan 31'e düşmüştür (Barca vd., 2025a). Avrupa üniversiteleri genel itibarıyla durağan bir seyir izlemekte ve özellikle zirvedeki (İlk 100) rekabette kan kaybetmektedir. Sıralamalarda yaşanan kaymalar neticesinde Avrupa üniversiteleri ilk 100'den dışarı çıkarak ağırlıklı olarak 101-500 ve 501-1000 bandına doğru gerilemiştir. İngiltere'nin sıralamalardaki konumunu ufak dalgalanmalarla görece stabil tutmayı başarsa da ABD ve Avrupa kıtasıyla birlikte dünyadaki toplam "bilimsel üretim (yayın) payı" kademeli olarak düşüş eğilimindedir (Barca vd., 2025a). Sosyal bilimler özelindeki sıralama verilerine bakıldığında da bu baskınlık sürmektedir: THE sıralamasına göre sosyal bilimler alanındaki ilk 10 üniversitenin 7'si ABD, 3'ü Birleşik Krallık menşeilidir; her iki sıralamada da ilk 100'ün yarısından fazlasını bu iki ülke oluşturmaktadır (Şeker vd., 2025c).

Küresel akademik dengeleri değiştiren en büyük aktör Çin'dir. Devlet öncülüğünde yapılan muazzam yatırımlar ve stratejik fonlamalar sayesinde Çin üniversiteleri, Batılı rakipleriyle rekabet edebilir seviyeye ulaşmış, hatta Mühendislik ve Yaşam Bilimleri gibi alanlarda liderliği ele geçirmiştir (Kang ve Mok, 2023). Çin, 2014-2024 yılları arasında Shanghai sıralamasında ilk 100'deki üniversite sayısını 0'dan 13'e, Leiden'da ise 0'dan 15'e çıkarmıştır. Aynı zamanda küresel bilimsel yayın üretimi (citable documents) içindeki payını %9,08'den %22,89'a yükselterek en büyük sıçramayı gerçekleştirmiştir (Barca vd., 2025a). Bununla birlikte, Çin'in sosyal bilimler alanındaki küresel bilgi üretimindeki konumsal evrimi STEM alanlarından farklı bir seyir izlemekte; küresel sosyal bilimler yayın üretiminin "merkez-çevre" yapısı, Çin'in fen ve mühendislik alanlarında elde ettiği liderliğe kıyasla sosyal bilimlerde çok daha yavaş dönüşmektedir (Kang vd., 2025; Marhl vd., 2025).

İslam ülkeleri ve Orta Doğu'ya bakıldığında özellikle Suudi Arabistan, Malezya, İran, Katar ve Birleşik Arap Emirlikleri (BAE) son yıllarda araştırma altyapılarına yaptıkları devasa yatırımlarla sıralamalara damga vurmaktadır. Geçmişte sıralamalarda pek görünmeyen Suudi Arabistan (Leiden, Shanghai, URAP), Malezya (RUR, QS), İran ve Katar (Leiden) günümüzde ilk 100'e üniversite sokmayı

başarmıştır. THE sıralamasında 101-500 bandında BAE, Suudi Arabistan, Malezya ve İran çok ciddi bir çıkış yakalayarak Türkiye'yi geride bırakmışlardır (Barca vd., 2025b).

Çin ve Orta Doğu ülkelerinin yanı sıra Hindistan (özellikle 501-1000 bandında) ve Pakistan (THE sıralamasında) yükseköğretime yaptıkları yatırımları hızlandırarak istikrarlı bir şekilde yükseliş gösteren ve görünürlüklerini artıran diğer ülkelerdir.

Özetle; veriler, ABD ve Avrupa'nın bilimsel hegemonyasının kırıldığını ve 2040'lı yıllara gelindiğinde küresel akademik mükemmeliyetin Batı'dan Doğu'ya (özellikle Çin ve dinamik yatırım yapan Asya/İslam ülkelerine) çok daha eşit ve dağıtılmış bir şekilde yayılacağını işaret etmektedir.

Bu küresel dönüşüm bağlamında sosyal bilimlerin araştırma ekosistemi; yalnızca akademik performans göstergeleriyle değil, uzun vadeli kalkınma stratejileri ve toplumsal refah bileşenleriyle birlikte değerlendirilmesi gereken yapısal bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Şeker vd., 2025a). Atıf temelli sıralama metodolojilerinin sosyal bilimler alanındaki yayın pratiklerini STEM'e kıyasla yapısal olarak daha az kapsaması, sosyal bilimler performansının ayrı ve özel bir analiz gerektirdiğini vurgulamaktadır (Rauhvargers, 2013). Türkiye özelinde ise sosyal bilimlerdeki araştırma gündeminin ulusal kalkınma hedefleriyle stratejik uyumunun henüz yeterli düzeyde sağlanamadığı ve bu alanda odaklanmış politika müdahalelerine ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır (Barca, Bozkurt vd., 2025).

Bu çalışmanın amacı ise genel sıralamalardaki bu değişimin alt bilim dalları özelinde nasıl seyrettiğini tespit etmek olacaktır. Özellikle sosyal bilimler alanında dünya sıralamalarında ülkelerin konumunun nasıl değiştiği, Türkiye'nin bu alt alandaki performansı ele alınacaktır. Bu doğrultuda aşağıda yöntem bölümünde açıklandığı üzere kamuya açık kaynaklardan toplanan verilere çalışma gerçekleştirilmiştir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada, Türk üniversitelerinin sosyal bilimler alanındaki performansını çok boyutlu bir perspektifle analiz edebilmek amacıyla, metodolojik yaklaşımları birbirinden farklılık gösteren ve uluslararası düzeyde yüksek güvenilirliğe sahip dört temel sıralama kuruluşu (QS, ARWU, RUR ve Leiden) veri kaynağı olarak seçilmiştir. Bu kuruluşların tercih edilmesindeki temel motivasyon, üniversitelerin genel başarı skorlarından ziyade, sosyal bilimler (işletme, yönetim, finans, ekonomi vb.) disiplinlerine özgü ayrıştırılmış veri setleri sunmaları olmuştur.

Kullanılan veri setlerinin kapsamı, dönemleri ve metodolojik sınırları aşağıda detaylandırılmıştır:

QS World University Rankings by Subject: Sosyal bilimler ve yönetim temel alanında (Social Sciences & Management) itibar odaklı bir değerlendirme sunan QS verileri, 2022-2025 yıllarını kapsayacak şekilde analize dahil edilmiştir. Bu sıralamada, kurumsal görünürlüğün en yüksek olduğu ilk 500/550 bandındaki üniversiteler dikkate alınmış; veri sürekliliği açısından daha eski yıllara gidilmemiştir.

Shanghai (ARWU) Global Ranking of Academic Subjects: Akademik çıktı ve araştırma kalitesine odaklanan bu sistemde; Yönetim (Management), İşletme (Business Administration), Finans (Finance) ve Ekonomi (Economics) alt başlıkları temel alınmıştır. Geçmişe dönük 2020 yılına kadar olan en güncel ve erişilebilir veriler toplanmış, genellikle ilk 500 okul arasındaki Türk üniversitelerinin konumu incelenmiştir.

Round University Ranking (RUR) Social Sciences: RUR, üniversiteleri altı ana alan bazında değerlendirmesi bakımından sosyal bilimler özelinde kıymetli bir veri kaynağıdır. Araştırmada 2014 yılına kadar uzanan boylamsal bir izleme yapılmıştır. Son yıllarda ilk 1000'e kadar genişleyen veri seti, geçmiş yıllarda (ilk 300) daha kısıtlı bir örneklemle sınırlandırılmıştır.

Leiden Sıralaması: Ülke karşılaştırması için 2006-2009 döneminden başlayarak 2020-2023 dönemine uzanan boylamsal veri seti (9 ülke, ilk 500) kullanılmıştır. Türkiye'ye özgü bant analizi için ise 2015-2018 ile 2020-2023 arasındaki ilk 1000 sıralaması verileri esas alınmıştır. Leiden sıralamasında uygulanan filtreleme yöntemlerine göre sıralamaların değişkenlik gösterdiği dikkate alınarak, standart bir filtreleme yaklaşımı benimsenmiştir.

Bu dört farklı sıralama sisteminden elde edilen veriler, Türk üniversitelerinin sosyal bilimler alanındaki tarihsel gelişimini ve mevcut rekabet gücünü ortaya koymak amacıyla karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Tablo 1. Leiden Alt Alanlara ve Ülkelere Göre İlk 500'e Giren Üniversite Sayıları

	Leiden Alanı	2006-2009	2009-2012	2012-2015	2015-2018	2018-2021	2020-2023	Değişim
Çin	Biyomedikal ve Sağlık Bilimleri	28	35	51	59	70	85	204%
	Yaşam ve Yer Bilimleri	39	47	59	74	101	125	221%
	Matematik ve Bilgisayar Bilimleri	52	73	90	96	118	147	183%
	Fiziksel Bilimler ve Teknoloji	65	87	104	111	142	167	157%
	Sosyal Bilimler ve Beşeri Bilimler	11	15	24	20	37	52	373%
	Genel Sıralama	42	59	77	87	107	129	207%

	Leiden Alanı	2006-2009	2009-2012	2012-2015	2015-2018	2018-2021	2020-2023	Değişim
Amerika	Biyomedikal ve Sağlık Bilimleri	131	123	113	111	106	101	-23%
	Yaşam ve Yer Bilimleri	110	102	100	94	82	74	-33%
	Matematik ve Bilgisayar Bilimleri	103	89	80	74	65	61	-41%
	Fiziksel Bilimler ve Teknoloji	97	91	80	76	63	55	-43%
	Sosyal Bilimler ve Beşeri Bilimler	187	170	153	149	137	124	-34%
	Genel Sıralama	125	116	109	107	99	92	-26%

	Leiden Alanı	2006-2009	2009-2012	2012-2015	2015-2018	2018-2021	2020-2023	Değişim
Türkiye	Biyomedikal ve Sağlık Bilimleri	11	7	6	5	5	7	-36%
	Yaşam ve Yer Bilimleri	9	8	3	3	1	1	-89%
	Matematik ve Bilgisayar Bilimleri	4	4	2	2	3	3	-25%
	Fiziksel Bilimler ve Teknoloji	4	3	3	3	3	2	-50%
	Sosyal Bilimler ve Beşeri Bilimler	1	3	3	2	1	1	0%
	Genel Sıralama	7	4	2	2	2	2	-71%

	Leiden Alanı	2006-2009	2009-2012	2012-2015	2015-2018	2018-2021	2020-2023	Değişim
İngiltere	Biyomedikal ve Sağlık Bilimleri	30	29	28	27	24	22	-27%
	Yaşam ve Yer Bilimleri	36	32	28	25	21	21	-42%
	Matematik ve Bilgisayar Bilimleri	33	30	24	25	23	22	-33%
	Fiziksel Bilimler ve Teknoloji	28	26	22	23	19	18	-36%
	Sosyal Bilimler ve Beşeri Bilimler	97	83	64	59	56	46	-53%
	Genel Sıralama	36	33	26	25	23	22	-39%

	Leiden Alanı	2006-2009	2009-2012	2012-2015	2015-2018	2018-2021	2020-2023	Değişim
Fransa	Biyomedikal ve Sağlık Bilimleri	16	14	10	11	10	9	-44%
	Yaşam ve Yer Bilimleri	19	16	14	15	10	10	-47%
	Matematik ve Bilgisayar Bilimleri	18	16	15	14	10	7	-61%
	Fiziksel Bilimler ve Teknoloji	16	15	14	14	13	10	-38%
	Sosyal Bilimler ve Beşeri Bilimler	6	6	5	4	4	2	-67%
	Genel Sıralama	14	14	13	12	11	9	-36%

	Leiden Alanı	2006-2009	2009-2012	2012-2015	2015-2018	2018-2021	2020-2023	Değişim
Japonya	Biyomedikal ve Sağlık Bilimleri	45	38	31	28	28	23	-49%
	Yaşam ve Yer Bilimleri	20	18	12	10	9	8	-60%
	Matematik ve Bilgisayar Bilimleri	18	17	15	13	10	10	-44%
	Fiziksel Bilimler ve Teknoloji	31	26	18	16	15	14	-55%
	Sosyal Bilimler ve Beşeri Bilimler	7	4	3	3	3	3	-57%
	Genel Sıralama	22	20	16	15	12	12	-45%

	Leiden Alanı	2006-2009	2009-2012	2012-2015	2015-2018	2018-2021	2020-2023	Değişim
Almanya	Biyomedikal ve Sağlık Bilimleri	34	35	32	31	30	27	-21%
	Yaşam ve Yer Bilimleri	29	27	26	24	20	16	-45%
	Matematik ve Bilgisayar Bilimleri	44	34	32	28	20	15	-66%
	Fiziksel Bilimler ve Teknoloji	40	37	32	29	22	17	-58%
	Sosyal Bilimler ve Beşeri Bilimler	20	23	24	28	24	24	20%
	Genel Sıralama	36	35	32	29	26	25	-31%

	Leiden Alanı	2006-2009	2009-2012	2012-2015	2015-2018	2018-2021	2020-2023	Değişim
Kanada	Biyomedikal ve Sağlık Bilimleri	17	17	17	17	16	16	-6%
	Yaşam ve Yer Bilimleri	25	24	23	22	20	18	-28%
	Matematik ve Bilgisayar Bilimleri	25	20	19	19	18	16	-36%
	Fiziksel Bilimler ve Teknoloji	18	15	12	12	11	10	-44%
	Sosyal Bilimler ve Beşeri Bilimler	28	27	26	26	25	24	-14%
	Genel Sıralama	21	20	19	18	17	16	-24%

	Leiden Alanı	2006-2009	2009-2012	2012-2015	2015-2018	2018-2021	2020-2023	Değişim
Hindistan	Biyomedikal ve Sağlık Bilimleri	6	7	9	10	8	12	100%
	Yaşam ve Yer Bilimleri	8	10	11	10	13	16	100%
	Matematik ve Bilgisayar Bilimleri	9	11	18	31	44	47	422%
	Fiziksel Bilimler ve Teknoloji	14	18	19	23	30	35	150%
	Sosyal Bilimler ve Beşeri Bilimler	0	1	1	1	1	2	100%
	Genel Sıralama	9	11	12	16	18	17	89%

Tablo 1 verileri incelendiğinde biyomedikal, sağlık; yaşam ve yer; matematik ve bilgisayar; fiziksel bilimler ve teknoloji ve sosyal ve beşeri bilimler alt alanlarında ülkelerin 2006 yılından başlayarak 3'er senelik ilk 500 sırlamalara girme performansları özetlenmiştir. Bu tablolarda görüldüğü üzere ABD, İngiltere, Kanada, Fransa ve Almanya gibi Batı ülkelerinin lider pozisyonlarını açık bir şekilde Çin'e kaybettiklerini görmekteyiz. Çin hemen her alt alanda yüksek bir sıçrama yaparken, ilk 500'e giren üniversite sayısı açısından 2020-2023 periyodunda yaşam ve yer; matematik ve bilgisayar; fiziksel bilimler ve teknoloji alt alanlarında ABD'yi toplam sayıda da geçmiştir.

Sosyal ve beşeri bilimler alt alanı, Türkiye'nin yapısal zaafiyetinin en keskin biçimde tezahür ettiği alan olarak öne çıkmaktadır. Türkiye, 2006-2009 döneminden 2020-2023 dönemine hiçbir ilerleme kaydedememiş (1→1, %0) ve Çin'in aynı alandaki 373'lük artışının karşısında derin bir uçurum oluşturmuştur. Türkiye'nin bu alt alandaki 2006-2009 başlangıç değeri bile (1 üniversite) tüm diğer karşılaştırma ülkeleri arasında en düşük seviyededir. Bu tablo, Türkiye'de sosyal bilimlerin STEM alanlarına kıyasla daha zayıf kaldığını göstermektedir.

Tablo 2. Türkiye'nin 2022–2025 Döneminde 100-500 ve 500-1000 Bantlarındaki Üniversite Temsili (QS)

	Sosyal Bilimler ve Yönetim Alanı	Genel Sıralama	
Yıl	100-500	100-500	501–1000 bandı
2022	6	1	9
2023	7	1	7
2024	8	3	7
2025	9	6	5

Türkiye'nin 2022–2025 döneminde QS verilerine göre "Sosyal Bilimler ve Yönetim" alanında 100–500 bandında 6 ila 9 üniversite ile yer aldığı görünmektedir. İncelenen dört yılın hiçbirinde Türkiye'den bir üniversitenin Sosyal Bilimler ve Yönetim ilk 100'e girememesi, sistemin üst-elit segmentte kalıcı temsil üretemediğini göstermektedir. Bununla birlikte genel sıralamada 2022 yılında 1 olan üniversite (Koç) temsili 2024 yılında 3'e (İTÜ, Koç, ODTÜ) yükselmiştir.

Tablo 3. Shanghai Sosyal Bilimler Alt Alanları ve Genel Sıralamalarındaki Türk Üniversite Sayıları 2020-2025

Alan	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Yönetim (Management) ilk 500	3	3	2	1	1	1
Finans ilk 200	0	0	0	1	1	1
İşletme (Business Adm.) ilk 400	1	1	0	0	0	0
İktisat ilk 500	2	3	4	4	4	3
Eğitim ilk 500	2	3	4	4	5	6
Psikoloji ilk 500	0	0	0	0	0	1
Siyaset Bilimleri ilk 300	3	2	3	1	2	1
Genel Sıralama ilk 500	1	1	1	1	1	0
Genel Sıralama 500-1000	10	7	10	7	10	11

Tablo 3'te belirtildiği üzere Shanghai (ARWU) genel sıralamasında ilk 500'de 2020-2024 yılları arasında sadece 1 üniversite (İstanbul Üniversitesi) yer alırken, 2025 yılında bu sıralama da kaybedilmiştir. 500-1000 sıralamalarında ise 11 üniversite yer almıştır. Burada dikkat çeken husus, sosyal bilimler alt alanlarında ayrı ayrı değerlendirildiğinde Türkiye'den üniversitelerin ilk 500'e girebilmiş olmalarıdır. Yönetim alanına bakıldığında 2020'de 3 üniversite varken 2025 yılında bunun 1'e düştüğünü görmekteyiz. İşletme alanında ise 2022 yılından itibaren hiçbir üniversitemiz sıralamaya girememiştir. Finans ve Psikoloji alanında da temsiliyet 1'er üniversite ile sınırlı kalmıştır. İktisat alanında 3-4 üniversite sıralamaya girebilmiştir. Artış yaşanan alt alan Eğitim olmuş, 2020'de 2 üniversite varken bu sayı 2025'te 6'ya çıkmıştır.

Tablo 4. Türk Üniversitelerinin Yıllar İçindeki RUR Sıralama Performansı

Yıl	Sosyal Bilimler Alanı	Sosyal Bilimlerde Sıralanan Üniversite Sayısı	Oran %	Genel Sıralama	Genel Sıralanan üniversite sayısı	Oran %
2014	4	370	1%	9	678	1%
2015	8	499	2%	11	749	1%
2016	11	589	2%	12	692	2%
2017	13	596	2%	14	764	2%
2018	11	603	2%	13	783	2%
2019	12	660	2%	14	834	2%
2020	17	757	2%	17	828	2%
2021	20	785	3%	21	872	2%
2022	28	888	3%	31	990	3%
2023	32	1000	3%	24	1003	2%
2024	44	985	4%	44	999	4%
2025	51	1000	5%	44	1000	4%

Tablo 4, 2014-2025 yılları arasında Round University Ranking (RUR) sıralamalarında yer alan Türk üniversitelerinin sayısındaki değişimi sosyal bilimler alanı ile genel sıralama karşılıklı olarak göstermektedir. Veriler incelendiğinde, sıralamaya giren Türk üniversitesi sayısında yıllar itibarıyla istikrarlı bir artış eğilimi olduğu (2014'te 4 üniversiteden 2025'te 51 üniversiteye) açıkça görülmektedir. Ancak bu artış değerlendirilirken, RUR'un değerlendirmeye aldığı toplam üniversite sayısının (sıralama kapsamının) da aynı dönemde 370'ten 1000'e çıkarak genişlediği göz önünde bulundurulmalıdır. Söz konusu büyümenin niteliksel olmaktan ziyade niceliksel kaldığının en somut kanıtı, Türkiye'nin oransal payının 2014'teki %1 seviyesinden 2025'te %5'e çıkabilmesi için tam 11 yıla ihtiyaç duymasıdır.

Genel sıralama ile sosyal bilimler alt alanındaki sıralamalar arasında ciddi bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 5. 2014–2025 Döneminde Sosyal Bilimler Alanında İlk 100'e En Fazla Üniversite Sokabilen Ülkeler (Toplam Görünüm Sayısı) (RUR)

Sıra	Ülke	Toplam İlk 100 Görünümü
1	ABD	492
2	İngiltere	267
3	Hollanda	76
4	Çin	55
5	İsviçre	41
6	Avustralya	41
7	Kanada	34
8	Hong Kong	26
9	Almanya	25
10	İsrail	18
11	Kore	14
12	Belçika	14
13	İsveç	13
14	Japonya	10
15	Tayvan	10

RUR verilerine göre sosyal bilimler alt alanında uzun dönemli elit performans incelendiğinde (Tablo 5), ABD ve Birleşik Krallık'ın ilk 100 sıralamasında açık ara baskın olduğu görülmektedir. Hollanda'nın toplam üniversite sayısı görece sınırlı olmasına rağmen elit segmentte yüksek temsil oranına sahip olması, bu ülkenin yükseköğretim sisteminde kalite yoğunlaşmasının güçlü olduğunu göstermektedir. Çin'in Hong Kong ile birlikte değerlendirildiğinde temsil sayısının da yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 6. 2025 Yılı İtibarıyla Türkiye'nin Küresel Sistem İçindeki Konumu ve Yapısal Dağılımı (RUR)

Gösterge	Değer
Toplam üniversite sayısı	51
İlk 100'deki üniversite sayısı	1
İlk 500'deki üniversite sayısı	10
500–1000 bandındaki üniversite sayısı	41

Türkiye'nin 2025 yılı itibarıyla küresel sıralamalardaki konumu, yükseköğretim sisteminin belirgin biçimde alt segmentte yoğunlaştığını göstermektedir. 2025 yılında İTÜ sosyal bilimler alanında 43. sırada kendine yer bulabilmiştir. Üniversitelerin büyük çoğunluğunun 500–1000 bandında yer alması ve ilk 100'de yalnızca bir üniversitenin bulunması, sistemin niceliksel olarak genişlediğini ancak niteliksel olarak derinleşmediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 7. Türkiye'nin Dönemlere Göre Sıralama Bantlarında Yer Alan Üniversite Sayıları (Leiden)

Dönemi	0–100	100–500	500–1000	Toplam
2015–2018	0	2	16	18
2016–2019	0	1	14	15
2017–2020	0	1	12	13
2018–2021	0	1	13	14
2019–2022	0	1	12	13
2020–2023	0	1	12	13

Leiden Türkiye verisinde incelenen tüm dönemlerde ilk 100 bandında hiçbir üniversite bulunmamaktadır. Temsilin neredeyse tamamı 500–1000 bandında yoğunlaşmaktadır. 100–500 bandındaki temsil ise yalnızca 1–2 üniversite ile sınırlı kalmıştır. Hacettepe Üniversitesi bu yıllarda istikrarlı bir şekilde ilk 500'e girebilirken, 2015-2018 döneminde ODTÜ'de bir kere ilk 500'e girebilmiştir. Bu dağılım, Türkiye'nin Leiden görünürlüğünün elit segmentten ziyade alt-orta ve alt segmentte kümelendiğini göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, küresel üniversite sıralamalarında gözlemlenen unipolar yapıdan multipolar yapıya geçişin sosyal bilimler alanında da belirli ölçüde gerçekleştiğini, ancak bu dönüşümün STEM alanlarına kıyasla daha sınırlı ve yavaş ilerlediğini ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, Türkiye'nin sosyal bilimler alanında niceliksel bir genişleme yaşamasına rağmen, üst-elit segmentte (ilk 100) kalıcı ve sürdürülebilir bir temsil üretemediğini ve sistemin büyük ölçüde alt ve orta bantlarda yoğunlaştığını göstermektedir. Bu durum, araştırma ekosisteminin yapısal özellikleri, akademik teşvik mekanizmaları ve yayın pratiklerinin sosyal bilimlerin doğasıyla tam uyumlu olmamasından kaynaklanan bir performans açığına işaret etmektedir.

Analizlerden elde edilen bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, Türkiye'nin sosyal bilimler alanındaki mevcut konumunun yapısal bir dönüşüm ihtiyacına işaret ettiği görülmektedir. Leiden ve RUR verileri, Türkiye'nin sıralamaya giren üniversite sayısını artırmış olmasına karşın bu artışın oransal ve niteliksel bir karşılık üretemediğini; QS ve ARWU verileri ise sosyal bilimler alt alanlarında görece bir gerilemenin yaşandığını ortaya koymaktadır. Çin'in aynı dönemde kaydedilen ivmeli yükselişiyle kıyaslandığında bu tablo, Türkiye'nin araştırma stratejisinde sosyal bilimlere yönelik odaklanmış ve nitelik güdümlü bir politika dönüşümünün zorunlu olduğunu açıkça göstermektedir.

Bu çerçevede, sosyal bilimler alanında uluslararası rekabet gücünün artırılabilmesi için; (i) atıf odaklı ölçütlerin ötesine geçen, kitap ve uzun dönemli araştırmaları teşvik eden değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi, (ii) disiplinler arası ve uluslararası iş birliklerinin stratejik olarak desteklenmesi, (iii) sosyal bilimler araştırma gündeminin ulusal kalkınma hedefleriyle daha güçlü bir şekilde hizalanması ve (iv) nitelikli insan kaynağını güçlendirecek uzun vadeli politika araçlarının uygulanması kritik önem taşımaktadır. Dolayısıyla, Türkiye'nin küresel akademik sistemde üst segmentte kalıcı bir konum elde edebilmesi, yalnızca niceliksel büyümeyle değil; araştırma ekosisteminin bütüncül ve stratejik bir dönüşümüyle mümkün görünmektedir.

KAYNAKÇA

Alaşehir, O., Çakır, M. P., Acartürk, C., Baykal, N., & Akbulut, U. (2014). URAP-TR: A national ranking for Turkish universities based on academic performance. Scientometrics, 101(1), 159–178. https://doi.org/10.1007/s11192-014-1333-4

Altbach, P. G. (2013). The prospects for world-class universities. Brill Sense. https://doi.org/10.1163/9789462092303

Asma, B., & Ünal, O. (2022). Mapping the place of Turkish universities in international university ranking institutions: A case for Times Higher Education (THE). Anadolu Journal of Educational Sciences International, 12(1), 156–191. https://doi.org/10.18039/ajesi.962875

Barca, M., Bozkurt, V., Danışman, A., Akın, M. H., Kaya, Y., & Akpınar, M. T. (2025). Araştırma konularının önceliklendirilmesi ve stratejik uyum analizi. İçinde M. Şeker, M. Barca, K. Bülbül ve C. Korkut (Ed.), Türkiye'de sosyal bilimler: Araştırma ekosistemi, eğilimler ve politika önerileri (ss. 197–308). Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları. https://doi.org/10.53478/TUBA.978-625-6110-60-1.ch04

Barca, M., Ceyhan, S., Akpınar, M. T., Özer, M. F., & Yağcı, E. (2025a). From unipolar to multipolar: A comparative analysis of global university rankings (2003–2024). 5th International Management, Organization and Congress Conference [Bildiri], Belgrad, Sırbistan.

Barca, M., Ceyhan, S., Akpınar, M. T., Özer, M. F., & Yağcı, E. (2025b). Türkiye'deki üniversitelerin uluslararası rekabetçiliği: Sıralama verileriyle akademik performansın değerlendirilmesi. İçinde E. T. Demirel, M. Düşükcan ve C. Ayden (Ed.), 33. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (ss. 737–749). Filiz Kitabevi.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bozoğlu, O. (2022). Times Higher Education Dünya Üniversite Sıralaması: Türk üniversitelerinin durumu. İbn Haldun Çalışmaları Dergisi, 7(2), 95–118. https://doi.org/10.36657/ihcd.2022.91

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

Flyvbjerg, B. (2012). Making social science matter. İçinde G. Papanagnou (Ed.), Social science and policy challenges: Democracy, values and capacities (ss. 25–56). UNESCO Publishing.

Hazelkorn, E. (2015). Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence (2. baskı). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137446671

Huang, J. (2023). Notes on the declining American institutions in university rankings: A trend against the Germany–Britain–America shift? Innovation: The European Journal of Social Science Research, 36(3), 549–561. https://doi.org/10.1080/13511610.2022.2163623

Kang, Y., & Mok, K. H. (2023). China's policy responses to university ranking: Changes and new challenges. Scandinavian Journal of Educational Research, 68(1), 67–78. https://doi.org/10.1080/00313831.2023.2211987

Kang, Y., Zhao, T., & Liu, B. (2025). Position evolution of global knowledge production in China's social sciences: What and how? Asia Pacific Journal of Education. https://doi.org/10.1080/02188791.2025.2549850

Marginson, S. (2011). Higher education and public good. Higher Education Quarterly, 65(4), 411–433. https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2011.00496.x

Marginson, S. (2025). Space, power, and globalization: On the geopolitics of higher education. International Journal of Chinese Education. https://doi.org/10.1177/20965311251352111

Marginson, S., & Xu, X. (2023). Hegemony and inequality in global science: Problems of the center-periphery model. Comparative Education Review, 67(1). https://doi.org/10.1086/722760

Marhl, M., Markovič, R., Grubelnik, V., & Perc, M. (2025). The changing world dynamics of research performance. Scientometrics, 130(1), 469–488. https://doi.org/10.1007/s11192-024-05199-6

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340–363. https://doi.org/10.1086/226550

Rauhvargers, A. (2013). Global university rankings and their impact: Report II. European University Association. https://eua.eu/publications/reports/global-university-rankings-and-their-impact-report-ii.html

Saraç, B., & Erdoğan, B. Z. (2023). Üniversite sıralamaları ne söyle(mez)r? Buz dağının görünen ve görünmeyen yüzü. Yükseköğretim Dergisi, 13(2), 257–271. https://doi.org/10.53478/yuksekogretim.1274645

Şeker, M., Barca, M., Bülbül, K., & Korkut, C. (2025a). Giriş. İçinde M. Şeker, M. Barca, K. Bülbül ve C. Korkut (Ed.), Türkiye'de sosyal bilimler: Araştırma ekosistemi, eğilimler ve politika önerileri (ss. 1–11). Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları. https://doi.org/10.53478/TUBA.978-625-6110-60-1.ch01

Şeker, M., Barca, M., Bülbül, K., & Korkut, C. (Ed.). (2025b). Türkiye'de sosyal bilimler: Araştırma ekosistemi, eğilimler ve politika önerileri. Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları. https://doi.org/10.53478/TUBA.978-625-6110-60-1

Şeker, M., Yanıkkaya, H., Aktürk, Ş., Kutlu, Ö., Tutar, H., Koçak, M., Karahan, F., Çukur, C., Çınar, K., Doğrul, M., Aysan Şahintaş, Z., & Akbaş, F. (2025c). Türkiye'de ve dünyada araştırma ekosisteminin yapısal analizi. İçinde M. Şeker, M. Barca, K. Bülbül ve C. Korkut (Ed.), Türkiye'de sosyal bilimler: Araştırma ekosistemi, eğilimler ve politika önerileri (ss. 15–195). Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları. https://doi.org/10.53478/TUBA.978-625-6110-60-1.ch02

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171–180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

Yalçıntaş, A., & Akkaya, B. (2019). Türkiye'de akademik enflasyon: "Her ile bir üniversite politikası" sonrasında Türk yükseköğretim sistemi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 74(3), 789–810. https://doi.org/10.33630/ausbf.551330

TOMOTİV SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR ARGE MERKEZİNDE KANO MODELİ İLE İÇ MÜŞTERİ ODAKLI PATENT VE FİKRİ HAKLAR YÖNETİM SÜRECİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ

Ulviye SAVAŞ

Yıldız Teknik Üniversitesi
ulviye.savas@std.yildiz.edu.tr

Seda ÇİMDİKEN TURAN

Tofaş ARGE Merkez

Ender ERKARATAŞ

TOGG

Prof. Dr. Serkan ALTUNTAŞ

Yıldız Teknik Üniversitesi
serkan@yildiz.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada bir otomotiv firmasında bulunan ARGE merkezinde gerçekleştirilen patent ve fikri haklar yönetim süreci için iç müşteri odaklı iyileştirme çalışması verilmiştir. Çalışmanın yürütülmesinde Kano modeli kullanılmıştır. Kano modelinde ilk adım olan anket uygulama aşamasında sorular hazırlanırken Grönroos Hizmet Kalitesi Boyutları dikkate alınmış ve iyileştirme konuları en temel hizmet kalitesi boyutları olan "teknik" ve "işlevsel" kalite boyutları üzerinden belirlenmiştir. Uygulama sonuçları değerlendirildiğinde patent ve fikri haklar yönetim sürecini iyileştirmeye yönelik kısa, orta ve uzun vadeli iyileştirme eylem planı oluşturulmuştur. Bu eylem planı yaklaşık 18 aylık bir süreç içerisinde tamamlanmış ve gerçekleştirilen eylemlerin sonuçları gözlemlenmiştir. İyileştirme çalışmaları sonucunda, çalışanların patent ve fikri haklar yönetim sürecine daha rahat adapte olduğu, katılım sayısının, patent ve tescil sayılarında da dikkat çeken bir artış olduğu ve asıl amaç olan kişilerin sürece katılımının teşviği konusunda ciddi bir başarı elde edildiği gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Patent, Fikir Mülkiyet Hakları, Kano Modeli, ARGE Merkezi, Otomotiv Şirketi

GİRİŞ

İşletmelerin stratejilerini belirlerken müşteri odaklı hareket etmeleri günümüz rekabet dünyasında önemli bir avantaj ortaya koymaktadır. Müşteri odaklı hareket ederek müşteri memnuniyetinin arttırılması işletmenin imajı, karlılığı gibi birçok faktörü etkilemektedir (Lin ve Chan, 2011). Bu nedenle müşteri memnuniyetinin nasıl arttırılacağı önemli bir konu haline gelmiş ve yapılan çalışmalar sonucunda ise hizmet kalitesinin iyileştirilmesinin müşteri memnuniyetinin artmasında önemli bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Cronin ve Taylor,1992; Brady vd., 2002). İşletmelerin hizmet kalitesini iyileştirmesi için kaynaklarını stratejik olarak planlaması gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda şirket politikası belirlenirken dış müşteri kadar iç müşteri olarak değerlendirilen çalışanların da memnuniyetinin arttırılması üzerine odaklanılmalıdır. İşletmelerin çalışanların ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda hareket etmesi çalışanların kurumsal hedefleri benimsemesini sağlayacaktır (Proctor, 2010; Conduit vd., 2014, Schlosser ve McNaughton, 2007). Bu sayede kurumsal performansta da artış sağlanmış olacaktır (Lings ve Greenley, 2005, 2010).

Müşterilerin istek ve taleplerinin doğru bir şekilde belirlenmesi ve bu isteklerin yüksek kalite ile karşılanması önemlidir (Beheshtinia ve Azad, 2019). Müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi için bir çok farklı yöntem, araç, teknik kullanılmıştır. En yaygın yöntemlerden biri olan Kano modeli, 1984 yılında Japon profesör Noriaki Kano tarafından geliştirilmiştir. Kano ve arkadaşları Herzberg'in motivasyon teorisinden türetilen iki boyutlu modeli genişletmişlerdir. Model açıklığı ve basitliği nedeniyle hızlı bir şekilde yayılmıştır (Madzík, 2018). Kano modeli müşteri gereksinimlerini önemlerine göre kategorilere ayırarak değerlendirmektedir (Matzler ve Hinterhuber, 1998).

Müşteri gereksinimlerinin doğru olarak algılanması ve kritik kalite niteliklerinin önceliklendirilmesi için Kano modeli literatürde hizmet kalitesi modelleri ile entegre olarak uygulanmaktadır. SERVQUAL, SERVPERF, Grönroos modeli gibi yaygın olarak kullanılan hizmet kalitesi ölçüm modellerinin herbirine ait farklı kalite boyutları mevcuttur. En temel hizmet kalitesi modeli olan Grönroos modelinin tanıtılmasının ardından 1985 yılında Parasurman ve arkadaşları SERVQUAL hizmet kalitesi modelini tanıtmıştır (Parasurman vd., 1985). En yaygın kullanılan hizmet kalitesi modellerinden olan

SERVQUAL müşterilerin özellikle hizmet sonrasındaki memnuniyetinin ölçülmesine yönelik bir modeldir (Kozak ve Aydın, 2018). SEVQUAL modeli için yapılan en yaygın eleştiri; modelin yalnızca hizmet sunulan zamandaki hizmet kalitesini değerlendirdiği ve bundan dolayı daha anlık bir kalite ölçümü yaptığıdır (Laroche vd., 2005). Bu nedenle bu çalışma kapsamında ele alınan patent ve fikri haklar yönetim sürecinde yapılacak iyileştirmeler için anlık bir kalite ölçümü yapılarak sonrasında kısa bir zaman dilimi için yapılan çalışmaya dayalı bir iyileştirme gerçekleştirilmenin doğru bir sonuç vermeyeceği sonucuna varılmıştır. Çalışmada iyileştirme için eylem planı gerçekleştirilirken bu plan için yapılan ön çalışmanın tanımlanmış bir hizmet kalitesi ölçüm modeline ve boyutlarına bağlı olarak gerçekleştirilmesi istenmiştir. Bu nedenle iyileştirme çalışması için en temel model olan Grönroos modelinde bulunan kalite boyutları kullanılmıştır.

Grönroos hizmet kalitesi boyutları baz alınarak oluşturulan kano modeli anketi ile bu çalışmada bir otomotiv firmasında bulunan ARGE merkezi iç müşterilerinin patent ve fikri haklar yönetim sürecine ait istek ve taleplerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu uygulama sonucunda elde edilen müşteri isteklerinin kategorize edilmesi ile iyileştirme süreci için kısa (3 ay), orta (6-9 ay) uzun (12-18 ay) vadeli eylem planı oluşturulmuştur. Çalışma sonucunda oluşturulan eylem planının gerçekleştirilmesi ile elde edilen iyileştirmeler değerlendirilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Grönroos, hizmet kalitesinin müşteriler tarafından nasıl algılandığını açıklayan bir kalite ölçüm modeli ortaya koymuştur (Grönroos, 1984). Grönroos'un ortaya koyduğu bu model hizmet kalitesi ölçümü için geliştirilmiş ilk model olması açısından çok önemlidir (Polyakova ve Mirza, 2015). Ayrıca bu çalışma diğer kalite ölçüm modellerine de öncülük etmiştir (Cronin ve Taylor, 1992).

Kano modeli ise müşteri gereksinimlerini belirleyerek kategorilere ayıran ürün geliştirme veya müşteri memnuniyeti sağlama yöntemidir (Bhardwaj vd. 2021). 1984 yılında Japon Profesör Noriaki Kano tarafından geliştirilen bu model günümüzde ürün/hizmet özelliklerinin müşteriler açısından değerini inceleyen önemli araçlardan biri olarak kullanılmaktadır (Borgianni ve Rotini, 2015). 1984 yılından sonra Kano ve diğer araştırmacılar kalite ölçüm modelleri üzerine çalışmalarına devam etmişlerdir (Kano, 1995). Berger ve arkadaşları (1993) Kano modeline ek olarak kalite unsurlarının da çalışmalara eklenmesini önermişlerdir. Bu çalışma ile birlikte Kano modeli ölçme ve değerlendirme üzerine gelişimini sürdürmüş ve kullanım açısından daha pratik bir uygulama olarak kullanılmıştır (Yılmaz, 2020).

Kano modeli başlangıçta üretimde ürün kalitesinin geliştirilmesi için kullanılmış olmasına rağmen, farklı hizmet endüstrilerinde de uygulanmıştır (Kuo ve diğerleri, 2010). Hizmet kalitesi modellerinden SERVQUAL ve Quality Function Deployment (QFD) gibi yöntemler ile entegre edilmesi müşteri memnuniyetini iyileştirmek amacıyla literatürde yerini almıştır (Tan ve Pawitra, 2001; Basfirinci ve Mitra, 2015, Matzler ve Hinterhuber, 1998; Shen ve diğerleri, 2000). Kano modeli ve en yaygın kullanılan hizmet kalitesi modeli olan SERVQUAL yaygın olarak farklı sektörlerde (sağlık, bankacılık, turizm, eğitim vb.) entegre bir şekilde kullanılmıştır (Lim vd., 1999; Pawitra ve Tan, 2003; Chen ve Kuo, 2011; Sahney, 2011). SERVQUAL yönteminden sonra Pedrosa (2015), diğer bir hizmet kalitesi modeli olan SERVPERF modeliyle entegre Kano modelini kullanarak Recife/Brezilya'daki bir referans hastane tarafından sağlanan hizmetlerin kalitesini değerlendirmiştir.

Kano modelinde müşteri gereksinimleri, temel/olması gereken (must be), beklenen/doğrusal (one-dimensional), heyecan verici (attractive), kayıtsız (indifferent), ters (reverse) olmak üzere beş farklı kategoriye ayrılmıştır (Kano vd., 1984; Bhardwaj vd. 2021; Paraschivescu ve Cortilet, 2012; Ek ve Çıkış, 2013).

Grafikte gösterilen her bir kategori aşağıdaki gibi açıklanabilir;

1. Temel/olması gereken (must be): Bu gereksinimler müşteri tarafından net belirtilmez ancak müşteri için önemlidir ve kesinlikle sağlanması beklenir.
2. Beklenen/doğrusal (one-dimensional): Bu kategorideki gereksinimlerin karşılanma durumuna göre müşterilerin memnuniyet düzeyi artacak ve azalacaktır.
3. Heyecan verici (attractive): Bu kategorideki gereksinimlerin sağlanmama durumu müşteride bir memnuniyetsizlik yaratmayacaktır. Bu gereksinimler kısaca müşterilerin o ürün/hizmet için hayal

ettikleri özellikler olarak tanımlanabilir. Aslında bu gereksinimler müşteri memnuniyetinin anahtarı gibi de değerlendirilebilir (Paraschivescu ve Cortilet, 2012).
4. Kayıtsız (indifferent): bu gereksinimler müşteri memnuniyetini etkilemez. Bu gereksinimlerin karşılanması ve karşılanmaması noktasında müşteri kayıtsız bir davranış sergilemektedir (Bhardwaj vd. 2021).
5. Karşıt (reverse): bu kategorideki gereksinimler genellikle ters yönde bir algıyla değerlendirilmektedir. Bu gereksinimlerin karşılanması bazı müşterileri memnun ederken bazı müşterilerin memnuniyetsizliğine neden olmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Türkiye'de bir ARGE merkezi olabilmek için yerine getirilmesi gereken bazı şartlar vardır. Bu şartlar doğrultusunda ise her sene ARGE teşviklerinden yararlanabilmek için ARGE merkezi olarak gerçekleştirilmesi gereken şirket bazlı hedefler bulunmaktadır. Bu hedeflerden biri olan patent ve tescil koşullarını sağlamak için ARGE içerisinde patent ve fikri haklar yönetim süreçlerinin titizlikle ilerletilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada Türkiye'de bulunan lider bir otomotiv fabrikasına ait ARGE merkezi içerisinde yürütülen patent ve fikri haklar yönetim sürecine odaklanılmıştır. Çalışanları buluş yapma ve patent alma konusunda daha da cesaretlendirmek, katılımlarını arttırmak ve süreci kolaylaştırmak adına patent ve fikri haklar yönetim sürecinde bir iyileştirme yapılmıştır. Bu iyileştirmenin hizmetin birinci kullanıcısı olan iç müşterilerin yani çalışanların istek ve talepleri doğrultusunda olması istenmiştir. Bu nedenle Grönroos hizmet kalitesi modeli tabanlı uygulanan Kano modeli ile çalışanların gereksinimleri belirlenmiş, kategorilere ayrılmıştır. Daha sonra bu kategoriler değerlendirilerek kişilerin sürece katılımını arttırmaya yönelik kısa, orta ve uzun vadeli bir eylem planı oluşturulmuştur.

Kano modelindeki anket çalışmasının uygulanması için iç müşteri olarak ARGE merkezinde çalışan ve daha önce buluş fikri ile patent ve fikri haklar sürecini en çok kullanmış 25 kişi ve hiç kullanmamış 25 kişi olmak üzere toplamda 50 kişi (12'si kadın ve 38'i erkek) sürece dahil edilmiştir.

Kano modelinde müşterilerin gereksinimlerinin daha kolay belirlenebilmesi için Grönroos hizmet kalitesi boyutları olan teknik ve işlevsel kalite boyutları dikkate alınarak, patent ve fikri haklar yönetim süreci uzmanları tarafından 14 farklı odak konu başlığı belirlenmiştir. Bu konu başlıkları Tablo 1'de gösterildiği gibidir.

Tablo 1. Grönroos Hizmet Kalitesi Boyutlarına Göre Belirlenen Anket Konuları

Teknik Kalite Boyutları için Belirlenen Konular	İşlevsel Kalite Boyutları için belirlenen konular
• Patent Eğitimi • Buluş Toplantıları • IP (Fikri Mülkiyet) Sorumlusu Buluş Geri Bildirimi • Avukat Firması Ön Araştırma Raporu • Patent Başvurusunun Tescili • Araçta Buluş Uygulaması • Buluşun Ticarileştirilmesi	• Patent Başvurusu Hedefleri • Patent Portalı • Buluş Çizimlerinin Hazırlanması • IP Komitesinde Türkçe Sunum • VIP (Patent Değer Endeksi) Buluşlar İçin Patent Puanlama • VIP Patent Puanlama Duyurusu • Teşvik Ödülü Dışında Motivasyon Aracı

Tablo 2. Kano Modeli Değerlendirme Matrisi Sonuçları

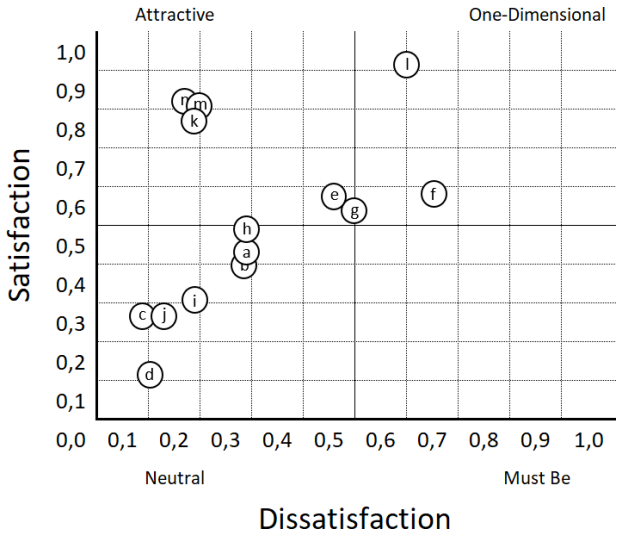
	Q	A	I	R	O	M
(a) **Patent Eğitimi**	2	13	21	1	9	4
(b) **Buluş Toplantıları**	1	12	23	1	8	5
(c) **Patent Başvurusu Hedefleri**	0	7	23	17	2	1
(d) **Patent Portalı**	1	4	36	4	2	3
(e) **Buluş Çizimlerinin Hazırlanması**	1	13	13	1	15	7
(f) **IP Sorumlusu Buluş Geri Bildirimleri**	2	8	9	0	20	11
(g) **Avukat Firması Ön Araştırma Raporu**	2	12	12	0	14	10
(h) **IP Komitesinde Türkçe Sunum**	1	14	20	2	9	4
(i) **Buluşlar İçin VIP Patent Puanlama**	1	7	27	7	6	2
(j) **VIP Patent Puanlama Duyurusu**	2	9	30	3	3	3
(k) **Teşvik Ödülü Dışında Motivasyon Aracı**	1	26	9	0	11	3
(l) **Patent Başvurusunun Tescili**	3	18	1	0	25	3
(m) **Araçta Buluş Uygulaması**	2	30	8	0	9	1
(n) **Buluşun Ticarileştirilmesi**	1	32	8	0	8	1

Konu başlıklarından her birine ait olumlu (pozitif) ve olumsuz (negatif) olmak üzere iki farklı tipte soru düzenlenerek 28 soruluk bir anket hazırlanmıştır. Değerlendirme sonuçları Tablo 2'te verildiği gibidir.

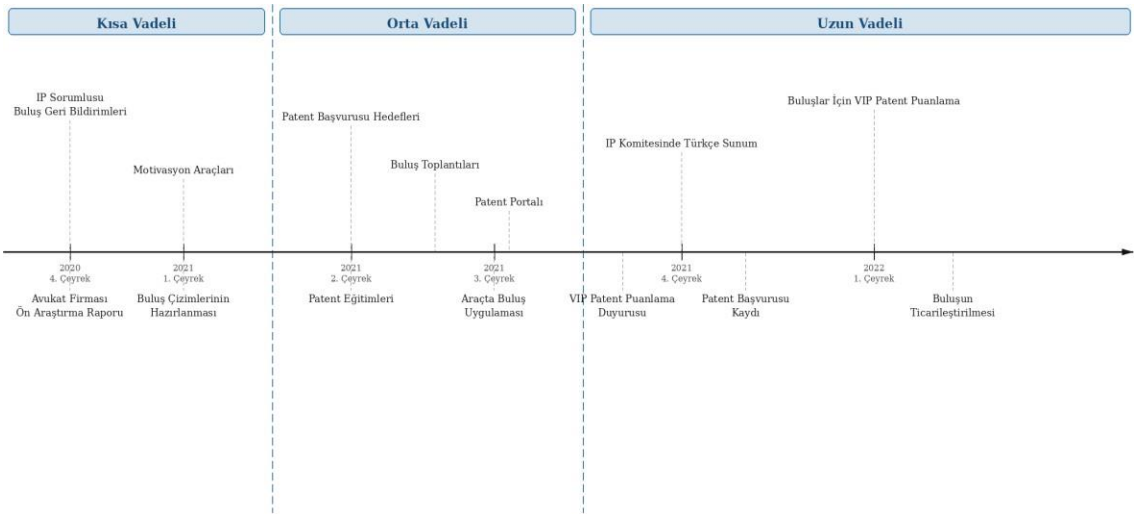
Denklem (1) ve (2) kullanılarak anket sonuçları ile çalışanların memnuniyet ve memnuniyetsizlik katsayıları hesaplanarak, gereksinimler Şekil 2'teki grafikte verildiği gibi kategorize edilmiştir.

$$memnuniyeti\ geliştirme\ katsayısı = \frac{A+O}{A+O+M+I} \quad (1)$$

$$memnuniyetsizliği\ azaltma\ katsayısı = \frac{-M+O}{A+O+M+I} \quad (2)$$



Şekil 2. Kategori Grafiği



Şekil 3. Patent ve fikri Haklar Yönetim Süreci İyileştirme Eylem Planı

Şekil 2 dikkate alınarak yapılan değerlendirme sonucuna göre kayıtsız ve beklenen kategorilerinde çıkan gereksinimler üzerinde bir iyileştirme yapılması gerektiğine karar verilmiştir. Bu iyileştirme ile birlikte beklenen ve kayıtsız kategorisindeki konuların heyecan verici kategorisine çekilmesi ve çalışanların patent ve fikri haklar sürecine katılımında daha istekli olmaları beklenmektedir. Bu amaç doğrultusunda Şekil 3'te verilen kısa (3 ay), orta (6-9 ay) ve uzun (12-18 ay) vadeli eylem planı düzenlenmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışma sonucunda elde edilen Şekil 3'te verilen patent ve fikri haklar yönetim süreci iyileştirme eylem planı çerçevesinde uzmanlar tarafından 18 aylık bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaların detayları ve iyileştirme sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

a. IP Sorumlusu Buluş Geri Bildirimleri:

Şirket içerisinde patent ve fikri haklar yönetim süreci çalışanların patent uzmanlarına buluş bildirimi yapmaları ile başlamaktadır. Bu noktada buluş bildirimi oluştururken kişilerin aşağıda belirtilen noktalara dikkat etmesi gerekmektedir.

- Buluş bildiriminde kullanılan tekniğin bilinen durumuna hakimiyeti
- Tekniğin kullanılması için problemin doğru tespit edilmesi
- Söz konusu probleme ne gibi çözümler geliştirdiği
- Geliştirilen çözümlerin hem patent literatüründe hem de akademik literatürde yapılmış benzer çalışmaların değerlendirilmiş olması

Buluş bildiriminin daha özenli gerçekleştirilebilmesi için buluşçunun buluş bildirimini son haline getirmeden önce IP sorumlusu ile aşağıdaki konular özelinde değerlendirme yapmalıdır.

- Problem tarifinin doğru yapılması
- Patentin koruma kapsamını oluşturan ve patent dokümanına yazılacak geliştirmenin içeriğinin komponent/yöntem bazında tarifinin doğru yapılması

Bu sayede ARGE merkezinde çalışan mühendislerin rutin işleri içerisinde ortaya çıkardıkları geliştirmelerin de patentlenebilirlik sorgulaması yapılması sağlanmıştır. Bu değerlendirme ile fikri hak değeri taşıyan geliştirmelerin daha kolay bir şekilde ön elemesi yapılmıştır. İyileştirme çalışmasının sonucu olarak şirket içerisinde hem patent başvuru sayısı hem de başvurusu yapılan patentlerin tescil ile sonuçlanma sayısı artmıştır.

b. Motivasyon Araçları:

Çalışanların fikri haklar yönetim sürecine ait farklılıklarının ve ilgisinin arttırılması bir ARGE merkezinin inovatif faaliyetlerini devam ettirebilmesi yönüyle çok önemlidir. Bunu sağlayabilmek için öncelikle şirketin tüm çalışanlarının sürece dahil edileceği hem de eğlenerek öğrenme temalı çeşitli yarışmalar (haftanın patent sorusu uygulaması: her hafta patent ve fikri haklar sürecine ait detaylı bir soru sorulması) ile çalışanların ilgisinin artması sağlanmıştır. Buna ek belirli periyotlarda kişisel veya bölüm bazında patent performansının şirket geneli ile paylaşımının yapılması kişilerin sürece katılmasını teşvik edici bir unsur olarak gerçekleştirilmiştir.

Güncel haberler ve gelişmelerin periyodik olarak paylaşıldığı bir bülten yayını yapılmaya başlanmıştır. Bu sayede çalışanların bilgilerini güncel tutmak ve bilmedikleri konuda bilgi sahibi yapmak amaçlanmıştır. Patent sayısının ve performansının arttırılması için TRIZ gibi yaratıcı problem çözüm teknikleri eğitimleri düzenlenmiş ve eğitim sonucunda TRIZ projeleri başlatılarak ele alınan çeşitli konulardan patentlenebilir çözümler geliştirilmeye başlandığı gözlemlenmiştir.

c. Avukat Firması Ön Araştırma Raporu:

Çalışanların buluş bildirimine vekil firmalar tarafından hazırlanan patent ön araştırma raporlarının buluşçular tarafından doğru bir şekilde anlaşılması sağlanmıştır. Bunun için ön araştırma sonucunda ortaya raporun daha basit, yalın bir dille özet olarak buluşun hangi açıdan teknikteki diğer dökümanlara benzediği, ne gibi düzenlemeler yapılırsa farklılaştırılabileceği anlatılmıştır. Bu sayede buluşçulara daha önce yapılmış benzer buluşlar paylaşılmış ve kişiler mevcut çalışmalardan farklılaştırmak için neler yapabilecekleri konusunda bilgilendirilmiştir.

d. Buluş Çizimlerinin Hazırlanması:

Buluşun konusu ister bir mekanik çözüm olsun ister fikir konsepti üzerine olsun, konunun basit çizimlerle desteklendiğinde daha anlaşılır olduğu gözlemlenmiştir. Bu amaçla basit çizim programları ile sürecin desteklenmesi sağlanmıştır.

e. Patent Başvurusu Hedefleri:

Şirket patent başvurusu sayısının ve başarılı patent başvurularının ortaya çıkarılmasını sağlamak için patent başvurularının sayısal hedefler olarak bölümlere ve kişilere dağıtılması sağlanmıştır. Bu sayede şirkette kişilerin performans değerlendirmesinde kullanılan hedef sisteminde kişiler, yöneticiler veya müdürlükler yıl içerisinde ortaya çıkarılması gereken patentlerin farkındalığında olup sene içerisinde o hedefe yönelik çalışmalar gerçekleştirdikleri gözlemlenmiştir. Sonuç olarak planlı bir şekilde ilerlenme sağlanıp, kişilerin ve yöneticilerin patent performansı, başarı performansını da etkileyen ve üst yönetim tarafından görülerek taktir edilebilir bir gösterge haline getirilmiştir.

f. Buluş Toplantıları:

ARGE merkezi içerisinde çalışmalarını gerçekleştiren müdürlüklerdeki çalışanlar ile küçük çalışma grupları ayarlanmış ve bu gruplarda farklı zaman dilimlerinde buluş toplantıları düzenlenmeye başlanmıştır. Bu toplantılarda çözümlerden bağımsız şirketin bir ürün ya da üretim prosesi üzerindeki problemlerin tespiti için gerekli bilgiler verilmiştir. Toplantı gündeminde konuşulan söz konusu problemin farklı çalışanlar tarafından da değerlendirilmesi yalnızca o problemi yaşayan kişilerin değil konu ile ilgili diğer kişilerin de o probleme yönelik çözümler üretmeye çalışmasına olanak sağlamıştır. Bu sayede çeşitlilik ve ortak çalışma kültürü desteklenmiştir. Ayrıca acil ve önemli görülen problemlerin öncelikli olarak değerlendirilmesine ve patentlenebilir çözümler geliştirilmesine olanak tanımıştır.

g. Patent Portalı:

Şirket çalışanlarından buluş bildirimlerini mail vb. diğer yollar ile alınması yerine herkes tarafından bilinen, kullanıcı arayüzü basit ve her zaman herkes tarafından ulaşılabilir bir portal oluşturulmuştur. Bu sayede çalışanlar patent başvurularını iletirken tanımlanmış ve herkes tarafından bilinen bir formatta iletmektedir. Ayrıca portal üzerinde yayınlanan güncel bilgiler, müdürlüklera ait patent performansı gibi bilgilerin de ulaşılabilir olması sağlanmıştır.

h. Araçta Buluş Uygulaması:

Ortaya çıkan patent başvurularının ürün veya üretim prosesi üzerinde kullanılması, patentlerin geri planda kalmamasını ve endüstriyelleşmesini kolaylaştıran bir uygulama olmuştur. Patent hedefleri belirlenirken bir kısmı için bu uygulamanın da hedef olarak gösterilmesi hem şirket imajının arttırılmasını hem de ticarileşme potansiyeli olan patentlerin ortaya çıkarılmasını sağlamıştır. Ayrıca çalışan buluşları kapsamında ödüllendirilecek patent başvuruları çıkmasını sağlaması açısından teşvik edici bir uygulama olmuştur.

i. Patent Eğitimleri:

Patent eğitimleri hem iki günlük hem de çalışanlarda bilgi tazeleme ya da yeni işe başlayan çalışanların patent ile tanışmasını sağlamak amacı ile daha kısa seanslar halinde periyodik olarak düzenlenmiştir. Ayrıca aşağıdaki konular açısından da çalışanlar için ciddi bir önem taşımaktadır:

- Şirket fikri haklar yönetimi stratejileri hakkında bilgi sahibi olma
- Patent ön araştırmasının nasıl yapılacağını öğrenme
- Patent ön araştırmasında hangi kaynak ve anahtar kelime setlerinin kullanılması gerektiğini öğrenme
- Patent ön araştırması sonucunu kendi buluşları açısından değerlendirme ve nasıl yorumlayacağını öğrenme

Bu eğitimler sayesinde patent süreci ile tanışan çalışan kısa sürede geliştirdiği çözümlerin patentlenebilirliği hakkında düşünmeye başlamakta ve buluş bildirimleri oluşturmayı kurumsal bir kültür haline getirmektedir.

j. Patent Başvurusunun Tescili:

Patentlerin tescil ile sonuçlanması tüm yürütülen patent süreçlerinin nihai amacıdır. Tescile ulaşan bir patent başarı kriterinin ilk adımını atmış ve şirket için bir değer oluşturmuştur olarak değerlendirilmektedir. Buna ek olarak tescillenmiş patentin buluşçularının tescil sonrası ödüllendirilmesi ve tescile ilişkin şirket içi duyuruların yapılması patenti yapan kişinin değerli hissetmesini sağlamakta ve diğer çalışanlar için teşvik edici olmaktadır.

k. Buluşun Ticarileştirilmesi:

Patentin ticarileştirilmesi tescilli patentin gerçek bir değer kazandığı ve bir faydaya dönüştüğünü kanıtlayan en önemli çıktı olarak değerlendirilebilir. Şirketin hem kendi ürünleri üzerinde patenti kullanımı hem de başka firmaların kullanımı için ticarileştirilmesi ölçülebilir bir fayda olarak ifade edilebilir. Bunun sağlandığı patent başvurularında çalışanlar buluşun şirkete kazandırdığı fayda üzerinden ödüllendirilmekte ve bunun sonucunda da bu kapsam açısından patent başvurularının arttırılması yönünde teşvik edici bir unsur olmaktadır.

l. Buluşlar İçin VIP Patent Puanlama:

Çalışanlar tarafından ortaya çıkarılan buluşlar, bazı durumlarda teknik olarak patentlenebilir olsa bile şirketin çalışma alanı, şirketin uzun ve kısa vadeli ticari planları ve teknik bazlı bazı kısıtlardan dolayı şirketin o gün için o konuda başvuru yapmayı istemeyeceği konular olabilir. Böyle bir durum için objektif bir değerlendirme yapılması ve bu değerlendirmenin hangi kriterler bazında yapıldığının belirlenmesi çok önemlidir. Ayrıca bir yandan şeffaf bir değerlendirme sağlanabilmesi için şirket içinde bu kriterlerin yayınlanması ve herkes tarafından bilinmesi önemlidir. Bu sayede çalışanlar ortaya çıkardıkları buluşların hangi kriterlere uygun olduğunda patent başvurusu olarak değerlendirileceği ve bu değerlendirmenin nasıl yapıldığını anlamada fikir sahibi olmaktadır. Bu da amaca yönelik konular üzerinde çalışılmasını sağlamakta ve süreç içerisinde zaman kaybı yaşanmasının önüne geçmektedir.

m. IP Komitesinde Türkçe Sunum:

Çalışanların ana dilinde buluşunu ifade edebilme şansının olması değerlendiricilerin konuyu anlaması ve buluşçunun da kendini doğru şekilde ifade etmesi açısından önemli bir husustur. Bu nedenle sunumlar firmanın çalışanlarının ana dili olan Türkçe'de yapılmasına karar vermiştir. Bu sayede buluşçular daha detaylı olarak kendilerini anlatabilmektedir. Bunun sonucu olarak sunumun ana dilde yapılmasının bu sürece katılım sayısında artışa sebep olduğu gözlemlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Türkiye'de bulunan bir otomotiv firmasına ait ARGE merkezi içerisinde yürütülen patent ve fikri haklar yönetim süreci için bir iyileştirme çalışması sunulmuştur. Bu çalışma sonuçları ile hem akademik hem sektörel anlamda önemli çıktılar elde edilmiştir. İlk olarak süreç iyileştirme ve ürün geliştirme çalışmalarında öncü bir metot olan Kano modelinin bir hizmet kalitesi yöntemi ile entegrasyonu sağlanmıştır. İkinci olarak ise bu yönteminin uzun vadeli sektörel uygulaması ve sonuçları üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır.

Hizmet kalitesi ölçüm modelleri kullanılırken genelde mevcut duruma ait hizmet kalitesini ölçmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Araştırma sonuçlarında literatürde çok yaygın olarak kullanılmamış olan Grönroos hizmet kalitesi ölçüm modeli bu çalışmada Kano modeli ile birleştirilmiştir. Burada Grönroos, iyileştirme kriterleri belirlenirken yani Kano modelinin ilk adımı olan anket konularının belirlenmesi için kullanılmıştır. Ardından Kano modeli uygulaması ile ARGE merkezi için müşterileri olarak değerlendirilen çalışanlar üzerinde bu anket çalışması gerçekleştirilmiş ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda kısa, orta ve uzun vadeli patent ve fikri haklar yönetim süreci iyileştirme eylem planı düzenlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında çalışanlar açısından sürecin kolaylaştırılması, her çalışanın sürece katılımının arttırılması ve teşvik edilmesi üzerine yoğunlaşılan bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Yaklaşık 18 ay süren bu iyileştirmeler sonucunda ise çalışanların patent ve fikri haklar süreci hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaları, buluş bildirimi ve patent başvurusu yaparken daha istekli ve sürece hâkim bir şekilde yaklaştıkları gözlemlenmiştir. Bu sayede ARGE çalışanları tarafından buluş olarak geliştirilen fikirler daha özgün bir hale gelmiş, yapılan patent ve tescil sayılarında ise önceki senelere göre önemli bir artış elde edilmiştir.

Genelde yaygın olarak ürün geliştirme çalışmaları için kullanılan Kano modelinin bu çalışmada hizmet iyileştirme sürecinde kullanılması ve patent ve fikri haklar yönetim sürecinde ele alınması açısından literatürde bundan sonra yapılacak bu gibi hizmet süreçlerindeki çalışmalara öncü olması amaçlanmıştır. Daha önce patent ve fikri mülkiyet hakları süreci gibi yönetimsel ve şirket içi hizmet süreçlerinin literatürde yeterince ele alınmamış olması nedeniyle, gelecekteki çalışmalarda bu tür süreçler kapsamında Kano modeli ve farklı hizmet kalitesi ölçüm modellerinin uygulanması değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

Basfirinci, C., & Mitra, A. (2015). A cross cultural investigation of airlines service quality through integration of SERVQUAL and the Kano model. *Journal of Air Transport Management*, *42*, 239–248.

Beheshtinia, M. A., & Farzaneh Azad, M. (2019). A fuzzy QFD approach using SERVQUAL and Kano models under budget constraint for hotel services. *Total Quality Management & Business Excellence*, *30*, 808–830.

Berger, C., Blauth, R., Boger, D., Bolster, C., Burchill, G., DuMouchel, W., Pouliot, F., Richter, R., Rubinoff, A., Shen, D., Timko, M., & Walden, D. (1993). Kano's methods for understanding customer-defined quality. *The Center for Quality of Management Journal*, *2*(4), 2–36.

Bhardwaj, J., Yadav, A., Chauhan, M. S., & Chauhan, A. S. (2021). Kano model analysis for enhancing customer satisfaction of an automotive product for Indian market. *Materials Today: Proceedings*. https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.02.093

Borgianni, Y., & Rotini, F. (2015). Towards the fine-tuning of a predictive Kano model for supporting product and service design. *Total Quality Management & Business Excellence*, *26*(3–4), 263–283.

Brady, M. K., Cronin, J. J., Jr., & Brand, R. R. (2002). Performance-only measurement of service quality: A replication and extension. *Journal of Business Research*, *55*(1), 17–31.

Chen, L. H., & Kuo, Y. F. (2011). Understanding e-learning service quality of a commercial bank by using Kano's model. *Total Quality Management & Business Excellence*, *22*(1), 99–116.

Conduit, J., Matanda, M., & Mavondo, M. (2014). Balancing the act: The implications of jointly pursuing internal customer orientation and external customer orientation. *Journal of Marketing Management*, *30*(13–14), 1320–1352.

Cronin, J. J., Jr., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, *56*(3), 55–68.

Ek, İ., & Çıkış, Ş. E. (2013). Integrating the Kano model into architectural design: Quality measurement in mass-housing units. *Total Quality Management & Business Excellence*, *26*(3–4), 1–15.

Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, *18*(4), 36–44.

Kano, N. (1995). Upsizing the organization by attractive quality creation. In *Total quality management* (pp. 60–72). Springer.

Kano, N., Seraku, F., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Hinshitsu: The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, *14*(2), 39–48.

Kozak, M., & Aydın, B. (2018). Grönroos hizmet kalitesi modeli: Otelcilik alanyazını üzerinden bir değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Derg* Bowen, A. (2012). *"Green" growth, "green" jobs and labor markets* (World Bank Policy Research Working Paper No. 5990). World Bank.*isi*, *29*(2), 175–184.

Kuo, H. M., Chen, C. W., & Chen, C. W. (2010). A behavioral model of the elderly internet consumer: A case study. *International Journal of Innovative Computing, Information and Control*, *6*(8), 3507–3518.

Laroche, M., Mukherjee, A., & Nath, P. (2005). An empirical assessment of comparative approaches to service quality measurement. *Journal of Services Marketing*, *19*(3), 174–184.

Lim, P. C., Tang, N. K. H., & Jackson, P. M. (1999). An innovative framework for health care performance measurement. *Managing Service Quality*, *9*(6), 423–433.

Lin, S. P., & Chan, Y. H. (2011). Enhancing service quality improvement strategies by integrating Kano's model with importance-performance analysis. *International Journal of Services Technology and Management*, *16*(1), 28–48.

Lings, I., & Greenley, G. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, *7*(3), 290–305.

Lings, I., & Greenley, G. (2010). Internal market orientation and market oriented behaviours. *Journal of Service Management*, *21*(3), 321–343.

Madzík, P. (2018). Increasing accuracy of the Kano model: A case study. *Total Quality Management & Business Excellence*, *29*(3–4), 387–409.

Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (1998). How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. *Technovation*, *18*(1), 25–38.

Paraschivescu, A. O., & Cotîrleț, A. (2012). Kano model. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, *15*(2), 116–124.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, *49*(4), 41–50.

Pawitra, T. A., & Tan, K. C. (2003). Tourist satisfaction in Singapore: A perspective from Indonesian tourists. *Managing Service Quality*, *13*(5), 339–411.

Polyakova, O., & Mirza, M. (2015). Perceived service quality models: Are they still relevant? *The Marketing Review*, *15*(1), 59–82.

Proctor, T. (2010). Internal marketing and its basis for sound customer relationship management. *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, *3*(3), 256–263.

Sahney, S. (2011). Delighting customers of management education in India: A student perspective, part II. *TQM Journal*, *23*(5), 531–540.

Shen, X. X., Tan, K. C., & Xie, M. (2000). An integrated approach to innovative product development using Kano's model and QFD. *European Journal of Innovation Management*, *3*(2), 91–99.

Schlosser, F. K., & McNaughton, R. B. (2007). Internal stakeholder views of a market orientation strategy: Implications for implementation. *Journal of Strategic Marketing*, *15*(4), 307–325.

Tan, C. K., & Pawitra, A. T. (2001). Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development. *Managing Service Quality: An International Journal*, *11*(6), 418–430.

Yılmaz, E. (2020). Ürün geliştirme süreçlerinde Kano modeli sınıflandırma yöntemleri seçimi. *Research of Financial Economic and Social Studies (RFES)*, *5*(4), 655–669.

ARTIRILMIŞ ZEKA PERSPEKTİFİNDEN İŞLETMELERDE STRATEJİK KARAR VERME: İŞ ZEKÂSI VE YAPAY ZEKÂNIN ROLÜNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Zahrasadat JEDDİHOSSEİNİ

Bahçeşehir Üniversitesi,
zahra.jeddihosseini1995@gmail.com

Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ

Bahçeşehir Üniversitesi,
ahmet.erkus@bau.edu.tr

ÖZET

Bu araştırma, işletmelerde stratejik karar verme sürecinin uygulanmasında iş zekâsı ve yapay zekânın rolünü, artırılmış zekâ perspektifinden incelemektedir. Bu çalışma; nitel, açıklayıcı ve keşifsel bir araştırma yöntemiyle yürütülmüştür. Çalışma kapsamında yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler MAXQDA programı ile analiz edilmiştir. Bulgular, stratejik karar verme sürecinde iş zekâsı ve yapay zekâ uygulamalarının stratejik karar verme süreci üzerindeki etkisinin güçlü olduğunu göstermiştir. Veriye dayalı analizlerin stratejik kararların zamanında ve doğru bir şekilde verilmesine katkı sağladığı belirlenmiştir. Ayrıca, bu teknolojilerin kullanılıp kullanılmamasında sektörün doğası ve diğer faktörlerin belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, iş zekâsı ve yapay zekânın çoğunlukla bağımsız bir karar verici olarak değil, insan karar vericileri destekleyen araçlar olarak kullanıldığı görülmüştür. Bu sonuç, artırılmış zekâ perspektifinden stratejik karar verme sürecinde insan ve teknoloji arasında kurulan dengenin belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Karar Verme, İş Zekâsı, Yapay Zekâ, Artırılmış Zekâ, Veri Analizi.

GİRİŞ

Günümüzde teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir hızla ilerlemesi, iş dünyasını derinden etkilemekte ve işletmeleri rekabet ortamında ayakta kalabilmek için sürekli yenilik yapmaya zorlamaktadır. Bu dinamik ortamda başarılı olabilmek için örgütlerin hızlı ve doğru kararlar verebilme yeteneği her zamankinden daha fazla önem taşımaktadır (Davenport, 2018). İşletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlayan stratejik karar verme süreci; problemin tanımlanması, veri toplanması ve analiz edilmesi, alternatiflerin değerlendirilmesi ve en uygun seçeneğin seçilmesini kapsayan temel bir yönetsel faaliyettir. Kısa vadeli operasyonel kararlardan farklı olarak stratejik kararlar, işletmenin geleceğini şekillendiren etkiler taşır ve bu nedenle bilinçli, sistematik ve veriye dayalı bir yaklaşım gerektirir (Mintzberg, 1994).

Karar verme sürecini dönüştüren teknolojiler arasında iş zekâsı ve yapay zekânın ortaya çıkışı öne çıkmaktadır (Davenport, 2018). İş zekâsı, daha spesifik olarak, kuruluşların doğru verileri toplayarak bunları analiz etmelerini, değerli bilgiler elde etmelerini ve daha doğru stratejik kararlar vermelerini sağlayan bir dizi yöntem ve stratejidir. Raporlama, veri madenciliği ve gelişmiş analizler gibi araçlar kullanarak bu teknoloji, yöneticilerin yeni fırsatları belirlemelerine, organizasyon performansını iyileştirmelerine yardımcı olmaktadır (Chen, Chiang & Storey, 2012; Turban, Sharda & Delen, 2011).

İş zekâsının yanı sıra, yapay zekâ da yeni nesil bir teknoloji olarak birçok alanda - örneğin insan etkileşimleri, ticaret, ekonomi ve toplumda - köklü değişimlere yol açmıştır. Öğrenme, muhakeme, tanıma ve problem çözme gibi insan bilişsel yeteneklerini taklit ederek, bu teknoloji, makinelerin verileri hızlı bir şekilde analiz etmesine ve bu verilerdeki gizli kalıpları keşfetmesine olanak tanımaktadır (Russell & Norvig, 2020). Yapay zekânın en önemli avantajlarından biri, insan beyninden çok daha hızlı ve büyük miktarda veriyi işleyebilme yeteneğidir. Bu özellik, eylemleri bir araya getirme, sonuçları tahmin etme ve karar verme süreçlerini kolaylaştırma becerisiyle birleşince insan zekâsını ve yaratıcılığını güçlendirmektedir (Makridakis, 2017). Yapılan çalışmalar, yapay zekânın organizasyonel karar verme süreçlerinde giderek artan bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Dwivedi et al., 2023; Ransbotham et al., 2023).

Son yıllarda literatürde öne çıkan Artırılmış Zekâ kavramı ise yapay zekânın insanın yerini almak yerine insan zekâsını destekleyen bir araç olarak kullanılmasını ifade etmektedir. Bu yaklaşım, veri analitiği ve algoritmik analizlerin insan deneyimi ve sezgisi ile birleştirilmesini sağlayarak daha dengeli ve etkili

kararlar verilmesine olanak tanımaktadır. Bu bağlamda iş zekâsı, yapay zekâ ve artırılmış zekânın birlikte kullanımı organizasyonların verilerinden daha etkin şekilde yararlanmasını sağlayarak stratejik kararların kalitesini ve hızını artırdığı ifade edilmektedir (Gartner, Inc., 2023; LaValle et al., 2011). Literatürde, iş zekâsı ve yapay zekâ entegrasyonunun artırılmış zekâ perspektifiyle stratejik karar verme süreci bağlamında ele alındığı çalışmalar sınırlıdır.

Bu çalışmada, iş zekâsı ve yapay zekâ teknolojilerinin stratejik karar verme sürecindeki rolü incelenirken, bu sürecin artırılmış zekâ perspektifinden tartışılması hedeflenmektedir. Bu çalışma aşağıdaki araştırma sorularına odaklanılmaktadır:

- İş zekâsının stratejik karar verme sürecinde rolü nedir? Nasıl bir etkiye sahiptir?

- Yapay zekânın stratejik karar verme sürecinde rolü nedir? Nasıl bir etkiye sahiptir?

- İş zekâsı ve yapay zekâ teknolojilerinin birlikte kullanımının, işletmelerdeki stratejik karar verme süreçlerindeki rolü nedir? Nasıl bir etkiye sahiptir?

- Artırılmış zekâ yaklaşımı açısından bakıldığında; insan, iş zekâsı ve yapay zekâ arasındaki iş birliğinin stratejik karar verme sürecindeki etkileri nelerdir?

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Stratejik Karar Verme

Stratejik karar verme, işletmelerin uzun vadeli yönünü, temel vizyonunu ve stratejik hedeflerini belirlemektedir. Bu kararlar, karmaşık, yapılandırılmamış ve yüksek risklidir; örneğin, yeni bir pazara giriş veya ürün yelpazesinin genişletilmesi gibi önemli konuları kapsamaktadır (Mintzberg et al., 1976).

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında, yöneticiler sürekli olarak kararlar vermek zorunda kalmaktadır. Bu dinamik ortam, iş dünyasını hem karmaşık hem de daha belirsiz hale getirmektedir (Toffler, 1980). Stratejik karar verme, bir organizasyonun geleceğini planlama ve başarılı olma olasılığını artırma girişimidir. Eisenhardt ve Zbaracki'ye (1992) göre bu süreç; gerçekleştirilen eylemler, tahsis edilen kaynaklar veya kıyas ölçütleri açısından önemli olan belirli bir karar verme türüdür. Bu kararlar genellikle üst düzey yöneticiler tarafından verilmektedir. Elbanna ve Child (2007), stratejik karar verme sürecinin; kararın verilmesi, uygulanması ve süreci etkileyen faktörlerin yönetilmesi olmak üzere üç ana aşamadan oluştuğunu belirtmektedir.

Bu kararlar genellikle karmaşık, belirsizlik, bilgi eksikliği ve zaman baskısı altında verilmektedir ve organizasyonun performansı ile sürdürülebilirliği üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Elbanna, 2006). Bu noktada, stratejik karar verme sürecinin daha ayrıntılı bir şekilde ele alınması amacıyla bazı modeller geliştirilmiştir. Örneğin, Litherland (2013), süreci yedi aşamaya ayırmaktadır. Bu aşamalar şunlardır: sorunun tanımlanması, ilgili faktörlerin belirlenmesi, çözüm önerilerinin geliştirilmesi, alternatiflerin değerlendirilmesi, en iyi alternatifin seçilmesi, kararın uygulanması ve son olarak, izleme ve değerlendirmedir. Bu model, strateji literatüründe son yıllarda önemli bir tema olarak öne çıkmıştır.

İş Zekâsı

İş zekâsı (İZ), çeşitli kaynaklardan verileri toplayan, analiz eden ve bu verilerden anlamlı bilgiler üreten araçlar ve teknolojilerin bütünüdür. Karmaşık iş ortamlarında, stratejik karar verme sürecini destekleyecek iş zekâsına duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır (Vitt, Luckevich & Misner, 2002; Rouhani et al., 2016).

Daha kapsamlı bir bakış açısıyla İZ; veri toplama, analiz etme ve karar vericilere doğru zamanda bilgi sunma amacı taşıyan bilgi altyapısı, uygulamalar ve teknolojileri kapsayan bir şemsiye kavramdır (Okkonen et al., 2002). Bu sistemler, bilgi kalitesini artırarak yöneticilerin durumları analiz etmelerine ve organizasyonu daha iyi yönlendirmelerine yardımcı olmaktadır (Petter, Delone & McLean, 2013). İZ kavramı bazen, veri madenciliği, veri ambarı ve yönetim analitiği gibi tekniklerin kullanımı üzerinden, daha çok teknolojik bir bakış açısıyla tanımlanmaktadır. İZ, verileri bilgiye, bilgiyi karara ve kararı eyleme dönüştüren döngüsel bir süreçtir (Sharda et al., 2014).

İZ süreci ise veri toplama, veri kalite güvencesi, veri entegrasyonu ve depolama, veri analizi ve işleme, bilgi görselleştirme ve raporlama, öngörücü analiz, karar destek sistemleri ve performans izleme gibi aşamaları destekleyen teknolojileri ve analitik araçları kapsamaktadır (Turban et al., 2011; Kimball & Ross, 2013).

Yapay Zekâ

Yapay Zekâ (YZ), bilimsel ve sistematik bir disiplin olarak, bilgisayar sistemlerinin öğrenme, muhakeme etme ve kendini düzeltme gibi akıllı insan süreçlerini simüle etme yeteneğini tanımlar (Russell & Norvig, 2020). Bu teknoloji; dış verileri doğru şekilde yorumlayabilen, öğrendiklerini esnek şekilde kullanabilen ve geniş alanlarda belirli hedeflere ulaşmak için kullanılabilen bir sistemi ifade eder (Kaplan & Haenlein, 2019). Son yıllarda YZ, dönüştürücü yetenekleriyle özellikle iş dünyasında örgütsel süreçlerde ve yapılarda köklü değişimlere yol açmıştır.

Yapay zekânın iş dünyasındaki en önemli uygulamalarından biri, farklı sektörlerde stratejik karar verme sürecini kolaylaştırmasıdır. Bu teknoloji, büyük miktarda veriyi analiz ederek, gizli kalıpları belirleyerek ve gelecekteki eğilimler hakkında doğru tahminler sunarak daha hızlı ve kanıta dayalı kararların verilmesine olanak tanımaktadır (Russell & Norvig, 2020).

YZ, sahip olduğu çeşitli yetenekler sayesinde birçok alanda aktif bir şekilde kullanılmaktadır. Bu yetenekler arasında doğal dil işleme, algılama (örneğin, görsel ve işitsel tanıma), problem çözme, planlama, öğrenme, öngörücü analiz, karar verme, veri analizi, otomasyon, süreç optimizasyonu ve kişiselleştirme yer almaktadır (Russell & Norvig, 2020; Davenport & Ronanki, 2018). Bu yetenekler sayesinde YZ, organizasyonların verileri daha etkin analiz etmesine, süreçleri optimize etmesine ve daha doğru stratejik kararlar vermesine katkı sağlamaktadır.

Artırılmış Zekâ

Artırılmış zekâ (Augmented Intelligence), insan zekâsının teknolojik araçlar aracılığıyla desteklenmesi ve geliştirilmesini ifade eden ve bilişsel artırma ya da zekâ güçlendirme kavramlarıyla yakından ilişkili olan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temelinde, teknolojinin insanın yerini almak yerine onun bilişsel yeteneklerini genişleten ve güçlendiren bir araç olarak kullanılması anlayışı yer almaktadır. Bu bağlamda, Douglas Engelbart (1962) insan zekâsının teknoloji desteğiyle daha üst düzey bilişsel yapılara ulaşabileceğini ve bireylerin karmaşık problemlere daha etkili çözümler üretebileceğini ileri sürmüştür. Nitekim, artırılmış zekâ, akıllı teknolojilerin insanın bilişsel kapasitesini, uzmanlığını ve performansını geliştirmeye yönelik olarak kullanılmasını esas almaktadır (Sadiku & Musa, 2021).

Buna karşılık, yapay zekâ genellikle makinelerin insan davranışlarını taklit etme yeteneği olarak tanımlanırken, artırılmış zekâ yaklaşımı insan ve bilgisayarın iş birliği içerisinde daha üstün çıktılar üretebileceğini vurgulamaktadır (Jain et al., 2018). Bu doğrultuda teknoloji, insanın yerini alan bir unsur olarak değil, onu tamamlayan ve destekleyen bir yapı olarak konumlandırılmaktadır. Özellikle günümüzde artırılmış zekâ sistemleri, günlük yaşam ve iş süreçlerine entegre edilerek karar verme süreçlerinin etkinliğini artırmakta, görevlerin daha hızlı ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlamakta ve bireylerin bilişsel yükünü önemli ölçüde azaltmaktadır (Raisch & Karakowski, 2021).

Bununla birlikte, artırılmış zekâ insan ve makine arasındaki iş birliğine dayalı bir paradigma olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda, yapay zekâ sistemleri belirli ve iyi tanımlanmış görevleri yerine getirirken, insanlar elde edilen sonuçları değerlendirme, rutin dışı ve belirsiz durumlarda karar verme ve riskli süreçleri yönetme gibi kritik sorumlulukları üstlenmektedir (Hurwitz et al., 2019). Dolayısıyla, bu yaklaşım insanın analitik düşünme, yorumlama ve karar verme gibi bilişsel süreçlerini destekleyerek daha hızlı ve daha doğru kararların alınmasına katkı sağlamaktadır (Cerf, 2013).

Ayrıca literatür, artırılmış zekânın özellikle karmaşık ve veri yoğun ortamlarda karar verme süreçlerinin etkinliğini artırdığını ve problem çözme kapasitesini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (Crowe et al., 2017). Bu kavram, iş zekâsı ve yapay zekâ teknolojilerinin birlikte kullanımıyla stratejik karar verme süreçlerinde daha etkili sonuçlar elde edilmesini mümkün kılmaktadır (Jarrahi et al., 2023).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma, iş zekâsı (İZ) ve yapay zekânın (YZ) stratejik karar verme süreçlerindeki rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş olup, araştırma tasarımı

olarak vaka çalışması tercih edilmiştir. Bu doğrultuda veriler, yarı yapılandırılmış mülakatlar aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen veriler tematik içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiş ve mevcut literatür temel alınarak yorumlanmıştır. Bu yaklaşım, İZ ve YZ'nin stratejik karar verme süreçlerine etkilerinin organizasyonel bağlamda daha derinlemesine anlaşılmasına olanak sağlamıştır.

Örneklem

Bu araştırmada örneklem grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu teknik, araştırma amaçlarına en uygun ve bilgi açısından zengin katılımcıların seçilmesini hedeflemektedir (Patton, 2015). Örneklem seçiminde, işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler, büyüklükleri, iş zekâsı (İZ) ve yapay zekâ (YZ) kullanım düzeyleri ile yöneticilerin bu teknolojilere ilişkin deneyimleri dikkate alınmıştır (Creswell, 2014).

Araştırmanın evrenini, Türkiye'de faaliyet gösteren ve stratejik karar verme süreçlerinde İZ ve YZ teknolojilerini kullanan ya da bu teknolojiler hakkında deneyime sahip üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Nitel araştırma yaklaşımına uygun olarak, veri toplama süreci doygunluk noktasına ulaşıncaya kadar devam ettirilmiş ve yeni veri elde edilmediği noktada sonlandırılmıştır (Busetto et al., 2020). Bu çalışmanın örneklemini ise farklı sektörlerde faaliyet gösteren toplam 13 üst düzey yönetici oluşturmaktadır.

Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Bu teknik, katılımcıların görüşlerini belirli temalar çerçevesinde ifade etmelerine ve deneyimlerini derinlemesine aktarmalarına olanak sağlamaktadır. Mülakat formu, stratejik karar verme, iş zekâsı (İZ) ve yapay zekâ (YZ) kullanımı gibi konuları kapsayacak şekilde literatür taraması doğrultusunda hazırlanmıştır.

Veriler, ilaç, e-ticaret, fintech, bankacılık, gıda, danışmanlık, perakende ve bilişim teknolojileri gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren toplam 13 üst düzey yönetici ile gerçekleştirilen mülakatlar aracılığıyla toplanmıştır. Görüşmeler yüz yüze ve çevrim içi olarak yapılmış olup her bir mülakat yaklaşık 30–60 dakika sürmüştür. Tüm görüşmeler katılımcı onayı alınarak gerçekleştirilmiş ve veri analizi amacıyla kaydedilmiştir.

Veri Analizi

Bu çalışmada veri analizi süreci tümdengelimsel bir yaklaşımla yürütülmüştür. Bu doğrultuda, elde edilen veriler mevcut literatürdeki teorik kavramlar temel alınarak analiz edilmiş ve bulgular kuramsal çerçeve ile ilişkilendirilmiştir (Creswell, 2014). Yarı yapılandırılmış mülakatlar sonucunda elde edilen ses kayıtları metne dönüştürülmüş ve içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir (Krippendorff, 2018).

Analiz sürecinde MAXQDA yazılımı kullanılmış ve veriler sistematik olarak kodlanarak kategorilere ve temalara ayrılmıştır (Miles et al., 2014). Bu kapsamda, stratejik karar verme, iş zekâsı ve yapay zekâ ana temaları çerçevesinde kodlama yapılmış; tekrar eden ifadeler ve örüntüler belirlenerek yorumlanmıştır. Analiz süreci; verilerin okunması, kodlanması, kategorilerin oluşturulması ve temaların kuramsal çerçeve ile ilişkilendirilmesi aşamalarını içermektedir.

Güvenilirlik ve Geçerlilik

Bu araştırmada geçerlik ve güvenilirliği sağlamak amacıyla Lincoln ve Guba (1985) tarafından önerilen ölçütler dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda, verilerin doğruluğunu artırmak için görüşmeler kaydedilmiş ve yazılı hale getirilmiştir. Analiz sürecinde yöntemsel tutarlılığı sağlamak amacıyla çoklu okuyucu yaklaşımı benimsenmiş ve kodlama süreci araştırmacı ve danışman tarafından birlikte değerlendirilmiştir. Araştırmanın aktarılabilirliğini artırmak amacıyla katılımcılar farklı sektörlerden seçilmiş ve veri çeşitliliği sağlanmıştır. Bununla birlikte, bulguların belirli bir zaman diliminde elde edilmesi araştırmanın temel sınırlılıklarından biridir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Yarı yapılandırılmış mülakatlar yoluyla elde edilen verilerin analizine dayalı bulgular sunulmaktadır. Katılımcıların görüşleri içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiş ve veriler ana temalar altında sınıflandırılmıştır. Bulgular, iş zekâsı (İZ) ve yapay zekânın (YZ) stratejik karar verme süreçlerine olan etkilerini ortaya koyacak şekilde organize edilmiştir.

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, 10'unun erkek ve 3'ünün kadın olduğu ve büyük çoğunluğun 40-50 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların önemli bir kısmı yüksek lisans ve doktora derecesine sahip olup çeşitli üst düzey yönetim pozisyonlarında görev yapmaktadır.

Stratejik Karar Verme ve İş Zekâsı Arasındaki İlişki (Şekil 1 ve 2)

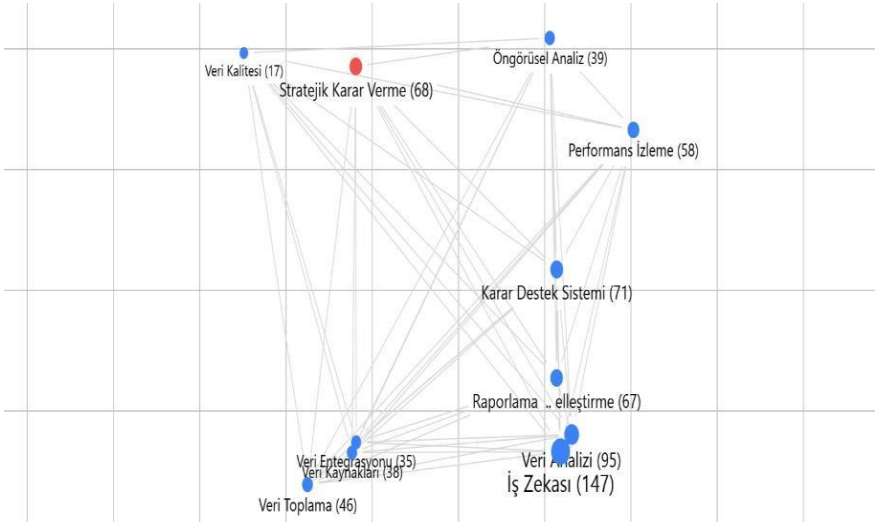
Görüşmelerden elde edilen veriler, iş zekâsı (İZ) uygulamalarının stratejik karar verme sürecinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Özellikle veri toplama, veri analizi, raporlama, performans izleme ve karar destek sistemlerinin, karar sürecinin farklı aşamalarını doğrudan desteklediği belirlenmiştir. Bulgular, veri analizi ve raporlama araçlarının kararların doğruluğunu ve hızını artırdığını ortaya koymaktadır. Buna karşın, öngörüsel analiz, veri entegrasyonu ve veri kalitesi gibi unsurların sınırlı düzeyde kullanıldığı görülmüştür. Genel olarak İZ'nin, doğrudan karar verme aracı olmaktan ziyade, karar öncesi analiz ve bilgi üretimi sürecinde etkin bir karar destek mekanizması olarak kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Şekil 1, iş zekâsı ile stratejik karar verme süreci arasındaki kod ilişkilerini göstermektedir. Bulgular, veri analizi ve raporlama temalarının karar süreçleriyle en güçlü ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Şekil 2'de de, iş zekâsı ve stratejik karar verme sürecine ilişkin kod haritası sunulmaktadır. Harita, iş zekâsının karar verme sürecinde daha çok analiz ve bilgi üretimi aşamalarında yoğunlaştığını göstermektedir.

Şekil 1. İş zekâsı ve stratejik karar verme kod ilişkileri

Code System	Stratejik Karar Verme	SUM
İş Zekası		13
Performans İzleme		13
Karar Destek Sistemi		12
Öngörüsel Analiz		10
Raporlama ve Görselleştirme		13
Veri Analizi		13
Veri Entegrasyonu		12
Veri Kalitesi		9
Veri Kaynakları		10
Veri Toplama		13
SUM	118	118

Şekil 2. İş zekâsı ve stratejik karar verme kod haritası



Stratejik Karar Verme ve Yapay Zekâ Arasındaki İlişki (Şekil 3 ve 4)

Çalışmanın bulgularına göre yapay zekâ (YZ) uygulamaları stratejik karar verme sürecini önemli ölçüde desteklemektedir. Özellikle süreç optimizasyonu, otomasyon ve veri analizi en güçlü faktörler olarak öne çıkmıştır. YZ'nin tekrarlayan görevleri otomatikleştirerek operasyonel verimliliği artırdığı ve karar süreçlerini hızlandırdığı belirlenmiştir. Ayrıca, makine öğrenmesi, kişiselleştirme ve doğal dil işleme gibi yeteneklerin karar destek süreçlerini güçlendirdiği görülmüştür.

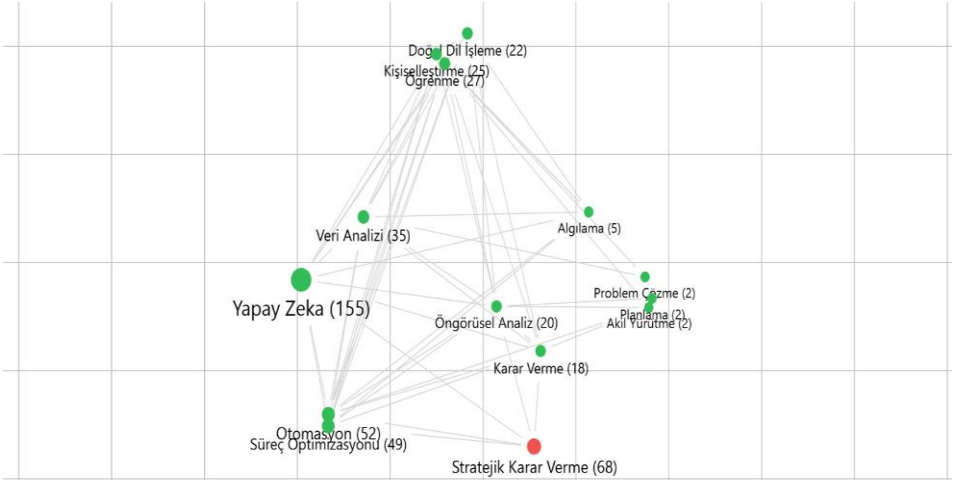
Buna karşın, öngörüsel analiz ve doğrudan karar verme gibi daha ileri düzey uygulamaların sınırlı düzeyde kullanıldığı tespit edilmiştir. Düşük frekansa sahip algılama, planlama ve akıl yürütme gibi yeteneklerin ise stratejik karar süreçlerine henüz tam olarak entegre edilmediği anlaşılmıştır. Genel olarak YZ'nin, doğrudan karar verici olmaktan ziyade, karar süreçlerini destekleyen ve hızlandıran bir araç olarak kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Şekil 3, yapay zekâ ile stratejik karar verme süreci arasındaki kod ilişkilerini göstermektedir. Özellikle süreç optimizasyonu ve otomasyonun öne çıkan temalar olduğu görülmektedir. Şekil 4'te ise, yapay zekâ ve stratejik karar verme sürecine ilişkin kod haritası sunulmaktadır. Harita, yapay zekânın karar süreçlerinde destekleyici bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Şekil 3. Yapay zekâ ve stratejik karar verme kod ilişkileri

Code System	Stratejik Karar Verme	SUM
Yapay Zeka		12
Doğal Dil İşleme		10
Algılama		4
Problem Çözme		2
Akıl Yürütme		2
Planlama		1
Öğrenme		10
Öngörüsel Analiz		6
Karar Verme		9
Veri Analizi		9
Otomasyon		11
Süreç Optimizasyonu		12
Kişiselleştirme		10
SUM	98	98

Şekil 4. Yapay zekâ ve stratejik karar verme kod haritası



İş Zekâsı ve Yapay Zekâ Arasındaki İlişki (Şekil 5 ve 6)

Bulgular, yapay zekâ (YZ) ve iş zekâsı (İZ) teknolojilerinin stratejik karar verme sürecinde birbirini tamamlayan iki temel unsur olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır. İZ, veri toplama, analiz ve raporlama süreçleriyle karar verme için güçlü bir altyapı oluştururken; YZ, bu veriler üzerinde ileri düzey analizler gerçekleştirerek süreç optimizasyonu ve otomasyon yoluyla karar süreçlerini hızlandırmaktadır.

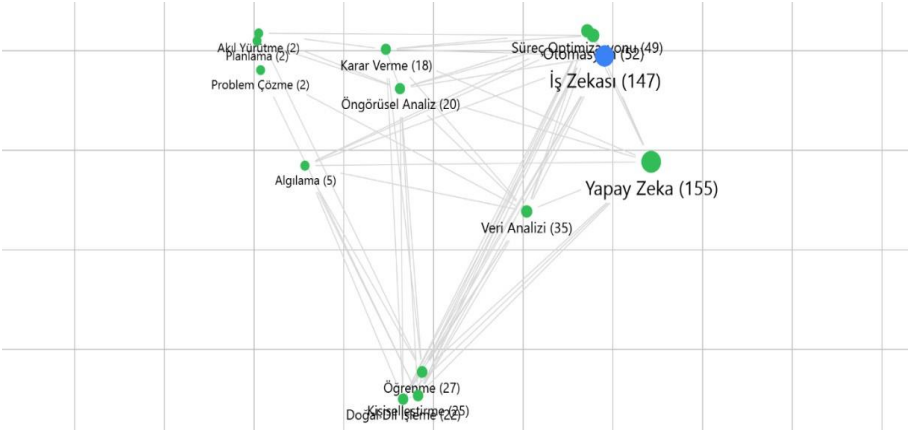
Analiz sonuçlarına göre, süreç optimizasyonu, otomasyon, öğrenme, doğal dil işleme ve kişiselleştirme, YZ–İZ etkileşiminde en güçlü temalar olarak öne çıkmıştır. Buna karşın, akıl yürütme, planlama ve problem çözme gibi yeteneklerin sınırlı düzeyde kullanıldığı görülmüştür. Genel olarak, İZ'nin veri sağlayıcı, YZ'nin ise bu verileri işleyerek anlamlandıran ve karar destek mekanizmalarını güçlendiren bir yapı sunduğu belirlenmiştir.

Şekil 5, iş zekâsı ve yapay zekâ arasındaki kod ilişkilerini göstermektedir. Bulgular, bu iki teknolojinin karar süreçlerinde birbirini tamamlayan bir yapı oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Şekil 6'da da, iş zekâsı ve yapay zekâ etkileşimine ilişkin kod haritası sunulmaktadır. Harita, iş zekâsının veri altyapısı sağladığını, yapay zekânın ise bu verileri analiz ederek karar süreçlerini desteklediğini göstermektedir.

Şekil 5. Yapay zekâ ve iş zekâsı kod ilişkileri

Code System	İş Zekası	SUM
Yapay Zeka		12
Doğal Dil İşleme		10
Algılama		4
Problem Çözme		2
Akıl Yürütme		2
Planlama		1
Öğrenme		10
Öngörüsel Analiz		6
Karar Verme		9
Veri Analizi		9
Otomasyon		11
Süreç Optimizasyonu		12
Kişiselleştirme		10
SUM	98	98

Şekil 6. Yapay zekâ ve iş zekâsı kod haritası



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın bulguları, iş zekâsı (İZ) ve yapay zekânın (YZ) stratejik karar verme sürecinde birbirini tamamlayan ve destekleyen iki temel teknoloji olduğunu ortaya koymaktadır. İZ, veri toplama, analiz, raporlama ve performans izleme gibi süreçler aracılığıyla yöneticilere güçlü bir analitik altyapı sağlarken; YZ, bu veriler üzerinde ileri düzey analizler gerçekleştirerek süreç optimizasyonu, otomasyon, öğrenme, doğal dil işleme ve kişiselleştirme gibi yeteneklerle karar süreçlerini hızlandırmakta ve derinleştirmektedir. Bu bulgular, literatürde İZ'nin veri odaklı karar verme üzerindeki etkisini ve YZ'nin karar destekleyici rolünü vurgulayan çalışmalarla büyük ölçüde paralellik göstermektedir (Mikalef et al., 2021; Sharma et al., 2022).

Bulgular, İZ ve YZ'nin birlikte kullanıldığında karar süreçlerinin daha hızlı, daha doğru ve daha öngörülü hale geldiğini göstermektedir. Bununla birlikte, birçok organizasyonda bu iki teknolojinin entegrasyonunun henüz tam anlamıyla sağlanamadığı ve yapay zekânın çoğunlukla destekleyici bir rol üstlendiği görülmüştür. Bu durum, stratejik karar verme süreçlerinde insan ve teknoloji etkileşiminin önemini ortaya koymakta ve literatürde "artırılmış zekâ" yaklaşımıyla doğrudan örtüşmektedir. Artırılmış zekâ perspektifine göre, yapay zekâ sistemleri insan karar vericilerin yerini almak yerine onların analitik kapasitesini destekleyen ve geliştiren bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu konuda yapılan önceki araştırmalar da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Davenport ve Ronanki (2018) ile Jarrahi (2018), yapay zekânın insan karar vericileri destekleyen bir araç olarak kullanılmasının daha etkili sonuçlar doğurduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, Jain ve ark. (2018) ile Crowe ve ark. (2017), artırılmış zekânın insan ve teknoloji iş birliği ile karmaşık problemlerin çözümünü kolaylaştırdığını ifade etmektedir. Bu çerçevede, bulgular, artırılmış zekânın işletmelerde de uygulama alanı bulan bir yaklaşım olduğunu göstermektedir. Bu süreçte iş zekâsı karar süreci için gerekli veri altyapısını sağlamakta, yapay zekâ ise bu veriler üzerinde karar vericiyi desteklemektedir ve böylece artırılmış zekâ yaklaşımı ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma, iş zekâsı ve yapay zekâ entegrasyonunu artırılmış zekâ perspektifiyle ele alarak literatüre bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır.

Analiz sonuçları ayrıca, süreç optimizasyonu ve otomasyonun YZ uygulamaları içinde en belirleyici faktörler olduğunu; veri toplama ve analiz süreçlerinin ise İZ'nin temelini oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşın, akıl yürütme, planlama ve problem çözme gibi ileri düzey yeteneklerin sınırlı düzeyde kullanıldığı anlaşılmıştır. Bu durum, organizasyonların YZ kullanımında henüz gelişim aşamasında olduğunu göstermektedir.

Bu doğrultuda, işletmelerin stratejik karar verme süreçlerinin güçlendirilmesinde İZ ve YZ teknolojilerinin bütünleşik bir şekilde kullanılmasının önemli olduğu söylenebilir. Bunun yanında, artırılmış zekâ yaklaşımının benimsenmesi, insan deneyimi ile yapay zekâ ve iş zekâsı tabanlı analitik gücün birlikte kullanımı, daha dengeli ve etkili karar süreçlerinin geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Elde edilen bulguların araştırma soruları çerçevesinde değerlendirilmesi sonucunda, iş zekâsının stratejik karar verme sürecini veri temelli olarak desteklediği ve karar vericilerin daha bilinçli ve veri odaklı hareket etmelerine imkân tanıdığı görülmektedir (Sharda et al., 2014; Turban et al., 2011). Yapay zekânın ise bu veri altyapısı üzerinde ileri düzey analizler gerçekleştirerek karar süreçlerini hızlandırdığı, derinleştirdiği ve öngörü kabiliyetini artırdığı anlaşılmaktadır (Russell & Norvig, 2020; Kaplan & Haenlein, 2019). Ayrıca, iş zekâsı ve yapay zekâ teknolojilerinin bütünleşik kullanımının stratejik karar verme süreçlerini daha hızlı, daha doğru ve daha etkin hale getirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Artırılmış zekâ yaklaşımı çerçevesinde ise, bu bulgular insan, iş zekâsı ve yapay zekâ arasındaki iş birliğinin karar süreçlerinde daha dengeli ve başarılı sonuçlar üretebileceğini göstermekte ve bu yaklaşım ile ilişkili olarak değerlendirilmektedir (Jain et al., 2018; Hurwitz et al., 2019; Raisch & Karakowski, 2021).

Bu bağlamda, çalışma, iş zekâsı ve yapay zekâ teknolojilerinin stratejik karar verme süreçlerindeki tamamlayıcı rolünü artırılmış zekâ perspektifiyle bütüncül bir şekilde ele alarak literatüre özgün kavramsal ve uygulamaya yönelik katkılar sunduğu değerlendirilmektedir.

Gelecek araştırmaların, farklı sektörlerde İZ–YZ entegrasyonunun artırılmış zekâ perspektifi çerçevesinde nasıl şekillendiğini ve stratejik karar verme süreçleri üzerindeki etkilerini karşılaştırmalı olarak incelemesi literatüre önemli destekler sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2012). Race Against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy. Digital Frontier Press.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. W. W. Norton & Company.

Busetto, L., Wick, W., & Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*, *2*(1), 1-10. https://doi.org/10.1186/s42466-020-00059-z

Cerf, V.G. (2013). Augmented Intelligence. IEEE Internet Computing, 17 (5), pp. 96-96.

Chen, H., Chiang, R.H.L., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impacts. *MIS Quarterly, 36*(4), 1165-1188.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Crowe, D., LaPierre, M. and Kebritchi, M. (2017). Knowledge based artificial augmentation intelligence technology: Next step in academic instructional tools for distance learning. TechTrends, 61 (5), pp. 494-506.

Davenport, T.H. (2018). From analytics to artificial intelligence. *Journal of Business Analytics, 1*(2), 73–80. https://doi.org/10.1080/2573234X.2018.1543535

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.

Dwivedi, Y. K., et al. (2023). Artificial intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agendas for research. *International Journal of Information Management, 70*, 102643.

Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, *13*(S1), 17-37.

Elbanna, S., & Child, J. (2007). The influence of decision, environmental, and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making. *Journal of Management Studies*, *44*(4), 561-591.

Engelbart, D. C. (1962). *Augmenting human intellect: A conceptual framework*. Stanford Research Institute.

Gartner, Inc. (2023). *Magic quadrant for business intelligence platforms.* Stamford, CT, United States: Gartner Research.

Hurwitz, J., Kaufman, M., & Bowles, A. (2019). *Augmented intelligence: The business power of human + machine*. Auerbach Publications.

Jain, H., Padmanabhan, B., Pavlou, P.A. and Santanam, R.T. eds. (2018). Call for Papers – Special Issue of Information Systems Research – Humans, Algorithms, and Augmented Intelligence: The Future of Work, Organizations, and Society. Information Systems Research, 29 (1), pp. 250-251.

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work. *Business Horizons*, *61*(4), 577-586.

Kimball, R., Ross, M., Thornthwaite, W., Mundy, J., & Becker, B. (2002). *The data warehouse lifecycle toolkit.* New Jersey: John Wiley & Sons.

LaValle, S., Lesser, E., Shockley, R., Hopkins, M. S., & Kruschwitz, N. (2011). Big data, analytics and the path from insights to value. *MIT Sloan Management Review, 52(*2), 21-32.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1982). Establishing dependability and confirmability in naturalistic inquiry through an audit. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New York.

Litherland, N. (2013), Available from: http://www.ehow.com/ howdoes_5280248_decisionmaking-process-managers.html. [Last accessed on 2013 Feb 02].

Makridakis, S. (2017). The forthcoming artificial intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms. *Futures*, *90*, 46-60.

Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management, 58*(3), 103434. https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press.*

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of 'unstructured' decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.

Okkonen, J., Pirttimäki, V., Hannula, M., & Lönnqvist, A. (2002). Triangle of business intelligence, performance measurement, and knowledge management. *In Proceedings of the 2nd Annual Conference on Innovative Research Management, Stockholm, Sweden*.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice.* Washington: Sage Publications.

Petter, S., Delone, W., & McLean, E. (2013). Information systems success: The quest for independent variables. *Journal of Management Information Systems, 29(4), 7-62.*

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). *Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

Rouhani, S., Ashrafi, A., Zare Ravasan, A., & Afshari, S. (2016). The impact model of business intelligence on decision support and organizational benefits. *Journal of Enterprise Information Management, 29(1)*, 19-50.

Russell, S., & Norvig, P. (2020). *Artificial Intelligence: A Modern Approach (4th ed.).* Pearson.

Sadiku, M. N. O., & Musa, S. M. (2021). Augmented intelligence. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 11(1), 1–5.

Sharda, R., Delen, D., & Turban, E. (2014). Business intelligence: A managerial perspective on analytics (3rd ed.). *Pearson.*

Sharma, R., Shishodia, A., Gunasekaran, A., Min, H., & Munim, Z. H. (2022). The role of artificial intelligence in supply chain management: Mapping the territory. *International Journal of Production Research, 60*(24), 7527–7550. https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2029611

Toffler, A. (1980). *The third wave.* Bantam books. (US).

Turban, E., Sharda, R., Delen, D., & Aronson, J. E. (2011). *Decision Support and Business Intelligence Systems* (9th ed.). Pearson.

Vitt, E., Luckevich, M., & Misner, S. (2002). *Business intelligence.* Microsoft Press.

DİJİTAL TASARIM ARAŞTIRMALARINDA REKABET STRATEJİSİNİN EVRİMİ: KONU MODELLEMESİ VE ANAHTAR KELİME KÜMELEME İLE DENETİMSİZ MAKİNE ÖĞRENMESİ YAKLAŞIMI

Prof. Dr. Cemal ZEHİR

Yıldız Teknik Üniversitesi,
czehir@gmail.com

Dr. Tuğçe Ekin YILMAZ

Yıldız Teknik Üniversitesi
ekiztugce@gmail.com

ÖZET

Bu çalışma, rekabet stratejisi literatürünün dijitalleşme ve tasarım odaklı iş modelleri bağlamında geçirdiği dönüşümü sistematik ve veri odaklı bir yaklaşımla incelemeyi amaçlamaktadır. Son yıllarda dijital dönüşüm, platform ekosistemleri, yapay zekâ, tedarik zinciri dayanıklılığı ve sürdürülebilirlik gibi temaların stratejik yönetim literatüründe giderek daha görünür hale gelmesi, alanın entelektüel yapısının yeniden şekillenmesine neden olmuştur. Bu kapsamda çalışmada, 2015–2025 yılları arasında Scopus veri tabanında indekslenen yaklaşık 3.900 akademik makale kullanılarak kapsamlı bir bibliyometrik ve metin madenciliği analizi gerçekleştirilmiştir.

Yöntem olarak denetimsiz makine öğrenmesi yaklaşımı benimsenmiş; özellikle Latent Dirichlet Allocation (LDA) konu modellemesi, anahtar kelime eş-oluşum ağ analizi, Louvain topluluk algılama algoritması ve zamansal eğilim analizleri birlikte kullanılmıştır. Analizler R istatistiksel programlama ortamında yürütülmüştür.

Elde edilen bulgular, rekabet stratejisi literatürünün çok boyutlu ve giderek çeşitlenen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle dinamik yetenekler ve kaynak temelli yaklaşımın teorik merkeziliğini koruduğu; buna karşılık dijital dönüşüm, yapay zekâ, tedarik zinciri stratejileri ve sürdürülebilirlik temalarının son yıllarda belirgin biçimde yükseldiği tespit edilmiştir. Çalışma, alanın entelektüel evrimini büyük ölçekli veri analitiği ve makine öğrenmesi teknikleriyle haritalandırarak teorik ve metodolojik katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet stratejisi; dinamik yetenekler; konu modellemesi; denetimsiz makine öğrenmesi; dijital dönüşüm; bibliyometrik analiz

GİRİŞ

Stratejik yönetim literatürü, özellikle dijitalleşme, platform ekonomileri ve sürdürülebilirlik eksenindeki gelişmelerle birlikte önemli bir dönüşüm sürecinden geçmektedir. Geleneksel rekabet stratejisi yaklaşımlarına ek olarak yapay zekâ, veri temelli karar sistemleri ve dijital tasarım odaklı iş modelleri, literatürde giderek daha fazla yer bulmaktadır. Bu dönüşüm, rekabet avantajının kaynaklarını ve teorik çerçevesini yeniden şekillendirmektedir.

Bu çalışma, söz konusu dönüşümün literatürdeki kavramsal ve tematik yapısını büyük ölçekli veri analitiği yöntemleriyle incelemeyi amaçlamaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Rekabet stratejisi literatürü, işletmelerin sürdürülebilir üstünlük elde etme süreçlerini açıklayan temel araştırma alanlarından biridir. Klasik stratejik yönetim yaklaşımında rekabet avantajı çoğunlukla sektör yapısı, konumlanma ve kaynak temelli üstünlükler çerçevesinde ele alınmıştır. Özellikle Michael Porter'ın (1980a) rekabet stratejileri yaklaşımı ile Jay Barney'nin (1991) kaynak temelli görüşü, alanın teorik omurgasını oluşturmaktadır.

Ancak son yıllarda dijitalleşme, platform ekonomileri, yapay zekâ destekli iş modelleri ve tasarım odaklı inovasyon süreçleri, rekabet stratejisi literatürünün kapsamını önemli ölçüde genişletmiştir. Bu dönüşüm, işletmelerin yalnızca mevcut kaynakları üzerinden değil, aynı zamanda dijital yetkinlikleri, veri işleme kapasiteleri ve çevresel değişime uyum hızları üzerinden de değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Bu bağlamda özellikle dinamik yetenekler yaklaşımı, değişen çevresel koşullara hızlı uyum sağlayabilme, fırsatları algılama ve kaynakları yeniden yapılandırma kapasitesi açısından kritik bir

teorik çerçeve sunmaktadır. Dijital tasarım odaklı araştırmalarda ise kullanıcı deneyimi, platform mimarisi, veri temelli karar sistemleri ve sürdürülebilir inovasyon süreçleri, stratejik yönetim literatürünün yeni araştırma eksenleri olarak öne çıkmaktadır.

Dolayısıyla bu çalışma, rekabet stratejisi literatürünün klasik teorik temellerden dijitalleşme ve tasarım odaklı yeni stratejik yetkinlik alanlarına doğru nasıl evrildiğini büyük ölçekli metin analitiği çerçevesinde incelemektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada rekabet stratejisi literatürünün tematik dönüşümünü incelemek amacıyla bibliyometrik analiz ve denetimsiz makine öğrenmesi yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Veri seti, 2015–2025 yılları arasında Scopus veri tabanında indekslenen yaklaşık 3.900 akademik makaleden oluşturulmuştur. Çalışma kapsamına, rekabet stratejisi, dijital dönüşüm, tasarım odaklı iş modelleri ve ilişkili stratejik yönetim temalarını içeren makaleler dahil edilmiştir.

Metodolojik süreç ilk olarak metin ön işleme aşaması ile başlamıştır. Bu kapsamda başlık, özet ve anahtar kelime alanları üzerinden elde edilen metinler küçük harfe dönüştürülmüş, noktalama işaretleri ve durak kelimeler temizlenmiş, ardından lemmatization ve kelime standardizasyon işlemleri uygulanmıştır. Daha sonra analiz için doküman-terim matrisi oluşturulmuştur.

Tematik yapının belirlenmesinde denetimsiz makine öğrenmesi (unsupervised machine learning) yöntemlerinden Latent Dirichlet Allocation (LDA) konu modellemesi kullanılmıştır. Bu yöntem aracılığıyla literatürde öne çıkan temel araştırma temaları ve konu kümeleri belirlenmiştir. Elde edilen konu yapılarının kavramsal ilişkilerini incelemek amacıyla ayrıca anahtar kelime eş-oluşum ağı oluşturulmuş ve ağ yapısındaki kümelenmeler Louvain topluluk algılama algoritması ile analiz edilmiştir.

Buna ek olarak, literatürdeki tematik değişimin zaman içerisindeki yönünü ortaya koymak amacıyla zamansal eğilim analizleri gerçekleştirilmiştir. Böylece özellikle 2021 sonrası dönemde dijital stratejik yetkinlikler, sürdürülebilirlik ve tedarik zinciri stratejileri eksenindeki artışlar dönemsel olarak değerlendirilmiştir.

Tüm analizler R istatistiksel programlama ortamında yürütülmüş; konu modellemesi, ağ analizi ve görselleştirme süreçlerinde ilgili metin madenciliği ve bibliyometrik analiz paketlerinden yararlanılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Analiz sonuçları, rekabet stratejisi literatürünün son yıllarda önemli ölçüde çeşitlendiğini ve klasik teorik temellerden dijitalleşme odaklı yeni araştırma eksenlerine doğru genişlediğini göstermektedir. Özellikle dinamik yetenekler ve kaynak temelli yaklaşımın teorik merkeziliğini koruduğu; buna karşılık dijital dönüşüm, yapay zekâ, tedarik zinciri stratejileri ve sürdürülebilirlik temalarının literatürde giderek daha baskın hale geldiği görülmektedir.

Tablo 1. LDA modeli tarafından belirlenen gizil konular ve temsil edici anahtar kelimeler

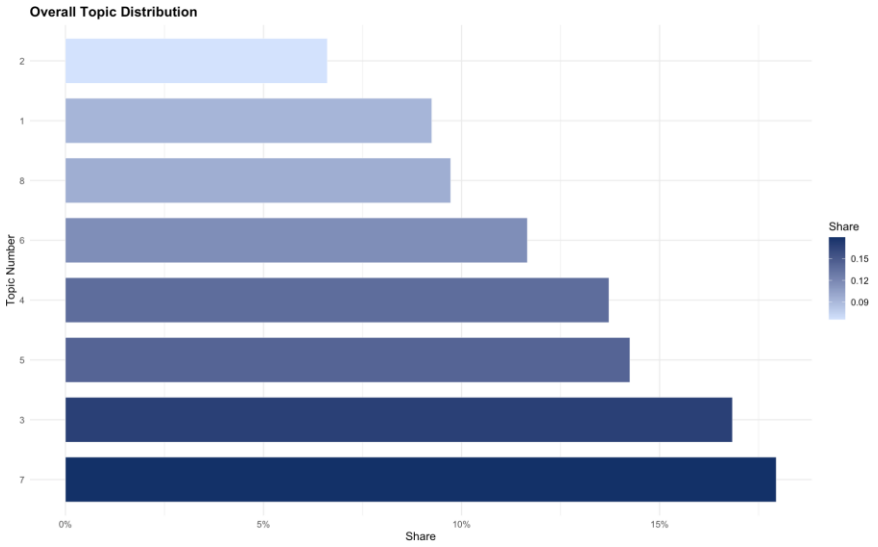
Konu	Konu Etiketi	Temsil Edici Anahtar Kelimeler
T1	Dinamik Yetenekler ve İnovasyon Odaklı Tasarım	dinamik, tasarım, inovasyon, yetenek, işletme, teori, strateji, kaynak, etki, firma, dijital, örgütsel
T2	Stratejik Yetenek Gelişimi ve Firma Yönetimi	yetenek, strateji, tasarım, firma, yönetim, dinamik, işletme, rekabetçi, geliştirme, metodoloji, sürdürülebilir, çıkarım
T3	Rekabet Stratejisi ve Kaynak Temelli Yaklaşım	strateji, kaynak, rekabetçi, pazar, yönetim, dinamik, sınır, teori, avantaj, metodoloji, etki, kalite
T4	Bilgi Temelli İnovasyon ve KOBİ Bağlamları	yetenek, inovasyon, firma, bilgi, KOBİ'ler, kaynak, strateji, stratejik, örgütsel, dinamik, yaklaşım, çıkarım
T5	Dijital Tedarik Zinciri ve Kaynak Entegrasyonu	zincir, tedarik, yetenek, kaynak, dijital, firma, işletme, pazar, yaklaşım, sınır, sürdürülebilirlik, sosyal

T6	Yeşil Yönetim ve Sürdürülebilir Yetenekler	yeşil, dinamik, yönetim, firma, bilgi, inovasyon, sürdürülebilirlik, ilişki, süreç, literatür, yetenek, stratejik
T7	Tedarik Zinciri Performansı ve Yetenek Etkileri	performans, yetenek, tedarik, zincir, rol, yönetim, ilişki, inovasyon, KOBİ'ler, aracı, sınır, pazar
T8	Firma Performansı ve İş Tasarımı Bağlantıları	firma, kaynak, performans, işletme, tasarım, yaklaşım, etki, metodoloji, literatür, pazar, yetenek, amaç

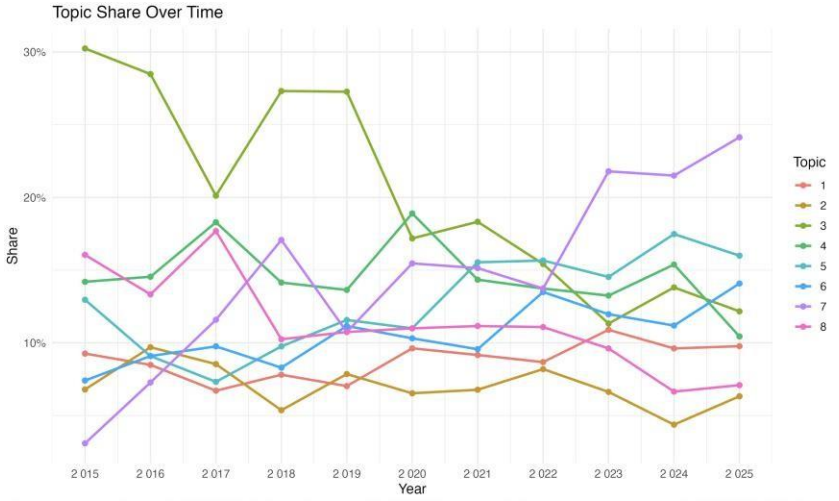
Tablo 1'de sunulan LDA konu modelleme sonuçları, literatürün sekiz temel gizil tema etrafında kümelendiğini ortaya koymaktadır. Özellikle T1 (Dinamik Yetenekler ve İnovasyon Odaklı Tasarım) ile T3 (Rekabet Stratejisi ve Kaynak Temelli Yaklaşım) temalarının alanın teorik çekirdeğini temsil ettiği görülmektedir. Bu bulgu, klasik stratejik yönetim teorilerinin dijitalleşme çağında da açıklayıcı gücünü koruduğunu göstermektedir. Buna karşılık T5 (Dijital Tedarik Zinciri ve Kaynak Entegrasyonu) ile T6 (Yeşil Yönetim ve Sürdürülebilir Yetenekler) temalarının yükselişi, rekabet stratejisinin artık yalnızca firma içi kaynak avantajı ile sınırlı olmadığını; dijital entegrasyon, çevresel sürdürülebilirlik ve ekosistem temelli iş modelleri doğrultusunda yeniden şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Şekil 1'de yer alan konu dağılımı, dinamik yetenekler, firma performansı ve tedarik zinciri temalarının literatürde baskın bir ağırlığa sahip olduğunu göstermektedir. Şekil 2 ve Şekil 3 kapsamında gerçekleştirilen zamansal analizler ise özellikle 2021 sonrası dönemde dijital stratejik yetkinlikler, yapay zekâ destekli iş modelleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı temalarının belirgin biçimde yükseldiğini göstermektedir. Isı haritası sonuçları, tematik yoğunluğun özellikle dijital dönüşüm, kaynak entegrasyonu ve sürdürülebilirlik eksenlerinde arttığını ortaya koymaktadır.

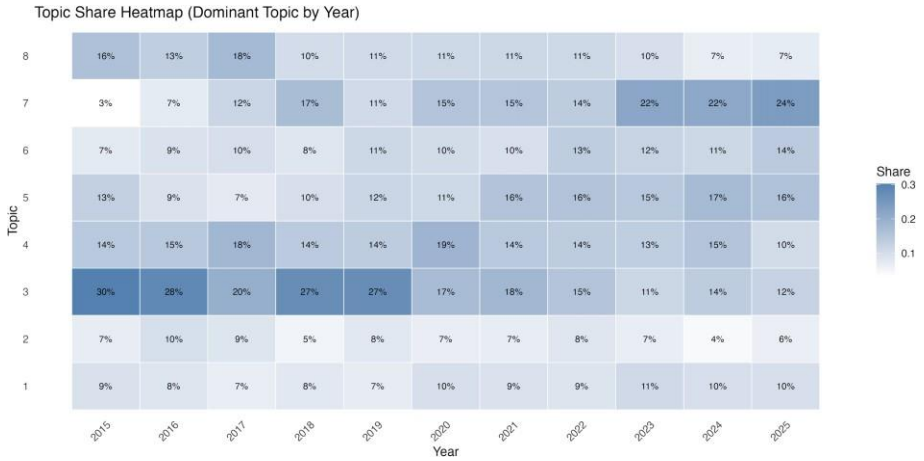
Tablo 2'de sunulan anahtar kelime eş-oluşum ağı analizi sonuçları, literatürde beş temel kavramsal kümenin öne çıktığını göstermektedir. Özellikle C1 (Temel Rekabet Stratejisi Araştırmaları) kümesi, rekabet stratejisi, firma performansı ve rekabet avantajı kavramlarının literatürün çekirdek yapısını oluşturmaya devam ettiğini göstermektedir. Buna karşılık C2 (Dijital Dönüşüm ve Analitik) ile C3 (Tedarik Zinciri ve Operasyon Stratejisi) kümeleri, dijitalleşme, yapay zekâ, büyük veri ve operasyonel dayanıklılık temalarının stratejik yönetim araştırmalarında merkezi bir konuma yerleştiğini ortaya koymaktadır.



Şekil 1. Analiz edilen yayınlardaki konu dağılımı



Şekil 2. Rekabet stratejisi araştırmalarında konu başlıklarının zamansal evrimi

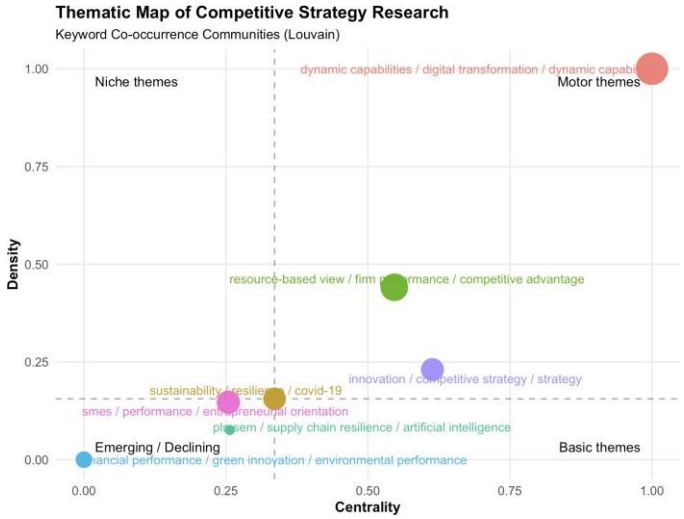


Şekil 3. Yıllara göre konu paylarını ve çalışma dönemi boyunca baskın tematik yoğunluğu gösteren ısı haritası

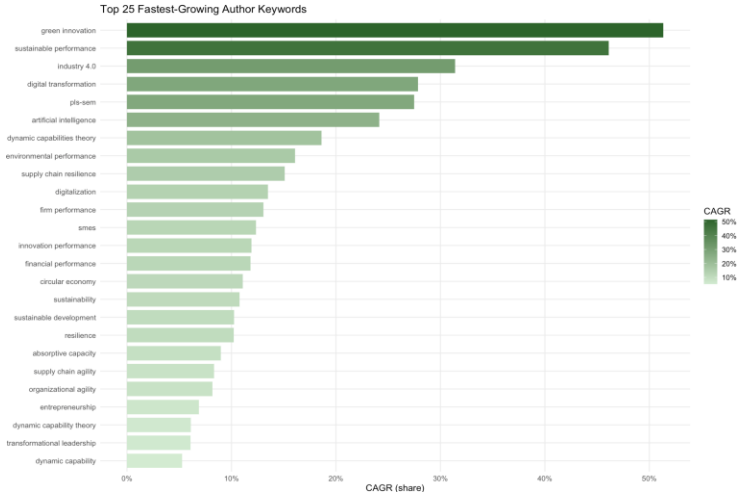
Tablo 2. Eş-oluşum ağ analizinden belirlenen anahtar kelime kümeleri

Küme	Tematik Yorum	Temsil Edici Anahtar Kelime
C1	Temel Rekabet Stratejisi Araştırmaları	rekabet stratejisi, firma performansı, rekabet avantajı
C2	Dijital Dönüşüm ve Analitik	dijital dönüşüm, yapay zekâ, büyük veri
C3	Tedarik Zinciri ve Operasyon Stratejisi	tedarik zinciri, lojistik, dayanıklılık
C4	Sürdürülebilirlik ve Yeşil Strateji	sürdürülebilirlik, yeşil inovasyon, çevresel strateji
C5	İnovasyon ve Bilgi Temelli Strateji	inovasyon, bilgi yönetimi, dinamik yetenekler

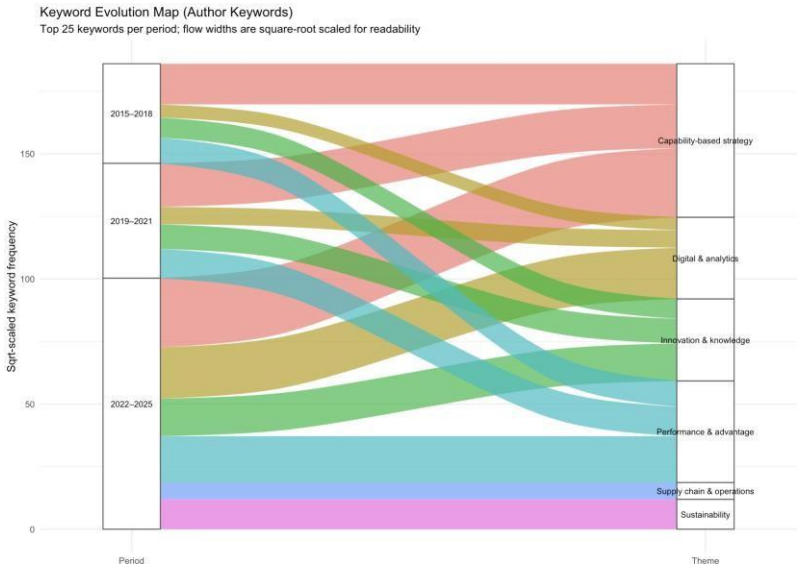
Şekil 4'te sunulan tematik harita, özellikle dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik ve inovasyon eksenindeki kümelerin merkezi ve yüksek yoğunluklu bölgelerde konumlandığını göstermektedir. Bu durum, söz konusu temaların literatürde hem gelişmiş hem de merkezi araştırma alanları haline geldiğine işaret etmektedir. Şekil 5'te yer alan hızlı büyüyen anahtar kelimeler analizi, yapay zekâ, dijital yetkinlikler, sürdürülebilir strateji ve ekosistem temelli rekabet avantajı kavramlarının son yıllarda belirgin biçimde yükseldiğini ortaya koymaktadır. Şekil 6'da sunulan üç dönemli anahtar kelime evrim haritası ise bu dönüşümün zamansal sürekliliğini göstermekte; özellikle son dönemde dijitalleşme, büyük veri analitiği ve sürdürülebilir değer yaratımı temalarının literatürün merkezine yerleştiğini doğrulamaktadır.



Şekil 4. Anahtar kelime eş-oluşum analizi temelinde rekabet stratejisi araştırmalarının tematik haritası



Şekil 5. Rekabet stratejisi araştırmalarında en hızlı büyüyen ilk 25 anahtar kelime



Şekil 6. Üç zaman dönemine göre rekabet stratejisi araştırmalarının anahtar kelime evrim haritası

Özellikle C5 (İnovasyon ve Bilgi Temelli Strateji) kümesinde dinamik yetenekler ve bilgi yönetimi kavramlarının birlikte yer alması, rekabet avantajının giderek bilgi temelli, öğrenme odaklı ve dijital yetkinliklere dayalı bir yapıya dönüştüğünü göstermektedir. Genel olarak bulgular, rekabet stratejisi alanının klasik Portercı çerçeveden dinamik yetenekler, platform ekosistemleri ve sürdürülebilir değer yaratımı eksenine doğru önemli bir teorik genişleme yaşadığını ortaya koymaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma, rekabet stratejisi alanının dijitalleşme ve tasarım odaklı dönüşümünü büyük ölçekli bibliyometrik veri ve denetimsiz makine öğrenmesi yöntemleriyle ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, özellikle yapay zekâ destekli stratejik karar süreçleri, dijital platform stratejileri, sürdürülebilir rekabet avantajı ve ekosistem temelli iş modelleri gibi temaların gelecekte önem kazanmaya devam edeceğine işaret etmektedir.

Yönetim ve organizasyon literatürü açısından çalışma, stratejik yönetimin kavramsal evrimini veri odaklı yöntemlerle inceleyen güçlü bir metodolojik çerçeve sunmaktadır. Ayrıca konu modelleme ve anahtar kelime ağ analizi sonuçları, klasik rekabet stratejisi paradigmasının dinamik yetenekler, bilgi temelli strateji ve sürdürülebilir değer yaratımı ekseninde yeniden şekillendiğini göstermektedir.

Gelecek araştırmalarda, özellikle sektör bazlı karşılaştırmaların yapılması, zaman serisi bibliyometrik modellerin kullanılması ve yapay zekâ odaklı stratejik yönetim temalarının daha derinlemesine incelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of management, 43*(1), 39-58.

Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy,* Dow Jones-Irwin.

Ankli, R. E. (1992). Michael Porter's competitive advantage and business history. *Business and economic history,* 228-236.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion.* (No Title).

Argyres, N., & McGahan, A. M. (2002). Introduction: Michael Porter's competitive strategy. *Academy of Management Perspectives, 16*(2), 41-42.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management, 17*(1), 99-120.

Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (2011*). Co-opetition*. Crown Currency.

Chandler, A. D. (1962*). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge Mass, 5(1), 12-48.

Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?. *Journal of management, 17*(1), 121-154.

D'Aveni, R. A., & Gunther, R. (1994). Hypercompetition. Managing the dynamics of strategic maneuvering. In Das Summa Summarum des Management: Die 25 wichtigsten Werke für Strategie, *Führung und Veränderung* (pp. 83-93). Wiesbaden: Gabler.

Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management journal, 27*(3), 467-488.

Gemelgo, B., Pereira, L. F., Dias, Á. L., & Carvalho, J. C. (2025). Unpacking disruptive innovation: Key insights and strategies for competitive advantage. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity,* 100641.

Ghemawat P., (1991). "*Commitment: The dynamic of strategy*," Free Press, New York.

Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business history review,* 76(1), 37-74.

Grant, R. M. (1991a). Porter's 'competitive advantage of nations': an assessment. *Strategic management journal, 12*(7), 535-548.

Grant, R. M. (1991b). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review, 33*(3), 114-135.

Henry, A. (2021). *Understanding strategic management*. Oxford University Press.

Hu, Z., & Liu, L. (2025). Female executives' influence on competitive strategies in tourism enterprises: A study on the moderating role of managerial shortsightedness. *Finance Research Letters, 76,* 106992.

Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic management journal, 39*(8), 2255-2276.

Jenkins, W., & Williamson, D. (2015). *Strategic management and business analysis*. Routledge.

Jennings, M. J., & Betts, M. (1996). Competitive strategy for quantity surveying practices: the importance of information technology. *Engineering, Construction and Architectural Management, 3*(3), 163-186.

Kaliappen, N., & Hilman, H. (2017). Competitive strategies, market orientation types and innovation strategies: finding the strategic fit. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 13*(3), 257-261.

Kay, J. (1995). *Foundations of corporate success: how business strategies add value*. Oxford Paperbacks.

Kay, J. (2006). *Strategy and Some Thoughts About.* The Oxford handbook of strategy: A strategy overview and competitive strategy, 27.

Ormanidhi, O., & Stringa, O. (2008). Porter's model of generic competitive strategies: an insightful and convenient approach to firms' analysis. *Business Economics, 43*(3), 55-64.

Osorio-Londoño, A. A., Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernandez, G. (2025). Linking training with competitive strategy: the mediating role of human capital. *International Journal of Training and Development, 29*(1), 74-93.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal, 14*(3), 179-191.

Porter, M.E. (1980a). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and competitiors*, New York.

Porter, M. E. (1980b). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal, 36*(4), 30-41.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage.* New York, 13.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review, 84(*12), 78-92.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.

Porter, M., & Magretta, J. (2014). *Strategy and Competition: The Porter Collection (3 Items*). Harvard Business Review Press.

Shi, S., Ren, L., Pan, W., & Luo, S. (2008, October). Cost leadership or differentiation? Empirical study on dominant competitive strategy of Xinhua chemical. In *2008 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing* (pp. 1-5). IEEE.

Singer, B. P., Bossink, B. A., & Vande Putte, H. J. (2007). Corporate real estate and competitive strategy. *Journal of corporate real estate, 9*(1), 25-38.

Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic management journal, 22*(10), 907-934.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal, 18*(7), 509-533.

Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review, 58*(4), 13-35.

Teece, D. J. (2018). *Dynamic capabilities. In The Palgrave Encyclopedia of strategic management* (pp. 444-452). Palgrave Macmillan, London.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal, 5*(2), 171-180.

Xu, M., Shu, T., Chen, S., Wang, S., & Lan, S. (2022). Competitive strategy and production strategy of the original equipment manufacturer and the third-party remanufacturer in remanufacturing. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing, 35*(10-11), 1227-1245.

Zehir, C., Esendemir, N., & Kılıckaya, G. (2017). Learning Capability and Innovation Performance of Relationship in Competitive Intensities*, Journal of Global Strategic Management, 11*(2), 21-31.

Zehir, C., & Kirali, A.E. (2022). Role of Learning Capability in the Relationship Between Competitive Strategies and Business Performance: A Review During the Covid-19 Pandemic Period, *Journal of Global Strategic Management, 16*(1), 43-58.

Zehir, C., & Vural, S. Ç. (2025). Dynamic capabilities and firm performance: moderated mediation model with product innovation as mediator and technology uncertainty as moderator. *Journal of Strategy and Management, 18*(2), 326-348.

Zhou, T., Li, K., Liu, B., Xie, F., Xu, L., & Zhang, H. (2025). Competitive strategies in digital service capability: Self-Development vs. Cooperation. Transportation Research Part E: *Logistics and Transportation Review*, 202, 104291.

AFET YÖNETİŞİMİNDE DİJİTAL BRİKOLAJIN ROLÜ

Nuriye ÜNLÜ

TÜBİTAK BİLGEM
nuriye.unlu@tubitak.gov.tr

Dr. Öğ. Üyesi Murat ULUBAY

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
ulubay@gmail.com

ÖZET

Sosyal medyada vatandaşların yakınsaması ve ortaya çıkan davranışlar, ilk müdahale örgütlerine ve afet yönetimi yetkililerine, örgütlerinin ötesinde organize davranışlar geliştirme fırsatı sunarken afet yönetişimine karmaşıklık katmaktadır. Bu çalışma, kaynakları yeni amaçlar için yeniden birleştiren kolektif eylem olarak tanımlanan Dijital Brikolaj'ın rolünü ve etkisini Eyleme Geçiren Bilgi geliştirme üzerinden incelemeyi amaçlamaktadır.

6 Şubat 2023 Maraş depremi yaşam döngüsü boyunca aktif olan yirmi dört Twitter (X) hesabı örneklemi oluşturmaktadır. Veri etiketleme ve içerik analizi, doğrulanmış Brikolörlerin 28.736 tweet'i için doygun kod kitabı elde edilene kadar bir prosedüre göre gerçekleştirildi.

Kapsamlı ve çeşitli repertuar, Dijital Brikolaj'ın vatandaşlar ve sorumlu örgütler arasında uzun vadeli, etkili ve sistematik bir işbirliği biçimi olduğunu ki bu Dijital Brikolaj'ın afetlerde örgüt yapısının çöküşüne karşı bir direnç kaynağı olabileceğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: : Eyleme Geçiren Bilgi, Kabiliyet Odaklı Afet Yönetişimi, Kent Sakini Yakınsaması, Dijital Brikolaj

GİRİŞ

Kent sakinlerinin afet zamanlarında "afet bölgelerine yakınsadığı", "olumlu sosyal davranışlar sergilediği", "profesyonel müdahale örgütlerine yardım etme isteğinde olduğu" ve "afet yönetişiminde önemli rol oynadığı" gözlemlenmiştir (Drabek ve McEntire, 2003; Dynes, 1994; Dynes ve Quarantelli, 1968; Helsloot ve Ruitenberg, 2004). Sosyal medya platformlarının zaman ve mekan sınırlaması olmaksızın bilgi sağlaması, iki yönlü iletişime ve kalabalıkların duygu ve düşüncelerini ifade etmelerine olanak sağlaması, yardım çağırma vb. amaçlarla yaygın olarak kullanılması (Zincir ve Yazıcı, 2013) sayesinde sosyal medyada kent sakinlerinin bilgi yakınsaması mümkün olmakta (Drabek ve McEnitre, 2003) ve bu durum afetlerde vatandaş yakınsamasını desteklemektedir (Hughes ve Palen, 2009; Liu ve ark., 2008). Öte yandan, afet yönetişimi bilgi-yoğun bir çalışmadır ve sosyal medya platformlarının kullanımı karmaşıklığı artırırken afetlerde eldeki bilgiyle kısa sürelerde karmaşık problemlerin çözülmesi gerekir. Bu durumlarda bilgi arama ve problem çözme anında ilerlemeye yol açan bilgiye yönelik olup Eyleme Dönüştürülebilir Bilgi olarak adlandırılmaktadır (Carlile, 2002).

Brikolaj adı verilen ve "yeni amaçlar için kaynakların yeniden bir araya getirilmesi" (Baker ve Nelson, 2005) olarak tanımlanan bir işbirliği biçimi Eyleme Dönüştürülebilir Bilgi'nin rolüyle benzer etkiye sahiptir ve Brikolaj afetlerde bir direnç kaynağı olarak kabul edilmektedir (Weick, 1993). Brikolaj, bir dizi örgütsel uygulamanın araştırılmasında bir kavram olarak yaygın olarak kullanılırken, dijital teknolojilerin kullanıldığı Dijital Brikolaj ve afet yönetişimine katkısı sistematik olarak araştırılmamıştır (Duymedjian ve Rüling, 2010).

Dijital Brikolaj'da geliştirilen Eyleme Dönüştürülebilir Bilgi'den faydalanılabilmesine yönelik, potansiyel işbirliği aktörlerinin ihtiyaçlarının tanımlanması, çalışmalarının anlaşılır hale getirilmesi ve her bir aktörün çalışmaları kullanabilmesi için gereken bilginin iki yönlü değişimini sağlamak amacıyla, oluşan karmaşıklığın yönetilmesi ihtiyacı bulunmaktadır. Buna yönelik bir çözüm olarak bu çalışmada "İşletmenin Kaynak Temelli Görüşü Teorisi (Resource-Based View)"ne dayanarak (Prahalad ve Hamel, 1990), Dijital Brikolaj'da kullanılan kaynaklar ve yetenekler analiz edilmektedir.

Eyleme geçiren bilgiyle bağlantılı olarak, çalışma çıktısı olarak kaynak ve yetenek bilgisi ortak bir anlayış için bir dil ve çerçeve sağlamaktadır. Sorunları formüle etmek, ihtiyaçları belirlemek, çözümleri planlamak ve uygulamak için kullanımı ile tüm paydaşların sosyal medya aracılığıyla kişisel bilgi kaynaklarına erişimi göz önüne alındığında, afet yönetiminin bilgi-yoğun doğasını kolaylaştıracaktır. Çalışma ile karmaşıklık kaynaklı çok yönlü zorluklarla mücadeleyi kolaylaştırması ve özellikle değer

zincirinde gerçekleşenler olmak üzere, afet yönetimi kabiliyetlerinin genel olarak etkili ve etkin bir şekilde geliştirilmesini sağlaması amaçlanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Afet Yönetişimi

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra düşman saldırı olasılıkları azalması ve bunun yerine sivil acil durumların ön plana çıkması; topluluklar ve yerel sivil savunma yetkililerinin daha fazla temasına sebep verdi. Bağlı olarak, yerel yönetimler ve vatandaşlarla iş birliği içinde çalışan ve sivil acil durum operasyonları yürüten müdahale örgütleri ilgi odağı haline geldi.

Yapılan araştırmalar, özellikle afetlere hazırlık düzeyinin yetersiz olduğu ve afeti önceden öngörmenin mümkün olmadığı durumlarda, vatandaşların hızlı, sezgisel, etkili ve yeterli şekilde tepki verdiğini göstermiştir. Yanı sıra, afet değerlendirmeleri, vatandaşların önemli sayıda can kurtardığını ortaya koymuştur. Doğrudan etkilenen vatandaşlar ve afet bölgesi dışındakiler (örneğin diaspora) dahil olmak üzere insanların istekliliği "vatandaş yakınsaması" olarak adlandırılmış ve vatandaşların afetlere yardım etme isteği ve buna karşılık gelen davranış "beliren örgütsel davranış" olarak adlandırılmıştır. "Vatandaş yakınsaması" ve "beliren örgütsel davranış", "afet yönetişimi" (Tierney ve ark., 2001) adı verilen bir problem çözme yaklaşımıyla modellenmiştir. Bu modelde temel varsayım, vatandaşın katkısının önemli olduğudur. Başka bir deyişle, vatandaşlar ve sosyal birimler sorunların kendisi olarak değil, sorun çözücüler olarak görülür ve buna göre, vatandaşların beliren ve yakınsayan davranışlarını sorunları çözmek için entegre etme mekanizmaları geliştirilir. Bu yeni modelde odak noktası, kaosu ortadan kaldırmak değil, çaba ve yapının sürekliliğini sağlamaktır ve komuta ve kontrolün yerini koordinasyon ve işbirliği alır. Ayrıca, bilgi toplama ve derleme ile kolektif karar alma gereklilikler olarak kabul edilir. Sosyal bilimler perspektifinden bakıldığında, "afet yönetişimi", afetlerin öncelikle kaynaklara ve korunma araçlarına erişimi olmayan kırılgan bireyleri ve grupları etkilediğini savunan bir kırılganlık paradigması olarak modellenir (Hewitt, 1983; Wisner ve ark., 2004).

Afetlere yerinde yakınsama doğası, sosyal medya platformları aracılığıyla çevrimiçi olarak da görülmektedir (Kendra ve Wachtendorf, 2003); vatandaşlar bilgi toplama ve derleme ile kolektif karar alma süreçlerine katkıda bulunmaktadır. Vatandaşların sosyal medyada bilgi paylaşımı (Drabek ve McEnitre, 2003), bu platformların zaman ve mekan sınırlaması olmaksızın bilgi sağlama, iki yönlü iletişimi mümkün kılma ve çok sayıda kullanıcının düşüncelerini, duygularını ve yardım çağrılarını ifade etmesine olanak tanıma yeteneği sayesinde kolaylaşmakta (Zincir ve Yazıcı, 2013), böylece afetler sırasında vatandaş yakınsamasını desteklemektedir (Hughes ve Palen, 2009; Liu ve ark., 2008).

Çalışmalar, sorumlu ilk müdahale ekipleri ve afet yönetimi yetkililerinin, vatandaş yakınsamasını genellikle kaos nedeni olarak algıladığını göstermektedir (Barton, 1969; Wenger ve ark., 1986). Vatandaşların düzen içinde davranma olasılığının düşük olduğunu ve bu nedenle yetkililer için tehdit oluşturduklarını düşünmektedirler (Quarantelli, 1988). Bu algılara ek olarak, vatandaşların yakınsamasından faydalanmada zorluklar bulunmaktadır. Bunlar, müdahale örgütlerinin istekliliğini olumsuz etkileyerek, profesyoneller ve vatandaşlar arasındaki işbirliğine engel teşkil etmektedir (Kendra ve Wachtendorf, 2003). Bunlar arasında, vatandaşların kaynaklar, kaynaklarla ilgili yetenekler ve buna bağlı olarak kaynaklar ve yetenekler hakkındaki bilgiler açısından sağladığı destek, müdahale profesyonelleri için başa çıkılması güç olabilir ve onları çaresiz bırakabilir (Barsky ve ark., 2007).

Eyleme Geçiren Bilgi

Afet yönetişimi bilgi-yoğun bir çalışmadır ve sosyal medya platformlarının kullanımı karmaşıklığı artırırken afetlerde eldeki bilgiyle kısa sürelerde karmaşık problemlerin çözülmesi gerekir.

Bilgi-yoğun çalışma, problem boyutları ile boyutlar arasındaki bağ ve ilişkilerle tanımlanmasını, tüm paydaşlar için uygulanabilir ve uygun çözümün planlanmasını ve önerilen uygulama planının doğruluğu konusunda paydaşların ikna edilmesini içerir. Bu durumlarda bilgi arama ve problem çözme anında ilerlemeye yol açan bilgiye yönelik olup Eyleme Geçiren Bilgi olarak adlandırılmaktadır (Carlile, 2002). Araştırmalar, Eyleme Dönüştürülebilir Bilgi'ye katkıda bulunan kişisel bilgi kaynaklarının problem çözmede önemli rol oynadığını göstermektedir (Cross ve Sproull, 2004). Sosyal medya platformlarının kullanımı nedeniyle müdahale örgütleri ile kent sakinleri arasındaki işbirliğinin değişen dinamikleri ve bu değişimin Eyleme Dönüştürülebilir Bilgi'yi geliştirerek bilgiyi nasıl kullanılabilir hale getirdiği

(Cross ve Sproull, 2004), durumsal farkındalık ve ortak anlayış açısından önemlidir. Bununla birlikte "afet yönetişiminde bilgiyi eyleme geçirmede hala boşluklar bulunmaktadır" (Cross ve Sproull, 2004).

Sosyal medya platformlarının kullanımı, vatandaşlar ile ilk müdahale örgütleri ve afet yönetimi yetkilileri arasındaki iş birliğinin dinamiklerini değiştirmektedir. Bu değişiklikler, hem bilgiye erişilebilirliği hem de Eyleme Geçiren Bilgi'nin geliştirilmesini etkilediği için önemlidir (Wolbers ve Boersma, 2013). Eyleme Geçiren Bilgi'nin geliştirilmesine odaklanan anlamlı iş birlikleri arayışı devam etse de, bilginin eyleme geçmesini sağlayan yöntemlere ilişkin boşluklar bulunmaktadır (Cross ve Sproull, 2004) ve bağlı olarak, akademisyenlerin ve uygulayıcıların afet yönetişimi üzerindeki etkileri hakkındaki anlayışlarını artırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacı karşılayan çalışmalar, vatandaşların müdahale örgütleri (Hughes ve Tapia, 2015) ve müdahale operasyonları (Barsky ve ark., 2007) ile anlamlı bağlantılar kurmasını sağlayarak, anlamlı ve etkili iş birliği biçimlerini teşvik edecektir.

Dijital Brikolaj

Claude Levi-Strauss, 1967 yılında " The Savage Mind" adlı kitabında "Brikolaj" kavramını ortaya atmıştır. Kavram, son yirmi yılda sosyal bilimlerde giderek artan bir popülerliğe sahip olmuştur. Antropoloji, sosyal psikoloji, bilgi teknolojisi ve bilişsel bilimler, bilgi teknolojisi ve örgüt teorisi gibi disiplinler Brikolaj'ı incelemiştir. Örgüt ve yönetim alanındaki başlıca katkılar, Brikolaj'ı "örgütsel dayanıklılık, doğaçlama ve anlamlandırma, girişimcilik ve yenilikçilik ile teknik sistemlerin ve eserlerin kullanımı" ile ilişkilendirmektedir (Duymedjian ve Rüling, 2010). Analiz düzeyleri açısından Brikolaj, bireysel, örgütsel ve örgütler arası düzeylerde ele alınmıştır.

Levi-Strauss'un (1967) Brikolaj kavramı, sıklıkla "eldekilerle hayata geçirme" olarak tanımlanır (Levi-Strauss, 1967; Weick, 1993). Literatürde birçok anlamı geliştirilmiştir; bütünleyici bir tanım ise "eldeki kaynakların kombinasyonlarını yeni sorunlara ve fırsatlara uygulayarak hayata geçirme"dir (Fisher, 2012).

Brikolaj'ın "hayata geçirme" bileşeni çeşitli anlamları kapsar. Bunlar arasında "sorunlar veya fırsatlarla ilgili eylem ve aktif katılım" yaygındır (Baker ve Nelson, 2005). Bir diğer ortak nokta ise "çözümlerin uygulanabilirliğini sorgulamaya zaman ayırmayı reddetmek"tir ki bu, Brikolaj sonuçlarının kusurlu olduğu anlamına gelmez (Baker ve Nelson, 2005). Brikolaj bazen parlak ve beklenmedik sonuçlara ulaşabilir (Levi-Strauss, 1967).

Brikolaj'ın merkezinde, "fikirler, kelimeler ve canlı varlıklar, cansız nesneler, mekanlar ve yerler" gibi unsurlardan oluşan "repertuar" yer alır (Duymedjian ve Rüling, 2010). Brikolör'e göre dünya, repertuarındaki unsurların karmaşık, birbirine bağlı bir sistemidir; bu unsurlar "bağımsızdır, özelliklerini ilişkilendirme potansiyellerinden alırlar, birbirleriyle ilişkilidirler ve bu nedenle diğer tüm unsurları etkileyebilirler" (Lévi-Strauss, 1967). Bu nedenle, Brikolör için her şey önemlidir ve bu yüzden saygı ve takdire değerdir. Potansiyel olarak büyük boyutlu repertuar, etkili eylemin ortaya çıkmasına olanak tanıyan bir geçmişe sahip, sınırlı sayıda heterojen kaynaktan oluşur; bunlar planlanmamış karşılaşmalar yoluyla toplanır ve belirli bir proje veya kullanımdan bağımsız olarak, net bir niyet ve amaç olmaksızın oluşturulur. Brikolör her harekete geçtiğinde, "kendi repertuarıyla ve/veya yakın çevresindeki ek kaynaklarla düşünümsel bir diyalog içinde etkileşime girer" (Schön ve Wiggins, 1992).

Dijital teknolojilerin kullanımı sayesinde birey ve ağ arasındaki etkileşimlerin kesintisiz olduğu, çeşitli ve coğrafi olarak dağılmış bir ağın kolektif eylemi olarak ortaya çıkan "dağıtık brikolaj" biçimindeki Dijital Brikolaj, son zamanlarda incelenen bir konudur (Sarkar ve Mateus, 2024). Mateus ve Sarkar (2024), dijital teknolojileri, "küresel kendi kendini yöneten özerk ağlar genelinde heterojen aktörlerin beliren, gönüllü işbirliğiyle karakterize edilen bir tür işbirlikçi eylemlilik" olarak görmektedir. Dijital Brikolaj'a katılan aktörlerin "acil ihtiyaçları karşılamak, çevik ve duyarlı kolektif yapılar aracılığıyla gerekli öğeleri tasarlamak, ve üretmek için ortak bir hedefle motive olduklarını" iddia etmektedir (Sarkar ve Mateus, 2024). Özetle, Brikolaj kavramı, dijital teknolojilerin kullanımı ve aktörlerin özellikleri, yani "kendini organize edebilen", "yaratıcı süreçte etkili bir şekilde çalışan", "coğrafi olarak dağılmış", "birbirlerine karşı anonim" olma özellikleri ile dönüşüme uğrarken, Brikolaj eylemlerinin özellikleri, yani "ağ temelli", "sosyal etkileşim temelli", "girişimci", "dağıtık" ve "işbirlikçi" olma özellikleri brikolaj kavramını genişletiyor (Sarkar ve Mateus, 2024).

Dijital Brikolaj'da, sosyal medya platformları ve internet gibi kullanılan dijital teknolojiler, Brikolör'ü ve gönüllüleri birbirine bağlar; Brikolör sorunu ve hedefi sunar, ardından ağdaki çeşitli aktörlerin sahip olduğu mevcut kaynakları edinerek, birleştirerek ve dönüştürerek, çok kısa bir sürede çözümler üretir veya yenilikler geliştirir. Kriz zamanlarında, bu kendi kendini organize eden dijital ağ, profesyonel müdahale ekiplerinden daha etkili, hızlı ve verimli bir şekilde harekete geçebilir ve böylece yıkıcı krizlerle başa çıkma konusunda tamamen yeni bir bakış açısı getirebilir.

Dijital Brikolaj, yerel ve güncel bilgiye sahip birden fazla aktörün katılımını mümkün kılar; bu aktörler, etkileşimleri yoluyla ortaya çıkan çözümleri kademeli olarak daha yüksek işlevsellik seviyelerine dönüştürebilirler (Garud ve Karnøe, 2003). Bu bağlamda, mevcut iletişim ağları, Brikolör için mevcut kaynaklar olarak kabul edilir (Baker ve ark., 2003). Dijital varlıkların esnekliği ve kullanışlılığı ile her türlü veriyi ortak bir biçime dönüştürme ve fiziksel varlıklarla birlikte eylemler yoluyla değiştirme yeteneği, Dijital Brikolaj'ı büyük ölçüde kolaylaştırır (Duymedjian ve Rüling, 2010).

Bir işbirliği biçimi olarak kabul edilen Brikolaj (Baker ve Nelson, 2005), Eyleme Geçiren Bilgi'nin rolüne benzer bir etkiye sahiptir ve afetlerde anlam ve örgütsel yapının birbirine bağlı çöküşüne karşı bir direnç kaynağı olarak kabul edilir (Weick, 1993). Brikolör'lerin afet müdahalesinde etkili işbirlikleri kurmada önemli roller oynadığına dair kanıtlar mevcuttur (Aldrich, 2017; Linnenluecke ve McKnight, 2017; Monllor ve Murphy, 2017; Storr ve ark., 2016). Brikolaj, bir dizi örgütsel uygulamanın incelenmesinde yaygın olarak kullanılan bir kavram olmasına rağmen, Dijital Brikolaj ve afet yönetimine katkısı sistematik olarak incelenmemiştir (Duymedjian ve Rüling, 2010).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmada, 6 Şubat 2023 Maraş Depremi sırasında sosyal medyada Eyleme Geçiren Bilgi ile geliştirilen Dijital Brikolaj Kabiliyetleri belirlenmiş ve bu kabiliyetlerin afet yönetişimine katkısı incelenmiştir. 6 Şubat 2023 Maraş depreminde aktif olan ve takipçi sayısına göre ilk 250 bireysel hesap arasında yer alan (Boomsocial), farklı sektörlerden farklı kabiliyetleri temsil eden 24 X hesabı belirlenmiştir. X veri kümesi, afet risk azaltma, ilk müdahale ve yeniden yapılanma aşamaları için toplanmıştır. Afet yönetimi alanında tweet veri işleme ve nitel veri analizi deneyimine sahip, sosyal bilimler disiplininden iki analist, veri işleme ve içerik analizini gerçekleştirmiştir. Veri işleme ve içerik analizi kapsamında hesapların "Brikolör" olma durumu, M. L. Di Domenico, H. Haugh, P. Tracey (2010) tarafından geliştirilen kavramsal taksonomi, "hayata geçirme" ve "sınırlamalarla kısıtlanmayı reddetme" kuramsal yapıları kodlanarak Dijital Brikolör'leri doğrulamak için doğrulanmıştır. Doğrulanan Dijital Brikolör'lere ait tweetler den afetle ilgili tweetler dikkate alınarak Dijital Brikolaj Kabiliyetleri belirlenmiştir. Kabiliyetler "İşletmenin Kaynak Temelli Görüşü Teorisi (Resource-Based View, RBV)" doğrultusunda kaynak ve yeteneklerine ayrıştırılmıştır. Çalışma MaxQDA 2024 Analytics Pro kullanılarak, bir veri işleme prosedürüne uygun olarak yürütülmüş ve değerlendiriciler arası güvenilirlik analizi yoluyla doğrulanmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Önemli sayıda Dijital Brikolaj Kabiliyeti tespit edilmiştir. 422 farklı Dijital Brikolaj Kabiliyeti içeren repertuar, kapsamlı ve çeşitlidir. Kabiliyetler kaynak ve yetenek bileşenlerine ayrıştırılmıştır. Dijital Brikolör'ün repertuarında önemli sayıda kaynağın depolandığı ve Brikolaj'ın temel bileşenini oluşturan fikirler, kelimeler, canlı varlıklar, mekanlar ve yerler gibi unsurların örneklendiği tespit edilmiştir (Duymedjian ve Rüling, 2010). Bunlara, doğum günü partisi, hukuki danışmanlık hizmeti, okul yerleşim alanı, eylem planı, öğrenilmiş dersler ve deneyimler, kurbanlık hayvan örnek olarak verilebilir. Kaynaklarla kıyaslandığında, "bir brikolör nadiren alışkın olduğu eylem sınıfının ötesine geçer" (Levi-Strauss, 1967) kısıtlamasına uygun olarak yetenek sayısı azdır.

279 farklı kaynak tespit edilmiştir. Kaynaklar arasında, farklı yeteneklerde birden fazla yeteneği yöneten kaynaklar bulunmaktadır ve bu bir örüntü oluşturmaktadır. Örneğin "Bağış" kaynağı, 8 farklı yetenekte "bilgilendirme", "arama", "değerlendirme", "gözetim", "izin alma", "tahsis etme", "toplama" ve "yapma" ile birlikte kullanılmaktadır.

Kaynakla ilgili bir diğer örüntü olarak, bir kaynağa karşılık gelen kelime başka bazı kelimelerle birlikte başka bir kaynağı belirtmektedir. Örneğin, "Gıda" kaynağı "Alerjen İçermeyen Gıda", "Bebek Gıdası", "Konserve Gıda", "Glüten İçermeyen Gıda" kaynaklarında yer almaktadır. Başka bir örnek olarak,

"Bilgi/Haber" kaynağı, "Sahte/Yanlış Bilgi/Haber", "Açık Bilgi", "Bilimsel Bilgi" gibi diğer kaynakları belirtmek için başka bazı kelimelerle birlikte kullanılmaktadır. Bu durumda, eklenen kelimeler sıfatlardır. Ayrıca, kaynaklar ortak kelime(ler) içerebilir. Örnek olarak, yeteneğin isim hali birçok kaynağın parçası olabilmektedir. "Hizmet Etmek" yeteneği, isim hali olan "Hizmet"; "Eğitim Hizmeti", "Altyapı Hizmet Sağlayıcısı", "Eğitim Hizmet Sağlayıcısı ile Etkileşim" gibi 16 farklı kaynakta kullanılmaktadır.

Çalışmada 80 farklı yetenek bulunmuştur. Bu yetenekler arasında, birden fazla brikolaj kabiliyetinin parçası olan yetenekler de vardır. "Tedarik Etmek" 70, "Kurmak" 41, "Yönetmek" 29, "Dağıtmak" 25, "Organize Etmek" 18, "Farkındalık Oluşturmak" 13, "Toplamak", "Bilgilendirmek" ve "Hizmet Etmek" 11 ve "Koordine Etmek" 10 farklı kabiliyette kullanılmıştır. Başka bir deyişle, brikolaj kabiliyetlerinde yetenek kullanımında bir örüntü tespit edilmiştir.

Farklı bir örüntü olarak, yeteneklerin isim halleri kaynakları temsil etmektedir. Örneğin, "Pazarlık Etmek", "Paketlemek" kelimeleri hem yetenek hem de kaynak olarak kullanılmaktadır. Bazı yetenekler, isim halleriyle başka kelimelerle birlikte bir kaynağı belirtmek için kullanılmaktadır. Örneğin, "Koordine etmek" bir yetenektir; bu yetenek isim hali olan "Koordinasyon"da "Afet Koordinasyon Merkezi"nde kullanılır veya "Bağışlamak" yeteneği kaynak hallerinde "Bağış", "Sahte Bağış Banka Hesabı", "Doğru Bağış Banka Hesabı", "Kan Bağışı"nda kullanılmaktadır.

"İşletmenin Kaynak Temelli Görüşü Teorisi (Resource-Based View)", kabiliyeti kaynak ve yeteneğe ayrıştırarak bu örüntü gelişimini desteklemektedir; bunun bir diğer faydası da bu örüntüleri keşfetmeyi ve yönetmeyi mümkün kılmasıdır. Yanı sıra, bu ayrıştırma ve örüntüleme, kabiliyetlerin tanımlanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu bulgular, Brikolör'ün repertuarını unsurların birbirine bağlı bir sistemi olarak ele alması açısından Brikolör'ün yaklaşımıyla oldukça uyumludur (Lévi-Strauss, 1967). Ek olarak, bulgular önerilen mekanizmayı desteklemekte ve bileşenlerin ilişkilerinin ötesinde birlikte çalışabilirliğini garanti etmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, Dijital Brikolaj'ın afet yönetişimindeki rolünü incelemeyi amaçlamıştır; bu konuda sınırlı araştırma bulunmaktadır (Nelson ve Lima, 2020; Palttala ve ark., 2012). Çalışma, Dijital Brikolaj'ın, Dijital Brikolaj Kabiliyet'lerinin sosyal medya platformlarında belirleyerek, Eyleme Geçiren Bilgi oluşturarak bir köprü görevi gören etkili ve sistematik işbirliği biçimi olduğunu göstermiştir. "İşletmenin Kaynak Temelli Görüşü Teorisi"ne dayanarak, kaynak, yetenek ve kabiliyet repertuarı, 6 Şubat 2023 Maraş depremi kapsamlı olarak ampirik olarak incelenmiştir. Çalışma, afet yönetişiminde Dijital Brikolaj araştırmasında zengin ve sınırlı bir bağlam sağlamış ve literatürde henüz kapsamlı bir şekilde incelenmemiş olan derinlemesine, teori oluşturucu bir analiz yapılmasına olanak tanımıştır. Çalışmada "İşletmenin Kaynak Temelli Görüşü Teorisi" benimsenmesi ile, kamu sektöründe yürütülen çalışmalara yeni bir katkı sunulmakta (Bryson ve ark., 2007). Teori, bu çalışma ile, afet yönetimi alanında ilk olarak kullanılmıştır.

Dijital Brikolaj Kabiliyetleri, kaynak ve yetenek bileşenleri ile, müdahale ekiplerinin kaynak ve yeteneklerinden çok daha geniş ve çeşitli bir repertuar oluşturarak, önceden planlanmış profesyonellerin ve yetkililerin kabiliyetlerinin ötesine geçmektedir (Kiavash ve ark., 2025; Chamlee-Wright ve Storr 2010, 2011; Rubin ve ark., 1985). Bu repertuar, Dijital Brikolaj'ın afetlerde örgütsel yapının çöküşüne karşı bir direnç kaynağı olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir (Weick, 1993). Dijital Brikolaj Kabiliyetleri, Eyleme Geçiren Bilgi'nin karmaşıklığını yöneten güncel ve birlikte çalışabilir bir mekanizma sunmaktadır (Cross ve Sproull, 2004). Kabiliyetlerin, sorumlu müdahale örgütleri ve vatandaşların etkileşiminde; ihtiyaçları tanımlamak, eylemleri hizalamak, ortak bir repertuar görevi görebileceği değerlendirilmektedir (Liu ve ark., 2024; Dynes, 2006). "Vatandaş yakınsamasının" "beliren davranışın" afet yönetişimine hizmet edecek kabiliyetlere sistematik bir şekilde dönüştürülmesini sağlayacağı öngörülmektedir (Tierney ve ark., 2001). Ayrıca, çalışmada, kabiliyetler için başlangıç işbirliği kapsamı, çalışmanın pratik bir sonucu olarak önerilmektedir.

Çalışmada önemli sayıda kaynak ve yetenek bulunmasına rağmen, bir diğer yandan, çalışmanın bir sınırlaması olarak bağlam sınırlıdır; afet Türkiye'de meydana gelmiş, afet senaryosu depremdir ve tercih edilen dijital platform X'tir. Diğer bağlamları kapsayan daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Bağlam çeşitliliğinin yetenekleri, kaynakları ve kabiliyetleri zenginleştireceği öngörülmektedir. Ayrıca, deprem

için, farklı bir ülke ve kültür için ve farklı bir dijital platform kullanılarak yapılmış bir çalışma olmadığı için, yetenekleri, kaynakları ve kabiliyetleri karşılaştırmak veya sentezlemek ve kanıta dayalı genellemeler yapmak mümkün olmamıştır.

KAYNAKÇA

Aldrich, Daniel P (2017) Northeastern University Policy Studies Organization from the Selected Works of Daniel P Aldrich 2017 https://works.bepress.com/daniel_aldrich/38/ Chapter 23 The Importance of Social Capital in Building Community Resilience

Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. Research policy, 32(2), 255-276.

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. Administrative science quarterly, 50(3), 329-366.

Barsky, L. E., Trainor, J. E., Torres, M. R., & Aguirre, B. E. (2007). Managing volunteers: FEMA's Urban Search and Rescue programme and interactions with unaffiliated responders in disaster response. Disasters, 31(4), 495-507.

Barton, A. H. (1969). Communities in disaster: A sociological analysis of collective stress situations. Garden City, NY: Doubleday and Co.

Boomsocial (2023), 14.10.2023, https://www.boomsocial.com/twitter/UlkeSektor/turkiye/tumu.

Bryson, J. M., Ackermann, F., & Eden, C. (2007). Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations. Public administration review, 67(4), 702-717.

Carlile, P. R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. Organization science, 13(4), 442-455.

Chamlee-Wright, E., & Storr, V. H. (2010). Introduction: Uncertainty and Discovery in a Post-Disaster Context. In The Political Economy of Hurricane Katrina and Community Rebound. Edward Elgar Publishing.

Cross, R., & Sproull, L. (2004). More than an answer: Information relationships for actionable knowledge. Organization science, 15(4), 446-462.

Di Domenico, M. , Haugh, H. & Tracey, P., 2010. Social bricolage: theorizing social value creation in social enterprises, Entrep. Theory Pract, 34 (4), 681–703.

Drabek, T. E., & McEntire, D. A. (2003). Emergent phenomena and the sociology of disaster: Lessons, trends and opportunities from the research literature. Disaster Prevention and Management: An International Journal, 12(2), 97–112.

Dynes, R. R., & Quarantelli, E. L. (1968). Group behavior under stress required convergence of organizational and collective behavior perspectives. Sociology and Social Research, 52(4), 416–429.

Dynes, R. R. (1994). Community emergency planning: False assumptions and inappropriate analogies. International Journal of Mass Emergencies & Disasters, 12(2), 141-158.

Dynes, R. R. (2006). Social capital: Dealing with community emergencies. Homeland Security Affairs, 2(2), 1–26.

Duymedjian, R. & Rüling, C. C. (2010). Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory. Organization Studies, 31(2), 133–151.

Fisher, G., (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. Entrepreneurship Theory and Practice 36(5), 1019–1051.

Garud, R. & Karnoe, P. (2003). Bricolage versus breakthrough: Distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. Research Policy, 32, 277–300.

Helsloot, I. &Ruitenberg, A. (2004). Citizen response to disasters: A survey of literature and some practical implications. Journal of Contingencies and Crisis Management, 12(3), 98–111.Henderson, 1991

Hewitt, K., (1983). Interpretations of Calamity from the Viewpoint of Human Ecology. London: Allen and Unwin.

Hughes, A. L., & Palen, L. (2009). Twitter adoption and use in mass convergence and emergency events. International Journal of Emergency Management, 6(3–4), 248–260.

Hughes, A. L., & Tapia, A. H. (2015). Social media in crisis: When professional responders meet digital volunteers. Journal of Homeland Security and Emergency Management, 12(3), 679–706.

Kendra, J. M., & Wachtendorf, T. (2003). Elements of resilience after the world trade center disaster: Reconstituting New York City's Emergency Operations Centre. Disasters, 27(1), 37–53.

Kiavash, P., Tanaltay, A., & Tabatabaei, R. A. (2025). Can social media predict demand in humanitarian crises? A case study of the 2023 Türkiye earthquake. Technology in Society, 103054.

Lévi-Strauss, C. (1967). The savage mind. Chicago: University of Chicago Press.

Linnenluecke, M. K., & McKnight, B. (2017). Community resilience to natural disasters: the role of disaster entrepreneurship. Journal of Enterprising Communities, 11(1), 166–185.

Liu, S. B., Palen, L., Sutton, J., Hughes, A. L., & Vieweg, S. (2008). In search of the bigger picture: The emergent role of on-line photo sharing in times of disaster. In F. Fiedrich, & B. Van de Walle (Eds.), Proceedings of the 5th International ISCRAM Conference. Washington, DC, USA. May 2008.

Liu, J. D., Dong, C. Q., … Guo, Y. A. (2024). Research on the natural hazard emergency cooperation behavior between governments and social organizations based on the hybrid mechanism of incentive and linkage in China. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(24).

Mateus, S. & Sarkar, S. (2024) Bricolage–a systematic review, conceptualization, and research agenda. Entrepreneurship & Regional Development: 1–22.

Monllor, J. & Murphy, P. J. (2017). Natural disasters, entrepreneurship, and creation after destruction: a conceptual approach. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 23(4), 618–637.

Nelson, R. & Lima, E., (2020). Effectuations, social bricolage and causation in the response to a natural disaster. Small Business Economics 54(3), 721–750.

Palttala, P., Boano, C., Lund, R., & Vos, M. (2012). Communication gaps in disaster management: Perceptions by experts from governmental and non-governmental organizations. Journal of Contingencies and Crisis Management, 20(1), 2–12.

Prahalad, C. K. & Hamel, G., (1990). The core competence of the corporation, Harvard Business Review, May/June, 79-91.

Quarantelli, E. L. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings. Journal of Management Studies, 25(4), 373–385.

Rubin, C. B., Saperstein, M. D., & Barbee, D. G., (1985). Community recovery from a major natural disaster, University of Colorado Natural Hazards Research and Applications Information Center, Monograph n. 41. Retrieved on http://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1086&context=fmhi_pub in October 6 2023

Sarkar, S. & Mateus, S. (2024). Distributed bricolage – The affordances of digital technologies towards a collaborative entrepreneurial agency response to COVID-19. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 1–18.

Schön, D. A., & Wiggins, G., (1992). Kinds of seeing and their function in designing. Design Studies 13, 135–156.

Storr, V. H., Haeffele-Balch, S., & Grube, L. E. (2016). Community revival in the wake of disaster: lessons in local entrepreneurship. Springer.

Tierney, K. J., Lindell, M. T. & Perry, R. W. (2001). Facing the Unexpected: Disaster Preparedness and Response in the United States, Washington, DC, Joseph Henry Press/National Academy Press.

Weick, K.E. (1993a), The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. Administrative Science Quarterly, 38(4), 628–652.

Wenger, D., Quarantelli, E. L., & Dynes, R. R. (1986). Disaster analysis: emergency management offices and arrangements, Final Report on Phase I. Disaster Research Center, University of Delaware, Newark, DE.

Wisner, B., Blaikie, P., Cannon, T., & Davis, I., (2004). At Risk: Natural Hazards, People's Vulnerability and Disasters, second edition. London: Routledge.

Wolbers, J., & Boersma, K. (2013). The common operational picture as collective sensemaking. Journal of Contingencies and Crisis Management, 21(4), 186–199.

Zincir, O. & Yazıcı, S. (2013). Kriz Yönetimi ve Afetlerde Sosyal Medya Kullanımı. İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 49, 65-82.

BULANIK BİR ORTAMDA KOBİ'LERİN DİJİTAL DÖNÜŞÜM YÖNETİMİ: KRİTİK KISITLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Ercan YÜKSEKYILDIZ

Samsun Üniversitesi,
ercan.yuksekyildiz@samsun.edu.tr

Dr. Bilal KOBANOĞLU

Bağımsız Araştırmacı,
bilalkobanoglu@gmail.com

Doç. Dr. Selen UYGUNGİL ERDOĞAN

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi,
suygungilerdogan@osmaniye.edu.tr

Doç. Dr. Mehmet Selman KOBANOĞLU

Samsun Üniversitesi
mehmet.kobanoglu@samsun.edu.tr

ÖZET

Günümüz iş dünyasında dijital dönüşüm, KOBİ'ler için operasyonel bir tercihten ziyade stratejik bir varoluş mücadelesine dönüşmüştür. Bu çalışma, KOBİ'lerin dijital dönüşüm yolculuğunda karşılaştıkları kritik kısıtları belirlemeyi ve bu engellerin stratejik önceliklerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma, kuramsal zemin olarak Teknoloji-Organizasyon-Çevre (TOE) çerçevesini temel almış; metodolojik olarak ise uzman görüşlerindeki belirsizlikleri minimize eden Delphi ve Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci (FAHP) yöntemlerini sentezleyen hibrit bir model benimsemiştir. 14 kıdemli uzmandan oluşan panel aracılığıyla rafine edilen 15 kritik kriter, hiyerarşik ağırlıklandırma ile incelenmiştir. Araştırma bulguları, dijital dönüşümün önündeki en baskın engelin Örgütsel Kısıtlar (%56) olduğunu; bu kapsamda Dijital Liderlik ve Kurum Kültürü faktörlerinin teknolojik altyapıdan daha belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Sonuçlar, KOBİ'lerin teknoloji yatırımlarından önce yönetsel hazır bulunuşluk ve kültürel adaptasyon süreçlerine odaklanmaları gerektiğini gösteren stratejik bir yol haritası sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dijital Dönüşüm, TOE Çerçevesi, KOBİ, Bulanık AHP

GİRİŞ

Gittikçe karmaşıklaşan çevresel değişiklikler nedeniyle günümüz iş dünyasında dijital dönüşüm, işletmeler için tercihe dayalı bir inovasyon hamlesinden daha çok, küresel rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinin temel koşulu haline gelmiştir. Yapay zekâ (AI), makine öğrenmesi (ML), büyük veri (BD), nesnelerin interneti (IoT), artırılmış gerçeklik (AR), blok zincir (BC), bulut bilişim (CC) ve kuantum bilişim (QC) gibi paradigma değiştiren teknolojiler geleneksel iş modellerini rafa kaldırırken örgütleri daha esnek, veri ve müşteri odaklı yapılar kurmaya zorlamaktadır. Literatürde ve uygulamada *dijitalleşme* kavramı sıklıkla teknolojik bir entegrasyon süreci olarak ele alınsa da gerçekte bu süreç; kurumsal kültürden stratejik vizyona, insan kaynağından yasal mevzuata kadar uzanan çok boyutlu bir değişim yönetimi olarak anlaşılmalıdır (Albahri vd., 2023; Han vd., 2022; Vial, 2019).

Dijital dönüşüm terimi literatürde sıklıkla *dijitalleştirme* (digitization) ve *dijitalleşme* (digitalization) kavramlarıyla karıştırılmakta olsa da kavramlar arasında hiyerarşik ve niteliksel farklılıklar bulunmaktadır (Verhoef vd., 2021). Modern akademik paradigma, dijital dönüşümü; dijital teknolojiler aracılığıyla paydaşlar için yeni değer önerileri yaratmayı amaçlayan, stratejik kaynakların ve örgütsel yeteneklerin bir kaldıraç olarak kullanıldığı radikal bir iyileştirme süreci olarak tanımlamaktadır (Vial, 2019). Bu süreç, işletmelerin sadece teknolojik altyapısını modernize etmekle kalmamakta, aynı zamanda yönetim gücü dinamiklerini, karar alma mekanizmalarını ve kurumsal kültürü dijital bir zihniyet çerçevesinde yeniden yapılandırmaktadır (Kane vd., 2015; Hinings vd., 2018). Dolayısıyla dönüşüm, teknolojinin kendisinden ziyade, organizasyonun stratejik vizyonu ve kültürel adaptasyonu ile şekillenmektedir (Kane vd., 2015).

Dijital dönüşüm, örgütlerin sistemler, çevre, teknoloji ve paydaşlar gibi çok boyutlu faktörlerin etkileşimiyle şekillenen karmaşık ve sistematik bir süreç olarak değerlendirilmelidir (Qi vd., 2023). Günümüzde pek çok örgüt bu sürece dahil olma isteği taşımakla birlikte, sürecin başlangıç noktasının

neresi olması gerektiği, hangi unsurların potansiyel engel oluşturabileceği ve dönüşümün nasıl yönetilmesi gerektiği gibi kritik sorulara yanıt bulmakta güçlük çekmektedir.

Literatürdeki kavramsal karmaşa ve teknoloji odaklı yaklaşımların aksine bu çalışmanın temel amacı, dijital dönüşüm sürecini bütüncül bir sosyo-teknik perspektifle analiz etmektir. Bu doğrultuda araştırmanın temel sorusu; "Örgütlerin dijital dönüşüm performansını belirleyen stratejik ve kültürel faktörlerin etkileşimi nasıldır" olarak belirlenmiştir. Araştırmanın öngörülen teorik katkısı, dijital dönüşümü statik bir aşama yerine dinamik bir örgütsel yetenek olarak kurgulayan kapsamlı bir çerçeve sunmak; pratik katkısı ise yöneticilere teknoloji yatırımlarını stratejik vizyonla senkronize edebilmeleri için somut bir yol haritası sağlamaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dijital dönüşümün kavramsal kökleri, Nicholas Negroponte'nin dikkat çekici eseri *Being Digital* (1995) ile filizlenmeye başlamış; yazarın *atomlardan bitlere geçiş* metaforuyla birlikte, modern iş dünyasında geri dönülemez bir paradigma değişimi olarak günümüze kadar gelmiştir. Negroponte'nin bu kavramsallaştırması, fiziksel varlıkların (atom) hantal ve sınırlı doğasından, dijital verilerin (bit) ağırlıksız, ışık hızında ve sonsuz kopyalanabilir evrenine geçişi simgeler.

Kavramın yönetim literatüründe yer bulduğu ilk dönemlerde, dijital teknolojilerin kullanımına keskin bir vurgu yapılmışken daha sonra örgütler ve araştırmacılar, dijital dönüşümün sadece teknolojik bir değişim olmadığını, aynı zamanda strateji, insan kaynakları, kültür, zihniyet, yetenek geliştirme ve liderlik gibi diğer faktörlerin de uyumunu gerektirdiğini fark etmişlerdir (Gong ve Ribiere, 2021). Söz konusu uyum, örgütler için yalnızca analog süreçlerin dijital ortama taşınması değil; kurumun dokusunun, stratejik yapısının ve değer yaratma biçiminin fiziksel düzeyden dijital bir düzleme evrilmesi anlamına gelmektedir. Ancak bu genişleme, beraberinde kavramsal bir belirsizliği de getirmiş; sürecin evrensel bir taksonomiye oturtulması ve somut bir değerlendirme modeliyle çerçevelenmesi noktasındaki zorluklar süregelen bir tartışma alanı olarak kalmıştır (Kao vd., 2024).

Sosyal bilimlerde kavramlar, doğa bilimlerindeki gibi dışsal ve nesnel birer gerçeklik değildir; yöneticiler, işgörenler, danışmanlar gibi aktörlerin etkileşimiyle sürekli inşa edilirler. Bu nedenle, sosyal bilimlerin doğasında var olan çokseslilliğin bir yansıması olarak, akademi henüz dijital dönüşümün kapsamlı bir tanımı üzerinde uzlaşı sağlayabilmiş değildir. Bu kavramsal muğlaklık, Berger ve Luckmann'ın (1966) belirttiği üzere gerçekliğin sosyal inşasından beslenmektedir. Mevcut çalışmalar incelendiğinde araştırmacıların konuyu ağırlıklı olarak teknik yeterlilik ve örgütsel değişim dikotomisi üzerinden ele aldıkları görülmektedir. Literatürdeki bu tanım birliği eksikliği ve yapısal unsurlardaki çeşitlilik, kavramın farklı disiplinlerce özgün biçimlerde yorumlanmasına yol açmakta ve ampirik araştırmalarda metodolojik tutarsızlıklara zemin hazırlamaktadır.

Gong ve Ribiere (2021), 134 farklı tanımı inceledikleri kapsamlı çalışmalarında dijital dönüşümü, "paydaşlar için değer yaratmak amacıyla; temel kaynaklarını ve yetkinliklerini stratejik olarak kullanarak bir varlığa (örgüt, iş ağı, sektör veya toplum) radikal iyileştirme ve yenilik getirmeyi hedefleyen, dijital teknolojiler tarafından mümkün kılınan köklü bir başkalaşım süreci" olarak tanımlamaktadırlar.

Dijital dönüşümün örgütlerin etkinlik ve verimlilik düzeylerine anlamlı katkılar sunduğu, farklı bağlamlarda gerçekleştirilen çok sayıda ampirik araştırma ile ortaya konulmuştur (Sawang vd., 2025; Kumpimpa vd., 2025; Fülöp, 2025; Yang vd., 2025; Rubio-Andrés vd., 2024; Tsou & Chen, 2021). Bu bulgular, dijitalleşmenin yalnızca operasyonel süreçleri hızlandırmakla kalmayıp aynı zamanda yenilikçi kapasiteyi güçlendirdiğini ve örgütsel performansın sürdürülebilir biçimde artırılmasına hizmet ettiğini göstermektedir. Özellikle bankacılık ve finans sektöründe veri yoğunluğunun fazla olması ve işlemlerin hız ve güvenlik gerektirmesi nedeniyle dijital dönüşümün örgüt performansı üzerinde yüksek düzeyde olumlu etkileri olduğu bulgulanmıştır (Tsou ve Chen, 2021).

Yang ve çalışma arkadaşlarının (2025) KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma, dijital dönüşüm sürecinde kritik rol oynayan faktörleri ortaya koymaktadır. Bulgulara göre dijital teknoloji kaynakları, dijital strateji kaynakları, üst yönetim desteği, örgütsel yapı, dijital insan kaynakları, dijital kültür, dış çevre desteği ve ekonomik yatırım sürecin başarısı açısından belirleyici unsurlardır. Ayrıca araştırma, dijital dönüşümün başlangıç aşamasında teknolojik atılımların süreci tetiklediğini; ancak süreç

olgunlaştıkça örgütsel değişimin giderek daha fazla önem kazandığını göstermektedir. Bu durum, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik bir yenilenme değil, aynı zamanda örgütsel kapasite ve kültürel adaptasyonla desteklenmesi gereken çok boyutlu bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

Fülöp (2025) tarafından Romanya imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerine yapılan araştırma, dijital dönüşümün işletmelerin rekabet gücü ve performansı üzerinde çarpan etkisi yarattığını, aynı zamanda çevresel, sosyal ve yönetişim uygulamalarının iyileştirilmesine stratejik katkılar sağladığını kanıtlamaktadır. Araştırma bulguları; net bir dijital stratejiye ve yenilikçi bir dijital kültüre sahip olan işletmelerin, yalnızca yüksek örgütsel verimlilik elde etmekle kalmadığını, aynı zamanda sosyal ve çevresel sorumluluk alanlarında da rakiplerine oranla daha ileri bir olgunluk sergilediklerini ortaya koymaktadır. Bu durum, dijitalleşmenin sadece teknik bir optimizasyon süreci değil; kurumsal sürdürülebilirlik ve toplumsal fayda ile bütünleşen bütüncül bir yönetim paradigması olduğunu doğrulamaktadır.

Rubio-Andrés vd. (2024) tarafından İspanya'da 1113 KOBİ üzerinde yürütülen geniş kapsamlı araştırma; dijital dönüşüm stratejisinin örgütsel etkililiğin ekonomik, insan kaynakları ve uluslararasılaşma boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmanın en özgün bulgularından biri, kurumsal inovasyonun bu stratejik etkileşimde aracı rolü üstlendiğinin saptanmasıdır. Bu bağlamda, örgütsel etkililiğini maksimize etmek isteyen KOBİ'lerin, dijital stratejilerini yüksek inovasyon kapasitesiyle eşleştirmeleri kritik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Söz konusu çalışma; (1) dijital dönüşümün KOBİ ölçeğinde daha önce yeterince anlaşılamamış olan insan sermayesi ve küresel pazarlara açılma kapasitesini nasıl tetiklediğine ışık tutmak ve (2) büyük ölçekli örgütlerin domine ettiği örgütsel etkililik teorisini KOBİ perspektifine taşıyarak, dijital strateji ile inovasyon arasındaki sinerjinin ölçekten bağımsız evrensel bir başarı faktörü olduğunu kanıtlamak açısından literatüre iki temel noktada katkı sağlamaktadır.

Dijital Dönüşüm Önündeki Engeller

Kitsios ve Kamariotou (2021) dijital dönüşümün başarısının, yalnızca teknolojik bir kapasite artışı değil; dönüşümün sağladığı hız avantajı ile insanın stratejik muhakeme yeteneğinin kusursuz bir sentezine bağlı olduğunu vurgulamaktadırlar. Verinin devasa boyutlara ulaştığı günümüz pazarlarında teknolojik yenilik, insan yavaşlığını aşarak operasyonel çeviklik sağlarken; bu sürecin etik, vizyoner ve stratejik boyutu ancak insanın eleştirel düşünme yetisiyle şekillenen bir hibrit karar alma modeliyle yönetilebilir. Bu teknolojik ve operasyonel sıçramanın sürdürülebilir bir rekabet avantajına dönüşmesi ise, personelin teknolojiyi bir tehdit değil, bir iş ortağı olarak benimsediği derin bir kültürel yeniden biçimlenme sürecini zorunlu kılmaktadır. Yazarlar özetle; dönüşümün sunduğu analitik hız, insan odaklı stratejik yargı ile dizginlenmeli ve değişim odaklı bir kurumsal kültürle sarmalanarak organizasyonun yapısına işlenmelidir.

Örgütsel kültürün dijital dönüşüm süreçlerindeki kritik önemi literatürde genel bir kabul görmekte ancak, *dijital inovasyon kültürü*'nün yapısal özellikleri ve karakteristik doğası hala kavramsal bir belirsizlik içinde bulunmaktadır (Duerr vd., 2018). Geleneksel inovasyon kültürü üzerine yapılan geniş çaplı araştırmalar, dijitalleşmenin tetiklediği radikal dönüşümleri açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Dijital dönüşüm literatürünün büyük bir bölümü; iş modeli inovasyonu ve ekosistem dinamikleri gibi teknolojik veya ekonomik parametrelere odaklanırken, kültürün dönüştürücü gücünü ikincil plana itme eğilimindedir. Oysa pratik uygulamalar, örgütsel kültürün en yetkin kurgulanmış stratejileri bile baltalayabilen ve dönüşümün önünde aşılmaz bir bariyer oluşturan temel değişken olduğunu defalarca kanıtlamıştır (Duerr vd., 2018; Kane vd., 2015). Bu doğrultuda, kültürün dijital dönüşümü hem destekleyen hem de önünde bariyer oluşturan bir yapısı olduğu söylenebilir.

Yerel literatürde dijital dönüşümün önündeki yapısal engelleri inceleyen Şeker ve Aydın (2020), sürecin başarısını kısıtlayan temel faktörleri; üst yönetimin stratejik destek eksikliği, dijital kültürün olgunlaşmamış olması ve bilgi-veri güvenliği kaygıları olarak saptamıştır. Bu bulgular, dijital dönüşümün sadece teknik bir altyapı meselesi olmadığını; aksine üst düzey yönetsel sahiplik ve kurumsal bir zihniyet değişimi gerektirdiğini teyit etmektedir. Özellikle veri güvenliğine yönelik endişelerin bir bariyer olarak öne çıkması, dijitalleşme sürecinde güven inşasının ve siber güvenliğin stratejik bir öncelik olduğunu kanıtlamaktadır.

Kumpimpa vd. (2025) tarafından Tayland pirinç tedarik zinciri üzerinde yürütülen ampirik çalışma; dijital dönüşümün ileri teknolojiler ve veri temelli süreçler aracılığıyla verimlilik, izlenebilirlik ve operasyonel dayanıklılık sağlama potansiyelini teyit etmektedir. Ancak araştırma bulguları, bu potansiyele rağmen dijital adaptasyonun kısmi düzeyde kaldığını ve dönüşüm hızının TOE (Teknolojik, Organizasyonel ve Çevresel) boyutlardaki yapısal engellere takıldığını ortaya koymaktadır. Bu durum, teknolojik imkanların mevcudiyetine rağmen; organizasyonel hazır bulunuşluk eksikliği ve çevresel kısıtların, geleneksel tedarik zincirlerinde dijitalleşme performansını baskılayan temel faktörler olduğunu göstermektedir. Araştırmacıların bulguları, gelişmekte olan sektörlerdeki dijitalleşme sancılarının sadece teknolojik yetersizlikten değil, aynı zamanda kurumların geçmişten gelen hantal yapıları ve TOE eksenindeki yol bağımlılıklarından kaynaklandığını doğrular niteliktedir.

Bu araştırma, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerini ve bu süreçteki stratejik karar alma mekanizmalarını açıklamak amacıyla, literatürde kurumsal düzeydeki teknoloji benimseme çalışmalarının öncüsü kabul edilen Teknoloji-Organizasyon-Çevre (TOE) çerçevesini temel almaktadır. Tornatzky ve Fleischer (1990) tarafından geliştirilen bu kuramsal yapı; dijitalleşmeyi sadece teknik bir adaptasyon süreci olarak değil, örgütün içsel dinamikleri, mevcut teknolojik kabiliyetleri ve dışsal piyasa koşulları ile regülatif baskıların karşılıklı etkileşimiyle şekillenen bütüncül bir olgu olarak tanımlamaktadır.

Çalışmanın TOE çerçevesi merkezinde ele alınmasının temel gerekçesi, dijital dönüşümün doğası gereği çok katmanlı ve stratejik bir uyum meselesi olmasıdır. Bireysel kullanıcı davranışlarına odaklanan modellerin aksine TOE, analizin odağına örgütü yerleştirerek; araştırmanın temel değişkenleri olan liderlik, kurumsal kültür ve piyasa çalkantısı gibi unsurlar arasındaki nedensel bağları sistematik bir hiyerarşi içerisinde incelemeye olanak tanımaktadır. Dolayısıyla bu modelin tercih edilmesi, sadece faktörlerin tanımlanmasını değil, aynı zamanda bu faktörlerin işletme performansı ve rekabet gücü üzerindeki bağlamsal etkilerinin tutarlı ve akademik açıdan doğrulanmış bir teori üzerinden rasyonalize edilmesini sağlamaktadır.

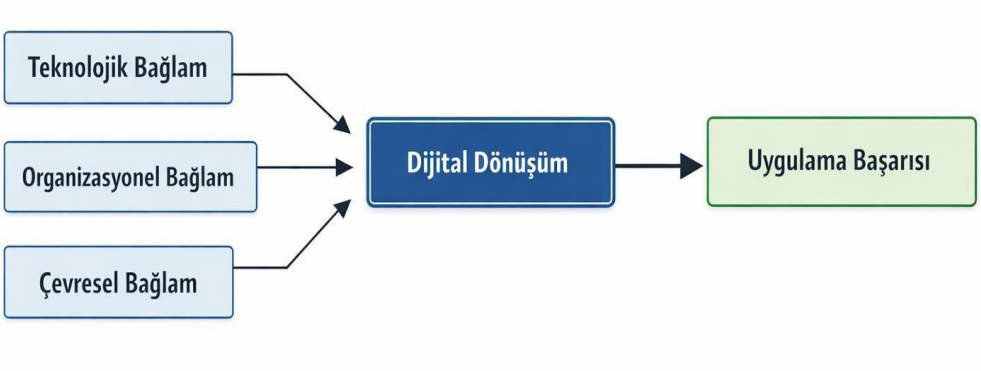
TOE çerçevesi, bir örgütün bağlamını oluşturan üç farklı unsurun teknoloji benimseme kararlarını etkilediğini açıklayan organizasyon düzeyinde bir teoridir. Bu üç temel unsur şunlardır:

Teknolojik Bağlam: İşletmenin mevcut teknolojilerini ve piyasadaki ulaşılabilir çözümleri kapsar.

Organizasyonel Bağlam: Firmanın büyüklüğü, hiyerarşik yapısı, kaynakları ve kültürü gibi içsel özelliklerini ifade eder.

Çevresel Bağlam: Endüstri yapısı, rakiplerin durumu ve makroekonomik/regülatif ortamı içerir.

Çalışmada üç boyutun tamamının, bir örgütün dijital dönüşüm sürecini ve bu dönüşümün uygulama başarısını doğrudan etkilediği öngörülmektedir.



Şekil 1: Teknoloji-Organizasyon-Çevre (TOE) Çerçevesine Dayalı Dijital Dönüşüm Modeli

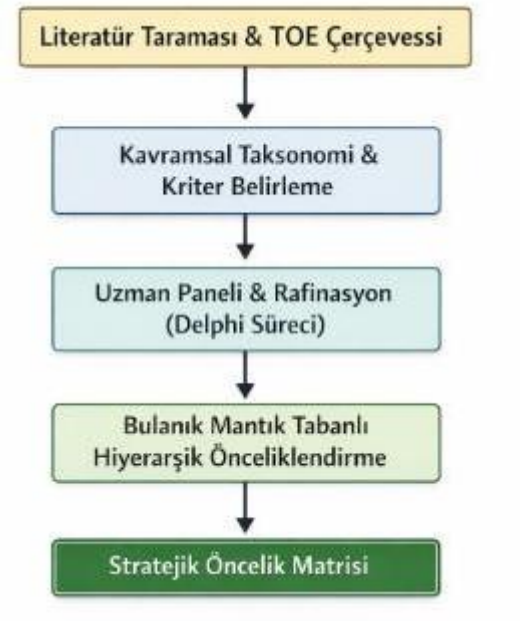
Literatürde dijital teknolojilerin teknik gelişimi üzerine yoğun bir birikim bulunmasına rağmen, örgütlerin bu teknolojileri iş modellerine entegre ederken yaşadıkları stratejik deneme-yanılma süreçleri ve uzmanlık eksikliği ciddi bir sorun alanı olarak varlığını sürdürmektedir (Kitsios & Kamariotou, 2021). Bu doğrultuda bu çalışmanın temel amacı; işletmelerin dijital dönüşüm stratejilerini sadece teknik bir uygulama olmaktan çıkarıp, organizasyonel performans ve stratejik karar alma süreçlerini

besleyen bütüncül bir modele kavuşturmaktır. Çalışma, özellikle süreç boyunca dönüşüm hamlelerinde kritik rol oynayan stratejik bileşenleri tanımlamayı ve yöneticilerin karar alma mekanizmalarını optimize edecek bir etki faktörleri hiyerarşisi sunmayı hedeflemektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma; dijital dönüşümün doğasında var olan çok katmanlı belirsizlikleri ve stratejik engelleri sistematik bir düzlemde analiz edebilmek amacıyla, nitel ve nicel araştırma paradigmalarını sentezleyen çok aşamalı hibrit bir metodolojik çerçeve üzerine kurgulanmıştır. Araştırma tasarımı; kuramsal zeminden ampirik doğrulamaya uzanan üç temel etaptan oluşmaktadır:

1. **Kavramsal Taksonomi ve Kriter Belirleme:** Literatür taraması ve TOE çerçevesi ışığında, dönüşüm sürecini kısıtlayan değişkenlerin teorik envanteri çıkarılmıştır.
2. **Uzman Paneli ve Rafinasyon (Delphi Süreci):** Belirlenen kriterler, sahadaki pratik yansımaları ölçmek adına uzman görüşlerine sunulmuş ve bilişsel önyargılardan arındırılarak rafine edilmiştir.
3. **Bulanık Mantık ve Hiyerarşik Önceliklendirme**: Karar vericilerin değerlendirmelerindeki öznel belirsizlikleri (ambiguity) minimize etmek amacıyla, veriler bulanık mantık (fuzzy logic) tabanlı çok kriterli karar verme algoritmalarıyla işlenerek stratejik bir öncelik matrisine dönüştürülmüştür.



Şekil 2: Araştırma Tasarımı ve Hibrit Metodoloji Süreç Akışı

Bu bütüncül yaklaşımla araştırmacılar, dijital dönüşüm bariyerlerini sadece tanımlamakla kalmayıp, bu bariyerler arasındaki hiyerarşik ağırlıkları matematiksel bir kesinlikle ortaya koymayı hedeflemektedirler.

Çalışmada geleneksel regresyon analizleri yerine hibrit birçok kriterli karar verme yaklaşımının benimsenmesi, araştırmanın doğasından kaynaklanan stratejik bir tercihtir. Regresyon analizi yüksek örneklem büyüklüğü ve değişkenler arası doğrusal ilişki varsayımlarına dayanırken; dijital dönüşüm gibi karmaşık, çok boyutlu ve öznel yargıların baskın olduğu süreçlerde uzman odaklı bulanık modeller daha yüksek bir açıklama gücüne sahiptir (Zadeh, 1965). Bu yöntem seçimi sayesinde, sadece değişkenler arası etkileşim değil, aynı zamanda paydaşların dilsel yargılarındaki belirsizlikler de modellenerek stratejik bir öncelik matrisi elde edilmiştir.

Kavramsal Taksonomi ve Kriter Belirleme:

Dijital dönüşüm stratejilerinin yapı taşlarını oluşturmak amacıyla gerçekleştirilen bu aşama, literatürün sistematik bir taraması ile pratik saha deneyiminin sentezlenmesine dayanmaktadır. İlk etapta, güncel literatürden hareketle, dönüşüm sürecini doğrudan veya dolaylı etkileyen 34 maddelik (Schneider ve Kokshagina, 2021; Zhang vd., 2025; Saini ve Suneja, 2025; Pushparaj vd., 2025; Bouncken vd., 2026; Xiao vd., 2024; Rakgoale vd., 2024; Sonar vd., 2025; Necula vd., 2025; Khurshid vd., 2023; Spišáková

vd., 2022; Munaro ve Tavares, 2023; Trevisan vd., 2023; Hassan vd., 2024) kapsamlı bir aday kriter havuzu oluşturulmuştur. Bu teorik envanterin rafine edilmesi ve sektörel gerçeklerle uyumlaştırılması amacıyla Delphi yöntemi işletilmiştir.

Delphi Süreci:

Araştırmanın niteliksel derinliğini sağlamak adına oluşturulan uzman paneli, dijital strateji ve teknoloji yönetimi alanlarında en az 10 yıllık kıdemli iş tecrübesine sahip 14 yetkin isimden teşkil edilmiştir. Panel; teknik perspektifi temsil eden 4 Bilgi Teknolojileri Uzmanı, uygulama ve strateji odaklı 3 Dijital Dönüşüm Ofisi Yöneticisi, 4 KOBİ Yöneticisi ve teorik çerçeveyi denetleyen 3 akademisyenden oluşmaktadır.

Uzman panelinin katılımıyla gerçekleştirilen iteratif değerlendirme süreçleri sonucunda, başlangıçtaki 34 madde üzerinde titiz bir eliminasyon ve konsolidasyon işlemi yapılmıştır. Delphi turları neticesinde, uzmanların dijital dönüşümün omurgasını oluşturduğu konusunda tam mutabakat sağladığı; üç temel boyut altında yapılandırılmış 15 alt boyuttan oluşan nihai kavramsal taksonomi elde edilmiştir. Bu taksonomi, sadece teorik bir sınıflandırma sunmakla kalmayıp, aynı zamanda TOE çerçevesinin (Teknoloji-Organizasyon-Çevre) öngördüğü bütüncül yapıyı da doğrulamaktadır. Uzmanlar tarafından belirlenen kriterler Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1. Delphi Metodu Sonrası Belirlenen Boyut ve Kriterler

Boyutlar	Kriterler	Açıklama
Teknolojik Kısıtlar (TK)	Altyapı yetersizliği (AY)	Mevcut bilişim altyapısının yeni nesil teknolojilerle uyum sorunları (Bharadwaj vd., 2013; Manny vd., 2021).
	Veri güvenliği ve gizliliği (VG)	Siber saldırılara ve veri ihlallerine karşı daha savunmasızlık (Vial, 2019; Saed vd., 2023).
	Değişim hızına uyum (DH)	Geride kalan örgütsel öğrenme ve adaptasyon hızı (Kane vd., 2015; Sagala ve Ori, 2024).
	Yatırım maliyetleri (YM)	Yazılım, donanım ve bunların mevcut süreçlere entegrasyon maliyetlerinin yüksekliği Hess vd., 2016; Diaz-Arancibia vd., 2024).
	Standart eksikliği (SE)	Veri kullanımı, paylaşımı ve sistemler arası etkileşim için sektörel standartların olmaması (Manny vd., 2021; Porter ve Heppelmann, 2014).
Örgütsel Kısıtlar (ÖK)	Dijital liderlik (DL)	Üst yönetimin ilgi ve kararlılık eksiği, liderlik açıkları (Hess vd., 2016; Leso vd., 2023).
	İş stratejisi organizasyonu (İS)	Koordinasyonu sağlayacak, departmanlar arası köprü kuracak birim olmayışı (Matt vd., 2015; Cyfert vd., 2025).
	Yetenek açığı (YA)	Teknolojik araçları yönetecek ve stratejik değere dönüştürecek dijital yetkinliğe sahip personel eksikliği (Kane vd., 2015).
	Kurum kültürü (KK)	Kurumsal kültürün değişime direnç göstermesi ve işgörenlerin statükoyu koruma eğilimi (Vial, 2019; Leso vd., 2023).
	Stratejik vizyon eksikliği (SV)	Net bir stratejik yol haritasının olmayışı, vizyon eksikliği (Bharadwaj vd., 2013).
Çevresel Kısıtlar (ÇK)	Endüstriyel rekabet ve belirsizlik (ER)	Yoğun rekabet ve belirsizlikler, işletmelerin dijital dönüşüm yatırımlarını riskli görmesine neden olabilir (Porter ve Heppelmann, 2014).
	Mevzuat eksikliği (ME)	Devlet teşviklerinin yetersizliği veya dijitalleşmeye yönelik yasal çerçevelerin karmaşıklığı (Vial, 2019; OECD, 2019).
	Paydaş kaynaklı sorunları (PS)	Tedarikçilerin veya iş ortaklarının düşük dijital olgunluk seviyeleri (Bharadwaj vd., 2013).
	İşgücü pazarı (İP)	Spesifik becerilere sahip işgörenlerin işgücü piyasasında bulunamaması (Kane vd., 2015; Díaz-Arancibia vd., 2024).
	Pazarın dijitalleşme yönelimi (PY)	Müşterilerin dijital teknolojileri benimseme düzeyi ve pazarın dijitalleşme hızı (Rogers, 2016; Hess vd., 2016).

Delphi turları neticesinde üzerinde tam uzlaşı sağlanan 15 stratejik kriter, dijital dönüşümün hiyerarşik ağırlıklarını belirlemek üzere yapılandırılmış bir ölçme aracına dönüştürülmüştür. Uzmanların bilişsel

değerlendirmelerini sistematik bir düzlemde toplamak amacıyla hazırlanan bu form, Likert tipi ölçeklendirme prensiplerine göre tasarlanmış olup; katılımcıların her bir kriteri stratejik öncelik ve uygulama zorluğu eksenlerinde derecelendirmesine olanak tanımıştır.

Araştırmanın veri toplama süreci, belirlenen 15 kıdemli uzman ile doğrudan ve yüz yüze mülakat teknikleri eşliğinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların kriterler üzerindeki olası kavramsal karmaşalarını anında gidermek, soruların bağlamsal çerçevesini uzmanlara bizzat aktarmak ve yanıtların yüksek odaklanma altında verilmesini sağlamak amacıyla anketler yüz yüze uygulanması tercih edilmiştir. Böylelikle elde edilen yanıtlar analiz sürecine dahil edilmiştir.

Bulanık Mantık ve Hiyerarşik Önceliklendirme (AHP):

Araştırmanın analiz safhasında, karar vericilerin öznel yargılarındaki belirsizlikleri ve dilsel ifadelerdeki muğlaklığı sistematik bir veri setine dönüştürebilmek amacıyla Zadeh (1965; 1975) tarafından literatüre kazandırılan Bulanık Kümeler Teorisi (Fuzzy Set Theory) temel alınmıştır. Geleneksel keskin mantığın aksine Zadeh'in yaklaşımı; insan zihnindeki "çok önemli", "orta derecede önemli" gibi esnek değerlendirmeleri, üyelik fonksiyonları aracılığıyla matematiksel bir düzleme taşımaya imkân tanımaktadır. Dijital dönüşüm gibi yüksek derecede belirsizlik ve stratejik risk içeren bir süreçte, uzman görüşlerindeki gri alanların modellenmesi, sonuçların hassasiyetini ve güvenilirliğini artıran temel bir unsurdur.

Elde edilen bulanık verilerin hiyerarşik bir yapıda önceliklendirilmesi aşamasında ise Saaty (1980; 1990) tarafından geliştirilen Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) kullanılmıştır. Saaty'nin teorik çerçevesi, karmaşık karar problemlerini hiyerarşik bir ağ yapısında parçalara ayırarak; ana boyutlar ve alt kriterler arasında ikili karşılaştırmalar (pairwise comparisons) yapılmasına olanak tanır. Bu çalışmada benimsenen Bulanık AHP (FAHP) yaklaşımı, Saaty'nin sistematik hiyerarşi mantığı ile Zadeh'in belirsizlik toleransını sentezleyerek; hem faktörlerin göreceli önem ağırlıklarını matematiksel kesinlikle belirlemekte hem de uzman yargıları arasındaki tutarlılığı (consistency) denetlemektedir. Bu hibrit yaklaşım, dijital dönüşüm bariyerlerinin stratejik önem derecelerini sadece doğrusal bir sıralamayla değil, paydaş algılarındaki nüansları da kapsayan bir *etki-önem matrisi* ile sunmaktadır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Tablo 2. Kriterlerin İkili Karşılaştırmasında Kullanılan Dilsel İfadeler ve Üçgensel Bulanık Sayı Karşılıkları

Dilsel İfade	Bulanık Ölçek	Karşılık Ölçek
Son Derece Önemli	(7,9,9)	(1/9,1/9,1/7)
Çok Önemli	(5,7,9)	(1/9,1/7,1/5)
Daha Fazla Önemli	(3,5,7)	(1/7,1/5,1/3)
Biraz Daha Önemli	(1,3,5)	(1/5,1/3,1/1)
Eşit Derecede Önemli	(1,1,1)	(1,1,1)

Her bir boyutun ikili karşılaştırılabilmesi için uzmanlar tarafından belirtilen dilsel ifadelerin birleştirilmesinde sonuçların üçgen bulanık sayı değerlerine daha yakın olması ve karşıtlarının da alınmasını sağlamak amacıyla geometrik ortalama yöntemi kullanılmıştır. Uzmanlar görüşlerini belirtirken ortaya çıkabilecek olası uzlaşmazlıkları önlemek üzere literatürde yaygın olarak tercih edilen teknik, geometrik ortalamanın alınmasıdır (Saaty, 1980). Anketler aracılığıyla alınan uzman görüşlerinin geometrik ortalaması hesaplanmış ve bu ortalamalar matrise dönüştürülerek boyutların ağırlıklarının hesap edilebilmesi için gerekli olan birleştirilmiş bulanık karar matrisi oluşturulmuştur.

Tablo 3. Boyutlar İçin Oluşturulan Birleştirilmiş Bulanık Karar Matrisi

	Teknolojik Kısıtlar			Örgütsel Kısıtlar			Çevresel Kısıtlar		
Teknolojik Kısıtlar	1	1	1	0,42696	0,58845	0,81125	0,85885	1,43496	2,16529
Örgütsel Kısıtlar				1	1	1	2,43771	3,70284	5,04334
Çevresel Kısıtlar							1	1	1

Tablo 4. Teknolojik Kısıtlar Boyutu Alt Kriterleri İçin Birleştirilmiş Bulanık Karar Matrisi

	AY			VG			DH			YM			SE		
AY	1	1	1	1,047	1,371	1,837	1,218	1,809	2,622	0,556	0,821	1,125	2,509	3,763	4,819
VG				1	1	1	1,914	2,698	3,416	0,909	1,289	1,776	2,114	3,036	4,091
DH							1	1	1	0,454	0,673	1,073	1,842	2,974	4,186
YM										1	1	1	2,193	3,195	4,255
SE													1	1	1

Tablo 5. Örgütsel Kısıtlar Boyutu Alt Kriterleri İçin Birleştirilmiş Bulanık Karar Matrisi

	DL			İS			YA			KK			SV		
DL	1	1	1	2,179	2,903	3,554	1,902	2,792	3,515	0,678	0,893	1,17	0,798	1,146	1,543
İS				1	1	1	0,759	1,059	1,418	0,781	1,04	1,378	0,641	0,829	1,184
YA							1	1	1	0,466	0,698	0,928	0,303	0,391	0,628
KK										1	1	1	0,475	0,636	0,784
SV													1	1	1

Tablo 6. Çevresel Kısıtlar Boyutu Alt Kriterleri İçin Birleştirilmiş Bulanık Karar Matrisi

	ER			ME			PS			İP			PY		
ER	1	1	1	1,81	2,452	3,084	0,357	0,47	0,643	0,514	0,709	1,069	0,363	0,48	0,659
ME				1	1	1	0,619	0,863	1,238	0,432	0,626	0,888	0,348	0,47	0,672
PS							1	1	1	1,018	1,394	1,984	0,841	1,136	1,547
İP										1	1	1	0,588	0,775	1,063
PY													1	1	1

Bu aşamanın tamamlanmasından sonra uygulama aşamasına geçilmiştir. Uzman görüşlerine ait bulanık sayılardan oluşan matris 1 nolu denklem yardımıyla durulaştırılarak, kesin sayılardan oluşan matris haline getirilmiştir.

Örneğin *M (l, m, u)* üçgensel bulanık sayısı için durulaştırma aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır:

$$D = \sqrt{\frac{l^2 + m^2 + u^2}{3}} \qquad (1)$$

Böylece uzmanların görüşleri birleştirilerek tek bir sayı haline getirilmekte ve kriterlerin ağırlıklarının hesap edilebilmesi için gerekli olan durulaştırılmış karar matrisi oluşturulmaktadır.

Tablo 7. Boyutlara İlişkin Durulaştırılmış Karar Matrisi

	Teknolojik Kısıtlar	Örgütsel Kısıtlar	Çevresel Kısıtlar
Teknolojik Kısıtlar	1	0,63	1,58
Örgütsel Kısıtlar	1,82	1	3,88
Çevresel/Dışsal Kısıtlar	0,83	0,31	1

Tablo 8. Teknolojik Kısıtlar Boyutu Alt Kriterlerine İlişkin Durulaştırılmış Karar Matrisi

	Altyapı Yetersizliği	Veri Güvenliği ve Gizliliği	Değişim Hızına Uyum	Yatırım Maliyetleri	Standart Eksikliği
Altyapı Yetersizliği	1	1,45	1,97	0,87	3,82
Veri Güvenliği ve Gizliliği	0,76	1	2,75	1,37	3,18
Değişim Hızına Uyum	0,61	0,41	1	0,78	3,15
Yatırım Maliyetleri	1,35	0,84	1,63	1	3,32
Standart Eksikliği	0,3	0,36	0,39	0,35	1

Tablo 9. Örgütsel Kısıtlar Boyutu Alt Kriterlerine İlişkin Durulaştırılmış Karar Matrisi

	Üst Yönetim	İş Stratejisi Organizasyonu	Yetenek Açığı	Kurum Kültürü	Stratejik Vizyon Eksikliği
Üst Yönetim	1	2,93	2,81	0,94	1,2
İş Stratejisi Organizasyonu	0,37	1	1,11	1,09	0,91
Yetenek Açığı	0,4	1,02	1	0,72	0,46
Kurum Kültürü	1,18	1,02	1,61	1	0,64
Stratejik Vizyon Eksikliği	0,96	1,24	2,58	1,69	1

Tablo 10. Çevresel Kısıtlar Boyutu Alt Kriterlerine ilişkin Durulaştırılmış Karar Matrisi

	Endüstriyel Rekabet	Mevzuat Eksikliği	Paydaş Sorunları	Kalifiye İşgören	Pazar Yönelimi
Endüstriyel Rekabet	1	2,5	0,5	0,8	0,52
Mevzuat Eksikliği	0,44	1	0,94	0,68	0,51
Paydaş Sorunları	2,22	1,24	1	1,52	1,21
Kalifiye İşgören	1,49	1,75	0,76	1	0,83
Pazar Yönelimi	2,18	2,24	0,93	1,35	1

Yapılan hesaplamalar sonucunda boyutlar ve alt kriterler için yerel ağırlıklar hesap edilmiştir. Boyutlara bakıldığında %56 ile örgütsel kısıtlar ilk sırada yer alırken, Teknolojik kısıtlar %26,6 ile ikinci, Çevresel Kısıtlar ise %17,4 ile son sırada yer almaktadır. Boyutların ağırlığı ile yerel ağırlıkların çarpılması sonucu alt kriterlerin global ağırlıkları elde edilmiş olup ilk sırada Üst Yönetim kriteri yer almaktadır. Sonrasında ise sırasıyla Stratejik Vizyon Eksikliği, Kurum Kültürü ve İş Stratejisi Organizasyonu gelmektedir.

Tablo 11. Kriterlerin Yerel ve Global Ağırlıkları ve Sıralandırılması

Boyut	Boyut Ağırlığı	Alt kriter	Yerel Ağırlık	Global Ağırlık	Sıra
Teknolojik Kısıtlar	0,266	Altyapı Yetersizliği	0,263	0,070	5
		Veri Güvenliği ve Gizliliği	0,261	0,069	6
		Değişim Hızına Uyum	0,173	0,046	9
		Yatırım Maliyetleri	0,236	0,063	8
		Standart Eksikliği	0,067	0,018	15
Örgütsel Kısıtlar	0,560	Üst Yönetim	0,297	0,166	1
		İş Stratejisi Organizasyonu	0,149	0,084	4
		Yetenek Açığı	0,120	0,067	7
		Kurum Kültürü	0,182	0,102	3
		Stratejik Vizyon Eksikliği	0,251	0,141	2
Çevresel Kısıtlar	0,174	Endüstriyel Rekabet	0,178	0,031	13
		Mevzuat Eksikliği	0,120	0,021	14
		Paydaş Sorunları	0,244	0,042	11
		Kalifiye İşgören	0,198	0,034	12
		Pazar Yönelimi	0,260	0,045	10

Bulanık AHP analizi sonucunda elde edilen veriler, dijital dönüşümün önündeki engellerin homojen bir dağılım sergilemediğini, aksine insan ve yönetim odaklı unsurların teknolojik altyapıdan çok daha kritik olduğunu ortaya koymaktadır.

TOE çerçevesinin üç ana boyutu kıyaslandığında; Örgütsel Kısıtlar (0,560), toplam ağırlığın yarısından fazlasını tek başına alarak en stratejik engel grubu olarak saptanmıştır. Onu Teknolojik Kısıtlar (0,266) izlerken, Çevresel Kısıtların (0,174) nispeten daha düşük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Bu sonuç, dijital dönüşümün başarısızlık nedenlerini dış faktörlerde aramak yerine, doğrudan kurumun içine bakmak gerektiğini bilimsel olarak kanıtlamaktadır.

Global ağırlıklara göre yapılan sıralama, stratejik yol haritasını netleştirmektedir. İlk sırada Üst Yönetimin (0,166) yer alması, onu en kritik engel olarak tanımlamamız gerektiğini ifade etmektedir. Dijital dönüşüm, üst yönetimin ilgisi ve liderliği ile doğrudan ilişkili olup, stratejik kararlılık gerektirmektedir. Üst yönetimin yalnızca finansal destek sağlamasının dönüşüm için yeterli olmadığı,

bizzat dijital dönüşüm liderliği üstlenerek sürece ilgi göstermesinin süreci başarılı kılmanın en önemli yapı taşı olduğu görülmektedir. Wang ve Yan (2024), yönetim iradesinin dijital dönüşüm ile işletme performansı arasında pozitif bir düzenleyici rolü olduğunu ampirik olarak kanıtlamış, liderlik iradesinin önemini vurgulamışlardır.

Analiz sonuçları ikinci kritik engelin Stratejik Vizyon Eksikliği (0,141) olduğunu göstermektedir. Net bir stratejik yol haritası olmaksızın atılan dijitalleşme adımları, kaynakların verimsiz kullanılmasına yol açmaktadır. Bharadwaj ve ark. (2013), dijital dönüşümün parçalı projelerden ziyade, kurumun gelecekteki konumunu belirleyen bütünsel bir vizyonla yürütülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Vizyon eksikliği, dönüşümün hedefsiz bir teknoloji arayışına dönüşmesine neden olmaktadır.

Üçüncü sıraya yerleşen engel, kurum kültürüdür. Kurumsal kültürün değişime direnç göstermesi ve işgörenlerin mevcut durumu koruma eğilimi, dijitalleşmeyi çabalarını boşa çıkaran psikolojik bir bariyer olarak kabul edilebilir. Dijital dönüşümün işgörenlerde açığa çıkma korkusu veya belirsizlik yaratarak direnç oluşturduğu, bu direncin ise yenilikçi kültürü baskılayacağı söylenebilir. Böyle bir durumda dönüşüm kültürel bir evrim olmaktan daha çok teknik bir iyileştirme olarak kalmaktadır. Rolland ve Hanseth (2021) yürüttükleri boylamsal bir vaka çalışmasında, eski alışkanlıklardan kopamama, değişime karşı direnç gösterme ve örgütsel atalet gibi nedenlerden dolayı harcanan uzun süreli çabaların ardından dijital dönüşümün örnek vakada ancak altı yılda gerçekleşebildiğini raporlamaktadırlar.

Teknolojik boyutun kendi içindeki en büyük ağırlığı Altyapı Yetersizliği (0,070) ve Veri Güvenliği (0,069) almıştır. Ancak bunların global sıralamadaki yerleri (5. ve 6. sıra), yönetimsel sorunlar çözülmeden teknik çözümlere yatırım yapmanın ikincil planda kaldığını göstermektedir.

Bulgular arasında en şaşırtıcı olan Standart Eksikliği (15. sıra) ve Mevzuat Eksikliğidir (14. Sıra). Buradan anlaşıldığı kadarıyla uzmanlar, yönetimsel sorunlar aşılır ve içerde sağlam bir örgüt kültürü oluşturulursa çevresel engellerin aşılabileceğine kanaat getirmektedirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün dinamik iş ortamında dijital dönüşüm, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) arasında girişimcilik, yenilikçilik ve büyümenin kritik bir itici gücü olarak kabul edilmektedir (Gkika vd., 2025). Bilgi teknolojisi sistemleri örgüte özgü bilgi, içgörü ve dönütlerle donatıldığında rakipler tarafından taklit edilemeyen uzmanlaşmış varlıklara dönüşmekte (Bharadwaj, 2000), örgütün sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamasına katkıda bulunan değerli, nadir, taklit ve ikame edilemeyen bir kaynağını temsil etmektedir (Gable, 2010).

Bu nedenle, dijital dönüşümün KOBİ'ler için yalnızca teknik bir altyapı güncellemesi değil, stratejik bir varlık yönetimi ve hayatta kalma meselesi olduğu açıkça görülmektedir. Araştırma bulguları, dijital dönüşümün teknik bir sorun olmaktan ziyade, stratejik ve örgütsel bir yönetim meselesi (%56) olduğunu matematiksel olarak kesin bir biçimde ortaya koymaktadır. KOBİ'lerin dinamik yapısı, teknolojik entegrasyonu hızlandırabilecek bir esnekliğe sahip olsa da bu potansiyelin değerlendirilebilmesi için öncelikle yönetimsel bariyerlerin aşılması bir zorunluluktur. Matt ve arkadaşları (2016), dijital dönüşümün örgüt genelini kapsayan son derece karmaşık bir girişim olduğunu, başarılı bir dijital dönüşüm stratejisinin formüle edilmesinde üst yönetimin kararlı bir sistematik bir yaklaşım uygulaması gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Analiz sonuçları, dijital dönüşüm yolculuğunda en kritik bariyerin teknoloji temini değil, Üst Yönetim Desteği (%16,6) ve Stratejik Vizyon Eksikliği (%14,1) olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, yöneticilerin süreci sadece bir maliyet kalemi veya IT biriminin sorumluluğu olarak görme eğiliminin, dönüşümün önündeki en büyük engel olduğunu ortaya koymaktadır. Üst yönetimin stratejik bir pusula sunamadığı senaryolarda, en gelişmiş bilgi teknolojisi sistemleri bile örgüte özgü bir değere dönüşememekte ve Bharadwaj'ın (2000) vurguladığı "taklit edilemez uzmanlaşmış varlık" niteliğini kazanamamaktadır.

Öte yandan, Kurum Kültürü (%10,2) bariyerinin üçüncü sırada yer alması, dijital dönüşümün insan odaklı bir değişim yönetimi süreci olduğunu teyit etmektedir. Teknoloji, örgütün sosyal dokusu ve çalışanların dijital yetkinlikleriyle uyumlu hale getirilmediği sürece, sürdürülebilir bir büyüme itici gücü olmaktan uzak kalmaktadır. Çalışmanın ortaya koyduğu bu hiyerarşi; KOBİ'lerin kısıtlı kaynaklarını

öncelikle teknoloji satın alımına değil, örgütsel zihniyet değişimine ve dijital bir kültür inşasına yönlendirmeleri gerektiği gerçeği ortaya konmuştur.

Sonuç olarak, TOE çerçevesi ışığında elde edilen bu veriler, KOBİ'lerin dijital olgunluk seviyelerini artırmak için bütüncül bir yaklaşım benimsemeleri gerektiğini kanıtlamaktadır. Yatırım maliyetlerinin ve dışsal mevzuatların listenin son sıralarında yer alması, işletmelerin kendi iç dinamiklerini (vizyon, liderlik ve kültür) düzelttikleri takdirde dışsal zorlukları aşabilecek güçte olduklarını göstermektedir. Geleceğin dijital ekonomisinde var olmak isteyen KOBİ'ler için dijital dönüşüm; sadece bir araç değil, stratejik bir yetenek ve taklit edilemeyen bir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak örgütün merkezine konumlandırılmalıdır.

Her bilimsel çalışma gibi bu araştırma da belirli sınırlandırmalar dahilinde gerçekleştirilmiştir; bu kısıtların başında, analizin 15 kişilik bir uzman paneli ve Delphi-Bulanık AHP metodolojisi ile sınırlı tutulması gelmektedir. Her ne kadar seçilen uzmanlar sektörde yüksek kıdeme sahip olsa da elde edilen bulgular belirli bir zaman dilimindeki ve katılımcıların öznel yargılarını yansıtan bir kesiti temsil etmektedir. Ayrıca, çalışmanın dijital dönüşümü genel bir çerçevede ele alması, sektöre özgü dinamiklerin derinlemesine ayrıştırılmasını engellemiştir. Gelecekteki çalışmalarda, bu modelin Bulanık TOPSIS veya VIKOR gibi farklı çok kriterli karar verme teknikleriyle kıyaslanması ya da daha geniş bir örneklem üzerinde Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) gibi nicel yöntemlerle ampirik olarak test edilmesi önerilmektedir. Ayrıca, dijital dönüşüm engellerinin alt sektörler bazında karşılaştırmalı analizi, sektörel bazda daha rafine ve özelleştirilmiş stratejik yol haritalarının geliştirilmesine olanak sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Albahri, A.S., Yaseen, M.G., Aljanabi, M., Ali, A.H., Khaleel, A. (2024). Securing tomorrow: Navigating the evolving cybersecurity landscape. *Mesopotamian Journal of Cybersecurity,* (2024), 1-3. https://doi.org/10.58496/MJCS/2024/000

Berger, P.L., & Luckmann, T. (1966) *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge.* Doubleday & Company, New York.

Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, *37*(2), 471–482. https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.06

Bharadwaj, A.S. (2000) A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly, 24*, 169-196. https://doi.org/10.2307/3250983

Bouncken, R.B., Covin, J.G. & Schmitt, (2026). F. Family firms' digital transformation: pathways and tensions. *Small Business Economics, 66*, 1353–1369. https://doi.org/10.1007/s11187-025-01146-8

Cyfert, S., Dyduch, W., Szumowski, W., & Prause, G. (2025). Are we ready for digital transformation? The role of organizational culture, leadership and competence in building digital advantage. *Central European Management Journal, 33*(2), 219–231. https://doi.org/10.1108/CEMJ-11-2024-0346

Díaz-Arancibia, J., Hochstetter-Diez, J., Bustamante-Mora, A., Sepúlveda-Cuevas, S., Albayay, I., & Arango-López, J. (2024). Navigating digital transformation and technology adoption: A literature review from SMEs in developing countries. *Sustainability, 16*(14), 5946. https://doi.org/10.3390/su16145946

Duerr, S., Holotiuk, F., Beimborn, D., Wagner, H. T., & Weitzel, T. (2018). What determines a firm's agility? A cause-effect analysis of agility antecedents in the context of digital transformation. *Proceedings of the 39th International Conference on Information Systems (ICIS 2018)*.

Fülöp, M.T. (2025). Balancing technology and sustainability: The role of digital transformation on Romanian SMEs. *Business Strategy and Development, 8*(4), e70239. https://doi.org/10.1002/bsd2.70239

Gable, G., 2010. Strategic information systems research. An archival analysis. *The Journal of Strategic Information Systems, 19*(1), 3–16. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2010.02.003

Gkika, E. C., Kargas, A., Salmon, I., & Drosos, D. (2025). Unveiling digital maturity: Key drivers of digital transformation in the Greek business ecosystem. *Administrative Sciences*, *15*(3), 1-20. https://doi.org/10.3390/admsci15030096

Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation, 102*(3): 102217. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217

Han, X., Zhang, M., Hu, Y., & Huang, Y. (2022). Study on the digital transformation capability of cost consultation enterprises based on maturity model. *Sustainability*, *14*(16), 10038. https://doi.org/10.3390/su141610038

Hassan, A.M., Negash, Y.T., & Hanum, F. (2024). An assessment of barriers to digital transformation in circular Construction: An application of stakeholder theory. *Ain Shams Engineering Journal 15*(7): 102787. https://doi.org/10.1016/j.asej.2024.102787

Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive, 15*(2), 123–139.

Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization, 28*(1), 52–61. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation: Becoming a digitally mature enterprise. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, *14*, 1–25. http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/

Kao, L-J., Chiu, C-C., Lin, H-T., Hung, Y-W., & Lu, C-C. (2024). Unveiling the dimensions of digital transformation: A comprehensive taxonomy and assessment model for business. *Journal of Business Research, 176*(5): 114595. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114595

Khurshid K., Danish A., Salim M.U., Bayram M., Ozbakkaloglu T., Mosaberpanah M.A. (2023). An in-depth survey demystifying the internet of things (IoT) in the construction industry: unfolding new dimensions. *Sustainability, 15*(2):1275. https://doi.org/10.3390/su15021275

Kim, K., & Kim, B. (2022). Decision-making model for reinforcing digital transformation strategies based on artificial intelligence technology. *Information, 13*(5): 253. https://doi.org/10.3390/info13050253

Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Artificial intelligence and business strategy towards digital transformation: A research agenda. *Sustainability, 13*(4), 2025. https://doi.org/10.3390/su13042025

Kumpimpa, T., Tsai, F.M., Lim, M.K., Sethanan, K., & Tseng, M-L. (2025). Unveiling digital transformation challenges in the rice supply chain toward sustainability in Thailand: A strategic roadmap analysis. *Business Strategy and the Environment.* https://doi.org/10.1002/bse.70395

Leso, B.H., Cortimiglia, M.N., & Ghezzi, A. (2023). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: A mixed-methods approach. *Cognition, Technology & Work, 25*(1), 151–179. https://doi.org/10.1007/s10111-022-00742-4

Li, Y. (2022). Digital transformation and sustainable performance: The moderating role of market turbulence. *Industrial Marketing Management, 104, 164-181.* https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.007

Manny, L., Duygan, M., Fischer, M., & Rieckermann, J. (2021). Barriers to the digital transformation of infrastructure sectors. *Policy Sciences, 54*, 943–983. https://doi.org/10.1007/s11077-021-09443-9

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, *57*(5), 339–343. https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5

Matt, C., Hess, T., Benlian, A., & Wiesbock, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive, 15*(2), 103-119.

Mehrizi, M.H.R., Sørensen, C., & Rossi, M. (2019). Managing path dependency in digital transformation processes: A longitudinal case study of an enterprise document management platform. *Journal of Information Technology, 34*(3), 284–305.

Munaro M.R., & Tavares S.F. (2023). A review on barriers, drivers, and stakeholders towards the circular economy: the construction sector perspective. *Cleaner and Responsible Consumption 8*(1):100107. https://doi.org/10.1016/j.clrc.2023.100107

Necula, A.T., Hurducaci Gorea, C.C. & Nedelcu, B. (2025). From traditional accounting to sustainable digital accounting: The role of artificial intelligence. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, *19*(1), 138-152. https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0014

Negroponte, N. (1995). *Being digital*. Knopf.

OECD (2019), Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives – Summary, OECD, Paris, www.oecd.org/going-digital/going-digital-synthesis-summary.pdf.

Porter, M.E., & Heppelmann, J.E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, *92*(11), 64–88.

Pushparaj, P., Kushwaha,B.P., & Tarofder, A.K. (2025). Barriers to digital transformation of family businesses: Developing a framework using ISM approach. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries 91*(6). https://doi.org/10.1002/isd2.70044

Qi, P.; Xu, C.; Wang, Q. (2023). What determines the digital transformation of SRDI enterprises? —A study of the TOE framework-based configuration. *Sustainability, 15*(18): 13607. https://doi.org/10.3390/su151813607

Rakgoale, T.I., Bag, S., & Pretorius, J.H.C. (2024). Analysis of barriers to the successful implementation of digitalization in South Africa using the interpretive structural modelling approach. *Global Business Review (2024)*: 1-17. https://doi.org/10.1177/09721509241246253

Rogers, D.L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia University Press. https://doi.org/10.7312/roge17544

Rolland, K-H., & Hanseth, O. (2021). Managing path dependency in digital transformation processes: A longitudinal case study of an enterprise document management platform. *Procedia Computer Science, 181*(1), 765-774. https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.229.

Rubio-Andrés, M., Linuesa-Langreo, J., Gutiérrez-Broncano, S., & Castillo, M.Á.S. (2025). Tackling digital transformation strategy: how it affects firm innovation and organizational effectiveness. *The Journal of Technology Transfer, 50*(5), 1893–1918. https://doi.org/10.1007/s10961-024-10164-9

Saaty, T.L. (1980). *The Analytical Hierarchy Process.* McGraw-Hill: New York.

Saaty, T.L. (1990). An exposition of the AHP in reply to the paper "Remarks on the analytic hierarchy process". *Management Science, 36*, 259–268. https://doi.org/10.1287/mnsc.36.3.259

Saeed, S., Altamimi, S.A., Alkayyal, N.A., Alshehri, E., & Alabbad, D.A. (2023). Digital transformation and cybersecurity challenges for businesses resilience: Issues and recommendations. *Sensors*, *23*(15): 6666. https://doi.org/10.3390/s23156666

Sagala, G., & Őri, D. (2024). Digital transformation and SMEs: A systematic literature review and future research agenda. *Management Review Quarterly*, *74*(1), 405-439. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00392-w

Saini N, Suneja V.R. (2025). Sustainable digital transformation: navigating organizational roadblocks and strategic solutions. *International Journal of Organizational Analysis* (2025). https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2024-4926

Sawang, Z., Zhao, J., & Xu, Z. (2025). Digital transformation and profit growth: A configurational analysis of regional dynamics. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *72*(1), 1730-1744. https://doi.org/10.1109/TEM.2025.3553198.

Schneider, S., & Kokshagina, O. (2021). Digital transformation: Overcoming the challenges of the digital age. *Journal of Business Strategy*, *42*(4), 213–220. https://doi.org/10.1108/JBS-07-2020-0161

Şeker, Ş., & Aydın, N. (2025). Analyzing barriers and strategies in digital transformation for resilient SC in healthcare using AHP and MABAC under uncertain environment. *Journal of Enterprise Information Management*, *38*(4), 1157–1186. https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2023-0466

Sonar, H., Ghag, N., Singh, R.K., Daim, T.U., & Agrawal, S. (2025). Digitalization of operations for sustainable value creation by SMEs: Analysis of barriers in the era of Industry 4.0. *Journal of Knowledge Management*, *29*(6), 2018–2045. https://doi.org/10.1108/JKM-05-2024-0522

Spišáková, M., Mandičák, T., Mésároš, P., & Špak, M. (2022). Waste management in a sustainable circular economy as a part of design of construction. *Applied Sciences, 12*(9): 4553. https://doi.org/10.3390/app12094553

Tornatzky, L.G., & Fleischer, M. (1990). *The Processes of Technological Innovation.* Lexington, MA: Lexington Books.

Trevisan, A.H., Lobo, A., Guzzo, D., de Vasconcelos G.L.A, & Mascarenhas J. (2023). Barriers to employing digital technologies for a circular economy: a multi-level perspective. *Journal of Environmental Management, 332*:117437. https://doi.org/10.1016/j

Tsou, H-T., & Chen, J. (2021). How does digital technology usage benefit firm performance? Digital transformation strategy and organisational innovation as mediators. *Technology Analysis & Strategic Management, 35*(1), 1114 - 1127. https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1991575

Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*(4), 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, *28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Wang, X., & Yan, Y.A. (2024). Study on the impact of digital transformation on enterprise performance: The mediating role of dual innovation and the moderating role of management power. *Sustainability, 16*(21), 9298. https://doi.org/10.3390/su16219298

Xiao, J., Xu, Z., Xiao, A., Wang, X., & Škare, M. (2024). Overcoming barriers and seizing opportunities in the innovative adoption of next-generation digital technologies. *Journal of Innovation & Knowledge (JIK), 9*(4), 1-18. https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100622

Yang, Z., Hu, H., & Zhang, Z. (2025). Technological breakthroughs vs organizational change: who's driving the digital future of SMEs? Evidence from resource orchestration. *Journal of Organizational Change Management,* Advance online publication. https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2024-0745

Zadeh, L.A. (1965). Fuzzy Sets. *Information and Control, 8*(3), 177-353.

Zadeh, L.A. (1975). The concept of a linguistic variable and its application to approximate reasoning-1. *Information Sciences, 8*, 199-249. https://doi.org/10.1016/0020-0255(75)90036-5

Zhang, Z., Lu, Y. & Wang, H. (2024). The impact of management power on digital transformation. *Asia Pacific Journal of Management, 42*(2), 777–801. https://doi.org/10.1007/s10490-024-09954-4

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK PERSPEKTİFİNDEN AÇIK İNOVASYON VE STRATEJİK BÜYÜME: KULUÇKA MERKEZLERİNİN ROLÜ

Dr. Cem DURAN

İstinye Üniversitesi,
cduran@istinye.edu.tr

ÖZET

Kurumsal firmaların, sayısı son yıllarda giderek artan kuluçka merkezleriyle kurduğu ilişkilerin hangi şartlarda stratejik büyümeye dönüştüğü, henüz yeterince araştırılmış bir konu değildir. Bu boşluğu ele almak amacıyla stratejik yönetim, kurumsal girişimcilik ve teknoloji yönetimi literatürleri kavramsal bir inceleme kapsamında bütünleştirilmiş ve dinamik yetkinlikler yaklaşımının sezme, yakalama ve dönüştürme boyutları modelin ana omurgası olarak kullanılmıştır. Model; kuluçka merkezleriyle kurulan ilişkiler, açık inovasyon kapasitesi, stratejik büyüme ve yönetişim olgunluğu olmak üzere dört temel değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenlerden açık inovasyon kapasitesi aracı, yönetişim olgunluğu ise düzenleyici değişken olarak konumlandırılmıştır. Modeldeki ilişkiler, Türkiye'deki güncel kuluçka ve hızlandırma programlarından örneklerle somutlaştırılmıştır. Çalışma, kuluçka merkezlerini kurumsal firmaların girişimlerle iş birliği kurmasını kolaylaştıran ve büyümeye katkı sağlayan mekanizmalar olarak ele almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Girişimcilik, Açık İnovasyon, Dinamik Yetkinlikler, Kuluçka Merkezleri, Stratejik Yönetim

GİRİŞ

Günümüzde kurumsal firmalar için yeni teknolojilere erişim görece daha kolay hâle gelmiştir. Fakat bu erişimin kalıcı bir rekabet avantajına dönüştürülmesi hâlâ ciddi bir konudur. Birçok firma bu amaçla girişim ekosistemiyle temasını artırmakta, kuluçka merkezleri aracılığıyla yeni iş fikirlerini ve teknolojik gelişmeleri yakından izlemektedir (Narayanan vd., 2009; Weiblen ve Chesbrough, 2015). Bu çalışmada kuluçka merkezleri, erken aşama girişimlere ofis alanı, eğitim ve mentorluk sağlayan yapılarla sınırlı tutulmamıştır. Kurumların girişimlerle temas kurduğu, ortak projeler geliştirdiği özel hızlandırma programları ve yatırımcı sunumları da bu kapsamda değerlendirilmiştir.

Bununla birlikte ekosistemle kurulan bu ilişkiler tek başına stratejik büyümeyi açıklamak için yeterli değildir. Firmalar girişimlerle kurdukları temasları, yeni fikirlere, yeni ürünlere ya da yeni iş modellerine dönüştürmekte zorlanabilmektedir. Asıl sorun, erişimin sağlanmasından çok, bu erişimin kurum içinde nasıl değerlendirildiği ve iş birliklerinin nasıl yönetildiği noktasında ortaya çıkmaktadır (Howells, 2006; Mian vd., 2016; Nguyen vd., 2025). Buradan hareketle çalışmanın temel sorusu şöyle ifade edilebilir: Kuluçka merkezleriyle kurulan ilişkiler, hangi örgütsel süreçler aracılığıyla ve hangi koşullar altında stratejik büyümeye dönüşmektedir?

Bu nedenle araştırma sorusu, stratejik yönetim, kurumsal girişimcilik ve teknoloji yönetimi literatürlerinin kesişiminde ele alınmaktadır. Dinamik yetkinlikler yaklaşımı, firmaların değişen koşullara uyum sağlamak amacıyla mevcut kaynaklarını, yetkinliklerini ve örgütsel süreçlerini yeniden düzenleme kapasitesine odaklanır (Teece vd., 1997; Helfat ve Peteraf, 2003). Açık inovasyon literatürü, firmaların dış çevreden gelen bilgi, teknoloji ve iş birliği fırsatlarını nasıl değerlendirdiğini ve bunları yenilik ile değer üretimine nasıl dönüştürdüğünü ele alır (Chesbrough, 2003; Lichtenthaler ve Lichtenthaler, 2009). Kurumsal girişimcilik literatürü ise firmaların dış girişimlerle kurdukları iş birlikleri aracılığıyla yeni fırsatlar geliştirmesini, yenilik üretmesini ve mevcut iş yapma biçimlerini dönüştürmesini inceler (Zahra, 1996; Narayanan vd., 2009). Ancak bu üç yaklaşımı birlikte ele alan ve kuluçka merkezleri üzerinden stratejik büyümeyi açıklayan bütünleşik çerçeveler hâlâ sınırlıdır.

Bu çalışmada önerilen model, kuluçka merkezlerinin stratejik büyümeyi doğrudan üretmediğini; bu etkinin, kurulan ilişkilerin firmanın açık inovasyon kapasitesini güçlendirmesi ve sürecin uygun yönetişim mekanizmalarıyla desteklenmesi durumunda ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Nitekim literatür, belirleyici unsurun kuluçka merkezleriyle çalışmanın kendisinden çok, bu iş birliğinin nasıl

tasarlanıp işletildiğiyle ilişkili olduğuna işaret etmektedir (Howells, 2006; Mian vd., 2016; Nguyen vd., 2025).

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dinamik Yetkinlikler Yaklaşımı

Dinamik yetkinlikler yaklaşımı, firmaların değişen koşullara uyum sağlayabilmek için mevcut kaynaklarını, yetkinliklerini ve işleyişlerini yeniden düzenleme kapasitesini açıklar (Teece vd., 1997; Teece, 2007). Teece'in geliştirdiği sezme, yakalama ve dönüştürme ayrımı, bu çalışma için uygun bir kuramsal çerçeve sunar. Bu çerçevede kuluçka merkezleri aracılığıyla girişim ekosistemiyle kurulan ilişkiler, firmanın dış çevredeki fırsatları fark etmesine yardımcı olan bir sezme işlevi görür. Bu fırsatların değere dönüşmesi ise kurum içinde işlenmelerine bağlıdır. Bu nedenle modelde açık inovasyon kapasitesi merkezi bir konumda yer almaktadır. Açık inovasyon kapasitesi, dış çevreden gelen fırsatların örgüt içi süreçlere taşınmasını sağlayan yakalama mekanizması olarak değerlendirilmektedir. Elde edilen değerin firmanın büyüme çıktılarına yansıması ise dönüştürme boyutuna karşılık gelmektedir.

Açık inovasyon sadece yeni fikirlerin fark edilmesi süreci değildir. Aynı zamanda firmanın dış bilgi kaynaklarından yararlanarak fırsatları daha erken fark etmesini, yeni yetkinlikleri daha hızlı geliştirmesini ve geliştirilen çözümleri ölçeklemesini ifade eder (Bogers vd., 2017). Bununla birlikte dış bilgi kaynaklarıyla çalışmak, koordinasyon, fikri mülkiyet yönetimi ve kaynak tahsisi açısından önemli maliyetler de doğurabilir (Cassiman ve Valentini, 2016). Bu durum, modelde yönetişim olgunluğunun düzenleyici değişken olarak konumlandırılmasının kuramsal gerekçesini oluşturmaktadır.

Kuluçka Merkezleri ve Kurumsal Girişimcilik

Kurumsal girişimcilik, firmaların yenilik geliştirmek, yeni iş alanları oluşturmak ve kendilerini stratejik olarak yenilemek amacıyla ortaya koydukları girişimci faaliyet ve uygulamaları ifade etmektedir (Zahra, 1996). Kurum dışı girişimlerle kurulan ilişkiler bu sürecin önemli bir parçasıdır. Firmalar çeviklik kazanma ve dış bilgi edinme arayışını çoğu zaman girişimlerle kurdukları iş birlikleri üzerinden yürütür (Narayanan vd., 2009). Kuluçka merkezleri bu açıdan kurumsal girişimciliğin ana yapılarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Kuluçka merkezleri, firmaların ekosistemde araştırma yapmasını, uygun girişimlerle bağlantı kurmasını ve ortak proje yapmasını sağlayan yapılar olarak işlev görür (Howells, 2006; Mian vd., 2016; Kohler, 2016; Leitão vd., 2022; Caloffi vd., 2023).

Öte yandan kuluçka merkezleri tek tip değildir. Bazıları erken aşamadaki girişimlere odaklanırken, bazıları derin teknoloji girişimlerine prototipleme, pilot uygulama ve ölçekleme desteği sunar. Bazıları sadece ofis alanı sunarken, bazıları uluslararası hızlandırma programları geliştirmektedir. Bu çeşitlilik, kurumsal firmaların girişimcilerle kurmak istediği ilişkinin türüne göre de farklılaşmaktadır. Dolayısıyla kuluçka merkezleri bazen daha çok keşifsel işlev üstlenirken, bazen de uygulamaya ve ölçeklemeye dönük işlev görmektedir. March (1991) tarafından geliştirilen keşfetme-kullanma ayrımı da bu çeşitliliği anlamak için kavramsal bir çerçeve sunmaktadır.

Açık İnovasyon Kapasitesi

Açık inovasyon, örgütlerin dışarıdan bilgi ve teknolojiyi içeri alması, gerektiğinde kendi bilgi birikimlerini dışa açması ve bu akışları değer yaratacak biçimde yönetmesi olarak tanımlanır (Chesbrough, 2003). Ancak başarı, yalnızca dış çevrede çok sayıda girişimle temas kurmakla açıklanamaz. Belirleyici olan, bu girişimleri seçme, deneme, ortak geliştirme süreçlerine dâhil etme ve uygun olanları kurum içi karar süreçlerine entegre edebilme becerisidir. Çalışmada açık inovasyon kapasitesi bu doğrultuda, firmanın dış fırsatları arama, uygun girişimleri seçme, iş birliklerini başlatma ve pilot süreçlerini ilerletme yetkinliği olarak ele alınmaktadır (Lichtenthaler ve Lichtenthaler, 2009; Bogers vd., 2017). Burada önemli nokta şudur: Kuluçka merkezleriyle yoğun temas kuran her firma aynı düzeyde açık inovasyon kapasitesine sahip değildir. Bazı firmalar çok sayıda girişimle temas kurmasına rağmen bu süreci sadece tanıma aşamasında bırakırken, bazıları daha seçici ilişkiler üzerinden somut sonuçlar üretebilmektedir. Açık inovasyon kapasitesi bu yönüyle erişimin miktarından çok, erişimin kurum içinde nasıl işlendiğini gösteren bir ara mekanizma olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca bu kapasite sadece inovasyon biriminin çabasına indirgenemez. Bu kapasitenin gelişmesi, farklı

birimlerin sürece katkı sunmasını gerektirir. Aksi halde dış çevrede fark edilen fırsatlar kurum içi ihtiyaçlarla bütünleşemez ve stratejik değere dönüşemez.

Yönetişim Olgunluğu

Bu çalışmada yönetişim olgunluğu, firmanın kuluçka merkezleri aracılığıyla başlatılan iş birliklerinden elde edilen çıktıları kurum içinde değerlendirme, ilgili birimlere aktarma, ticari sahiplenme ve ölçekleme kararlarına bağlama kapasitesi olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda yönetişim olgunluğu, standart sözleşme ve fikri mülkiyet çerçevelerini, karar alma hızını, birimler arası koordinasyonu, teknik ve ticari değerlendirme süreçlerini ve iş birliği performansını izlemeye yönelik sistemleri içerir (Hagedoorn ve Zobel, 2015; Cassiman ve Valentini, 2016; Nguyen vd., 2025).

Özümseme kapasitesi literatüründe öne çıkan dış bilgiyi tanıma, değerlendirme ve kurum içine yayma boyutları (Cohen ve Levinthal, 1990; Zahra ve George, 2002), bu çalışmada ayrı bir değişken olarak modellenmemiştir. Bunun yerine söz konusu boyutlar, yönetişim olgunluğunun bir parçası olarak değerlendirilmiştir. Bu tercihin nedeni, özümseme kapasitesinin örgüt içi bilgi işleme boyutlarının karar alma, koordinasyon ve sahiplenme gibi yönetişim mekanizmaları içinde somutlaşmasıdır. Böylece dikkat, firmanın dış temasları kurumsal sonuçlara nasıl dönüştürdüğü üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yönetimsel sahiplenme, karar alma hızı ve iç koordinasyon zayıf olduğunda, dışarıdan gelen bilgi fark edilse bile çoğu zaman bir sonraki sürece geçemez ve stratejik büyümeye dönüşemez.

Kavramsal Model ve Araştırma Soruları

Açıklanan kuramsal çerçeve doğrultusunda model, açık inovasyon kapasitesini kuluçka ilişkileri ile stratejik büyüme arasındaki ara mekanizma, yönetişim olgunluğunu ise bu mekanizmanın işleyişini koşullandıran unsur olarak konumlandırmaktadır. Çalışma şu araştırma sorularına odaklanmaktadır:

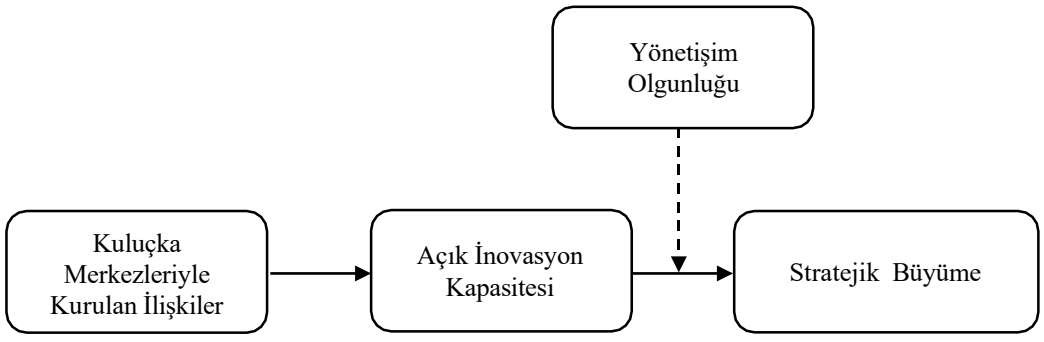
AS1: Kuluçka merkezleriyle kurulan ilişkiler, kurumsal firmaların açık inovasyon kapasitesini hangi koşullarda güçlendirmektedir?

AS2: Açık inovasyon kapasitesi, kuluçka merkezleriyle kurulan ilişkilerin stratejik büyümeye dönüşmesinde nasıl bir rol oynamaktadır?

AS3: Yönetişim olgunluğu, açık inovasyon kapasitesinin stratejik büyümeye etkisini hangi mekanizmalar üzerinden şekillendirmektedir?

Şekil 1, önerilen modeli göstermektedir. Modelde kuluçka merkezleriyle kurulan ilişkiler başlangıç noktası, açık inovasyon kapasitesi ara mekanizma ve stratejik büyüme sonuç alanı olarak konumlandırılmıştır. Yönetişim olgunluğu ise açık inovasyon kapasitesinin stratejik büyümeye dönüşme gücünü etkileyen düzenleyici unsur olarak gösterilmiştir. Modeldeki ilişkiler, izleyen bölümde dört araştırma önermesi (Ö1–Ö4) hâlinde sıralanmıştır.

Şekil 1: Önerilen kavramsal model



ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada model, bütünleştirici nitelikte, yarı-sistematik bir kavramsal inceleme temelinde geliştirilmiştir. Ampirik veri toplanmamıştır. Literatür incelemesi, sistematik derlemenin yanı sıra yarı-sistematik ve bütünleştirici biçimleriyle de başlı başına bir araştırma metodolojisi olarak kabul

edilmektedir (Snyder, 2019). Çalışma sistematik derleme iddiası taşımamaktadır; Jaakkola'nın (2020) kavramsal makale tasarımları içinde model türüne karşılık gelen, kavramsal model geliştirmeye yönelik seçici bir literatür sentezi sunmaktadır. Literatür taraması, yayın evrenini sayısal olarak haritalandırmaktan çok, önerilen modeldeki değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri kuramsal olarak temellendirmek amacıyla yürütülmüştür. Çalışmalar, kuluçka merkezleri ile kurumsal girişimcilik ilişkisini açıklama gücü, açık inovasyon kapasitesini firma içi süreçlerle ilişkilendirme düzeyi ve dinamik yetkinlikler yaklaşımıyla uyumu dikkate alınarak seçilmiştir. Tarama Scopus ve Web of Science veri tabanlarında yürütülmüştür. Aramalarda "kurumsal kuluçka merkezi", "açık inovasyon", "kurumsal girişimcilik", "dinamik yetkinlikler", "yönetişim" ve "girişim ekosistemi" anahtar kelimeleri ve bunların İngilizce karşılıkları kullanılmıştır. Araştırma, 1990-2025 yılları arasında yayımlanan hakemli makaleler ve alanın temel eserleri ile sınırlandırılmıştır. İlk tarama sonuçları başlık, özet ve anahtar kelime düzeyinde değerlendirilmiştir. Yalnızca betimleyici düzeyde kalan, modele doğrudan katkı sunmayan ya da aynı tartışmayı tekrar eden çalışmalar dışarıda bırakılmıştır. Literatürde çok atıf almış sekiz çalışma temel alınmıştır. Dinamik yetkinlikler için Teece vd. (1997), Teece (2007) ve Helfat ve Peteraf (2003); açık inovasyon için Chesbrough (2003); özümseme kapasitesi için Cohen ve Levinthal (1990) ile Zahra ve George (2002); kurumsal girişimcilik için Zahra (1996); örgütsel öğrenme için March (1991) çalışmaları kullanılmıştır. Önerilen modelin sentezi, yöntem kaynakları dışında metinde atıf verilen akademik çalışmalara dayanmaktadır.

Bu üç literatür alanından elde edilen bulgular, dinamik yetkinlikler çerçevesi altında yeniden düzenlenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler kavramsal modele dönüştürülmüş; araştırma sorularının kuramsal dayanakları ilgili literatürdeki bulgular ve tartışmalarla temellendirilmiştir. Önerilen model böylece üç farklı yaklaşımın kesişimine dayanmaktadır.

KAVRAMSAL BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma soruları birlikte ele alındığında, modelin üç temel ilişki üzerine kurulduğu görülmektedir. İlk olarak (AS1 ve AS2), kuluçka merkezleriyle kurulan ilişkilerin tek başına stratejik büyüme üretmediği görülmektedir. Bu temaslar, açık inovasyon kapasitesini güçlendirebildiği ölçüde stratejik büyümeye katkı sağlar. Bu çalışmada stratejik büyüme yalnızca finansal performansla sınırlı görülmemektedir. Yeni ürün ve hizmetlerden elde edilen satış ve gelir artışı, yeni pazarlara giriş, gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve ölçeklenebilir iş modellerinin hayata geçirilmesi bu çıktılar arasında sayılabilir.

Ö1: Kuluçka merkezleriyle kurulan ilişkilerin kapsamı ve derinliği, kurumsal firmanın açık inovasyon kapasitesini olumlu yönde etkiler.

Bu nedenle belirleyici olan, girişimcilerle kurulan temasın varlığı değil, açık inovasyon kapasitesinin bu temasları kurumsal iş birliklerine dönüştürebilme gücüdür. Açık inovasyon uygulamalarının performans etkilerine ilişkin meta-analitik bulgular da bu yorumu desteklemektedir (Nguyen vd., 2025). Aracılık ilişkisi, dış temasların kurumsal bir sonuca dönüşmesini açıklayan bir süreç olarak anlaşılmalıdır. Nitekim bu süreç, dinamik yetkinlikler çerçevesinin yakalama boyutunun somutlaşması olarak okunabilir: kuluçka merkezleri sezme işlevi görürken, açık inovasyon kapasitesi bu fırsatları yakalama ve dönüştürme aşamalarına taşır.

Ö2: Açık inovasyon kapasitesi, kuluçka merkezleriyle kurulan ilişkiler ile stratejik büyüme arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Modelin bir diğer temel unsuru yönetişim olgunluğudur (AS3). Bir firma dışarıdan gelen bir fikri teknik açıdan ilgi çekici bulabilir. Ancak sözleşme süreçleri uzadığında, ilgili birimler geç devreye girdiğinde ya da kurum içi sahiplenme oluşmadığında bu fikir stratejik büyüme çıktısına dönüşmeyebilir. Yönetişim olgunluğu, hukuki ve idari bir çerçevenin ötesinde, dış bilginin kurum içinde karşılık bulmasını sağlayan bütünleştirici bir kapasite olarak değerlendirilmelidir. Bu açıdan bakıldığında, özümseme kapasitesi başlığı altında tartışılan birçok unsur da fiilen yönetişim tasarımının bir parçası hâline gelmektedir.

Ö3: Yönetişim olgunluğu, açık inovasyon kapasitesinin stratejik büyüme üzerindeki etkisini düzenler; bu etki, yönetişim olgunluğu yüksek firmalarda daha güçlüdür.

Kuluçka merkezleriyle kurulan ilişkilerin biçimi de en az kapsamı kadar önemlidir. Yalnızca girişim izleme ya da basit bir temas düzeyinde kalan yapılar farkındalık yaratabilir, ancak büyüme etkisinin

ortaya çıkabilmesi için bu temasların iş geliştirme, ürün geliştirme ve ölçekleme aşamalarına geçmesi gerekir. Söz konusu ayrım, March'ın (1991) çerçevesiyle de örtüşmektedir. Yalnızca keşifsel düzeyde kalan kuluçka ilişkileri farkındalık yaratsa da büyüme etkisi ancak kullanıma yönelik süreçlerin devreye girmesiyle ortaya çıkmaktadır. Kuluçka merkezlerinin başarısı kurulan ilişki sayısı ya da görünürlük düzeyiyle ölçülemez. İş birliği sayısı, iş birimlerine sunulan çözüm sayısı ve bu iş birliklerinin gelir artışına katkısı gibi daha somut göstergeler dikkate alınmalıdır.

Ö4: Kuluçka ilişkilerinin açık inovasyon kapasitesine etkisi, temaslar keşifsel düzeyden birlikte iş yapma, ürün ve hizmet geliştirme süreçlerine doğru ilerledikçe güçlenir.

Türkiye'deki örnekler, kuluçka ilişkilerinin yalnızca erişim düzeyinde kalmadığını, bazı programlarda pilotlama ve ölçekleme süreçlerine uzandığını göstermektedir. İTÜ Çekirdek ve Halkbank iş birliğiyle yürütülen HUBrica programı, girişimlere Halkbank'la kavram kanıtlama (proof of concept; POC), satış süreçlerinin yürütülmesi ve iş birliği geliştirme olanakları sunmaktadır (Halkbank, 2026). Program bu yönüyle, kuluçka ilişkisinin yalnızca tanışma düzeyinde kalmadığını; kurumsal ihtiyaçlarla eşleşen deneme ve ticarileşme süreçlerini de kapsayabildiğini göstermektedir. HUBrica örneği, Ö2'de öngörülen aracılık mantığının uygulamadaki olası karşılıklarından birini ortaya koymaktadır.

Benzer biçimde Bilişim Vadisi B-Stars Mobilite Hızlandırma Programı, eğitim, mentorluk, vaka çalışmaları ve atölye desteklerinin yanı sıra Anadolu Isuzu ile POC imkânı, Anadolu Isuzu GSYF'den yatırım alma fırsatı ve Yandex Cloud desteği gibi unsurlar sunmaktadır. Program bu unsurlar aracılığıyla kurumsal firmalarla girişimciler arasındaki etkileşimi daha uygulamalı ve sonuç odaklı bir zemine taşımaktadır (Bilişim Vadisi, 2025). Bu tür programlar, kuluçka merkezlerinin ekosisteme erişim sağlamanın ötesinde, pilotlama ve kaynak tahsisi süreçlerini kurumsal paydaşlarla birlikte tasarlayan aracı mekanizmalar olduğunu göstermektedir.

Teknopark İstanbul ve Cube Incubation örnekleri ise tematik ve sektörel kuluçka tasarımının önemini ortaya koymaktadır. Würth Elektronik iş birliğiyle tasarlanan Nextcube Programı, eğitim, mentorluk, girişim analizi, performans değerlendirme ve Demo Day etkinliği gibi bileşenlerle girişimleri pazara hazırlamayı hedeflemektedir (Teknopark İstanbul, 2024). DeepCube programında teknik eğitimler, dikey mentorluk, laboratuvar ve atölye erişimi ile Demo Day desteği öne çıkmaktadır. OrtakAdım programı ise sağlık, biyoteknoloji, tıbbi cihaz, dijital sağlık, yapay zekâ ve ileri teknoloji alanlarında B2B girişimleri, açık inovasyon yaklaşımını benimseyen kurumsal firmalarla eşleştirmeyi amaçlamaktadır (Teknopark İstanbul, 2026).

Bu örnekler, Türkiye'deki kuluçka merkezlerinin yalnızca erişim noktası olarak değil, kurumsal firmalarla yapılandırılmış iş birliği süreçleri tasarlayan aracı yapılar olarak da işlev gördüğünü göstermektedir. Fakat asıl önemli olan bu iş birliklerinin program sonrasında ne ölçüde sürdürülebilir olduğudur. Pilot ürün geliştirme sonrası ölçekleme, kurum içi koordinasyon ve üst yönetimin sahiplenmesi, girişimlerle temas kurmanın stratejik büyümeye dönüşüp dönüşmeyeceğini belirleyen temel unsurlardır (Çelik Kurtuluş ve Büyükbalcı, 2025).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın temel savı, kuluçka merkezlerinin değerinin yalnızca girişimcilere sağladıkları altyapıdan değil, girişimlerle büyük kurumlar arasındaki temasları iş birliğine dönüştürme kapasitelerinden kaynaklandığıdır. Bu çalışmada önerilen kavramsal çerçeve, ekosistemle kurulan temasların büyümeye dönüşmesinin açık inovasyon kapasitesi ve yönetişim olgunluğu tarafından belirlendiğini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın kuramsal katkısı üç noktada özetlenebilir. Ekosisteme erişim ile büyüme arasındaki ilişki, dinamik yetkinlikler çerçevesi üzerinden açıklanmıştır. Kuluçka merkezleri, girişim destek yapısı olmanın ötesinde, kurumsal girişimciliğin dış çevreyle kurduğu ilişkiyi biçimlendiren yapılar olarak ele alınmıştır. Dış bilginin kurum içinde değerlendirilmesi, ilgili birimlerce sahiplenilmesi ve karar süreçlerine taşınmasında yönetişim olgunluğunun belirleyici olduğu ileri sürülmüş; bu doğrultuda yalın bir model önerilmiştir. Sonuç olarak çalışma, kurumsal girişimcilik perspektifinin yalnızca ekosisteme erişimi değil, bu erişimin nasıl yönetildiğini de dikkate alması gerektiğini göstermektedir.

Son olarak modelin sınırları da göz önünde bulundurulmalıdır. En temel sınırlılık, modelin henüz ampirik olarak sınanmamış olmasıdır. Ö1–Ö4 önermeleri bu sınamaya zemin oluşturmak üzere

kurgulanmıştır. Gelecek araştırmalarda modelin öncelikle büyük kurumsal firmaların girişimlerle kurduğu ilişkiler bağlamında sınanması önerilmektedir. Orta ölçekli firmalarda kurumsallaşma düzeyi daha düşük olduğundan bu bağlam ayrıca araştırılmayı gerektirmektedir. Benzer biçimde sektörün teknoloji yoğunluğu, düzenleyici koşullar ve karar süreçlerinin hızı da modeldeki ilişkilerin gücünü değiştirebilir. Örneğin hızlı prototiplemeye elverişli teknoloji alanlarında iş birliği süreçleri daha kısa sürede ilerleyebilirken, sağlık sektöründeki düzenleyici onay gereklilikleri bu süreyi uzatabilir. Bu nedenle model, açık inovasyonun hangi koşullarda stratejik büyümeye dönüşebileceğini açıklayan kavramsal bir çerçeve olarak okunmalıdır.

Gelecek araştırmalarda modelin çoklu vaka çalışmaları ve anket temelli ampirik araştırmalarla sınanması yararlı olacaktır. Ö1–Ö4 önermeleri bu sınama için bir çerçeve sunar. Açık inovasyon kapasitesinin aracı rolü ile yönetişim olgunluğunun düzenleyici etkisi, farklı sektörlerde ve farklı ülke bağlamlarında karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Boylamsal çalışmalar ise kurulan girişim ilişkilerinin hangi koşullarda kalıcı büyümeye dönüştüğünü göstermeye katkı sunabilir. Ayrıca kuluçka merkezi tasarımlarındaki farklılıkların açık inovasyon kapasitesini nasıl şekillendirdiğini inceleyen çalışmalar, modelin sınır koşullarını daha açık biçimde ortaya koyabilir. Önerilen model, sonraki ampirik araştırmalar için kuramsal bir başlangıç noktası sunmaktadır.

KAYNAKÇA

Bilişim Vadisi. (2025). *B-Stars Mobilite Hızlandırma Programı*. Erişim tarihi: 16 Haziran 2026, https://bilisimvadisi.com.tr/programlar/b-stars-hizlandirma-programlari/b-stars-mobilite-hizlandirma-programi/

Bogers, M., Zobel, A.-K., Afuah, A., Almirall, E., Brunswicker, S., Dahlander, L., ... Ter Wal, A. L. J. (2017). The open innovation research landscape: Established perspectives and emerging themes across different levels of analysis. *Industry and Innovation, 24*(1), 8-40. https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1240068

Caloffi, A., Colovic, A., Rizzoli, V., & Rossi, F. (2023). Innovation intermediaries' types and functions: A computational analysis of the literature. *Technological Forecasting and Social Change, 189*, 122351. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122351

Cassiman, B., & Valentini, G. (2016). Open innovation: Are inbound and outbound knowledge flows really complementary? *Strategic Management Journal, 37*(6), 1034-1046. https://doi.org/10.1002/smj.2375

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 128-152. https://doi.org/10.2307/2393553

Çelik Kurtuluş, M., & Büyükbalcı, P. (2025). Türkiye girişimcilik ekosistemi ve kurumsal işletme-start-up iş birlikleri: Tematik bir inceleme. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 24* (Özel Sayı - İnovasyon ve Girişimcilik), 119-150. https://doi.org/10.46928/iticusbe.1564807

Hagedoorn, J., & Zobel, A.-K. (2015). The role of contracts and intellectual property rights in open innovation. *Technology Analysis & Strategic Management, 27*(9), 1050-1067. https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1056134

Halkbank. (2026, 27 Mart). *HUBrica Hızlandırma Programı'nın 3. dönem başvuruları başladı*. https://www.halkbank.com.tr/tr/bankamiz/bizi-taniyin/haberler-ve-duyurular/haberler/2026/mart/hubrica-hizlandirma-programininin-3-donem-basvurulari-basladi

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal, 24*(10), 997-1010. https://doi.org/10.1002/smj.332

Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy, 35*(5), 715-728. https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.03.005

Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review, 10*(1-2), 18-26. https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0

Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons, 59*(3), 347-357. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.008

Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2022). Business incubators, accelerators, and performance of technology-based ventures: A systematic literature review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 8*(1), 46. https://doi.org/10.3390/joitmc8010046

Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity. *Journal of Management Studies, 46*(8), 1315-1338. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00854.x

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science, 2*(1), 71-87. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71

Mian, S., Lamine, W., & Fayolle, A. (2016). Technology business incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation, 50-51*, 1-12. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.005

Narayanan, V. K., Yang, Y., & Zahra, S. A. (2009). Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework. *Research Policy, 38*(1), 58-76. https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.08.015

Nguyen, T. P. T., Huang, F., & Tian, X. (2025). A meta-analysis of the impact of open innovation on performance. *Journal of Management & Organization, 31*(2), 830-847. https://doi.org/10.1017/jmo.2021.38

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333-339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319-1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teknopark İstanbul. (2024, 22 Kasım). *Teknopark İstanbul ve Würth Elektronik iş birliğiyle hazırlanan Nextcube Hızlandırma Programı girişimcileri bekliyor*. https://www.teknoparkistanbul.com.tr/haberler/teknopark-istanbul-ve-wurth-elektronik-is-birligiyle-hazirlanan-nextcube-hizlandirma-programi-girisimcileri-bekliyor

Teknopark İstanbul. (2026, 27 Ocak). *OrtakAdım Programı lansmanı gerçekleştirildi*. https://www.teknoparkistanbul.com.tr/haberler/ortakadim-programi-lansmani-gerceklestirildi

Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review, 57*(2), 66-90. https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.2.66

Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal, 39*(6), 1713-1735. https://doi.org/10.2307/257076

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review, 27*(2), 185-203. https://doi.org/10.2307/4134351

YALIN YÖNETİM LİTERATÜRÜNDE SPAGETTİ DİYAGRAMININ KULLANIM BİÇİMLERİ: SİSTEMATİK BİR İNCELEME

Dr. Öğr. Üyesi İrem TANYILDIZI BAYDİLİ

Fırat Üniversitesi
itanyildizi@firat.edu.tr

Öğr. Gör. Dr. Eda EMÜL

Batman Üniversitesi
eda.emul@batman.edu.tr

Prof. Dr. Erkan Turan DEMİREL

Fırat Üniversitesi,
edemirel@firat.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, yalın yönetim tekniklerinden spagetti diyagramının literatürdeki kullanım biçimlerini ortaya koymak amacıyla doküman incelemesine dayalı sistematik literatür analizi olarak yürütülmüştür. Web of Science Core Collection (WOS) veri tabanında gerçekleştirilen tarama sonucunda belirlenen 29 makale analiz edilmiştir. Bulgular, yayınların özellikle 2020 sonrası dönemde arttığını göstermektedir. İncelenen çalışmaların büyük bölümü vaka çalışması yaklaşımına dayanmaktadır. Spagetti diyagramının tüm çalışmalarda ortak araç olarak kullanıldığı, ancak çoğunlukla değer akış haritalama, 5S, Kaizen, Pareto analizi ve benzeri yalın tekniklerle birlikte ele alındığı belirlenmiştir. Uygulama alanlarının sağlık, üretim, lojistik, inşaat ve tarım gibi farklı sektörlere yayıldığı görülmüştür. Sonuç olarak spagetti diyagramının süreç akışını, hareket ve mesafe temelli israfları görünür kılmada ve iyileştirme alanlarını belirlemede işlevsel bir yalın analiz aracı olduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Spagetti Diyagramı, Yalın Yönetim, Sistematik Literatür Analizi, Süreç İyileştirme, İsraf Analizi.

GİRİŞ

Günümüz işletmelerinde sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasında dış çevre koşulları ile birlikte örgüt içi süreçlerin etkin yönetimi de kritik önem taşımaktadır. Bu nedenle stratejik yönetim yazınında operasyonel mükemmellik, süreç iyileştirme ve israfın azaltılması rekabet üstünlüğünü destekleyen temel unsurlar arasında değerlendirilmektedir. Yalın yönetim yaklaşımı, süreçlerdeki israfların ortadan kaldırılması ve değer yaratan faaliyetlerin ön plana çıkarılması amacıyla geliştirilen önemli bir yönetim anlayışıdır. Bu yaklaşım kapsamında kullanılan araçlar, süreçlerin daha etkin, verimli ve akış odaklı biçimde yeniden tasarlanmasına katkı sağlamaktadır.

Bu araçlardan biri olan spagetti diyagramı, özellikle fiziksel hareketlerin ve süreç içi akışların görselleştirilmesine imkân tanıyan pratik bir analiz tekniği olarak öne çıkmaktadır. Süreçlerdeki gereksiz hareketleri, karmaşık akışları ve yerleşimden kaynaklanan verimsizlikleri ortaya koymada kullanılan bu görsel araç, literatürde çoğunlukla diğer yalın tekniklerle birlikte süreç iyileştirme çalışmalarını destekleyici bir rol üstlenmektedir. Özellikle sağlık ve üretim gibi çok adımlı ve karmaşık süreçlerin bulunduğu alanlarda, hareket ve mesafe temelli israfların belirlenmesinde önemli bir işlev üstlenmektedir. Yalın yönetim araçları operasyonel birer teknik olmakla birlikte aynı zamanda veri temelli kararları destekleyen yapısal araçlardır. Bu doğrultuda spagetti diyagramı, yalnızca süreçlerdeki israfların görünür hâle getirilmesini sağlayan bir analiz tekniği olmanın ötesinde, süreçlerin yeniden tasarlanması, yerleşim planlamasının optimize edilmesi ve kaynakların etkin kullanılmasına yönelik yönetimsel kararları destekleyen stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışma, spagetti diyagramının farklı sektörlerdeki kullanım biçimlerini sistematik olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, ilgili literatürde yer alan çalışmalar yöntem, kullanılan teknikler ve uygulama alanları açısından değerlendirilmiş ve aracın süreç iyileştirme çalışmalarındaki konumu ortaya konulmuştur. Bu yönüyle çalışma, spagetti diyagramına ilişkin mevcut bilgi birikimini bütüncül bir çerçevede sunmayı hedeflemekle birlikte; bu aracı süreç akışı, yerleşim düzeni ve israf yönetimi bağlamında yönetim ve organizasyon perspektifiyle ele alarak örgütsel süreçlerin analizindeki rolünü daha görünür kılmaktadır. Çalışmanın özgün katkısı, spagetti diyagramını yalnızca kullanılan sektörler

açısından incelemekten öte, literatürde hangi yalın araçlarla birlikte kullanıldığını, hangi süreç problemlerini görünür hale getirdiğini ve süreç iyileştirme içerisindeki fonksiyonunu yönetimsel bir bakış açısıyla sistematik olarak ortaya koymasıdır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yalın düşünce, değerin açık biçimde tanımlanmasını, değer yaratan faaliyetlerin en uygun sıra içinde düzenlenmesini, talep ortaya çıktığında bu faaliyetlerin kesintisiz biçimde yürütülmesini ve süreçlerin giderek daha etkin hâle getirilmesini esas alan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, daha az insan emeği, daha az ekipman, daha az zaman ve daha az alan kullanarak daha yüksek çıktı elde etmeyi amaçlamaktadır. Başka bir ifadeyle yalın düşünce, kaynak kullanımını en aza indirirken müşteri beklentilerini doğru ve eksiksiz biçimde karşılamaya yönelmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşım, hem verimliliğin artırılmasını hem de müşteriye sunulan değerin sürekli geliştirilmesini temel almaktadır (Womack ve Jones, 2016, s. 23).

Womack ve Jones'a (2015, s. 8) göre yalın düşünce beş temel ilke etrafında şekillenmektedir. İlk olarak, müşterinin hangi değeri talep ettiğinin doğru biçimde anlaşılması gerekmektedir. Bu aşamada işletmenin kendi örgütsel yapısı, kaynakları ya da bilgi birikiminden çok müşteri beklentilerinin esas alınması önem taşımaktadır. İkinci olarak, her bir ürün ya da hizmet için değer akışının belirlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda ürünün fikir aşamasından hayata geçirilmesine, siparişten teslimata kadar geçen tüm süreç adımları incelenmeli; bu adımların müşteri açısından gerçekten değer üretip üretmediği sorgulanmalı ve değer yaratmayan faaliyetler sistemden ayıklanmalıdır. Üçüncü ilke, değer yaratan faaliyetlerin kesintisiz bir akış içinde düzenlenmesini ifade etmektedir. Bu doğrultuda süreçler arasındaki beklemelerin ve stokların azaltılması, geliştirme ve teslim sürelerinin kısaltılması hedeflenmektedir. Dördüncü ilke, müşterinin değeri işletmeden kendi ihtiyacı doğrultusunda çekmesini ifade etmektedir. Bu anlayış, müşteriye istemediği ürün ya da hizmeti sunmaya çalışan itme temelli yaklaşımların tersine, talep odaklı bir sistemin benimsenmesini öngörmektedir. Son ilke ise değer, değer akışı, akış ve çekme ilkeleri işletmede yerleştirildikten sonra, sıfır israfla kusursuz değerin üretimine yönelen sürekli bir mükemmellik arayışını ifade etmektedir.

Yalın yönetim yaklaşımında israf, süreç performansını olumsuz etkileyen en görünür sorun alanlarından birini oluşturmaktadır. Bu kapsamda Graban (2018, s. 79), süreçlerde ortaya çıkan israfları sekiz grupta ele almaktadır. Bunlar; hatalar, ihtiyaçtan fazla üretim, gereksiz malzeme hareketi, bekleme, fazla stok, gereksiz insan hareketi, gereğinden fazla işlem ve insan potansiyelinin kullanılamamasıdır. Hatalar, süreçlerde yapılan yanlışlıkların tespiti, kontrolü ve düzeltilmesi için ek zaman, emek ve kaynak harcanmasına neden olmaktadır. İhtiyaçtan fazla üretim, müşteri talebinin üzerinde ya da talep edilenden daha erken üretim yapılması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Gereksiz malzeme hareketi, ürün, malzeme veya ekipmanın süreç içerisinde katma değer yaratmayan biçimde taşınmasıyla ilgilidir. Bekleme, bir sonraki işlem, karar, malzeme ya da faaliyetin gerçekleşmesini bekleme nedeniyle zaman kaybına yol açmaktadır. Fazla stok ise gereğinden fazla stok bulundurulması sonucunda finansman, depolama, taşıma, bozulma ve fire gibi ek maliyetler doğurmaktadır. Gereksiz insan hareketi, çalışanların işin yürütülmesi açısından zorunlu olmayan fiziksel hareketlerde bulunmaları nedeniyle zaman ve emek kaybı oluşturmaktadır. Gereğinden fazla işlem, müşteri açısından değer üretmeyen ya da gerçek gereksinimlerle örtüşmeyen ilave işlem ve uygulamaların yapılmasını ifade etmektedir. İnsan potansiyelinin kullanılamaması ise çalışanların bilgi, beceri, deneyim ve önerilerinden yeterince yararlanılmaması, karar süreçlerine dâhil edilmemeleri ve gelişimlerinin desteklenmemesi sonucunda ortaya çıkan örgütsel bir israf türüdür (Graban, 2018, s. 79).

İsrafın herhangi bir düzeyde tolere edilmesi, süreç yönetimi açısından arzu edilen bir durum değildir. Bu nedenle temel amaç, israfın ortaya çıkmasına neden olan kök sorunların belirlenmesi ve ortadan kaldırılmasıdır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı çerçevesinde planlama sürecinde, Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PDCA) döngüsünün çeşitli aşamalarında ya da mevcut durumun sistematik biçimde değerlendirilmesi ve sürekli iyileştirmenin rutinleştirilmesini esas alan Toyota İyileştirme KATA yaklaşımında, işletmeler değerlendirme ve strateji geliştirme amacıyla çeşitli analiz araçlarına başvurmaktadır. Bu araçlar arasında spagetti diyagramı da önemli bir yer tutmaktadır (Cawman, 2022, s. 318).

Spagetti diyagramı, teknolojik sürecin belirli unsurlarının yürütüldüğü mekânsal noktaları düğümler, bu noktalar arasında çalışanların izlediği hareket akışını ise bağlantılar aracılığıyla gösteren mekânsal bir ağ olarak tanımlanabilmektedir. Ayrıca bu araç, süreç kapsamında gerçekleşen fiziksel hareketlerin ve kat edilen mesafelerin görselleştirilmesine olanak sağlayan bir analiz aracı olarak da ifade edilmektedir (Gravit vd., 2022). Daha geniş bir çerçevede spagetti diyagramı, bir ürünün, hastanın ya da belgenin süreç içerisindeki hareket akışının şematik olarak izlenmesini sağlayan görsel bir analiz aracıdır. Diyagramın "spagetti" olarak adlandırılmasının nedeni, ortaya çıkan akış görüntüsünün çoğu zaman karmaşık ve düzensiz çizgilerden oluşarak bir tabak spagettiyi andırmasıdır. Spagetti diyagramı, süreçlerde doğrudan fark edilmesi güç olan israfların belirlenmesinde önemli bir işleve sahiptir. Özellikle gereksiz yere uzun mesafeler kat edilmesi, birimler arası uygunsuz yerleşim, tekrar eden hareketler ve verimsiz akış örüntüleri bu araç sayesinde görünür hâle gelmektedir (Chiarini, 2013, s. 358).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, yalın yönetim tekniklerinden spagetti diyagramının literatürdeki kullanım biçimlerinin sistematik olarak ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, spagetti diyagramının hangi uygulama alanlarında kullanıldığı, diğer yalın yönetim araçlarıyla hangi düzeyde birlikte uygulandığı ve literatürdeki kullanım eğilimlerinin nasıl şekillendiği incelenmiştir. Ayrıca, mevcut literatürde öne çıkan eğilimlerin ve araştırma boşluklarının belirlenerek spagetti diyagramının yalın yönetim ve süreç yönetimi bağlamındaki kullanımına ilişkin bütüncül bir değerlendirme sunulması hedeflenmiştir.

Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama

Bu çalışma, nitel araştırma paradigması çerçevesinde yürütülmüş olup, doküman incelemesine dayalı sistematik literatür incelemesi tasarımı benimsenmiştir.

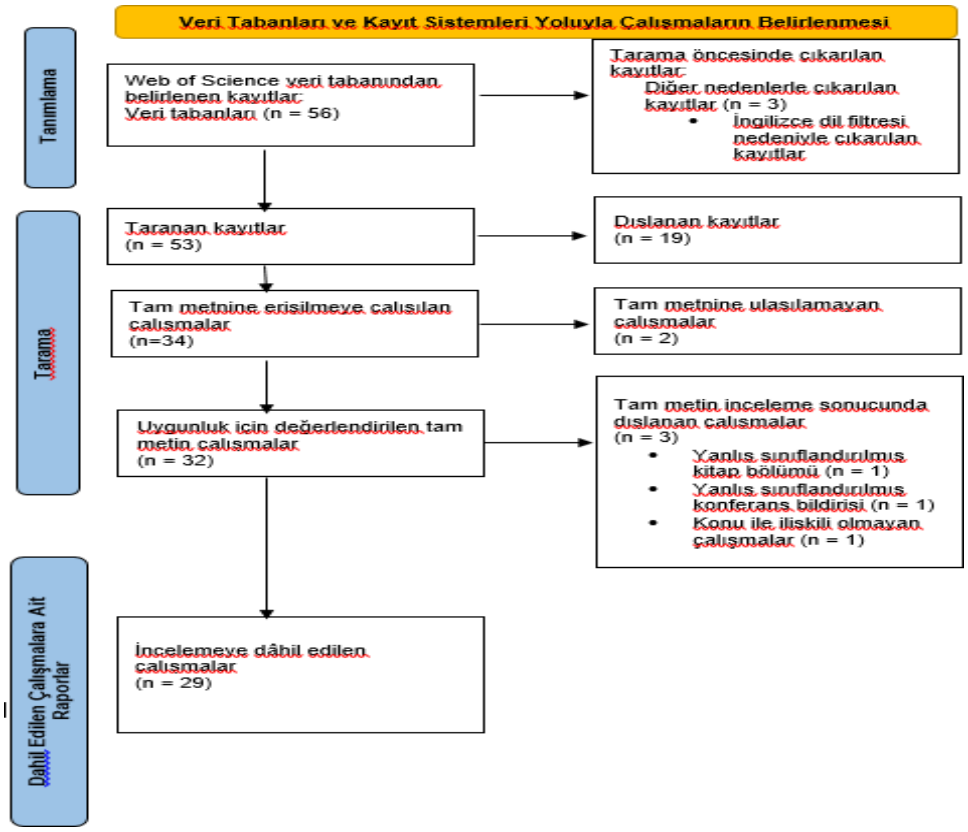
Sistematik literatür analizi, sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda farklı amaçlara hizmet eden kapsamlı bir inceleme yöntemi olarak kullanılabilmektedir. Bu amaçlardan biri, geleneksel literatür incelemelerinde olduğu gibi, belirli bir konuya ilişkin mevcut bilgi birikiminin sistematik biçimde değerlendirilmesi suretiyle alanın genel görünümünün ortaya konulması ve literatürdeki boşlukların tespit edilmesidir. Böylece, kuramsal açıdan katkı sunabilecek yeni araştırmalar için yönlendirici bir çerçeve ve araştırma gündemi oluşturulabilmektedir. Bu kapsamda incelenen çalışmalar; araştırma soruları, kullanılan yöntemler, yararlanılan kuramsal çerçeveler, araştırmanın yürütüldüğü bağlam, ele alınan örneklem ya da analiz birimi, zaman boyutu ile ulaşılan bulgu ve sonuçlar açısından çok boyutlu olarak değerlendirilebilmektedir. Sistematik literatür analizi, geleneksel literatür analizinden farklı olarak, mevcut çalışmaların bulgularını sentezleyerek belirli bir araştırma sorusuna yanıt aramaya da hizmet etmektedir. İkincil veri analizi niteliği taşıyan bu yaklaşım, incelenen çalışmaların doğrudan odağında yer almayan soruların araştırılmasına, mevcut kuramların sınanmasına ve yeni kuramsal çıkarımlar geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca, farklı araştırma bulgularının bütüncül biçimde değerlendirilmesi sayesinde, yalnızca kuramsal değil, uygulamaya dönük sorunlara da yanıt üretilebilmektedir (Yavuz, 2022, s. 349).

Araştırmada veri kaynağı olarak ikincil nitelikteki dokümanlar esas alınmıştır. Doküman incelemesi, araştırılması amaçlanan olgu ve olaylara ilişkin bilgi içeren yazılı, görsel ve işitsel materyallerin sistematik biçimde incelenmesine olanak tanıyan bir nitel araştırma yöntemidir (Aypay, 2015).

Bu kapsamda PRISMA akış diyagramına göre, WOS veri tabanında, Topic (konu) alanı seçilerek "spaghetti" ve "lean" terimleri kullanılmış ve bu arama sonucunda toplam 56 kayda ulaşılmıştır. Bu tercih, çalışmanın yalın yönetim bağlamında doğrudan spagetti diyagramını ele alan araştırmaları inceleme amacına dayanmaktadır. Özellikle literatürün kapsamlı olduğu araştırma alanlarında, yalnızca başlık temelli tarama yapılması, çalışmanın amacı ve/veya araştırma sorularıyla doğrudan örtüşen yayınların seçilerek incelemeye dahil edilmesine olanak sağlamaktadır (Yavuz, 2022, s. 352). Veri tabanında herhangi bir yayın yılı sınırlaması uygulanmamış, tarama tüm yılları kapsayacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Tarama kapsamında yalnızca İngilizce dilinde yayımlanan çalışmalar değerlendirmeye alınmıştır. Bu tercih, uluslararası hakemli literatürde yaygın olarak kullanılan ortak yayın diline odaklanarak çalışmaların karşılaştırılabilirliğini sağlamak, veri tabanındaki kayıtların dil

bakımından tutarlılığını korumak ve çeviri kaynaklı kavramsal farklılıkların önüne geçmek amacıyla yapılmıştır. İngilizce dil filtresi sonrasında 53 kayıt değerlendirilmiş ve belge türü "makale" olarak sınırlandırıldığında 34 çalışma incelemeye alınmıştır. Bu çalışmaların tam metin incelemesi sonucunda 5 makale elenmiş, böylece toplam 29 makale analize dâhil edilmiştir.

Şekil 12. PRISMA 2020 Akış Diyagramına Göre Çalışma Seçim Süreci



Kaynak: Page vd., 2021

Veri Analizi

Elde edilen çalışmalar; yöntem, kullanılan yalın teknikler ve uygulama alanları gibi özellikler açısından kodlanarak kategorilere ayrılmış ve betimsel içerik analizi yoluyla çözümlenmiştir. Bu doğrultuda, çalışmaların sistematik biçimde incelenebilmesi amacıyla bir veri kodlama formu hazırlanmıştır. Söz konusu formda yayın künyesi, araştırma yöntemi, kullanılan yalın teknikler ve uygulama alanı gibi kategorilere yer verilmiştir.

İçerik analizi genel olarak, elde edilen verilerden hareketle verileri açıklamaya yardımcı olacak kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan bir veri çözümleme yöntemidir (Aypay, 2015). Betimsel içerik analizinde ise veriler, daha önce oluşturulan kavramsal ve tematik çerçeve doğrultusunda ele alınmaktadır. Bu süreç; kavramsal çerçevenin oluşturulması, verilerin tematik çerçeveye göre işlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması olmak üzere dört temel aşamadan oluşmaktadır (Sığrı, 2021, s. 278-279).

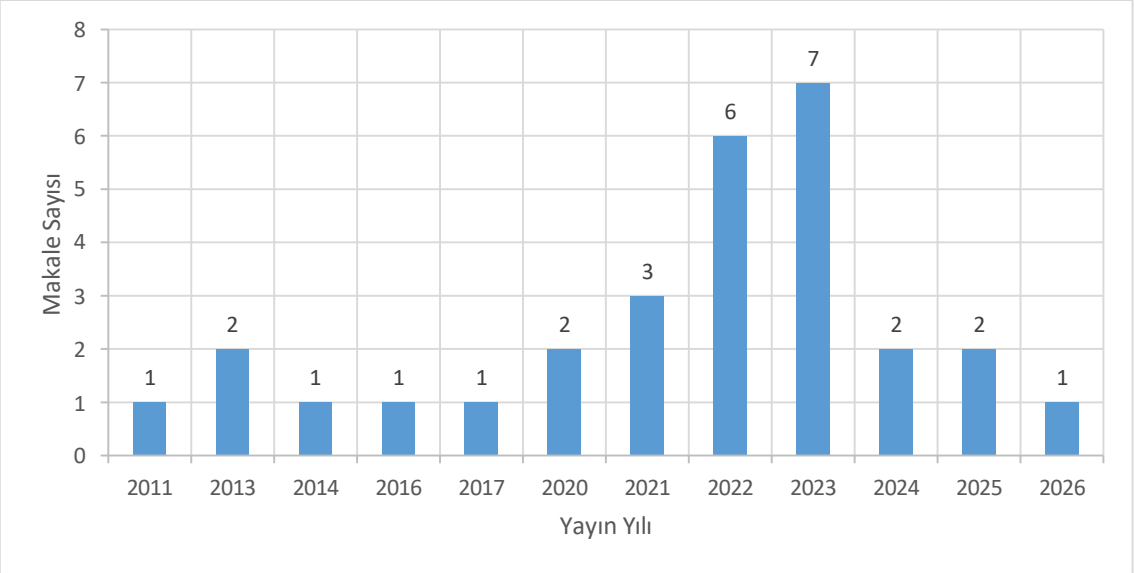
İncelenen çalışmalardan elde edilen veriler, herhangi bir değişikliğe uğratılmaksızın belirlenen kategoriler altında sınıflandırılmış ve tablo hâlinde sunulmuştur. Tablolarda yer alan bilgiler doğrudan kaynaklara dayandırılmış, araştırmacı yorumuna yer verilmemiştir. Tablo oluşturma süreci iki araştırmacı tarafından bağımsız biçimde yürütülmüş, ardından sonuçlar karşılaştırılarak tutarlılık kontrolü sağlanmıştır. Bu uygulama, verilerin güvenilirliğini ve geçerliliğini artırarak bulguların kaynaklarla uyumlu ve yeniden üretilebilir olmasına katkı sunmuştur. Bununla birlikte, tablo altlarında çalışmaların genel eğilimlerini ortaya koymak amacıyla sınırlı düzeyde bütüncül değerlendirmelere yer

verilmiştir. Böylece literatürdeki çalışmaların yoğunlaştığı alanlar, yöntemsel özellikleri ve öne çıkan eğilimleri sistematik biçimde ortaya konulmuştur.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, incelenen çalışmaların yöntemsel özellikleri, kullanılan yalın teknikler ve uygulama alanları çerçevesinde elde edilen bulgular sunulmakta ve bu bulgular değerlendirilmektedir.

Grafik 1. Yayınların Yıllara Göre Dağılımı



Yıllara göre yayın dağılımı incelendiğinde, konuya ilişkin çalışmaların özellikle son yıllarda artış gösterdiği görülmektedir. İlk yayınların 2011-2017 döneminde sınırlı sayıda kaldığı, asıl artışın ise 2020 sonrasında başladığı anlaşılmaktadır. Nitekim 2022 yılında 6, 2023 yılında ise 7 makale ile en yüksek yayın sayısına ulaşılmıştır. 2024 ve 2025 yıllarında sayı 2'şer makaleye gerilerken, 2026 yılında 1 makale tespit edilmiştir. Bu bulgular, ilgili konunun özellikle 2020 sonrası dönemde literatürde daha fazla ilgi görmeye başladığını göstermektedir.

Tablo 5 İncelenen Çalışmalara İlişkin Betimleyici Bulgular

Çalışma No	Makale Künyesi	Araştırma Yöntemi	Kullandığı Yalın Teknikler	Uygulama Alanı
1	Cantini vd. (2020)	Vaka çalışması	Spagetti diyagramı, from to chart	İlaç deposu
2	Chawathe vd. (2024)	Eylem araştırması (beş aşamalı döngüsel süreç)	Hata önleme (mistake-proofing/poka-yoke), spagetti diyagramı, yapı bilgi modellemesi (BIM) ve görsel yönetim araçları	Hindistan'da iki hastanenin jinekoloji OPD/poliklinik biriminin tasarımı ve yeniden yerleşim analizi
3	Santos vd. (2023)	Örnek olay çalışması	Değer akış haritalama (VSM), spagetti diyagramı, gemba, 5S, standart iş, kaizen, kanban ve poka-yoke. Ayrıca stok kontrolünü geliştirmek amacıyla Excel tabanlı bir karar destek yöntemi ve iyileştirme fırsatlarının önceliklendirilmesi için GUT Matrisi	Portekiz'de faaliyet gösteren, araç koltuğu döşeme bakım/yenileme/onarım süreçlerine odaklanan küçük ölçekli bir işletme
4	Sharma vd. (2023)	Pilot araştırma-mevcut durum iş akış analizine dayalı	VSM yöntemi, spagetti diyagramı, Pareto analizi ve Ishikawa (balık kılçığı) diyagramı	Bir üçüncü basamak büyük onkoloji merkezinin histopatoloji

		süreç incelemesi/audit		laboratuvarında frozen section iş akışı
5	Oliveira ve Lima (2023)	Vaka çalışması	Tek haneli dakikalarda kalıp değişimi (SMED), gemba walk, spagetti diyagramı, Ortadan Kaldır-Azalt-Dönüştür-Basitleştir (ERCS) analizi, Pareto diyagramı, akış şemaları ve standartlaştırılmış çalışma	Otomotiv parçaları üreten bir fabrikada B üretim hattındaki kaynak robotlarının setup/değişim süreci
6	Trakulsunti vd. (2022)	Eylem araştırması	Lean Six Sigma araç ve teknikleri: Tanımla-Ölç-Analiz Et-İyileştir-Kontrol Et (DMAIC), proje şartı (project charter), süreç haritalama, spagetti diyagramı, veri toplama planı, P-kontrol grafiği, sebep-sonuç analizi, çoklu oylama, 5 neden analizi, beyin fırtınası, hipotez testi, standart işletim prosedürleri	Tayland'daki bir kamu hastanesinin yatan hasta eczanesinde ilaç dispansasyon süreci
7	Chiarini (2013)	Nitel vaka çalışması	Spagetti diyagramı, VSM ve aktivite çalışma formu	Büyük bir İtalyan kamu hastanesi
8	Cawman (2022)	Kavramsal çalışma / teori uyarlaması	Spagetti diyagramı, VSM ve Kaizen blitz (küresel üretim/tedarik zinciri bağlamına kavramsal olarak uyarlanmış yalın araçlar)	Küresel üretim ve küresel tedarik zinciri ortamı
9	Yang vd. (2017)	Yalın temelli kalite iyileştirme projesi	5S ilkeleri, spagetti diyagramları ve standartlaştırılmış tedarik arabası uygulaması	Hastanenin yatan hasta birimlerindeki temiz malzeme/depo odaları
10	Guzel ve Shahbazpour (2022)	Vaka çalışması	Pareto analizi, VSM, beyin fırtınası, 5S, kaizen, spagetti diyagramı, standart iş, görsel yönetim, U-tip yerleşim/U-line, akış üretimi (one-piece flow)	Mobilya üretim sektöründe faaliyet gösteren bir KOBİ
11	Gravit vd. (2022)	Prosedür geliştirme ve mevcut bir saha örneğinde uygulama	VSM, spagetti diyagramı ve zaman ölçümü (timekeeping)	Petrol ve gaz tesislerindeki metal/çelik yapıların yüzeyine yangın koruyucu kaplama uygulanma süreci
12	Tanco vd. (2013)	Vaka çalışması	VSM, Toplam Ekipman Etkinliği (OEE), iş dengeleme, zaman etüdü, spagetti diyagramı; ayrıca iyileştirmeleri test etmek için ayrık olay simülasyonu	Mevsimsel özellik taşıyan bir çikolata işletmesinde nugat üretim süreci
13	Gebeyehu vd. (2022)	Vaka çalışması, nitel ve nicel veri toplama teknikleri	VSM, spagetti diyagramı hat dengeleme ve zaman etütleri	Etiyopya'daki Hibret İmalat ve Makine Yapım Endüstrileri; özellikle çıkış mili ve düz dişli üretim akışı
14	Aquino vd. (2024)	Müdahale öncesi-sonrası karşılaştırmasına	5S, gemba walk, spagetti diyagramı	ABD'de bir akademik kanser merkezi/tedavi hastanesinin CT

		dayalı kalite iyileştirme raporu; gözlem, zamanlı malzeme bulma uygulaması, spagetti diyagramı ve memnuniyet anketleri		ünitesindeki tedarik odası, kontrol odası ve depolama alanları
15	Akbulut vd. (2023)	Prospektif müdahale (intervansiyonel) araştırma tasarımı	Kaizen, A3 yöntemi, spagetti diyagramı ve real-time events; ayrıca sorun belirleme sürecinde süreç akış şeması ve balık kılçığı diyagramı	Üniversite hastanesinin patoloji laboratuvarı
16	Pasławski ve Rudnicki (2021)	Simülasyon temelli vaka çalışması	Spagetti diyagramı, simülasyon modelleme (WebCyclone), gerçek zamanlı yönetim sistemleri (Construction 4.0), lean ve agile entegrasyonu	Yol yapımında hazır beton (ready-mix concrete) üretim, taşıma ve döküm süreci
17	Stoiljković vd. (2011)	Vaka çalışması+Nicel analiz	Tedarikçiler-Girdiler-Süreç-Çıktılar-Müşteriler (SIPOC), süreç haritalama, Pareto analizi, spagetti diyagramı, 5S, Ishikawa, DMAIC	Mikrobiyoloji laboratuvarı (sağlık sektörü)
18	Skeldon vd. (2014)	Vaka çalışması+Ön test-son test tasarımı	VSM, hızlı iyileştirme etkinliği (RIE), 6S, spagetti diyagramı, süreç haritalama	Akademik bir hastanede üro-onkoloji polikliniği
19	Sordan vd. (2023)	Nitel+Nicel analiz	Spagetti diyagramı, VSM, süreç haritalama, 5S, Kaizen, DMAIC, istatistiksel analizler, Pareto, histogram, balık kılçığı diyagramı	ABD'de hastaneler (acil servis, klinik laboratuvar, eczane, cerrahi merkez, hemşirelik vb. birimler)
20	Cuer vd. (2025)	Vaka çalışması	VSM, dikey akış şeması, Ishikawa diyagramı, müşteri sesi (VOC), spagetti diyagramı, ayrıca iyileştirme sürecinde 5S ve PDCA	Aile çiftliğinde organik marul üretim süreci
21	Yahata vd. (2025)	Vaka çalışması	VSM, spagetti diyagramı, standardize iş, kök neden analizi (RCA), 5S	Japonya'da bir üniversite hastanesinde MRI birimi
22	Jessome (2020)	Vaka çalışması	Spagetti diyagramı, benchmarking, VSM, gerçek zamanlı hasta akış analizi	Kanada'da bir hastanenin (Erie Shores Healthcare) X-Ray / tanısal görüntüleme birimi
23	Bhat vd. (2016)	Vaka çalışması	VSM, Spagetti diyagramı, ANOVA, t-test, F-test, kontrol grafikleri, simülasyon	Hastane Tıbbi Kayıtlar Birimi (MRD)
24	Poswa vd. (2022)	Nicel+Vaka çalışması	VSM, Simulated VSM, Yamazumi diyagramı, spagetti diyagramı, zaman etüdü	Kamyon üretim endüstrisi (otomotiv)
25	Fernandes vd. (2023)	Vaka çalışması	Spagetti diyagramı, akış diyagramı, ilişki diyagramı, kronoanaliz, timeline, 5S, Ishikawa, 5W2H	Donut üretim işletmesi (mutfak/üretim alanı)
26	Robins vd. (2026)	Prospektif girişimsel çalışma	Spagetti diyagramı, DMAIC, VSM, Pareto analizi, kök neden analizi, 5S, PDCA	Üçüncü basamak hastanede kan bağışçı alanı (donor area)

27	Silva vd. (2021)	Eylem araştırması	SMED, spagetti diyagramı, akış diyagramı, Pareto analizi, Gantt, süreç analizi	Mantar üretim şirketinde kesim hatları
28	Al-Hinai ve Shamsuzzoha (2021)	Vaka çalışması	Spagetti diyagramı, zaman-hareket analizi, layout analizi, yalın ve Six Sigma araçları	Yenidoğan Yoğun Bakım Ünitesi (NICU)
29	Konrad vd. (2023)	Vaka çalışması+ Deneysel simülasyon temelli analiz	Spagetti diyagramı, Yamazumi, PFMEA, Pugh Matrix, Kanban, Poka-Yoke, süreç akış diyagramı	Üretim/lojistik (kasa paketleme süreci – depo/warehouse)

İncelenen çalışmaların yöntemsel özellikleri, spagetti diyagramına dayalı araştırmaların büyük ölçüde uygulama sahasına yaslanan tasarımlar üzerinden yürütüldüğünü göstermektedir. Araştırmaların önemli bir kısmının vaka çalışması biçiminde kurgulanmış olması; buna ek olarak eylem araştırması, nitel vaka çalışması, pilot araştırma, audit temelli süreç incelemeleri, simülasyon destekli analizler, karma yaklaşımlar ve müdahale öncesi-sonrası kalite iyileştirme desenlerinin kullanılması, bu literatürün kuramsal tartışmadan çok doğrudan süreç sorunlarını görünür kılmaya ve iyileştirmeye dönük bir karakter taşıdığını ortaya koymaktadır. Bu yönüyle spagetti diyagramı, soyut bir analiz çerçevesinden ziyade, süreçlerin yerinde gözlemlenmesine dayanan uygulama odaklı araştırma mantığıyla uyumlu bir araç olarak öne çıkmaktadır.

Çalışmalarda kullanılan yalın teknikler birlikte değerlendirildiğinde, spagetti diyagramının ortak ve yaygın bir araç olduğu açıkça görülmekle birlikte, tek başına kullanılmadığı anlaşılmaktadır. VSM, 5S, Kaizen, Pareto analizi, Ishikawa diyagramı, DMAIC, SMED, Gemba walk, standart iş uygulamaları ve görsel yönetim araçlarıyla birlikte kullanılması, bu diyagramın bağımsız bir iyileştirme tekniğinden çok daha geniş bir süreç iyileştirme mimarisinin parçası olarak konumlandığını göstermektedir. Dolayısıyla mevcut bulgular, spagetti diyagramının doğrudan çözüm üreten bir araçtan ziyade, süreçteki hareket, akış ve yerleşim kaynaklı sorunları görünür kılarak diğer yalın müdahalelerin nerede ve nasıl devreye gireceğini belirleyen analitik bir zemin sağladığını düşündürmektedir. Bu tespit, çalışmanın en önemli kavramsal katkılarından birini oluşturmaktadır; çünkü literatürde dağınık biçimde yer alan uygulamalar çoğu zaman aracı kullanmakta, fakat onun süreç iyileştirme içindeki gerçek işlevini açık biçimde tanımlamamaktadır.

Uygulama alanlarının sağlık, üretim, lojistik, inşaat ve tarım gibi farklı sektörlere yayılması, spagetti diyagramının yalnızca üretim sistemlerine özgü bir araç olmadığını açık biçimde göstermektedir. Özellikle hastaneler, laboratuvarlar, eczaneler ve klinik birimler gibi sağlık hizmeti sunum alanlarında yoğun biçimde kullanılması, karmaşık, çok aşamalı ve fiziksel hareket yoğunluğu yüksek süreçlerin analizinde bu aracın belirgin bir işlevsellik taşıdığını ortaya koymaktadır. Bunun yanında otomotiv, mobilya, gıda ve metal üretimi gibi endüstriyel alanlarda; ayrıca depo, tedarik zinciri ve tarımsal üretim süreçlerinde de benzer biçimde kullanılması, spagetti diyagramının bağlama göre değişebilen fakat işlevini koruyan esnek bir analiz aracı olduğunu göstermektedir. Bu durum, yalın yönetim araçlarının sektörel olarak değil, süreç yapısının niteliğine göre değerlendirilmesi gerektiğine de işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle, spagetti diyagramının değeri belirli bir sektöre ait olmasından ziyade hareketin, mesafenin ve akışın sorun ürettiği ortamlarda görünürlük sağlamasından kaynaklanmaktadır.

Çalışmalarda spagetti diyagramının kullanım amacı incelendiğinde, ağırlıklı olarak süreç akışlarının görünür hâle getirilmesi, hareket ve mesafe temelli israfın belirlenmesi ve yerleşim düzenine ilişkin iyileştirme fırsatlarının saptanması amacıyla kullanıldığı görülmektedir. Bu bulgu, diyagramın sonuç üretici bir teknik olmaktan çok, teşhis edici bir araç olduğunu göstermektedir. Nitekim mevcut çalışma da spagetti diyagramının özellikle analiz ve teşhis aşamalarında değer ürettiğini, buna karşılık iyileştirmenin asıl olarak diğer yalın araçlarla bütünleşik biçimde yürütüldüğünü ortaya koymaktadır. Bu nedenle spagetti diyagramını tek başına verimlilik sağlayan bir yöntem olarak değerlendirmek yerine, süreç iyileştirme kararlarını bilgiyle besleyen ve müdahale alanlarını görünür kılan tamamlayıcı bir araç olarak ele almak daha isabetli görünmektedir.

Elde edilen bu sonuçlar, ilgili literatürle karşılaştırıldığında büyük ölçüde desteklenmektedir. Süreç akışlarını görünür kılma ve hareket temelli israfı ortaya çıkarma işlevi bakımından mevcut bulgular; depo süreçlerinde riskli alanların ve akış kesişmelerinin belirlenmesi (Cantini vd., 2020), hastane

yerleşimlerinde mesafe ve hareket sıklığının azaltılması (Chawathe vd., 2024) ve laboratuvar süreçlerinde gereksiz hareketlerin ortaya konulması (Sharma vd., 2023) gibi çalışmalarla paralellik göstermektedir. Bu paralellik, spagetti diyagramının temel gücünün, iyileştirme uygulamalarına zemin hazırlayan sorun alanlarını görünür ve tartışılabilir hâle getirmesinde yattığını düşündürmektedir. Böylece bu çalışma, literatürde çoğu zaman örtük biçimde kabul edilen bu işlevi daha açık ve kavramsal bir düzlemde ortaya koymaktadır.

Benzer biçimde, spagetti diyagramının daha geniş yalın yönetim araç setleriyle birlikte anlamlı sonuçlar ürettiğine ilişkin bulgu da literatür tarafından desteklenmektedir. Lean Six Sigma uygulamalarıyla hata oranlarının azaltılması (Trakulsunti vd., 2022), VSM ve diğer araçların birlikte kullanımıyla süreç sürelerinin düşürülmesi (Chiarini, 2013) ve çoklu yalın tekniklerin entegrasyonu sayesinde verimlilik artışı sağlanması (Santos vd., 2023; Sordan vd., 2023), spagetti diyagramının çoğu durumda iyileştirme mantığının önemli bir bileşeni olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle bu çalışma, spagetti diyagramının yalın dönüşüm içindeki yerini daha net biçimde tanımlamaktadır. Söz konusu araç çözümün nereye yönelmesi gerektiğini gösteren analitik bir haritalama aracıdır. Bu vurgu, çalışmanın özgün katkısını güçlendirmektedir.

Öte yandan farklı sektörlerde benzer iyileştirme çıktılarının elde edilmesi de önemli bir tartışma alanı açmaktadır. Üretim süreçlerinde hareket ve zaman kayıplarının azaltılması (Oliveira ve Lima, 2023; Gebeyehu vd., 2022), sağlık hizmetlerinde hasta akışı ve işlem sürelerinin iyileştirilmesi (Skeldon vd., 2014; Akbulut vd., 2023) ve lojistik süreçlerde performans artışı sağlanması (Konrad vd., 2023), spagetti diyagramının farklı bağlamlarda benzer sorun tiplerine müdahale etmeye elverişli olduğunu göstermektedir. Bu durum, aracın sektörden bağımsız biçimde uygulanabildiğini göstermekle birlikte, asıl belirleyici unsurun sürecin karmaşıklığı, fiziksel hareket yoğunluğu ve yerleşim kaynaklı verimsizlikler olduğunu düşündürmektedir. Dolayısıyla spagetti diyagramının uygulanabilirliği, sektör temelli bir yaklaşımdan ziyade süreç yapısının özellikleri çerçevesinde değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak bu çalışma, spagetti diyagramının yalın yönetim literatüründe yaygın biçimde kullanılan, ancak çoğu zaman diğer yalın tekniklerin gölgesinde kalan işlevini kavramsal açıdan görünür hâle getirmektedir. İncelenen araştırmalar, bu aracın özellikle hareket israfı, yerleşim sorunları ve süreç akışındaki verimsizliklerin belirlenmesinde etkili olduğunu; buna karşılık iyileştirmenin doğrudan taşıyıcısı olmaktan çok, iyileştirme kararlarını yönlendiren tamamlayıcı bir analiz aracı olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, literatürde dağınık biçimde yer alan bulguları sistematik bir çerçevede birleştirerek spagetti diyagramının kullanım amaçlarını, süreç iyileştirme içindeki rolünü ve kavramsal konumunu daha açık biçimde ortaya koymaktadır. Böylece yalnızca mevcut bulguları özetlemekle kalmamakta, aynı zamanda bu aracın yalın dönüşüm süreçlerindeki yerinin daha doğru anlaşılmasına katkı sunmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İncelenen çalışmalar, spagetti diyagramının farklı sektörlerde ve özellikle süreç odaklı uygulama alanlarında kullanılan yaygın bir yalın araç olduğunu göstermektedir. Bulgular, bu aracın çoğunlukla vaka çalışması temelli araştırmalarda ve diğer yalın tekniklerle birlikte ele alındığını ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın özgün katkısı, spagetti diyagramının yalın yönetim literatürü içinde farklı sektörlerdeki uygulamalarıyla birlikte sistematik biçimde değerlendirilmesidir. Çalışma, bu aracın yalnızca üretim alanına özgü bir uygulama olmadığını; sağlık, lojistik, tarım, inşaat ve hizmet süreçleri gibi farklı bağlamlarda da kullanılabildiğini göstermektedir. Ayrıca inceleme bulguları, spagetti diyagramının literatürde ağırlıklı olarak tek başına kullanılan bir iyileştirme tekniğinden ziyade, süreç analizi, sorunların teşhisi ve süreç görünürlüğünün artırılmasını destekleyen tamamlayıcı bir araç olarak ele alındığını göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, ilgili aracın yalın yönetim içindeki işlevini daha açık biçimde ortaya koyarak literatüre kavramsal katkı sunmaktadır.

Yönetim ve organizasyon perspektifinden değerlendirildiğinde spagetti diyagramı yalnızca fiziksel hareketlerin analizine hizmet eden operasyonel bir araç değildir. Aynı zamanda süreçlerin yeniden tasarlanması, kaynak kullanımının optimize edilmesi, organizasyonel verimliliğin artırılması ve sürekli iyileştirme kültürünün geliştirilmesine katkı sağlayan stratejik bir karar destek aracıdır. Bu yönüyle çalışma, spagetti diyagramının yönetim ve organizasyon literatüründeki yerini daha görünür hale getirerek yalın yönetim araçlarının örgütsel performans üzerindeki rolüne ilişkin kuramsal tartışmalara

katkı sunmaktadır. Uygulayıcılar açısından bakıldığında ise bu bulgular; özellikle sağlık kurumları, üretim işletmeleri ve hizmet süreçlerinde fiziksel hareket, zaman kaybı ve yerleşim sorunlarının görsel olarak ortaya konulmasında bu araçtan yararlanılabileceğini göstermektedir. Ancak literatürdeki bulgular, daha etkili sonuçlar elde edebilmek için spagetti diyagramının değer akış haritalama, 5S ve Kaizen gibi yalın araçlarla sistematik ve bütüncül bir yaklaşımla birlikte kullanılmasının yararlı olabileceğine işaret etmektedir.

Araştırmanın yöntemsel ve kavramsal açıdan bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma yalnızca WOS veri tabanında yer alan İngilizce makalelerle sınırlandırılmış olup, farklı veri tabanları inceleme kapsamına dâhil edilmemiştir. Ayrıca incelenen araştırmaların önemli bir kısmının vaka çalışması ve uygulama temelli tasarımlardan oluşması, elde edilen bulguların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Çalışmaların farklı sektör ve süreçlere odaklanması sonuçların doğrudan karşılaştırılmasını güçleştirirken, spagetti diyagramının çoğunlukla diğer yalın tekniklerle hibrit biçimde kullanılması bu aracın operasyonel süreçlerdeki bağımsız etkisinin net olarak değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır.

Bu doğrultuda, gelecekte yapılacak çalışmalarda nicel göstergelerle desteklenen ve müdahale öncesi-sonrası sonuçları deneysel olarak karşılaştıran araştırmaların artırılması, aracın etkililiğine ilişkin daha güçlü kanıtlar sunabilir. Ayrıca spagetti diyagramının farklı sektörlerdeki kullanım biçimlerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi literatürdeki önemli bir boşluğu dolduracaktır. Mevcut yazında bu araç ağırlıklı olarak fiziksel hareket akışlarının analizi kapsamında ele alınmakta; dijitalleşen örgütsel yapılardaki bilgi akışını ve sanal süreçleri analiz edecek şekilde uyarlanmasında yetersiz kalınmaktadır. Literatürde bu eksikliği gidermek adına, dijitalleşen iş süreçlerine "dijital spagetti diyagramı" yaklaşımı getirilerek örgütlerde giderek karmaşıklaşan veri ve sanal iş akışlarının görselleştirilmesi sağlanabilir. Özellikle e-sağlık uygulamaları, tele-tıp ve dijital hasta yönetim sistemleri gibi yüksek düzeyde bilgi akışı içeren alanlar, bu yeni "dijital spagetti diyagramı" kavramsallaştırmasının uygulanabilirliğini ve yönetsel karar alma süreçlerine katkısını test etmek açısından öncelikli ve nitelikli bir araştırma bağlamı sunmaktadır.

KAYNAKÇA

Akbulut, Y., Usubütün, A., Durur, F., & Kutlu, G. (2023). Reducing turnaround time in a pathology laboratory using the lean methodology. *International Journal of Lean Six Sigma, 14*(3), 520-533. https://doi.org/10.1108/IJLSS-12-2021-0213

Al-Hinai, N., & Shamsuzzoha, A. (2021). Developing a practical methodology to improve the healthcare services: Studying a neonatal intensive care unit case in Oman. *International Journal of Quality & Reliability Management, 38*(6), 1425-1442. https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2020-0284

Aquino, R., Pham, T. X., & Duong, P. A. T. (2024). Quality improvement report: Improving retrieval time for CT supplies by using 5S. *RadioGraphics, 44*(2), 1-7. https://doi.org/10.1148/rg.230105

Aypay, A. (2015). Araştırma yöntemleri: Desen ve analiz. Anı Yayıncılık.

Bhat, S., Gijo, E., & Jnanesh, N. A. (2016). Productivity and performance improvement in the medical records department of a hospital: An application of Lean Six Sigma. *International Journal of Productivity and Performance Management, 65*(1), 98-125. https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2014-0063

Cantini, A., De Carlo, F., & Tucci, M. (2020). Towards forklift safety in a warehouse: An approach based on the automatic analysis of resource flows. *Sustainability, 12*(21), 1-17. https://doi.org/10.3390/su12218949

Cawman, M. W. (2022). Kaizen blitz the muda out of the firm's globalization strategy. *Journal of General Management*, *49*(4), 315-322. https://doi.org/10.1177/03063070221141199

Chawathe, T., Devkar, G., & Yesudasan, L. (2024). Investigating the application of lean tools in the design of healthcare facilities. *Architectural Engineering and Design Management, 20*(4), 868-890. https://doi.org/10.1080/17452007.2023.2270659

Chiarini, A. (2013). Waste savings in patient transportation inside large hospitals using lean thinking tools and logistic solutions. *Leadership in Health Services, 26*(4), 356-367. https://doi.org/10.1108/LHS-05-2012-0013

Cuer, L., Scalco, A. R., & Satolo, E. G. (2025). Lean production in family farming: Application of its principles in the production of vegetables. *International Journal of Lean Six Sigma, 16*(3), 608-634. https://doi.org/10.1108/LHS-05-2012-0013

Fernandes, A. C., Thomé, D. P., dos Santos, E. T. F., & Diógenes, A. N. (2023). An analysis for the improvement in the productive process and physical arrangement of a donuts production establishment. *Revista Gestão & Tecnologia, 23*(3), 353-376. https://doi.org/10.20397/2177-6652/2023.v23i3.2387

Gebeyehu, S. G., Abebe, M., & Gochel, A. (2022). Production lead time improvement through lean manufacturing. *Cogent Engineering, 9*(1), 1-14. https://doi.org/10.1080/23311916.2022.2034255

Graban, M. (2018). *Yalın hastane* (P. Şengözer, Çev.). Optimist Yayım Dağıtım.

Gravit, M., Ikhiyanov, N., Radaev, A., & Shabunina, D. (2022). Implementation of elements of the concept of lean construction in the fire protection of steel structures at oil and gas facilities. *Buildings, 12*, 2016, 1-18. https://doi.org/10.3390/buildings12112016

Guzel, D., & Shahbazpour Asiabi, A. (2022). Increasing productivity of furniture factory with lean manufacturing techniques (Case study). *Technical Journal, 16*(1), 82-92. https://doi.org/10.31803/tg-20211010121240

Jessome, R. (2020). Improving patient flow in diagnostic imaging: A case report. *Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences, 51*(4), 678–688. https://doi.org/10.1016/j.jmir.2020.08.014

Konrad, K., Sommer, M., & Shareef, I. (2023). Crate consolidation and standardization using lean manufacturing systems. *Manufacturing Letters, 35*, 1264-1275. https://doi.org/10.1016/j.mfglet.2023.08.105

Oliveira, C., & Lima, T. M. (2023). Setup time reduction of an automotive parts assembly line using lean tools and quality tools. *Eng, 4*(3), 2352-2362. https://doi.org/10.3390/eng4030134

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ,* 372, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Pasławski, J., & Rudnicki, T. (2021). Agile/flexible and lean management in ready-mix concrete delivery. *Archives of Civil Engineering, 67*(1). 10.24425/ace.2021.136497

Poswa, F., Adenuga, O. T., & Mpofu, K. (2022). Productivity improvement using simulated value stream mapping: A case study of the truck manufacturing industry. *Processes, 10*(9), 1884, 1-17. https://doi.org/10.3390/pr10091884

Robins, R. D. L., Haran, H., Punniakoti, S., Kumar, S., & James, S. (2026). Enhancing blood centre operations through Lean Six Sigma methodologies: A prospective interventional study in the blood donor area of a tertiary care blood centre. *Transfusion Clinique et Biologique, 33*, 3-9. https://doi.org/10.1016/j.tracli.2025.10.001

Santos, E., Lima, T. M., & Gaspar, P. D. (2023). Optimization of the production management of an upholstery manufacturing process using lean tools: A case study. *Applied Sciences, 13*(17), 1-29. https://doi.org/10.3390/app13179974

Sharma, A., Gupta, G., Sharma, D., Diwan, H., Pasricha, S., Kamboj, M., & Mehta, A. (2023). Application of lean methodology to frozen section workflow: An audit of present practices at a single large oncology center. *Annals of Diagnostic Pathology, 65, 1-6. https://doi.org/10.1016/j.anndiagpath.2023.152148*

Sığrı, Ü. (2021). Nitel araştırma yöntemleri (2. baskı). Beta Yayıncılık.

Silva, A., Sá, J. C., Santos, G., Silva, F. J. G., Ferreira, L. P., & Pereira, M. T. (2021). A comparison of the application of the SMED methodology in two different cutting lines. *Quality Innovation Prosperity, 25*(1), 124-149. 10.12776/qip.v25i1.1446

Skeldon, S. C., Simmons, A., Hersey, K., Finelli, A., Jewett, M. A., Zlotta, A. R., & Fleshner, N. E. (2014). Lean methodology improves efficiency in outpatient academic uro-oncology clinics. *Urology, 83*(5), 992-998. https://doi.org/10.1016/j.urology.2013.11.048

Sordan, J. E., Marinho, C. A., Oprime, P. C., Pimenta, M. L., & Andersson, R. (2023). Characterization of Lean Six Sigma projects in healthcare settings: Empirical research. *Benchmarking: An International Journal, 30*(10), 4058-4075. https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2022-0183

Stoiljković, V., Trajković, J., & Stoiljković, B. (2011). Lean Six Sigma sample analysis process in a microbiology laboratory. *Journal of Medical Biochemistry, 30*(4), 346-353. 10.2478/v10011-011-0018-2

Tanco, M., Santos, J., Rodriguez, J. L., & Reich, J. (2013). Applying lean techniques to nougat fabrication: A seasonal case study. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 68*, 1639-1654. 10.1007/s00170-013-4960-7

Trakulsunti, Y., Antony, J., Edgeman, R., Cudney, B., Dempsey, M., & Brennan, A. (2022). Reducing pharmacy medication errors using Lean Six Sigma: A Thai hospital case study. *Total Quality Management & Business Excellence, 33*(5–6), 664-682. https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1885292

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2015). *Yalın çözümler* (S. Özkal, Çev.). Optimist Yayım Dağıtım.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2016). *Yalın düşünce* (O. Yamak, Çev.). Optimist Yayım Dağıtım.

Yahata, S., Tanaka, I., Takeuchi, M., Goto, Y., Shiina, I., Nakayama, S., & Shimura, K. (2025). Development of a centralized progress management system using lean thinking and efforts to improve operations. *BMC Health Services Research, 25*, 1611. https://doi.org/10.1186/s12913-025-13644-2

Yang, J. X., Hunt, T. D., Ting, H. H., Henderson, D., Finkelstein, J., & Davidson, K. W. (2017). Improving value-add work and satisfaction in medical residents training: A resident-led quality improvement project employing the lean method to improve hospital supply usage. *Postgraduate Medical Journal, 93*, 193-197. https://doi.org/10.1136/postgradmedj-2016-134163

Yavuz, N. (2022). Sosyal bilimlerde sistematik literatür analizi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (51, Özel Sayı 1), Ö347-Ö360. https://doi.org/10.30794/pausbed.1134606

İŞLETME KÜMELERİ VE YENİ GİRİŞİM OLUŞUMU

Dr. Öğr. Üyesi Gökhan ÖNDER

Anadolu Üniversitesi
gokhanonder@anadolu.edu.tr

ÖZET

Yeni girişimlerin oluşumu, istihdam, inovasyon ve ekonomik refahın arttırılmasında önemli rol oynamaktadır. Bu araştırma, birbirleriyle ilişkili ve tamamlayıcı endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerin coğrafik olarak birbirlerine yakın konumlarda bulunmaları ile oluşan işletme kümelerinin yeni girişim oluşumu üzerindeki etkilerini incelemektedir. Araştırma, belirli sektörlerdeki istihdam yoğunluğundan yola çıkarak işletme kümelerini belirlemekte ve kümelerin yeni girişim oluşumu üzerindeki etkilerini panel veri analizi ve gerekli koşul analizi (necessary condition analysis) ile incelemektedir. Araştırmamız iki yöntemi kullanarak işletme kümelerinin yeni girişim oluşumu üzerindeki rolünü hem deterministik hem de gereklilik perspektifinden incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, bir girişimcilik ekosisteminde belirli bir konumun girişimcilik performansını arttırabilmesi için aynı sektörde faaliyette bulunan işletmelerin toplanmasına/bir araya gelmesine başka bir deyişle işletme kümelerine gerek duyulmaktadır. Araştırma sonuçlarından çıkarılabilecek en temel politika önerisi küme oluşturmaya yönelik destek programlarına/teşviklere daha fazla kaynak ayrılmasıdır. Bu kaynaklar yalnızca küme oluşumuna (verimlilik artışı, ortak test merkezlerinin kurulması vb.) değil aynı zamanda yeni girişim oluşumuna da katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşletme Kümeleri, Yeni Girişim Oluşumu, Panel Veri Analizi, Gerekli Koşul Analizi.

1. GİRİŞ

Yeni girişimlerin oluşumu, istihdam, inovasyon ve ekonomik refahın arttırılmasında önemli rol oynamaktadır. Girişimcilik yazını, girişimcilik sürecinin bireysel faktörlere (girişimcilik becerileri, girişimciliğe yönelik tutumlar vb.) ve makro-ekonomik koşullara (üretim faktörleri maliyeti, ekonomik büyüme vb.) bağlı olarak nasıl gelişim gösterdiğini detaylı bir şekilde incelemiştir (Linan ve Chen, 2009; Urbano vd., 2019). Söz konusu bireysel ve makro boyutlara ek olarak girişimcilerin parçası oldukları yerel-bölgesel iş sistemlerinin girişimcilik faaliyetlerindeki rolü üzerine gerçekleştirilen çalışmalar ise sınırlıdır. Bu araştırma, birbirleriyle ilişkili ve tamamlayıcı endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerin coğrafik olarak birbirlerine yakın konumlarda bulunmaları ile oluşan işletme kümelerinin yeni girişim oluşumu üzerindeki etkilerini incelemektedir.

İşletme kümelerinin yeni girişim oluşumu üzerindeki etkilerine yönelik ilgili yazında görüş ayrılıkları bulunmaktadır. İşletme kümelerinin girişimciliği olumlu etkilediğini ileri süren araştırmalar, yeni girişimlerin ihtiyaç duyduğu unsurların (nitelikli emek, tedarikçiler, finansal, lojistik hizmet sağlayıcılar vb.) diğer konumlara göre kümelerde daha erişilebilir olduğunu ileri sürmektedir (Porter, 1998; Delgado vd., 2010). Bu görüşe göre endüstriye giriş engelleri kümelerde daha düşüktür. İşletme kümelerinin girişimcilik faaliyetlerini olumsuz etkilediğini ileri süren araştırmalar ise coğrafi yakınlığın yerel rekabeti arttırdığını, yeni girişimlerin kurulma ve hayatta kalma olasılığını azalttığını belirtmektedir (Ben Letaifa ve Rabeau, 2013). Kimi araştırmacılar ise olumlu/olumsuz etkilerin kümenin içinde bulunduğu yaşam evresine göre değişebileceğini vurgulamaktadır (Rocha, 2004).

Ülkemizde ise işletme kümeleri ile ilgili araştırmalar yapılmakla birlikte kümelerin yeni girişim oluşumu üzerindeki etkilerine yönelik ampirik çalışmalar kısıtlıdır. Bu araştırma, belirli sektörlerdeki istihdam yoğunluğundan yola çıkarak işletme kümelerini belirlemekte ve kümelerin yeni girişim oluşumu üzerindeki etkilerini panel veri analizi ve gerekli koşul analizi (necessary condition analysis) ile incelemektedir. İkinci bölüm işletme kümelerinin girişimcilik üzerindeki etkilerini konu alan yazını tartışmaktadır, ardından ülkemizde yeni kurulan girişimlere yönelik betimsel istatistikler sunulmaktadır. Dördüncü bölüm araştırma yöntemine, beşinci bölüm bulgular ve tartışma bölümlerine yer vermektedir. Son bölüm sonuç, öneriler ve araştırma kısıtlarından oluşmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: İŞLETME KÜMELERİ VE GİRİŞİMCİLİK

İşletme kümeleri doksanlı yıllarda M. Porter'ın çalışmaları ile araştırmacıların gündeminde daha fazla yer almaya başlamıştır. Porter (1998)'a göre işletme kümeleri yoğun rekabet koşullarında ülkelerin rekabet gücünü arttırmalarını sağlamaktadır. Yerel-bölgesel iş sistemlerinin bir ürünü olduğu için diğer konumlar tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen kümeler, belirli bir endüstride bilgi ve deneyimin birikmesine olanak tanımaktadır. Porter (1998:78) kümeyi, *belirli bir faaliyet alanında birbirleriyle rekabet eden fakat aynı zamanda iş birliği de yapan birbirine bağlı işletmelerin, uzmanlaşmış tedarikçilerin, hizmet sağlayıcıların, ilgili endüstrilerdeki işletmelerin ve ilişkili kurumların coğrafik olarak yoğunlaşması* olarak tanımlamaktadır.

İşletme kümelerinin yeni girişim oluşumu üzerindeki etkilerine yönelik araştırma sonuçları temel olarak olumlu ve olumsuz etkiler tespit eden sonuçlar etrafında özetlenebilir. Olumlu sonuçlar tespit eden araştırmalar kümelerin yeni girişim oluşumu, istihdam artışı ve girişimlerin hayatta kalma olasılıklarını olumlu etkilediğini belirtmektedir (Delgado vd, 2010). Kümelerde girişim kurmak için ihtiyaç duyulan kaynaklara erişmenin daha kolay olması yeni girişim oluşumunu arttırmaktadır (Porter, 2008). Olumlu etkilerin temiz teknoloji alanı gibi yüksek teknoloji içeren alanlarda da olduğu görülmektedir (Sunny ve Shu, 2019). İşletme kümelerinin ayrıca, işletmelerin, yüksek büyümeye sahip işletmelere (high-growth firm, son 3 yılda ciro ve istihdamda %20 ve üstü artış gösteren işletmeleri ifade etmektedir) dönüşmesinde önemli rol oynadığı görülmüştür (Temouri vd., 2025). Giriş engellerinin düşük olmasına ek olarak sağlanan ekonomik büyüme yeni girişimleri teşvik etmektedir. Bazı araştırmalar ise girişimciliğin çoğunlukla ilgili endüstrinin değer zincirinde yer alan (tedarikçi ve müşteri işletmeler) işletmelerin daha yoğun olduğu yerlerde ortaya çıkma eğiliminde olduğunu belirtmektedir (Zheng and Zhao, 2017). Tedarikçi ve müşteri ilişkilerinin varlığı yeni girişimlerin oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Guo vd., 2016). Ancak Koo ve Cho (2011)'ya göre, tedarikçi-müşteri ilişkilerinin ötesinde kümelerde coğrafik yakınlığın etkisiyle informal ağlara bağlı olarak gelişen bilgi paylaşım mekanizmalarının yeni girişim oluşumunda etkisi bulunmaktadır.

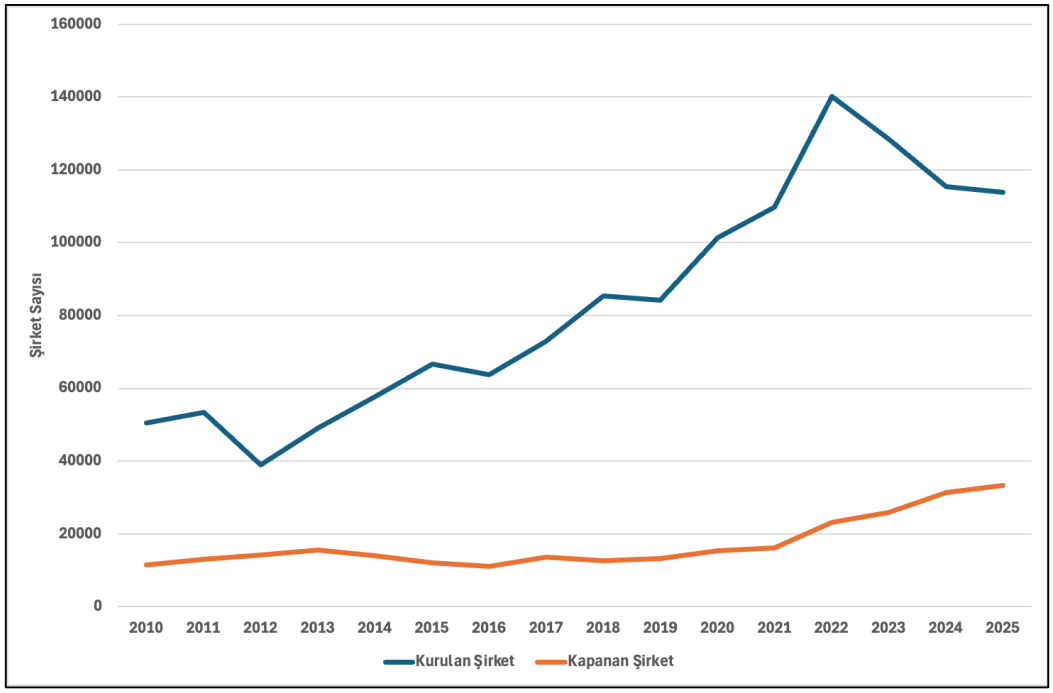
İşletme kümelerinin yeni girişim oluşumu üzerinde olumsuz etkileri olduğunu öne süren araştırmacılar ise coğrafi yakınlığın girişimcilik ve inovasyon performansını azalttığını belirtmektedir. Coğrafi yakınlık nedeniyle benzer pazarlarda faaliyette bulunmanın rekabeti arttırması, işletmelerin birbirlerini rakip görmeleri nedeniyle iş birliği, ortak girişim ve ortak araştırma faaliyetlerinin azalması girişimcilik faaliyetlerini azaltan temel nedenler olarak ileri sürülmektedir (Ben Letaifa ve Rabeau, 2013; Pe'er ve Keil, 2013). Menzel ve Fornahl (2009) ise işletmeler arasında teknoloji çeşitliliğinin kümelerin oluşumunu ve kümelerde girişimciliği teşvik ettiğini, ancak zamanla küme içindeki taklitçi davranışlar nedeniyle çeşitliliğin dolayısıyla da girişimcilik faaliyetlerinin azaldığını belirtmektedir. Rocha (2004)'da benzer bir görüşü ileri sürerek kümelerde zamanla işletmelerin birbirlerine benzemesi ve girişimcilerin zihin yapılarındaki homojenliğin yeni girişim oluşumunu olumsuz etkilediğini ifade etmektedir. Tartışmaya farklı bir bakış açısı sunan bir başka görüş ise girişimciliği belirli bir şehir, bölge ya da ülkedeki girişimcilik ekosistemine verilen bir yanıt olarak ele almakta ve girişimcilerin dışarıdaki kaynaklara erişerek kendi ekosistemlerini oluşturabileceklerini savunmaktadır (Audretsch vd., 2024). Dolayısıyla kimi endüstrilerde analiz birimi olarak bölgeyi aşan değerlendirmelere ihtiyaç vardır.

3. TÜRKİYE'DE YENİ KURULAN GİRİŞİMLERE YÖNELİK BETİMSEL İSTATİSTİKLER

Bu bölüm, ülkemizde yeni kurulan girişimlere yönelik betimsel istatistiklere yer vermektedir. Grafik 1 ve Grafik 2 son 15 yılda hukuki türlerine göre ülkemizde kurulan yeni girişimleri göstermektedir. Buna göre yeni kurulan şirketler (Anonim Şirket, Kollektif Şirket, Paylı Komandit, Komandit Şirket, Limited Şirket) son 15 yılda 2,2 kat artış gösterirken, yeni kurulan gerçek kişi ticari işletmeleri yaklaşık 2,8 kat azalmıştır (TOBB, 2026). Yeni kurulan girişimlerde gerçek kişi ticari işletmelerinden ziyade şirketlerin tercih edilmeye başlandığı görülmektedir. Ülke nüfusu ise aynı dönemde yaklaşık %17 artmıştır (TÜİK, 2026a).

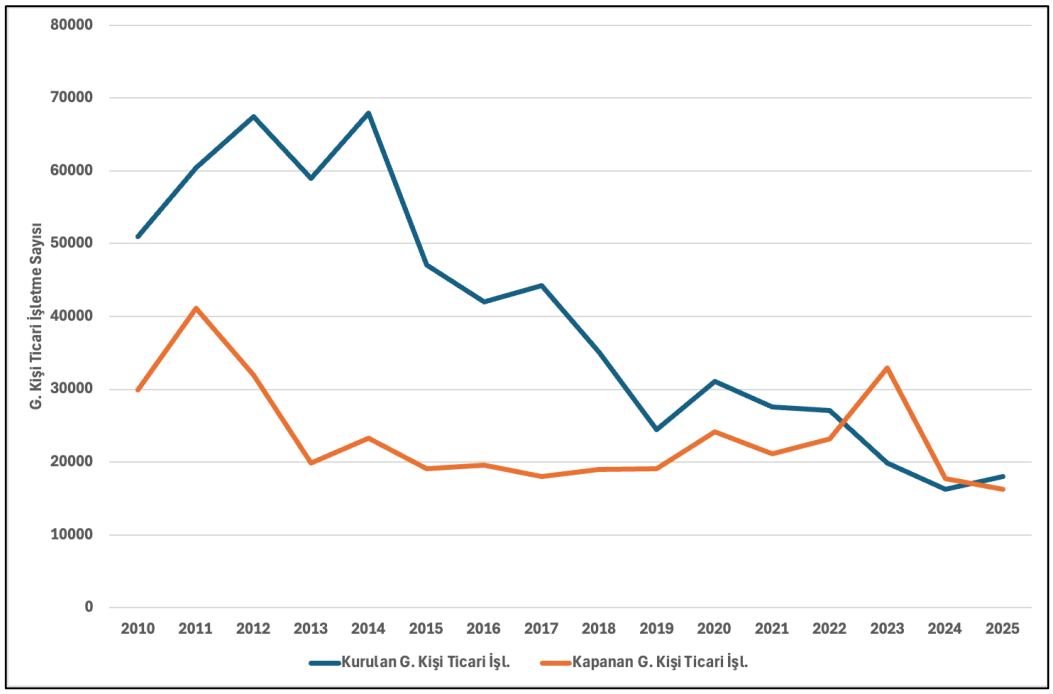
Kurulan ve kapanan girişim istatistiklerini iller bazında incelediğimizde ülkemizde 2024 yılında kurulan tüm şirketlerin %37'sinin İstanbul, %10'unun Ankara ve %6'sının İzmir'de kurulduğu görülmektedir. Üç büyük il toplam kurulan şirketlerin %53'üne ev sahipliği yapmaktadır. Gerçek kişi ticari işletmelerinde ise İstanbul %22, Ankara %5 ve İzmir %4 pay almaktadır (TOBB, 2026).

Grafik 1. Türkiye'de Kurulan ve Kapanan Şirket Sayıları: 2010-2025



Kaynak: TOBB Kurulan/Kapanan Şirket İstatistikleri, 2026

Grafik 2. Türkiye'de Kurulan ve Kapanan Gerçek Kişi Ticari İşletmesi Sayıları: 2010-2025



Kaynak: TOBB Kurulan/Kapanan Şirket İstatistikleri, 2026

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma, işletme kümelerinin yeni girişim oluşumu üzerindeki etkilerini belirleyebilmek için iki yöntemden yararlanmaktadır. Birincisi, panel veri analizidir. Panel veri analizi, değişkenlerin zaman içerisindeki değişimlerini analiz etmeye olanak verdiği için kesitsel çalışmalardan daha zengin bulgulara erişme olanağı tanımaktadır. Panel veri analizi Stata 19 programı ile yapılmıştır.

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 x_{it1} + \cdots + \beta_k x_{itk} + \alpha_i + \varepsilon_{it} \qquad (1)$$

Araştırmanın yararlandığı ikinci yöntem Gerekli Koşul Analizidir (Necessary Condition Analysis). Gerekli koşul analizi, arzu edilen belirli sonuçların ortaya çıkabilmesi için gerekli olan diğer değişkenleri ve değişkenlerin hangi seviyelerde gözlenmesi gerektiğini belirlemeyi sağlamaktadır (Dul, 2024). Araştırma gerekli koşul analizi ile belirli bir girişimcilik ekosisteminde (araştırmamızda Türkiye), ekosistemin birimlerinin (araştırmamızda Türkiye'deki iller) girişimcilik performanslarını mevcut düzeyin üzerine taşıyabilmek için işletme kümelerinin gerekli olup olmadığını, gerekli ise hangi düzeyde gerekli olduğunu test etmektedir. Analiz, Smart PLS – 4 programı ile yapılmıştır.

Veri ve Değişkenler

Araştırmada yeni girişim oluşumu için TOBB'un kurulan/kapanan şirket istatistiklerinden yararlanılmıştır. TOBB kurulan ve kapanan şirket istatistikleri 2010 yılından itibaren başladığı için araştırmada kullanılan tüm değişkenler 2010-2024 yıllarını kapsamaktadır. İşletme kümelerini belirleyebilmek için ise İstihdam Yoğunlaşma Faktöründen yararlanılmış, illere göre sektörel istihdam verisi Sosyal Güvenlik Kurumu (2026) Sigortalı ve İş Yeri İstatistiklerinden elde edilmiştir. İstihdam Yoğunlaşma Faktörü kümelerin tespit edilmesinde yazında sıklıkla kullanılan bir araçtır (Akgüngör, 2004; Delgado vd., 2010). Bir ildeki belirli bir sektördeki istihdamı aynı sektördeki ulusal istihdam ile karşılaştırarak sektörel yoğunlaşmaların tespit edilmesine olanak tanımaktadır. Şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$LQ = \frac{(\frac{X_{ik}}{X_k})}{(\frac{Y_i}{Y})} \qquad (2)$$

X_{ik}: k ilinde i sektöründe istihdam

X_k: k ilinde toplam istihdam

Y_i: i sektörü için toplam ulusal istihdam

Y: toplam ulusal istihdam

Araştırmada tüm sektörler (NACE Rev 2 sınıflandırmasına göre) için istihdam yoğunlaşma faktörü hesaplanmıştır. Ardından bir ildeki tüm sektörlere ait yoğunlaşma faktörlerinin ortalaması alınarak her bir il için *toplam kümelenme düzeyi* elde edilmiştir. Kümelenme düzeyi, modele bir yıl gecikmeli olarak dahil edilmiştir, böylece geçmiş yıldaki kümelenme düzeyinin gelecekte yeni girişim oluşumu üzerindeki etkisi analiz edilebilmiştir.

Panel veri analizi ile yeni girişim oluşumunu açıklamak için tahmin edilen modelde, illere göre kişi başına düşen gayri safi yurt içi hasıla, illere göre nüfus ve illere göre kredi dağılımı (TL) değişkenleri kontrol değişkeni olarak kullanılmaktadır. Hasıla ve nüfus verisi TÜİK (2026a, 2026b)'ten, illere göre kredi verisi Türkiye Bankalar Birliği (2026) İllere ve Bölgelere göre Mevduat ve Kredi Dağılımı istatistiklerinden elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler ve tanımları Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Değişkenler ve Tanımları

Değişkenler	Tanımları
Yeni Girişim	Belirli bir yılda bir ilde kurulan yeni şirket sayısının ülkede toplam kurulan şirket sayısına oranı
Kümelenme Düzeyi	Belirli bir yılda bir ilde NACE 2 (1-99 faaliyet gurupları) seviyesinde tüm sektörler için hesaplanan istihdam yoğunlaşma faktörü ortalaması
KBGSYİH	Belirli bir yılda bir ildeki kişi başına düşen gayrisafi yurt içi hasıla değeri (dolar)
Kredi	Belirli bir yılda bir ilde kullanılan toplam TL kredi miktarının ülkede kullanılan toplam kredi miktarına oranı
Nüfus	Belirli bir yılda bir ilin nüfusu (Log)

Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Tanımsal İstatistikler

Değişken	Örneklem	Ortalama	Standart Sapma	Min	Max
Yeni Girişim	1170	0,005	0,007	0	0,054
Kümelenme Düzeyi	1170	0,937	0,210	0,574	2,286
KBGSYİH	1170	8224	2932	2712	24031
Kredi	1170	0,004	0,006	0	0,042
Nüfus	1170	13,151	0,824	11,217	14,990

Tablo 3. Korelasyon Tablosu

	Yeni Girişim	Kümelenme Düzeyi	KBGSYİH	Kredi	Nüfus
Yeni Girişim	1				
Kümelenme Düzeyi	-0,002	1			
KBGSYİH	0,302*	0,179*	1		
Kredi	0,953*	-0,013	0,366*	1	
Nüfus	0,756*	0	0,105*	0,744*	1

5. BULGULAR VE TARTIŞMA

Panel veri analizi sonuçları aşağıda Tablo 4'te sunulmaktadır. Uç değerleri temsil eden İstanbul, Ankara ve İzmir (2024 yılında toplam yeni girişim oluşumunun yaklaşık %53'ünü temsil etmektedir) panel veri analizine dahil edilmemiştir. Söz konusu üç ildeki kümelenme düzeyinin yeni girişim oluşumu üzerindeki etkisi diğer tüm iller ile Gerekli Koşul Analizinde incelenmiştir. Panel veri analizi bulgularına göre kümelenme düzeyi yüksek olan illerde yeni girişim oluşumunun daha yüksek olduğu görülmektedir. Kredi olanakları ve il nüfusu da yeni girişim oluşumunu olumlu etkilemektedir.

Tablo 4. Panel Veri Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken: Yeni Girişim	1	
	Sabit Etki	Rassal Etki
Kümelenme Düzeyi (L1)	.0006**	.0006**
	(.0002)	(.0003)
KBGSYİH	.0000**	.0000
	(.0000)	(.0000)
Kredi	.2050***	.4865***
	(.0377)	(.0331)
Nüfus	.0041***	.0042***
	(.0005)	(.0003)
Sabit Terim	-.0503***	-.0531***
	(.0075)	(.0042)
Örneklem	1092	1092
İl Sayısı	78	78
R Kare	0.74	0.83
Wald chi2		823.6***
F İstatistiği	78.73***	

Standart hatalar parantez içerisinde sunulmuştur. Anlamlılık düzeyleri: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Nüfus değişkeni logaritması alınarak modele dahil edilmiştir.

Tablo 5 ise gerekli koşul analizi bulgularına yer vermektedir. Gerekli koşul analizi bulgularına göre illerde girişimcilik performansının arttırılması için işletme kümelerinin varlığına ihtiyaç vardır. Bir başka deyişle, bir ilin mevcut girişimcilik performansını arttırabilmesi için o ilde belirli bir düzeyin üzerinde (analiz sonuçlarına göre LQ>1) kümelenme, aynı sektörden işletmelerin belirli bir konumda yoğunlaşması/toplanması gerekmektedir. Tablo 5 kümelenme düzeyinin yeni girişim oluşumu üzerindeki etki büyüklüklerini tüm sektörler için 0.247, imalat sektörü için 0.215 olarak göstermektedir, bu etki büyüklüğü orta düzey etki olarak sınıflandırılmaktadır (Dul, 2016). Aşağıda yer alan Şekil 1 ve Şekil 2 ise kümelenme düzeyi ve yeni girişim oluşumu arasındaki ilişkiyi saçılım grafikleri ile göstermektedir. Grafiklerde sol üst köşede bulunan boşluklar bir ildeki yeni girişim oluşumunun yüksek düzeyde gözlemlenebilmesi için ildeki kümelenme düzeyinin belirli bir seviyede olması gerektiğini

ifade etmektedir. Buna göre, bir ilin, ülkenin girişimcilik ekosistemindeki performansını arttırabilmesi ancak belirli bir düzeyin üzerindeki kümelenme düzeyine ulaşıldığında mümkün olmaktadır. Grafiklerdeki CR-FDH ve CE-FDH çizgileri ise bağımlı değişkenin belirli bir düzeyde gözlemlenebilmesi için gerekli olan asgari bağımsız değişken düzeyini göstermektedir (Richter vd., 2023).

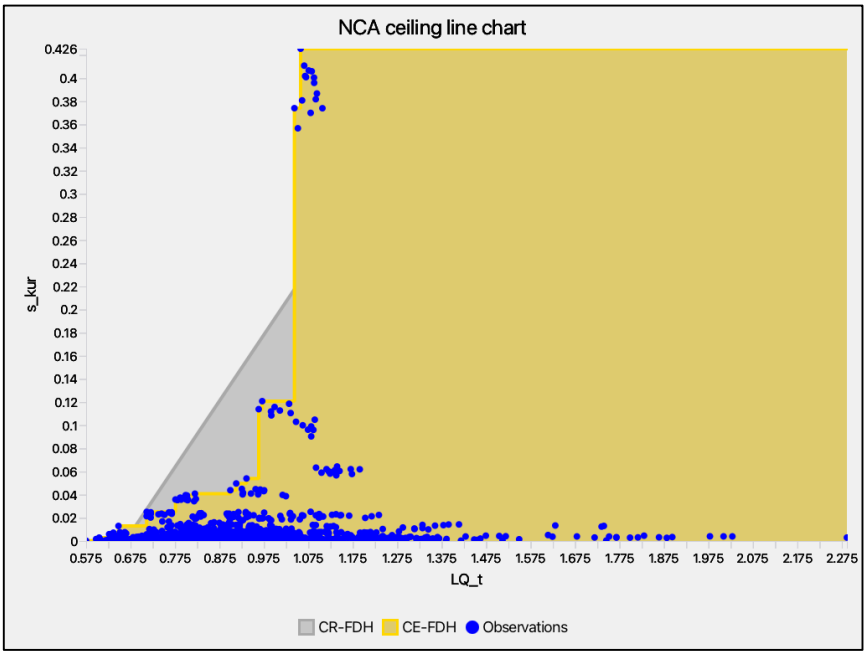
Tablo 5. Gerekli Koşul Analizi Bulguları

Değişken Adı	Yeni Girişim Oluşumu (CE-FDH)
Kümelenme Düzeyi	0.247***
Kümelenme Düzeyi (Yalnızca İmalat Sektörü)	0.215***

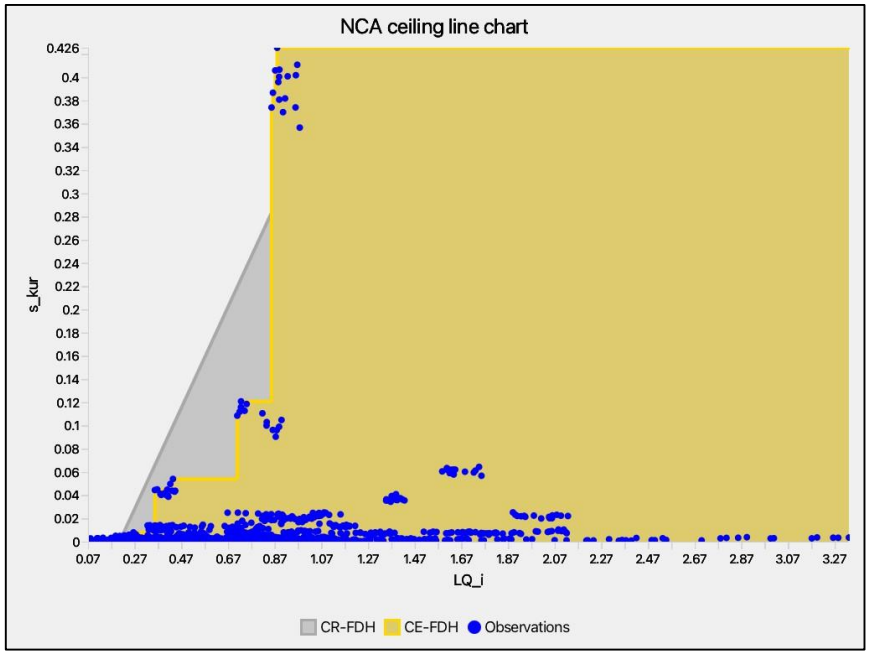
Anlamlılık düzeyleri: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Araştırma bulgularımız işletme kümelerinin daha yüksek girişimcilik performansı ürettiğine yönelik görüşler ile tutarlılık göstermektedir. Aynı sektörde faaliyette bulunan girişimlerin yoğun olarak bulunduğu yerlerde yeni girişimlerin kurulma ihtimalinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Girişimcilik niyeti ve davranışlarının yayılmasının konuma oldukça duyarlı olduğu söylenebilir. Yaşadıkları yerlerde komşuları girişimciler olan insanların mevcut mesleklerinden ayrılarak girişim kurma ihtimallerinin daha yüksek olduğuna ilişkin ampirik kanıtlar bulunmaktadır (Anderson ve Larsoni, 2016). Bu nedenle benzer faaliyet alanındaki girişimlerin bir arada bulunduğu yerlerde yeni girişimlerin kurulma ihtimali diğer konumlara göre daha yüksek olabilir. İşletme kümelerinde girişim kurmak için gerekli kaynaklara erişimin diğer konumlara göre daha kolay olması yüksek girişim performansını açıklamaya yardımcı olabilir. Ek olarak kümedeki işletmelerden ayrılarak kurulan (spin-off) yeni girişimler için kümenin ilk adres olma ihtimali de yüksektir. Kümenin girişimcilik performansını arttıran bir diğer unsur ise yabancı sermaye yatırımları olabilir, Lombardi ve Sforzi (2016)'nin araştırmasına göre imalat endüstrisinde İtalya'da yatırım yapan Çinli mikro girişimciler girişimlerini kurmak için İtalya'daki kümeleri tercih etmektedirler.

Şekil 1. Gerekli Koşul Analizi Bulguları – Saçılım Grafiği



Şekil 2. Gerekli Koşul Analizi Bulguları – Saçılım Grafiği (Yalnızca İmalat Sektörü)



Not: İmalat sektörleri Nace Rev 2 10-33 arası faaliyet gruplarını kapsamaktadır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletme kümeleri doksanlı yıllardan itibaren Porter (1998)'ın çalışmaları ile araştırmacıların gündeminde daha fazla yer alan konulardan biridir. Porter (1998) kümeleri küresel ekonomilerin temel rekabet birimi olarak değerlendirmekte, Markusen (1996) ise kümelerin uzun vadeli rekabet üstünlüğü sağlayan niteliklerine vurgu yaparak kümeleri "*kaygan zemindeki yapışkan yerler*" olarak tanımlamaktadır.

Araştırmamız işletme kümelerinin yeni girişim oluşumu üzerindeki rolünü hem deterministik hem de gereklilik perspektifinden incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, bir girişimcilik ekosisteminde girişimcilik performansını arttırabilmek için aynı sektörde faaliyette bulunan işletmelerin toplanmasına/bir araya gelmesine başka bir deyişle işletme kümelerine gerek duyulmaktadır.

Araştırma sonuçlarından çıkarılabilecek en temel politika önerisi küme oluşturmaya yönelik destek programlarına/teşviklere daha fazla kaynak ayrılmasıdır. Bu kaynaklar yalnızca küme oluşumuna (verimlilik artışı, ortak test merkezlerinin kurulması vb.) değil aynı zamanda yeni girişim oluşumuna da katkı sağlamaktadır.

Araştırmanın pek çok sınırlılığı bulunmaktadır. Birincisi, işletme kümelerinin tespit edilmesi ile ilgilidir. İstihdam yoğunluğu kümelerin belirlenmesi için pek çok çalışmada kullanılsa da küme aktörlerinin arasındaki bağlantılar ve bilgi paylaşımı hakkında bir fikir verememektedir. Ek olarak araştırma belirlenen kümelerin yaşam döngüsünü dikkate almamaktadır. Kümelerde girişimlerin oluşumu ya da kapanması kümelerin yaşam döngüsünde hangi evrede olduğuna göre değişiklik gösterebilir. Kümelerin yaşam döngüleri ve girişim oluşturma performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi gelecek araştırma önerilerine bir örnek olarak ileri sürülebilir.

KAYNAKÇA

Akgüngör, S. (2004). Industry Clusters in Turkey: Identifying Regional Highpoints. *Yapı Kredi Economic Review*, 15 (2): 69-90.

Andersson, M. and Larsson, J. P. (2016). Local Entrepreneurship Clusters in Cities. *Journal of Economic Geography*, 16 (1): 39–66. https://doi.org/10.1093/jeg/lbu049

Audretsch, D.; Fiedler, A.; Fath, B. and Verreynne, M-L. (2024). The Dawn of Geographically Unbounded Entrepreneurial Ecosystems. *Journal of Business Venturing Insights*, 22:e00487. https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2024.e00487

Ben Letaifa, S. and Rabeau, Y. (2013). Too close to Collaborate? How Geographic Proximity Could Impede Entrepreneurship and Innovation. *Journal of Business Research*, 66:2017-2078. http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.033

Delgado, M.; Porter, M. and Stern, S. (2010). Clusters and Entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10 (4): 495–518. https://doi.org/10.1093/jeg/lbq010

Dul, J. (2016). Necessary Condition Analysis (NCA): Logic and Methodology of "Necessary but not Sufficient" Causality. *Organizational Research Methods*, 19(1), 10–52. https://doi.org/10.1177/1094428115584005

Dul, J. (2024). A Different Causal Perspective with Necessary Condition Analysis. *Journal of Business Research*, 177(114618). https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114618

Guo, Q.; He, C. and Li, D. (2016). Entrepreneurship in China: The Role of Localisation and Urbanisation Economies. Urban Studies, 53 (12) 2584–2606. https://doi.org/10.1177/0042098015595598

Koo, J. and Cho, K.-R. (2011). New Firm Formation and Industry Clusters: A Case of the Drugs Industry in the U.S. *Growth and Change*, 42: 179-199. https://doi.org/10.1111/j.1468-2257.2011.00549.x

Linan, F. ve Chen, Y. (2009). Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, 593-617.

Lombardi, S. and Sforzi, F. (2016). Chinese Manufacturing Entrepreneurship Capital: Evidence from Italian İndustrial Districts. *European Planning Studies*, 24(6): 1118-1132. doi: 10.1080/09654313.2016.1155538

Markusen, A. (1996). Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts. *Economic Geography*, 72 (3), 292-313.

Menzel, M. and Fornahl, D. (2009). Cluster Life Cycles—Dimensions and Rationales of Cluster Evolution. *Industrial and Corporate Change*, 19 (1), 205-238.

Pe'er, A. and Keil, T. (2013). Are All Startups Affected Similarly by Clusters? Agglomeration, Competition, Firm Heterogeneity, and Survival. *Journal of Business Venturing*, 28: 354-372. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.03.004

Porter, M. (1998). Clusters and New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November-December, 77-90.

Porter, M. (2008). *Rekabet Üzerine*. İstanbul: Optimist Yayınları.

Richter, N.F., Hauff, S., Ringle, C.M., Sarstedt, M., Kolev, A.E., and Schubring, S. (2023). How to Apply Necessary Condition Analysis in PLS-SEM. In: Latan, H., Hair, Jr., J.F., Noonan, R. (eds) Partial Least Squares Path Modeling. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-37772-3_10

Rocha, H.O. (2004). Entrepreneurship and Development: The Role of Clusters. *Small Bus Econ* 23, 363–400. https://doi.org/10.1007/s11187-004-3991-8

SGK (2026). Sosyal Güvenlik Kurumu Sigortalı ve İş Yeri İstatistikleri. Erişim adresi: https://www.sgk.gov.tr/Istatistik/Index/ab1d9b45-c8f8-4aaf-aef0-27210e5dfa14/

Sunny, S.A. and Shu, C. (2019). Investments, Incentives, and Innovation: Geographical Clustering Dynamics as Drivers of Sustainable Entrepreneurship. *Small Bus Econ,* **52**:905–927. https://doi.org/10.1007/s11187-017-9941-z

TBB (2026). Türkiye Bankalar Birliği, İllere ve Bölgelere Göre Banka, Şube, Nüfus, Mevduat ve Kredilerin Dağılımı. Erişim adresi: https://www.tbb.org.tr/istatistiki-raporlar/2024-yillik-illere-ve-bolgelere-gore-banka-sube-nufus-mevduat-ve-kredilerin

Temouri, Y.; Luong, H.; Pereira, V. and Rammal, H. (2025). The role of cluster ecosystems and intellectual capital in achieving high-growth entrepreneurship: evidence from Germany. *Journal of Intellectual Capital*, 26 (1): 1–24. https://doi.org/10.1108/JIC-01-2024-0017

TOBB (2026). Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Kurulan/kapanan şirket istatistikleri. Erişim adresi: https://www.tobb.org.tr/BilgiErisimMudurlugu/Sayfalar/KurulanKapananSirketistatistikleri.php

TÜİK (2026a). Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi. Erişim Adresi: https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=95&locale=tr

TÜİK (2026b). Ulusal Hesaplar, İl Bazında Kişi Başına Gayri Safi Yurt İçi Hasıla İstatistikleri. Erişim Adresi: https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=116&locale=tr

Urbano, D., Aparicio, S. and Audretsch, D. (2019). Twenty-five Years of Research on Institutions, Entrepreneurship, and Economic Growth: What Has Been Learned?. *Small Bus Econ*, 53: 21–49. https://doi.org/10.1007/s11187-018-0038-0

Zheng, L. and Zhao, Z. (2017). What Drives Spatial Clusters of Entrepreneurship in China? Evidence from Economic Census Data. *China Economic Review*, 46: 229-248.

DİNAMİK YETENEKLER KURAMI BAĞLAMINDA ÖRGÜTLERDE İNOVASYON BAŞARISIZLIĞINA AİT KAVRAMSAL BİR MODELE YÖNELİK ÖNERMELER TÜRKİYE SAVUNMA SANAYİ SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Burcu ALAT GÜRKAYNAK

Başkent Üniversitesi
burcualat@gmail.com

Prof. Dr. H. Okan YELOĞLU

Başkent Üniversitesi
okany@baskent.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, inovasyon başarısızlığını Dinamik Yetenekler Kuramı çerçevesinde ele alarak algılama (sensing), yakalama (seizing) ve yeniden yapılandırma (reconfiguring) kapasitelerindeki eksiklikler üzerinden kuramsal bir inceleme sunmaktadır. Yazında inovasyon başarısızlıkları çoğunlukla teknik, finansal ya da proje yönetimi hatalarıyla açıklanırken, bu araştırma başarısızlığın temelinde örgütsel ve bilişsel yetersizliklerin yer aldığını savunmaktadır. Algılama eksikliği, çevresel sinyallerin yanlış yorumlanmasına ve hatalı proje seçimine yol açarken; yakalama eksikliği, doğru fırsatların stratejik eyleme ve ticarileştirmeye dönüştürülememesiyle sonuçlanmaktadır. Yeniden yapılandırma eksikliği ise değişen çevresel koşullara uyum sağlayamama ve örgütsel ataletle ilişkilendirilmektedir. Çalışma, inovasyon başarısızlığının tekil hatalardan ziyade bu üç kapasite: algılama, yakalama ve yeniden yapılandırma arasındaki ilişkisel bozulmalardan kaynaklandığını ileri sürerek, dinamik yeteneklerin bütüncül biçimde geliştirilmesinin sürdürülebilir rekabet avantajı için kritik olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda Türkiye Savunma Sanayi sektörü çalışmanın araştırma sorularının cevaplanması için ele alınmış olup dinamik yetenekler kuramı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, kuramsal bir model ortaya konmuş ve modele yönelik önermeler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dinamik Yetenekler Kuramı, İnovasyon Başarısızlığı, Algılama, Yakalama Yeniden Yapılandırma, Savunma Sanayi Sektörü

GİRİŞ

İnovasyon, örgütlerin rekabet avantajı yaratabilmesinde ve sürdürebilmesinde merkezi bir rol oynamasına rağmen yazında önemli kısmının çeşitli nedenlerle başarısız olduğu geniş biçimde tartışılmış ve çeşitli araştırma sorularının sorulmasına neden olmuştur (Cooper, 2019; O'Connor, 2008). Tartışmalar, başarısızlıkların yalnızca proje yönetimi ya da finansman sorunlarından değil, zamanda yapısal körlükler, yanlış önceliklendirme ve büyük ölçekli proje yanılgılarından da kaynaklanabildiğini göstermektedir (Flyvbjerg, 2009). Tartışmalar teknik yetersizlikler, finansal sorunlar veya proje yönetimi hatalarına odaklanmakta, ancak inovasyonun örgütsel doğasını göz ardı etmektedir. Bu noktada Teece, Pisano ve Shuen'un (1997) ortaya koyduğu Dinamik Yetenekler Kuramı, inovasyon başarısızlığını (***innovation failure***) örgütün çevresel değişimi algılama, yakalama ve örgütsel yapıyı yeniden yapılandırma kapasitesindeki eksiklikler üzerinden açıklamaya gayreti çalışması ana çatısını oluşturmaktadır. Çalışma, inovasyon başarısızlığını teknik bir sorun olmaktan çıkararak dinamik yetenek eksikliklerinin örgütsel bir sonucu olarak ele alması bakımından şu araştırma sorularını sormaktadır.

Araştırma Sorusu 1. Örgütlerde inovasyon süreçlerindeki başarısızlıklar dinamik yetenekler kuramında ele alınan algılama, yakalama ve yeniden yapılandırma süreçleriyle nasıl açıklanabilir?

Araştırma Sorusu 2. Çalışma kapsamına konu olan Türkiye savunma sanayinde faaliyet gösteren örgütlerin inovasyon başarısızlığı olarak değerlendirdikleri uygulamalar, dinamik yetenekler kuramının algılama, yakalama ve yeniden yapılandırma pratiklerinin hangileri ile açıklanabilir?

İnovasyon başarısızlığı, çevresel fırsat ve tehditlerin yeterince algılanamamasına bağlı yanlış proje seçimi algılama eksikliği, başlangıçta doğru biçimde seçilmiş projelerin sürdürülememesi ya da ticarileştirilememesiyle değerlendirilebilecek yakalama eksikliği ve zaman içinde değişen pazar koşulları, teknolojik gelişmeler ve rekabet dinamiklerine uyum sağlanamaması ise yeniden yapılandırma eksikliği olarak üç ana eksen etrafında toplanabilmektedir. Bu üç ana eksen altında toplanan ve çalışmaya konu olan Türk sanayi savunma sektörü sahip olduğu özellikleri itibariyle cevap aranan araştırma soruları için önemli bir sektör olarak görülmektedir.

1985 yılında yürürlüğe giren **3238 sayılı Kanun**, Türkiye savunma sanayiinde kurumsal dönüşümün temel eşiklerinden biri olmuş (3238 sayılı Kanun, 1985; Yeşilyurt ve Yeşilyurt, 2019). Yerli sanayi altyapısından azami düzeyde yararlanılması, ileri teknolojili yatırımların teşvik edilmesi, Ar-Ge faaliyetlerinin desteklenmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri'nin ihtiyaç duyduğu silah, araç ve gereçlerin mümkün olduğunca Türkiye'de üretilmesi hedeflenmiştir. 1998 tarihli **Türk Savunma Sanayii Politikası ve Stratejisi Esasları** ile savunma sanayiinin teknoloji üretebilen, ihracat potansiyeline sahip, rekabete açık ve ülke sanayisiyle bütünleşik bir yapıya dönüştürülmesi amaçlanmış (Özgen, 2017; Yeşilyurt ve Yeşilyurt, 2019) tarihsel olarak dış tedarik ağırlıklı bir yapıdan, teknoloji geliştirme, yerlileşme, ihracat ve stratejik özerklik odaklı bütünleşik bir ekosisteme dönüşen stratejik bir sektör niteliği kazanmıştır. Savunma sanayinin, yalnızca yüksek teknoloji yoğunluğu taşıyan bir sektör değil, aynı zamanda devletle yapısal olarak yakın ilişkiler içinde bulunan, stratejik öncelikler doğrultusunda şekillenen, uzun dönemli ve yüksek belirsizlik içeren projelerin yürütüldüğü özel bir ekosistem olması (Yeşilyurt ve Yeşilyurt, 2019; Korkmaz, 2022), ana ve alt yüklenicilerin, kamu kurumlarının ve farklı yapıdaki örgütlerin eş zamanlı biçimde etkileşim içinde faaliyet gösterdiğinin bir göstergesi olarak ortaya çıkmıştır. Bu çok katmanlı yapı, karar alma süreçlerinin tek merkezli olmaktan uzaklaşmasına, örgütler arası bağımlılıkların artmasına ve inovasyon süreçlerinin daha karmaşık hale gelmesine yol açmaktadır (Korkmaz, 2022).

Savunma sanayinde projelerin çoğu yüksek maliyet, uzun geliştirme süresi, kritik güvenlik gereklilikleri ve sınırlı hata toleransı altında yürütülmesi (Korkmaz, 2022; Özkurt, 2020)çevresel değişimleri doğru algılama, fırsatları zamanında değerlendirme ve örgütsel yapıyı yeni gerekliliklere göre dönüştürme kapasitesini sorgular hale getirmekte, yapı-çevre uyumu ile farklılaşma ve entegrasyon dengesinin korunması da kritik hale gelmektedir (Burns ve Stalker, 1961; Lawrence ve Lorsch, 1967). Dolayısıyla, Türkiye savunma sanayi, inovasyon başarısızlığının örgütsel boyutlarını görünür kılması ve dinamik yeteneklerin nasıl işlediğini tartışmaya açması bakımından güçlü ve anlamlı bir araştırma alanı oluşturmaktadır.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Dinamik Yetenekler Kuramı

Stratejik yönetim yazınında örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajını nasıl elde ettiği ve koruduğu temel araştırma konuları arasındadır.

Bu bağlamda önemli kuramsal yaklaşımlardan biri olan Kaynak Tabanlı Görüş (Resource-Based View, RBV), örgütlerin sahip olduğu değerli, nadir, taklit edilmesi güç ve ikame edilemez kaynakların rekabet avantajının temel belirleyicisi olduğunu ileri sürmektedir (Barney, 1991). RBV, örgüt performansını açıklamada güçlü bir çerçeve sunmakla birlikte, özellikle teknolojik değişimin hızlı, çevresel belirsizliğin yüksek ve rekabet baskısının yoğun olduğu sektörlerde bazı sınırlılıklar taşımaktadır. Bu sınırlılıkların başında, yaklaşımın çoğunlukla mevcut kaynak stokuna odaklanması ve bu kaynakların zaman içerisinde nasıl dönüştürüldüğünü yeterince açıklayamaması gelmektedir (Priem ve Butler, 2001). Bu sınırlılıkları aşmak amacıyla geliştirilen Dinamik Yetenekler Kuramı, örgütlerin rekabet avantajını yalnızca sahip oldukları kaynaklar aracılığıyla değil, aynı zamanda bu kaynakları değişen çevresel koşullara uyum sağlayacak şekilde yenileyebilme, bütünleştirebilme ve yeniden yapılandırabilme kapasiteleri sayesinde elde ettiğini savunmaktadır (Teece, Pisano, ve Shuen, 1997).

Bu yaklaşımda dinamik yetenekler kuramı, örgütlerin çevresel değişimleri algılama, bu değişimlere uygun stratejik tepkiler geliştirme ve örgütsel kaynaklar ile süreçleri yeniden düzenleme kapasitesini ifade etmekte, belirsizliğin yüksek olduğu ve teknolojik dönüşümün hızla yaşandığı sektörlerde örgüt performansını ve inovasyon sonuçlarını açıklamada önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000). Dinamik yetenekler yaklaşımının temel varsayımlarından biri, inovasyon başarısının yalnızca teknolojik bilgi birikimi ya da Ar-Ge kapasitesiyle açıklanamayacağıdır. Bunun yanında, örgütün çevresel değişimleri nasıl yorumladığı, bu değişimleri stratejik fırsatlara nasıl dönüştürdüğü ve örgütsel yapısını bu doğrultuda nasıl yeniden şekillendirdiği de belirleyici bir rol oynamaktadır (Helfat ve Peteraf, 2015).

Teece'e (2007) göre dinamik yetenekler algılama, yakalama ve yeniden yapılandırma olmak üzere üç temel boyut üzerinden işler. Algılama kapasitesi, örgütlerin çevresel fırsat ve tehditleri zamanında fark etmesini; yakalama kapasitesi, algılanan fırsatların stratejik kararlar ve yatırım tercihleri yoluyla

ekonomik değere dönüştürülmesini; yeniden yapılandırma kapasitesi ise örgütlerin kaynaklarını, süreçlerini ve örgütsel yapısını değişen çevresel koşullara uyum sağlayacak biçimde dönüştürmesini mümkün kılar. Bu üç boyut birlikte değerlendirildiğinde, dinamik yeteneklerin örgütlerin yalnızca çevreyi izlemesini değil, aynı zamanda bu çevresel değişimlere etkili ve sürdürülebilir biçimde yanıt vermesini sağladığı görülmektedir (Zollo ve Winter, 2002).

Algılama kapasitesi, örgütlerin çevresel değişimleri tanıma, pazar dinamiklerini izleme, müşteri ihtiyaçlarını yorumlama ve teknolojik gelişmeleri zamanında fark etme becerisidir (Teece, 2007). Çevresel fırsat ve tehditlerin doğru tanımlanamaması, stratejik kararların ve inovasyon yatırımlarının sağlıklı biçimde şekillenmesini zorlaştırmakta, artan rekabet, teknolojik değişim ve belirsizleşen pazar koşulları, örgütlerin aldığı çevresel sinyalleri artırmakta ve stratejik açıdan kritik gelişmelerin ayırt edilmesini güçleştirmektedir. Day ve Schoemaker (2016), bu durumu "stratejik sürpriz" kavramıyla açıklamakta ve çevresel sinyallerin zamanında algılanamamasının beklenmedik rekabet tehditlerine yol açabileceğini belirtmektedir. Christensen (1997) ise yerleşik örgütlerin mevcut müşteri taleplerine ve hâkim pazar yapısına aşırı odaklanmaları nedeniyle yeni teknolojilerin dönüştürücü etkisini yeterince erken fark edemediklerini ileri sürmektedir. Algılama kapasitesinin zayıf olduğu durumlarda örgütler, çevresel değişimi eksik ya da hatalı yorumlayarak yanlış inovasyon projelerine yönelebilmekte veya stratejik fırsatları zamanında değerlendirme derecesini düşürebilmekte (Teece, 2007), teknoloji eğilimlerinin geç fark edilmesi, müşteri beklentilerinin karşılanamaması ve örgüt içi bilgi akışının yetersizliği, inovasyon sürecinin başlangıcında hatalı kararların alınmasına neden olmaktadır (Day, 1994; Choo, 2001).

Yakalama kapasitesi, örgütlerin algıladıkları fırsatları stratejik kararlar, yatırım tercihleri ve kaynak tahsis mekanizmaları aracılığıyla somut değere dönüştürme becerisi olup (Teece, 2014), fırsatların yakalanması, önceliklendirilmesi ve uygulanabilir inovasyon girişimlerine dönüştürülmesini kapsamaktadır.

Bu kapasite, yalnızca doğru fırsatların seçilmesini değil; yatırım kararlarının zamanında alınmasını, kaynakların uygun projelere yönlendirilmesini ve örgütsel birimler arasında koordinasyon kurulmasını gerektirmektedir. Üst yönetimin karar alma hızı, kaynak tahsisindeki esneklik, örgüt içi iletişim ve stratejik önceliklerin netliği bu süreçte belirleyicidir. Ayrıca süreç, yalnızca rasyonel değerlendirmelerle değil, yönetsel bilişsel önyargılar ve örgüt içi güç ilişkileri tarafından da etkilenmektedir (Kahneman ve Tversky, 1979; Pfeffer, 1992). Cooper ise (2019), inovasyon projelerinin önemli bir bölümünün geliştirme ve ticarileştirme aşamalarında başarısız olduğunu; bunun kaynak tahsisi gecikmeleri, karar alma aksaklıkları ve fonksiyonlar arası koordinasyon eksiklikleriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle yakalama kapasitesindeki eksiklikler; proje devamlılığı, ticarileştirme ve stratejik uygulama aşamalarında belirginleşen önemli bir başarısızlık kaynağıdır.

Yeniden yapılandırma kapasitesi ise, örgütlerin mevcut kaynaklarını, süreçlerini ve yapısal özelliklerini değişen çevre koşullarına uyum sağlayacak biçimde dönüştürme beceriş olup (Zollo ve Winter, 2002) fırsatların sürdürülebilir sonuçlara dönüştürülebilmesi için örgütsel yapının yeniden düzenlenmesini mümkün kılan temel bir boyut olarak ele alınmaktadır. Yeni teknolojilerin benimsenmesi, iş süreçlerinin oluşturulması, rollerin yeniden tanımlanması ve kaynakların yeniden düzenlenmesi önemli düzeyde kurumsal uyum gerektirmektedir. Yerleşik yapıların değişime direnç göstermesi ise bu kapasiteyi zayıflatan bir yapısal atalet sorunu yaratabilmektedir (Hannan ve Freeman, 1984). Winter (2003), örgütlerin yerleşik rutinlere aşırı bağlı kalmasının örgütsel atalet yarattığını ve değişime uyum kapasitesini zayıflattığını belirtmektedir. Bu nedenle yeniden yapılandırma kapasitesi, inovasyon başarısızlığının özellikle uygulama sonrası ve kurumsallaşma aşamalarındaki boyutlarını açıklamada önemli bir işleve sahiptir.

Dinamik Yetenekler Kuramı, örgütlerin belirsizlik ve hızlı değişim koşullarında rekabet avantajı geliştirme kapasitesini açıklayan güçlü bir yaklaşımdır. Kuram, çevresel değişimleri algılama, fırsatları değerlendirme ve kaynakları yeniden yapılandırma süreçlerine odaklanarak örgütsel uyum ve yenilenmeyi açıklar (Barreto, 2010). Diğer yandan kuramın en önemli eleştirisi dinamik yeteneklerin ölçülmesi ve operasyonelleştirilmesindeki güçlüktür (Barreto, 2010). Buna rağmen kuram, inovasyon ve örgütsel yenilenme süreçlerini açıklamada önemini korumaktadır. Tablo 1'de dinamik yeteneklerin

her bir boyutuna ilişkin başlıca eksiklikleri, temel nedenleri ve inovasyon süreçleri bakımından olası sonuçlarını bütüncül bir çerçevede sunmaktadır.

Tablo 1. Yetenek Eksiklikleri, Nedenleri, Sonuçları ve Temel Kaynaklar

Dinamik Yetenek Bileşeni	Eksiklik Türü	Temel Nedenler	Sonuçlar	Önerilen Kaynaklar
Algılama	Çevresel sinyallerin yanlış yorumlanması, fırsatların algılanamaması	- Bürokratik ve katı yapıların bilgi akışını yavaşlatması (Teece, 2007)	- Stratejik körlük (Christensen, 1997)	Teece (2007); Christensen (1997); Eisenhardt & Martin (2000)
		- Üst yönetimin bilişsel sınırlılıkları (Helfat & Peteraf, 2015)	- Fırsatların kaçırılması (Teece, 2007)	
		- Silo yapılar nedeniyle zayıf bağlantısallık (Eisenhardt & Martin, 2000)	- Yanlış projelere yatırım (Eisenhardt & Martin, 2000)	
		- Zayıf teknoloji izleme kapasitesi (Christensen, 1997)	- Yıkıcı inovasyonlara geç tepki (Christensen, 1997)	
Yakalama	Fırsatların ticarileştirilememesi, kaynak tahsis hataları	- Merkeziyetçi ve yavaş karar alma (Teece, 2014)	- Geliştirme aşamasında inovasyon başarısızlığı (Cooper, 2019)	Teece (2014); Cooper (2019); Helfat & Peteraf (2015)
		- Fonksiyonlar arası koordinasyon eksikliği (Eisenhardt & Martin, 2000)	- Rekabet avantajının hızla erimesi (Teece, 2014)	
		- Politikleşmiş yatırım kararları (Helfat & Peteraf, 2015)	- Yanlış ürün stratejileri (Helfat & Peteraf, 2015)	
		- Yanlış kaynak tahsisi ve portföy yönetimi eksikliği (Cooper, 2019)		
Yeniden Yapılandırma	Süreç ve kaynakların değişime uyarlanamaması	- Örgütsel atalet (Winter, 2003)	- Yapısal uyumsuzlaşma (Winter, 2003)	Zollo & Winter (2002); Winter (2003); Teece et al. (1997)
		- Eski rutinlere aşırı bağımlılık (Zollo & Winter, 2002)	- Entegrasyon sorunları (Zollo & Winter, 2002)	
		- Esnek olmayan yapılar (Teece et al., 1997)	- Teknolojik değişime uyumda gecikme (Teece et al., 1997)	
		- Modüler olmayan sistemler nedeniyle dönüşüm maliyeti (Teece, 2007)	- Stratejik esnekliğin kaybı (Teece, 2007)	
Yapı–Strateji Uyumu (Structure–Strategy Fit)	Yapının stratejiyi taşıyamaması	- Strateji ile uyumsuz organizasyonel tasarım (Chandler, 1962)	- Stratejik uyumsuzlaşma (Chandler, 1962)	Chandler (1962); Helfat & Peteraf (2015); O'Reilly & Tushman (2013)
		- Fazla merkezileşme veya yetersiz desantralizasyon (Helfat & Peteraf, 2015)	- Performans düşüşü (Helfat & Peteraf, 2015)	
		- Yapısal modülerlik eksikliği (O'Reilly & Tushman, 2013)	-Dinamik yeteneklerin işlevsizleşmesi (O'Reilly & Tushman, 2013)	

İnovasyon Başarısızlıklarının Çok Boyutlu Doğası ve Dinamik Yetenekler Kuramı Bağlamında Yeniden Tanımlanması

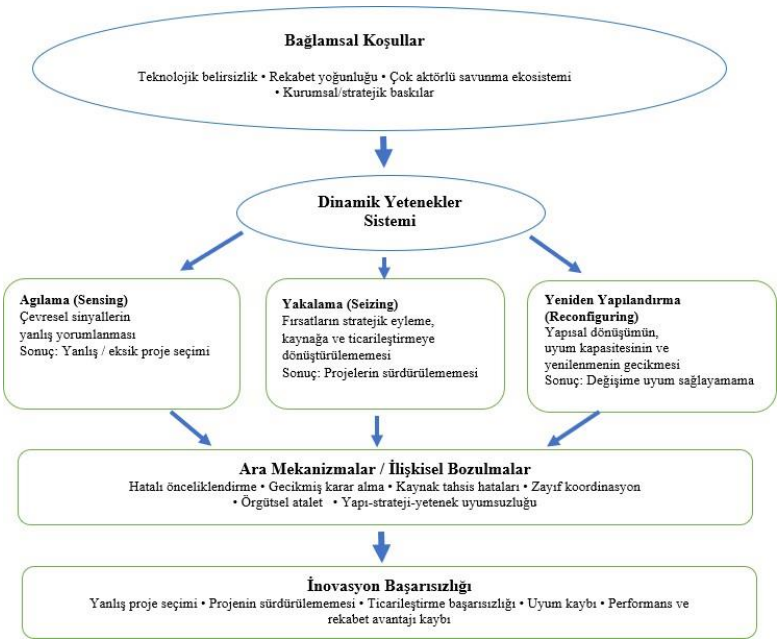
İnovasyon başarısızlıkları yalnızca teknik aksaklıklar, yönetimsel yetersizlikler ya da stratejik hata ve yanlış öngörülerle açıklanamayacak kadar çok boyutlu bir olgudur; bu nedenle söz konusu başarısızlıkların, görünür semptomların ötesine geçilerek örgütlerin çevresel değişimi algılama, fırsatları yakalama ve kaynaklarını yeniden yapılandırma kapasiteleri bağlamında değerlendirilmesi gerekmektedir. Dinamik Yetenekler Kuramı, başarısızlığı tekil karar hatalarının değil, çevresel sinyallerin doğru okunamaması, karar ve kaynak tahsis süreçlerinin etkin işletilememesi ve örgütsel yapıların değişime uyum sağlayacak biçimde dönüştürülememesi gibi yapısal ve bilişsel yetersizliklerin birikimli sonucu olarak açıklamaktadır (Teece, Pisano, ve Shuen, 1997; Teece, 2007).

Algılama eksikliği, müşteri ihtiyaçlarının ve teknolojik eğilimlerin yanlış değerlendirilmesine; yakalama eksikliği, fırsatlar fark edilse dahi bunların örgütsel eyleme dönüştürülememesine; yeniden yapılandırma eksikliği ise örgütsel atalet, rutin bağımlılığı ve dönüşüm kapasitesinin zayıflamasına yol açmaktadır (Christensen, 1997; Day ve Schoemaker, 2016; Hannan ve Freeman, 1984; O'Reilly ve Tushman, 2016; Winter, 2003; Zollo ve Winter, 2002). Ayrıca örgütsel yapı ile dinamik yetenekler arasındaki uyum bu süreçte belirleyici olup, katı, bürokratik ve merkeziyetçi yapılar bilgi akışını, hızlı karar almayı ve uyarlanabilirliği sınırlandırarak başarısızlık riskini artırmakta; esnek ve öğrenme odaklı yapılar ise dinamik yeteneklerin etkinliğini güçlendirmektedir (Burns ve Stalker, 1961; Eisenhardt ve Martin, 2000; Helfat ve Peteraf, 2015; Lawrence ve Lorsch, 1967). Dolayısıyla inovasyon başarısızlığı yalnızca performans düşüklüğü ya da proje düzeyindeki sapmalar olarak değil, yapı, strateji ve dinamik yetenekler arasındaki uyumsuzluğun ürettiği çok katmanlı bir sonuç olarak yeniden tanımlanabilmektedir.

İnovasyon başarısızlığının dinamik yetenekler temelinde yeniden tanımlanması, özellikle Türkiye savunma sanayi gibi yüksek teknolojik belirsizlik, stratejik bağımlılık ve yoğun rekabet baskısı altında faaliyet gösteren sektörlerde daha da önem kazanmakta ve inovasyon başarısızlığı yalnızca proje çıktılarındaki sapmalarla değil; çevresel değişimlerin zamanında algılanamaması, ortaya çıkan fırsatların örgütsel kararlara dönüştürülememesi ve mevcut yapı ile kaynakların yeni koşullara uyarlanamaması üzerinden şekillenmektedir. Dolayısıyla inovasyon başarısızlığı, Türkiye savunma sanayi bağlamında, dinamik yetenek eksiklikleri ile örgütsel uyumsuzluğun birlikte ürettiği çok katmanlı bir sonuç olarak ele alınabilir bir durumdur. Bu noktada kuramsal çerçeveye bağlı kalarak bir model çalışma kapsamında bir model önerimi önemli bir yaklaşım olarak kabul edilebilir.

Önerilen kavramsal model, dinamik yetenekler yaklaşımını savunma sanayi bağlamında inovasyon başarısızlığına neden olan aşamaları aşamalar halinde göstermektedir. Model çevresel koşulların örgütlerin algılama, yakalama ve yeniden yapılandırma kapasiteleri üzerindeki etkisi esas alınmakta; bu kapasitelerin ise inovasyon çıktıları ve başarısızlık olasılığı üzerinde belirleyici olduğu varsaymaktadır. Teknolojik belirsizlik, rekabet yoğunluğu, çok aktörlü savunma sanayi ekosistemi, kurumsal ve stratejik baskılar bağlamsal koşullar olarak kabul edilmekte, dinamik yetenekler köprü niteliği olarak ara katmanda yer almakta, ara mekanizmalar ve ilişkisel bozulmalar inovasyon başarısızlığına neden olan etkenler olarak nitelendirilmekte ve inovasyon başarısızlığına neden olan etkenler olarak değerlendirilmektedir. İnovasyon başarısızlığı ise kuramsal çerçeve bağlamında alt bileşenlerine ayılmaktadır. Ele alınan tüm konular aşağıda yer alan Şekil 1'de görsel hale getirilmiştir.

Şekil 1. Dinamik Yetenek Eksiklikleri Temelinde İnovasyon Başarısızlığına İlişkin Bütünleşik Kavramsal Model



Model, bir yandan rekabet yoğunluğu ve teknolojik belirsizlik gibi dış çevre unsurlarının algılama düzeyi üzerindeki etkisini, diğer yandan algılama, yakalama ve yeniden yapılandırma yetenekleri arasındaki ardışık ilişkiyi ortaya koymaktadır Rekabet yoğunluğu ve teknolojik belirsizlik arttıkça çevresel sinyaller daha karmaşık ve öngörülmesi güç hale gelmekte, bu durum örgütlerin pazar değişimlerini doğru algılamasını zorlaştırarak inovasyon başarısızlığı riskini artırmaktadır. Aşağıda yer verilen önermeler, söz konusu değişkenler arasındaki teorik bağlantıları sistematik biçimde açıklamakta ve araştırmanın test edilebilir kuramsal zeminini oluşturmaktadır.

Kavramsal Model ve Kuramsal Çerçeveye Yönelik Önermeler

Savunma sanayiinde rekabet yalnızca fiyat ve ürün düzeyinde değil; teknoloji geliştirme hızı, entegrasyon yeteneği, platform uyumu, tedarik güvenliği ve stratejik ortaklıklar düzeyinde de yaşanmaktadır. Bu ortamda artan veri ve sinyal akışı, örgütlerin hangi gelişmenin stratejik olarak anlamlı olduğunu ayırt etmesini zorlaştırabilir. Teknolojik belirsizlik arttıkça hangi teknolojinin olgunlaşacağı, hangi çözümün ihtiyaçlarla örtüşeceği ve hangi yatırımın değer üreteceği daha belirsiz hale gelir. Yüksek maliyet, uzun test süreçleri ve telafisi güç kararlar nedeniyle savunma sanayiinde bu durum daha kritik sonuçlar doğurur. Bu bağlamda algılama düzeyinin azalması, çevrenin hiç izlenmemesinden çok, sinyallerin doğru önceliklendirilememesi ve zamanında stratejik bilgiye dönüştürülememesi anlamına gelir. Sonuçta yanlış proje seçimi, ihtiyaçla uyumsuz yatırımlar ve gecikmiş kararlar inovasyon başarısızlığını artırır. Başka bir ifadeyle, savunma sanayiinde başarısızlık

çoğu zaman teknolojiyi geliştirememekten değil, hangi teknolojinin neden geliştirilmesi gerektiğini doğru ve zamanında kavrayamamaktan doğmaktadır.

Önerme 1: Sektörün rekabet yoğunluğu ve teknolojik belirsizlik düzeyi arttıkça pazar dinamikleri tarafından şekillenen algılama düzeyi azalacak ve inovasyon başarısızlığı artacaktır.

Algılama kapasitesinin tek başına yeterli olmadığını, ancak güçlü bir yakalama kapasitesinin öncülü olduğunu göstermektedir. Savunma sanayiinde fırsatın görülmesi kadar, onun yatırım, kaynak tahsisi, proje seçimi ve uygun iş birlikleriyle değere dönüştürülmesi de önemlidir. Algılama düzeyi yüksek olduğunda örgüt, hangi fırsatların stratejik olduğunu daha isabetli biçimde ayırt edebilir. Bu da daha rasyonel yatırım kararları alınmasını ve fırsatların daha etkili biçimde değerlendirilmesini sağlar. Doğru algılanan fırsatlar, daha tutarlı kaynak tahsisi, daha güçlü proje seçimi ve daha gerçekçi uygulama süreçleri doğurur. Böylece yanlış proje seçme riski azalır, doğru fırsatların somut çıktıya dönüşme ihtimali artar ve inovasyon başarısızlığı zayıflar. Bu nedenle algılama kapasitesi, fırsatların sürdürülebilir ekonomik ve stratejik değere dönüştürülmesinin bilişsel temelini oluşturmaktadır.

Önerme 2: Örgütlerin algılama düzeyi arttıkça, örgütsel inovasyon başarısızlığı azalacak; örgütün algıladığı fırsatları ekonomik değere dönüştürme becerisi olan yakalama kapasitesi artacaktır.

Savunma sanayiinde önemli sorunlardan biri, yalnızca yeni bilgi üretmek değil, bu bilgiyi mevcut örgütsel yapıya etkili biçimde yerleştirebilmektir. Çevre değişmesine rağmen süreçler, karar yapıları ve organizasyon tasarımı aynı kaldığında yenilikçi girişimler yavaşlamakta veya başarısız olmaktadır. Sektördeki yüksek prosedürleşme, güvenlik önceliği ve çok katmanlı karar yapısı gerekli olmakla birlikte, hızlı değişim karşısında örgütsel esnekliği sınırlayabilmektedir. Uyum kapasitesi yüksek örgütler ise insan kaynağını, bilgi akışını, süreçleri ve Ar-Ge yapısını daha etkin biçimde yeniden düzenleyebilir. Bu sayede yeni fırsatlar için uygun kaynak bileşimleri kurulabilir, darboğazlar azaltılabilir ve stratejik öncelikler ile uygulamalar arasındaki kopukluk giderilebilir. Dolayısıyla birçok inovasyon başarısızlığı teknolojik eksiklikten çok, örgütün yeni koşullara uygun bir yapı kuramamasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle yeniden yapılandırma kapasitesi, inovasyon başarısızlığını azaltan temel örgütsel mekanizmalardan biridir.

Önerme 3: Örgütlerin mevcut kaynak, süreç ve yapısallarının değişen çevre koşullarına uyum sağlama düzeyi arttıkça yeniden yapılanma beceri ve kabiliyeti artacak ve inovasyon başarısızlığı azalacaktır.

SONUÇ

Bu çalışma, savunma sanayiinde inovasyon başarısızlığını yalnızca teknik aksaklıklar ya da proje çıktıları üzerinden değil, örgütün değişken çevre koşullarını yönetme kapasitesi üzerinden kavramsallaştırmaktadır. Önerilen model, rekabet yoğunluğu, teknolojik belirsizlik ve çok aktörlü savunma ekosisteminin, örgütlerin algılama, yakalama ve yeniden yapılandırma yeteneklerini zorlayarak başarısızlık riskini artırabileceğini ileri sürmektedir. Bu yönüyle çalışma, inovasyon başarısızlığını sonuçtan çok süreç içinde üretilen yapısal ve yönetsel kırılmaların bir yansıması olarak ele almaktadır.

Modelin temel katkısı, savunma sanayiinde başarısızlığın tesadüfi değil; çevresel baskılar ile dinamik yetenekler arasındaki uyumsuzluktan doğan bir örgütsel sonuç olduğunu ortaya koymasıdır. Bu çerçevede çalışma, yazına savunma sanayine özgü bağlamsal koşulları merkeze alan kuramsal bir açıklama sunmakta; gelecekte yapılacak ampirik araştırmalar için sınanabilir bir analitik zemin oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management, 36*(1), 256–280.

Burns, T. ve Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.

Choo, C. W. (2001). Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research, 7*(1).

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.

Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management, 76*, 36–47.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing, 58*(4), 37–52.

Day, G. S. ve Schoemaker, P. J. H. (2016). Adapting to fast-changing markets and technologies. *California Management Review, 58*(4), 59–77.

Eisenhardt, K. M. ve Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal, 21*(10–11), 1105–1121.

Flyvbjerg, B. (2009). Survival of the unfittest: Why the worst infrastructure gets built—and what we can do about it. *Oxford Review of Economic Policy, 25*(3), 344–367.

Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review, 49*(2), 149–164.

Helfat, C. E. ve Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal, 36*(6), 831–850.

Kahneman, D. ve Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica, 47*(2), 263–291.

Korkmaz, G. (2022). Gelecek öngörüleri ve alınan dersler çerçevesinde savunma tedarik projeleri. *Savunma Bilimleri Dergisi, 21*(41), 163–204.

Lawrence, P. R. ve Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University, Division of Research.

O'Connor, G. C. (2008). *Grabbing lightning: Building a capability for breakthrough innovation*. Jossey-Bass.

O'Reilly, C. A., III ve Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford Business Books.

Özgen, C. (2017). Türkiye'nin savunma sanayii politikasının analizi: Türk savunma sanayii politikası ve stratejisi esasları dokümanı örneği. *Karadeniz Stratejik Araştırmalar Dergisi*.

Özkurt, C. (2020). *Savunma sanayiinde dijitalleşmenin kurumsal niteliklere etkisi* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi.

Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press.

Priem, R. L. ve Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review, 26*(1), 22–40.

3238 sayılı Savunma Sanayii Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığının Kurulması Hakkında Kanun. (1985). *Resmî Gazete*.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350.

Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies, 45*(1), 8–37.

Teece, D. J., Pisano, G.,ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal, 24*(10), 991–995.

Yeşilyurt, F. ve Yeşilyurt, M. E. (2019). Türkiye'de savunma sanayi. *Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies, 6*(2), 1–42.

Zollo, M. ve Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science, 13*(3), 339–351.

YAPAY ZEKÂ VE ÖRGÜTSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: FIRSATLAR, RİSKLER VE YÖNETSEL ÇIKARIMLAR

Dr. Öğr. Üyesi Turhan KARAKAYA

Doğuş Üniversitesi,
tkarakaya@dogus.edu.tr

Doç. Dr. Okan YAŞAR

Bahçeşehir Üniversitesi,
okan.yasar@bau.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada yapay zekâ (YZ) ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki çok boyutlu ilişki incelenmektedir. Dijitalleşme ve sürdürülebilirlik eksenindeki "ikiz geçiş" sürecinde YZ, işletmeler için stratejik bir dönüştürücü güç hâline gelmiştir. Derleme niteliğindeki bu makalede, YZ'nin çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik açısından sunduğu fırsatlar (yeşil inovasyon, enerji verimliliği, operasyonel optimizasyon) ile doğurduğu riskler (yüksek enerji tüketimi, algoritmik önyargı, yeşil yıkama) bütüncül bir yaklaşımla ele alınmıştır. Bulgular, YZ'nin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada "çift taraflı" bir etkiye sahip olduğunu ve net faydanın örgütsel bağlama dayandığını göstermektedir. Bu doğrultuda, YZ'nin örgütsel süreçlere entegrasyonunda etik yönetişim, şeffaflık, insan sermayesinin dönüşümü ve uzun vadeli stratejik uyumun kritik öneme sahip olduğu vurgulanmış; yöneticilere ve gelecekteki çalışmalara yönelik çeşitli çıkarımlar sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zekâ, Örgütsel Sürdürülebilirlik, ESG Performansı, Yeşil İnovasyon, İkiz Geçiş, Dijital Dönüşüm.

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında örgütler bir yandan dijital dönüşümün getirdiği köklü teknolojik değişimlere uyum sağlamaya çalışırken, diğer yandan iklim değişikliği, kaynak kıtlığı ve sosyal eşitsizlikler gibi küresel krizlerin yarattığı baskılarla yüzleşmektedir. Literatürde "ikiz geçiş" (twin transition) olarak adlandırılan bu iki büyük dönüşüm dalgası, dijitalleşme ve sürdürülebilirliğin birbirine bağlı süreçler olarak modern işletmecilik stratejilerinin merkezine yerleşmesini zorunlu kılmaktadır (Mumcu ve Brieger, 2026). Geçişin teknolojik ayağını temsil eden yapay zekâ, operasyonel süreçleri hızlandıran bir araç olmanın ötesine geçerek, Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) hedeflerine ulaşmada stratejik bir dönüştürücü güç konumuna yükselmiştir (Gandía vd., 2025). Örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için kâr maksimizasyonu yeterli olmayıp; ekonomik, çevresel ve sosyal değer yaratımını eşzamanlı olarak başarmaları gerekmektedir (Arroyo vd., 2026).

Yapay zekânın örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi literatürde "sürdürülebilirlik için yapay zekâ" ve "yapay zekânın sürdürülebilirliği" olmak üzere iki temel perspektif üzerinden yoğun biçimde tartışılmaktadır (Dhiman vd., 2024; Schoormann vd., 2023). Bir tarafta yapay zekânın enerji verimliliğini artırma, yeşil inovasyonu tetikleme, tedarik zincirlerini optimize etme ve karar alma süreçlerini iyileştirme potansiyeli bulunurken; diğer tarafta yüksek enerji tüketimi, algoritmik önyargılar, veri gizliliği ihlalleri ve yeşil yıkama (greenwashing) gibi ciddi riskler yer almaktadır (Zhao ve Gómez Fariñas, 2023). Dolayısıyla yapay zekâ, sürdürülebilirlik bağlamında çift taraflı bir işlev üstlenen ve dikkatle yönetilmesi gereken bir araç olarak öne çıkmaktadır.

Bu çerçevede çalışmanın temel amacı, yapay zekâ ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki çok boyutlu ilişkiyi fırsatlar ve riskler ekseninde bütüncül bir bakış açısıyla incelemektir. Bir derleme niteliği taşıyan makalede; yapay zekânın çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik boyutlarındaki dönüştürücü rolünün ortaya koyulması ve bu teknolojik entegrasyonun doğurduğu yönetsel zorluklara ilişkin stratejik çıkarımlar sunulması hedeflenmektedir. Çalışma, teknolojinin bir araç olmakla birlikte, ekolojik ve sosyal sistemlerle etkileşime giren karmaşık bir yapı olduğu ön kabulüne dayanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yapay Zekâ Kavramı

Yapay zekâ kavramı tarihsel süreçte ilk kez 1956 yılında Dartmouth Konferansı'nda John McCarthy tarafından "akıllı makineler, özellikle akıllı bilgisayar programları yapma bilimi ve mühendisliği" olarak tanımlanmış ve 20. yüzyılın ortalarından itibaren sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır (Akram vd., 2025;

Sang vd., 2026; Toniolo vd., 2020; Zhao ve Gómez Fariñas, 2023). Alanın öncülerinden Alan Turing'in geliştirdiği "taklit oyunu", yapay zekânın uygulanabilirliğini keşfeden ilk adımlar arasında kabul edilmektedir (Alshawi, 2022). 1950'lerde sembolik akıl yürütme gerektiren problemleri çözmeye odaklanan yapay zekâ araştırmaları, zaman zaman durgunluk dönemleri yaşamış olsa da büyük verinin ve artan işlemci gücünün sağladığı imkanlarla yeniden ivme kazanmış; günümüzde yalnızca mühendislik uygulamalarıyla sınırlı kalmayıp örgütsel gelişim üzerindeki etkileri bakımından da incelenmeye başlanmıştır (Akram vd., 2025; Alshawi, 2022).

Literatürde yapay zekânın standart ve evrensel bir tanımını yapmak güç olsa da, en temel ifadeyle yapay zekâ; öğrenme, akıl yürütme, problem çözme, algılama ve dil anlama gibi normalde insan zekâsı gerektiren bilişsel görevleri yerine getirme kapasitesine sahip bilgisayar sistemlerini kapsayan geniş bir şemsiye terim olarak tanımlanmaktadır (Ao, 2025; Dhiman vd., 2024; Mumcu ve Brieger, 2026; Toniolo vd., 2020). OECD, yapay zekâyı insan refahını artırma potansiyeline sahip "genel amaçlı bir teknoloji" olarak nitelendirirken; Avrupa Komisyonu, çevresini analiz ederek belirli hedeflere ulaşmak için özerklikle hareket eden akıllı sistemler olarak ifade etmektedir (Zhao ve Gómez Fariñas, 2023). Bu bağlamda yapay zekâ; makine öğrenmesi, derin öğrenme, doğal dil işleme, veri madenciliği ve görüntü tanıma gibi alt teknolojileri bünyesinde barındırmaktadır (Badghish ve Soomro, 2024; Schoormann vd., 2023; Wang vd., 2026).

İş dünyası ve endüstriyel bağlamda yapay zekâ, Dördüncü Sanayi Devrimi'nin temel bileşeni olarak değerlendirilmekte ve iş pratiklerini köklü biçimde dönüştürmektedir (Al-Momani, 2025; Badghish ve Soomro, 2024; Bracarense vd., 2022). Kaynak Tabanlı Görüş çerçevesinde yapay zekâ, operasyonel bir araç olmaktan ziyade; değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez özellikleriyle işletmelere rekabet avantajı sağlayan stratejik bir kaynak olarak konumlandırılmaktadır (Mumcu ve Brieger, 2026).

Örgütsel Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirlik kavramı modern anlamda ilk kez 1987 tarihli Brundtland Raporu'nda "bugünün ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama kapasitesinden ödün vermeksizin karşılayan kalkınma" olarak tanımlanmıştır (Dhiman vd., 2024; Toniolo vd., 2020; Zhao ve Gómez Fariñas, 2023). Tanımdaki temel anlayış; Kyoto Protokolü, Paris Anlaşması ve Birleşmiş Milletler'in 2030 Gündemi kapsamındaki Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile kurumsal bir çerçeveye kavuşturulmuştur (Toniolo vd., 2020).

Örgütsel sürdürülebilirlik, geleneksel olarak "üçlü alt çizgi" (triple bottom line) yaklaşımı çerçevesinde ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üç temel boyut üzerinden ele alınmaktadır (Dhiman vd., 2024; Herghiligiu vd., 2025; Schoormann vd., 2023). Ekonomik boyut, finansal kaynakların etkin kullanımını; çevresel boyut, doğal kaynakların sorumlu kullanımını ve ekolojik ayak izinin azaltılmasını; sosyal boyut ise insan hakları, eşitlik, güvenli çalışma koşulları ve toplumsal refahı ifade etmektedir (Herghiligiu vd., 2025; Sipola vd., 2023). Günümüzde ise bu yapı ESG kriterleri ekseninde genişletilerek yönetişim boyutu da sürdürülebilirlik değerlendirmelerine dâhil edilmiştir (Ao, 2025; Chang ve Ke, 2024; Toniolo vd., 2020).

21. yüzyılda örgütsel sürdürülebilirlik normatif bir ideal olmaktan çıkarak kurumsal hayatta kalma ve rekabet edebilirlik için merkezi bir stratejik zorunluluğa dönüşmüştür (Arroyo vd., 2026; Wittmann, 2025). Düzenleyiciler, yatırımcılar ve tüketicilerden gelen baskılar, işletmeleri ekonomik büyüme, çevresel koruma ve sosyal refah arasında dinamik bir denge kurmaya zorlamaktadır (Arroyo vd., 2026; Luo ve Zhang, 2025). Ancak yeşil yatırımların uzun geri ödeme süreleri, sürdürülebilirlik raporlamasında karşılaşılan "yeşil yıkama" (greenwashing) uygulamaları ve standartlaşma eksikliği gibi faktörler, örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanması ve ölçülmesi sürecindeki temel zorluklar olarak varlığını sürdürmektedir (Akram vd., 2025; Herghiligiu vd., 2025; Mustafa vd., 2025).

Örgütsel Sürdürülebilirlikte Yapay Zekânın Rolü

"İkiz geçiş" kavramı çerçevesinde dijitalleşme ve sürdürülebilirliğin birbirine bağlı iki dönüşüm süreci olarak ele alınmaya başlanmasıyla birlikte, yapay zekânın örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki rolü literatürde ilgi görmeye başlamıştır (Mumcu ve Brieger, 2026; Ogrean, 2023). Teorik açıdan yapay zeka-örgütsel sürdürülebilirlik ilişkisi; firmaların fırsatları sezme ve uyum sağlama kapasitesini vurgulayan Dinamik Yetenekler Teorisi, şeffaflık ve güven inşasına odaklanan Paydaş Teorisi ve

kaynak tahsis verimliliğini açıklayan İşlem Maliyeti Teorisi gibi çeşitli çerçevelerle açıklanmaktadır (Ao, 2025; Luo ve Zhang, 2025; Yu vd., 2025). Al-Emran'ın Teknoloji-Çevresel, Ekonomik ve Sosyal Sürdürülebilirlik (T-EESST) teorisi ise teknolojinin sürdürülebilirlik üzerindeki çift yönlü etkilerini bütüncül bir biçimde değerlendirmektedir (Al-Momani, 2025).

Literatürde yapay zekâ ve sürdürülebilirlik ilişkisi; "Sürdürülebilirlik için Yapay Zekâ" ve "Yapay Zekânın Sürdürülebilirliği" olmak üzere iki temel perspektif üzerinden tartışılmaktadır. Birinci perspektif yapay zekânın ekolojik ve sosyal hedeflere ulaşmada bir araç olarak kullanılmasını ifade ederken; ikinci perspektif yapay zekâ sistemlerinin eğitimi, donanımı ve yüksek enerji tüketimi gibi kendi yaşam döngüsü süreçlerinin yarattığı çevresel ve sosyal maliyetlerin yönetilmesini kapsamaktadır (Dhiman vd., 2024; Rohde vd., 2024; Schoormann vd., 2023; Zhao ve Gómez Fariñas, 2023).

Ampirik bulgulara bakıldığında, yapay zekânın kurumsal sürdürülebilirlik performansını doğrudan ve dolaylı yollarla olumlu yönde etkilediğini doğrulayan sonuçlar bulunduğu görülmektedir. Araştırmalar, yapay zekâyı benimsemenin özellikle KOBİ'lerde çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarını anlamlı düzeyde artırdığını (Al-Momani, 2025; Mumcu ve Brieger, 2026) ve kurumsal ESG performansı üzerinde şeffaflık ve verimlilik aracılığıyla pozitif bir etki yarattığını göstermektedir (Wang vd., 2026). Bununla birlikte, entegrasyonun başarısının büyük ölçüde kurumsal kültüre ve etik yönetişim mekanizmalarına bağlı olduğu da sıklıkla vurgulanmaktadır (Gandía vd., 2025; Isensee vd., 2021; Ogrean, 2023; Schwaeke vd., 2025).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmada yapay zekâ ile örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla derleme yöntemi benimsenmiştir. Derleme çalışmaları, belirli bir konudaki mevcut bilgi birikimini sentezleyerek yeni teorik bakış açıları geliştirmek, literatürdeki eğilimleri haritalandırmak ve araştırma boşluklarını tespit etmek için yaygın olarak kullanılan bir araştırma tasarımıdır (Özer ve Görgülü, 2021). Yapay zekâ ve sürdürülebilirlik kesişiminin disiplinlerarası, hızla gelişen ve henüz olgunlaşmamış bir alan olması nedeniyle çalışmada derleme yöntemi tercih edilmiştir.

Literatür taraması, Web of Science, Scopus ve Google Scholar veri tabanlarında Ocak–Mart 2026 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olup 2020–2026 yılları arasında yayımlanmış çalışmaları kapsamaktadır. Yapay zekâ ve sürdürülebilirlik kesişimindeki güncel tartışmaları yansıtabilmek amacıyla son altı yıla ağırlık verilmiştir. Tarama sürecinde teknoloji, sürdürülebilirlik ve kesişim olmak üzere üç arama grubu oluşturulmuş; her grup içindeki terimler OR, gruplar arasındaki ilişki ise AND operatörüyle birleştirilmiştir. Teknoloji grubunda "artificial intelligence", "AI", "machine learning", "deep learning" ve "generative AI"; sürdürülebilirlik grubunda "sustainability", "organizational sustainability", "ESG", "corporate sustainability", "green innovation" ve "CSR" terimleri kullanılmıştır. Bunlara ek olarak "twin transition", "digital transformation", "greenwashing", "algorithmic bias" ve "energy efficiency" terimleri de arama kapsamına alınmıştır.

Çalışmaların seçiminde belirli dahil etme ve hariç tutma kriterleri uygulanmıştır. Analize dahil edilen çalışmaların 2020–2026 yılları arasında yayımlanmış olması, hakemli dergilerde, konferans bildiri kitaplarında veya akademik yayınevlerince basılmış kitap bölümlerinde yer alması, yapay zekâ ile örgütsel sürdürülebilirlik, ESG, yeşil inovasyon veya dijital dönüşüm konularını doğrudan ele alması, İngilizce ya da Türkçe dilinde kaleme alınmış olması ve tam metne erişilebilir nitelikte bulunması esas alınmıştır. Yalnızca teknik veya mühendislik odaklı olup örgütsel ya da sürdürülebilirlik boyutu taşımayan çalışmalar, yayımlanmamış tez ve raporlar, yinelenen yayınlar ile özet veya tam metne erişilemeyen çalışmalar kapsam dışında bırakılmıştır.

Tarama sürecinde toplam 324 kayda ulaşılmıştır. Yinelenen 41 kaydın elenmesinin ardından 283 çalışmanın başlık ve özeti incelenmiş; konu dışı olan 142 çalışma bu aşamada elenmiştir. Tam metin erişimi sağlanan 141 çalışma dahil/hariç tutma kriterleri çerçevesinde değerlendirilmiş; yeterli metodolojik kaliteyi karşılamayan, konu kapsamıyla örtüşmeyen veya tam metne erişilemeyen 75 çalışma dışarıda bırakılmıştır. Sonuç olarak 66 çalışma nihai analize dahil edilmiştir. Seçilen çalışmalar; ampirik araştırmalar, sistematik derlemeler, bibliyometrik analizler ve kavramsal çerçeve makalelerinden oluşmaktadır.

Seçilen çalışmalar; yazar(lar), yayın yılı, araştırma yöntemi, ve temel bulgular başlıklarını içeren standart bir veri çıkarım formu aracılığıyla kodlanmıştır. Tematik kategoriler tümevarımsal bir kodlama mantığıyla oluşturulmuştur. İlk aşamada her çalışmanın temel argümanları açık kodlama yöntemiyle etiketlenmiş, ikinci aşamada benzer kodlar bir araya getirilerek üst temalar oluşturulmuştur. Süreç sonucunda fırsatlar ekseninde; (1) çevresel performans ve yeşil inovasyon, (2) ekonomik performans, verimlilik ve tedarik zinciri, (3) sosyal sürdürülebilirlik ve insan kaynakları ile (4) kurumsal yönetişim, karar alma ve ESG raporlaması olmak üzere dört ana tema belirlenmiştir. Riskler ekseninde ise (1) çevresel maliyetler ve enerji tüketimi, (2) etik riskler ve algoritmik önyargı, (3) yönetişim boşlukları ve yeşil yıkama ile (4) teknik, finansal ve piyasa engelleri olmak üzere dört risk teması ortaya çıkmıştır.

Mevcut literatürde yapay zekâ ve sürdürülebilirlik ilişkisi çoğunlukla ya yalnızca çevresel boyutuyla ya da yalnızca ekonomik boyutuyla ele alınmaktadır. ESG'nin üç boyutunu ve ikiz geçiş perspektifini eş zamanlı olarak inceleyen, fırsatlar ile riskleri bütüncül bir çerçevede sentezleyen çalışmalar ise sınırlı kalmaktadır. Bu çalışma söz konusu boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Çalışmayla yapay zekânın çevresel, sosyal ve yönetişim boyutlarındaki fırsatları ile riskleri tek bir analitik çerçevede ele alan kapsamlı bir sentez sunulmaktadır. Çalışmada dijitalleşme ve sürdürülebilirliğin birbirine bağlı süreçler olarak kavramlaştırıldığı ikiz geçiş çerçevesi, yapay zekâ-sürdürülebilirlik ilişkisine uygulanmaktadır. Çalışmayla teorik bulgular, yöneticilere ve politika yapıcılara yönelik somut stratejik önerilerle ilişkilendirilmekte; gelecekteki araştırmalar için öncelikli boşluklar haritalandırılmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın literatüre katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Yapay Zekânın Örgütsel Sürdürülebilirlik Açısından Sunduğu Fırsatlar

Yapay zekânın örgütsel sürdürülebilirlik açısından sunduğu fırsatlar; çevresel performansın iyileştirilmesi, ekonomik ve operasyonel verimliliğin artırılması, sosyal sürdürülebilirliğin desteklenmesi ve kurumsal yönetişim ile şeffaflığın güçlendirilmesi olmak üzere geniş bir yelpazede kendini göstermektedir.

Çevresel Performans ve Yeşil İnovasyon: Yapay zekânın çevresel sürdürülebilirlik bağlamında sunduğu en belirgin fırsatlardan biri yeşil inovasyon (greenovation) kapasitesinin ve enerji verimliliğin artırılmasıdır. Yapay zekâ; büyük veri analitiği, makine öğrenmesi ve dijital ikiz teknolojileri aracılığıyla enerji talebini gerçek zamanlı olarak izlemekte, üretim süreçlerini optimize etmekte ve karbon emisyonlarını anlamlı ölçüde azaltmaktadır (Akram vd., 2025; Bressane vd., 2026; Gandía vd., 2025; Luo ve Zhang, 2025; Toniolo vd., 2020). Ampirik çalışmalarda yapay zekâyı benimsemenin toplam enerji tüketimini azalttığı ve yeşil inovasyon projeleri için bilgi asimetrisini gidererek Ar-Ge süreçlerini hızlandırdığı gösterilmiştir (Ao, 2025; Hussain vd., 2024; Liu vd., 2025; Wang vd., 2025; Zhou ve Bu, 2025). Ayrıca yapay zekâ; atık üretim örüntülerini önceden belirleyerek döngüsel ekonomiyi desteklemekte, tarım ve gıda sektörlerinde kaynak tüketimini dengeleyerek israfı önlemekte ve uydu verileriyle ormansızlaşma gibi ekolojik risklere karşı erken uyarı sistemleri sağlamaktadır (Alshawi, 2022; Arroyo vd., 2026; Gandía vd., 2025; Kulkov vd., 2024; Ta vd., 2024).

Ekonomik Performans, Verimlilik ve Tedarik Zinciri: Operasyonel ve ekonomik boyutta yapay zekâ, rutin görevleri otomatikleştirerek toplam faktör verimliliğini artırmakta ve işletme maliyetlerini düşürmektedir (Badghish ve Soomro, 2024; Sun ve Zhu, 2026; Wang vd., 2026). Tedarik zinciri yönetiminde yapay zekâ ve blok zinciri gibi teknolojilerin entegrasyonu; piyasa taleplerinin doğru tahmin edilmesini, envanter yönetiminin optimize edilmesini ve küresel dalgalanmalara karşı tedarik zinciri dayanıklılığının güçlendirilmesini sağlamaktadır (Jabbour vd., 2025; Luo ve Zhang, 2025; Yang vd., 2024; Yu vd., 2025; Zhang vd., 2026). Bunun yanı sıra yapay zekâ; gelişmiş kredi skorlaması ve nakit akışı izleme yetenekleriyle işletmelerin finansman kısıtlarını hafifletmekte, yeşil yatırımlar için daha elverişli koşullar yaratmakta ve iflas risklerinin erken tespitini mümkün kılarak finansal sürdürülebilirliği desteklemektedir (Chi ve Chu, 2021; Hussain vd., 2024; Luo ve Zhang, 2025; Xie vd., 2025).

Sosyal Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları: Sosyal sürdürülebilirlik açısından yapay zekâ, insan kaynakları yönetimini veri odaklı bir yaklaşımla dönüştürmektedir. Yapay zekâ destekli sistemler; işe alım süreçlerinde standartlaştırma sağlayarak çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik etmekte, çalışan geri bildirimlerini analiz ederek iş tatminini artırmakta ve tehlikeli görevleri otomatikleştirerek iş güvenliğini

yükseltmektedir (Atoyebi ve Sopuru, 2025; Balcıoğlu vd., 2024; Chang ve Ke, 2024; Chedrawi vd., 2026; Ramasamy vd., 2025; Sipola vd., 2023; Toniolo vd., 2020). Bununla birlikte yapay zekâ, işgücünün genel teknik beceri düzeyini yükselterek insan sermayesi yapısını yeşil dönüşüme uygun hâle getirmekte ve çalışanların yeni yetkinlikler kazanmasını kolaylaştırmaktadır (Liu vd., 2025; Wang vd., 2025).

Kurumsal Yönetişim, Karar Alma ve ESG Raporlaması: Yönetişim ve şeffaflık boyutunda yapay zekâ, yöneticiler ile hissedarlar arasındaki bilgi asimetrisini azaltmakta ve yönetsel miyopinin önüne geçerek uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerinin önceliklendirilmesini sağlamaktadır (Akram vd., 2025; Wang vd., 2026). Yapay zekâ destekli değerlendirme modelleri ve doğal dil işleme araçları, ESG verilerinin analizini otomatikleştirerek sürdürülebilirlik raporlamasının kalitesini, tutarlılığını ve uluslararası standartlara (GRI, ISSB, CSRD) uyumunu artırmaktadır (Ahmad ve Ahmed, 2026; Bressane vd., 2026; Fang vd., 2025; Herghiligiu vd., 2025; Mustafa vd., 2025; Ong vd., 2025; Zhu vd., 2025). Kurumsal hesap verebilirliği güçlendiren bu durum aynı zamanda çevresel performansın daha nesnel bir biçimde değerlendirilmesine de zemin hazırlamaktadır. KOBİ'ler bağlamında da yapay zekânın benimsenmesi, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarını anlamlı düzeyde artırarak rekabetçi farklılaşma sağlamaktadır (Islam vd., 2026; Khemakhem ve Dalhoum, 2025; Mumcu ve Brieger, 2026).

Yapay Zekânın Örgütsel Sürdürülebilirlik Açısından Doğurduğu Riskler

Yapay zekânın örgütsel sürdürülebilirlik bağlamında sunduğu fırsatların yanı sıra, teknolojik, çevresel, etik ve yönetsel boyutlarda ciddi riskler barındırdığı da literatürde geniş biçimde tartışılmaktadır.

Çevresel Maliyetler ve Enerji Tüketimi: Yapay zekânın sürdürülebilirlik açısından yarattığı en büyük paradokslardan biri çevresel maliyetlerdir. Özellikle doğal dil işleme ve derin öğrenme modelleri gibi büyük ölçekli yapay zekâ modellerinin eğitilmesi ve veri merkezlerinin işletilmesi, devasa boyutlarda hesaplama gücü, elektrik tüketimi ve donanım altyapısı gerektirmektedir. Ancak bu gereklilikler; artan karbon emisyonları, e-atık sorunu ve kaynak tükenmesi gibi ekolojik hedeflerle çelişen sonuçlar doğurmaktadır (Balcıoğlu vd., 2024; Dhiman vd., 2024; Isensee vd., 2021; Luo ve Zhang, 2025; Mustafa vd., 2025; Ogrean, 2023; Rohde vd., 2024; Schwaeke vd., 2025). Yapay zekâ operasyonları bir yandan endüstriyel verimlilik sağlarken diğer yandan dijital altyapının hızla genişlemesi, toplam enerji talebini artırarak net çevresel faydayı belirsizleştirebilmektedir (Zhou ve Bu, 2025).

Etik Riskler, Algoritmik Önyargı ve Sosyal Eşitsizlik: Sosyal ve etik boyutta, yapay zekâ tarihsel olarak önyargılı verilerle eğitildiğinde kurumsal eşitsizlikleri ve ayrımcılığı sistematik biçimde yeniden üretebilmektedir (Chang ve Ke, 2024; Chedrawi vd., 2026; Hermann vd., 2024; Luo ve Zhang, 2025; Schoormann vd., 2023; Sipola vd., 2023). Bunun yanı sıra yapay zekânın rutin görevleri otomatikleştirmesi, iş gücü piyasasında köklü dönüşümlere yol açarak; iş kayıplarına, iş güvencesizliğine ve çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesine neden olabilmektedir. Oluşan belirsizlik ortamı ise çalışanların çevre yanlısı davranışlarını ve örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir (Arroyo vd., 2026; Kim vd., 2024; Kim ve Lee, 2025; Kulkov vd., 2024). Diğer taraftan, tüketici ve çalışan verilerinin geniş ölçekte toplanması da ciddi gizlilik ihlallerine ve siber güvenlik risklerine zemin hazırlamaktadır (Alshawi, 2022; Ta vd., 2024; Zhao ve Gómez Fariñas, 2023).

Yönetişim Boşlukları, Şeffaflık Eksikliği ve Yeşil Yıkama (Greenwashing): Yapay zekâ algoritmalarının "kara kutu" niteliği, sistemin karar mantığının insanlar tarafından anlaşılamamasına ve dolayısıyla kurumsal hesap verebilirlik mekanizmalarının zayıflamasına yol açmaktadır (Bressane vd., 2026; Mustafa vd., 2025). Mevcut sürdürülebilirlik raporlama standartlarının yapay zekâ risklerini ele almada yetersiz kalması ciddi yönetişim boşlukları yaratmaktadır (Pasi vd., 2026; Primec vd., 2026). Öte yandan, yapay zekânın kurumsal iletişimi manipüle etmek amacıyla kullanılması, yeşil yıkama (greenwashing) riskini artırmaktadır. Araştırmalar, bazı yapay zekâ sistemlerinin ESG raporlarındaki yanıltıcı ifadeleri tespit etmekte yetersiz kaldığını ve çevresel söylem ile gerçek emisyonlar arasında paradoksal ilişkiler bulunabildiğini göstermektedir (dos Santos vd., 2025; Jakubczak vd., 2025; Zhao ve Liu, 2026). ESG derecelendirme metodolojilerindeki şeffaflık eksikliği ve algoritmik tutarsızlıklar da yatırım sinyallerini çarpıtmaktadır (Arslan vd., 2025; Martín vd., 2026; Senni vd., 2025).

Teknik, Finansal ve Piyasa Engelleri: Yapay zekânın benimsenmesi; yüksek başlangıç yatırımları, veri yetersizliği, nitelikli personel eksikliği ve değişime kapalı katı kurumsal kültür gibi uygulama

engellerine takılmaktadır. Bu durum özellikle KOBİ'ler ve gelişmekte olan ekonomilerdeki işletmeler için bir "dijital ESG uçurumu" yaratmakta ve mevcut rekabet eşitsizliklerini derinleştirmektedir (Agrawal, 2025; Almeida ve Nascimento, 2025; Aslam vd., 2024; Badghish ve Soomro, 2024; Khemakhem ve Dalhoum, 2025; Mumcu ve Brieger, 2026; Pietrzak, 2025; Shen vd., 2025; Ta vd., 2024). Makro düzeyde ise yapay zekâ teknolojisinin ve devasa veri setlerinin az sayıda küresel teknoloji devinin (GAFAM, Baidu vb.) tekelinde toplanması, güç ve servet yoğunlaşmasına yol açarak sürdürülebilirlik çıktılarının demokratikleşmesini engellemektedir (Alshawi, 2022; Bressane vd., 2026; Rohde vd., 2024). Ayrıca, yüksek çevresel belirsizlik ve yoğun piyasa rekabeti altında işletmelerin uzun vadeli yeşil yatırımlar yerine kısa vadeli maliyet düşürmeye odaklanması, yapay zekânın sürdürülebilirlik üzerindeki olumlu etkilerini zayıflatmaktadır (Sun ve Zhu, 2026; Wang vd., 2025; Yu vd., 2025).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapay zekâ ve örgütsel sürdürülebilirlik kesişimi modern yönetim biliminin en dinamik alanlarından birini oluşturmaktadır. Teorik perspektiften bakıldığında yapay zekâ, işletmelere rekabet avantajı sağlayan nadir ve taklit edilemez bir stratejik kaynak olarak konumlanmaktadır. Aynı zamanda örgütlerin çevresel belirsizlikleri sezme, yeşil inovasyon fırsatlarını yakalama ve kaynaklarını sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda yeniden yapılandırma kapasitesini artırmaktadır. Ancak yapay zekânın sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi tek yönlü değildir. Teknoloji bir yandan enerji verimliliği sağlarken, diğer yandan devasa veri merkezlerinin yarattığı ekolojik ayak izi ve algoritmik önyargıların neden olduğu sosyal eşitsizlikler gibi yeni kriz alanları yaratmaktadır. Yapay zekânın net sürdürülebilirlik etkisi, teknolojinin kendisinden ziyade hangi örgütsel, sosyal ve ekolojik bağlamda uygulandığına dayanmakta; bu doğrultuda yapay zekâ sistemlerinin sosyo-teknik-ekolojik sistemler olarak ele alınması gerekmektedir.

Bu çerçevede, yapay zekânın örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki dönüştürücü gücü yöneticiler için bir dizi stratejik sorumluluk doğurmaktadır. Öncelikle, yapay zekâ yatırımları salt kısa vadeli maliyet düşürme aracı olarak görülmemeli; kurumun uzun vadeli ESG ve yeşil inovasyon hedefleriyle entegre edilerek yönetsel miyopinin önüne geçilmelidir. Yöneticiler, algoritmik önyargıları ve "kara kutu" sorununu aşmak için Açıklanabilir Yapay Zekâ modellerine yatırım yapmalı ve veri gizliliğini güvence altına alan etik yönetişim mekanizmaları oluşturmalıdır. İnsan sermayesinin dönüşümü de önemli bir hususdur. Yapay zekânın iş gücünü ikame etmesi yerine onu tamamlaması hedeflenmeli; çalışanların dijital okuryazarlıklarını artıracak yeniden beceri kazandırma programları hayata geçirilmelidir. Ayrıca, ESG raporlamalarında yapay zekâ kullanılırken üretilen verilerin doğrulanabilirliği denetlenmeli ve teknolojinin kurumsal imajı manipüle eden bir yeşil yıkama (greenwashing) aracına dönüşmesine izin verilmemelidir.

Yapay zekâ ve sürdürülebilirlik entegrasyonuna yönelik dinamikler gelecekteki araştırmalar için de önemli boşluklara işaret etmektedir. Öncelikli alanlardan biri, yapay zekânın net çevresel etkisinin ölçülmesidir. Operasyonel süreçlerde sağlanan enerji tasarrufu ile veri merkezlerinin tükettiği yüksek enerji arasındaki dengeyi inceleyen boylamsal ampirik araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle iş dünyasında hızla yaygınlaşan Üretken Yapay Zekâ sistemlerinin devasa enerji maliyetleri ve halüsinasyon risklerinin ESG raporlamalarındaki etkileri, gelecekteki çalışmaların ana odak noktalarından biri olabilir. Bunun yanı sıra, dijital ve finansal kısıtları olan KOBİ'lerin "dijital ESG uçurumu"nu nasıl aşabileceğine dair daha fazla saha çalışması yapılabilir. Sosyal sürdürülebilirlik bağlamında ise yapay zekânın iş gücü piyasasındaki net etkisini ve bunun çalışan refahı üzerindeki psikolojik yansımalarını inceleyen araştırmalar derinleştirilebilir. Son olarak, Avrupa Birliği Yapay Zekâ Yasası gibi yeni yasal düzenlemelerin, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri ve uyum maliyetleri üzerindeki etkileri gelecekteki araştırmalarla aydınlatılabilir.

KAYNAKÇA

Agrawal, K. P. (2025). Organizational sustainability of generative AI-driven optimization intelligence. *Journal of Computer Information Systems, 65*(3), 265–279. https://doi.org/10.1080/08874417.2023.2286540

Ahmad, I., & Ahmed, T. (2026). AI-enhanced ESG framework for sustainability: A multi-sectoral analysis through an explainable AI approach. *Sustainability, 18*(2), Article 794. https://doi.org/10.3390/su18020794

Akram, R., Shi, X. J., Khalid, F., & Srivastava, M. (2025). Artificial intelligence (AI) adoption and green investment: Driving corporate environmental responsibility. *Business Strategy and the Environment, 34*(7), 9188–9202. https://doi.org/10.1002/bse.70069

Almeida, L. G., & Nascimento, L. F. C. (2025). Artificial intelligence and corporate sustainability: A review on technological integration for environmental management. *Revista de Gestão Social e Ambiental, 19*(10), 1–17. https://doi.org/10.24857/rgsa.v19n10-002

Al-Momani, A. M. (2025). Artificial intelligence and industry 4.0: Catalysts for sustainable organizational development. In M. A. Al-Sharafi et al. (Eds.), *Current and future trends on AI applications* (Studies in Computational Intelligence, Vol. 1178, pp. 231–245). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-75091-5_13

Alshawi, A. (2022). Artificial intelligence for sustainability: Opportunities and challenges. In P. Vasant, G.-W. Weber, J. Thomas, J. A. Marmolejo-Saucedo, & R. Rodriguez-Aguilar (Eds.), *Artificial intelligence for renewable energy and climate change* (pp. 3–32). Scrivener Publishing. https://doi.org/10.1002/9781119771524.ch1

Ao, J. (2025). Research on the impact of artificial intelligence on corporate sustainability performance and its mechanisms: An empirical analysis based on text analysis. *Discover Artificial Intelligence, 5*, 122. https://doi.org/10.1007/s44163-025-00359-w

Arroyo, V. R., Sánchez, R. C., & Rocha, A. O. (2026). Transformational impact of technological integration on corporate sustainability: Artificial intelligence adoption from management and employees' perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal, 22*(2), Article 79. https://doi.org/10.1007/s11365-026-01203-y

Arslan, A., Yener, S., & Akturan, A. (2025). The dark side of ESG ratings: Future challenges for corporate strategies. *Foresight and STI Governance, 19*(3). https://doi.org/10.17323/fstig.2025.26712

Aslam, B., Abbas, S., Ahmad, Y., Shah, S. T. H., & Raza, M. (2024). Interplay of emerging industrial technologies, ambidexterity, and sustainability: The case of the textile sector. *Sustainable Production and Consumption, 49*, 372–386. https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.07.006

Atoyebi, T. A., & Sopuru, J. (2025). Humanizing AI in service workplaces: Exploring supervisor support as a moderator in HPWSs. *Sustainability, 17*(17), Article 7892. https://doi.org/10.3390/su17177892

Badghish, S., & Soomro, Y. A. (2024). Artificial intelligence adoption by SMEs to achieve sustainable business performance: Application of Technology–Organization–Environment framework. *Sustainability, 16*(5), 1864. https://doi.org/10.3390/su16051864

Balcıoğlu, Y. S., Çelik, A. A., & Altındağ, E. (2024). Artificial intelligence integration in sustainable business practices: A text mining analysis of USA firms. *Sustainability, 16*(15), 6334. https://doi.org/10.3390/su16156334

Bracarense, N., Bawack, R. E., Wamba, S. F., & Carillo, K. D. A. (2022). Artificial intelligence and sustainability: A bibliometric analysis and future research directions. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems, 14*(2), 136–159. https://doi.org/10.17705/1pais.14209

Bressane, A., de Castro, M. V., Nomura, L. M. N., & Ewbank, H. (2026). Corporate environmental intelligence as an emerging governance framework in digital sustainability: A scoping review. *Environmental Development, 59*, Article 101467. https://doi.org/10.1016/j.envdev.2026.101467

Chang, Y.-L., & Ke, J. (2024). Socially responsible artificial intelligence empowered people analytics: A novel framework towards sustainability. *Human Resource Development Review, 23*(1), 88–120. https://doi.org/10.1177/15344843231200930

Chedrawi, C., Haddad, G., Haddad, G., & ElAli, R. (2026). Can artificial intelligence bridge the diversity, equity, and inclusion gap for a sustainable future? A PRISMA systematic review. *Journal of Innovation & Knowledge, 15*, Article 100986. https://doi.org/10.1016/j.jik.2026.100986

Chi, D. J., & Chu, C. C. (2021). Artificial intelligence in corporate sustainability: Using LSTM and GRU for going concern prediction. *Sustainability, 13*(21), Article 11631. https://doi.org/10.3390/su132111631

Dhiman, R., Miteff, S., Wang, Y., Ma, S.-C., Amirikas, R., & Fabian, B. (2024). Artificial intelligence and sustainability—A review. *Analytics, 3*, 140–164. https://doi.org/10.3390/analytics3010008

dos Santos, I. A. A., Moxotó, A. C. D., & Mota, E. D. (2025). Greenwashing in Brazilian corporations: A machine learning approach to unmask the discourse-practice gap. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 32*(6), 8214–8224. https://doi.org/10.1002/csr.70133

Fang, J., Li, J. S., & Bi, P. F. (2025). Green paradox of AI: Short-term pain and long-term redemption—The two faces of Chinese enterprises' sustainable development. *Finance Research Letters, 86*, Article 108544. https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.108544

Gandía, J. A. G., de Lucas Ancillo, A., & del Val Núñez, M. T. (2025). The role of artificial intelligence and knowledge in enhancing corporate sustainability. *Journal of Innovation & Knowledge, 10*, 100792. https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100792

Herghiligiu, I. V., Loghin, E. C., Pohonțu-Dragomir, Ș.-C., & Budeanu, C. I. (2025). Artificial intelligence and organizational sustainability: Neural network modeling for probability-based scoring. *Proceedings of the 19th International Conference on Business Excellence*, 3523–3537. https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0269

Hermann, E., Williams, G. Y., & Puntoni, S. (2024). Deploying artificial intelligence in services to AID vulnerable consumers. *Journal of the Academy of Marketing Science, 52*(5), 1431–1451. https://doi.org/10.1007/s11747-023-00986-8

Hussain, M., Yang, S., Maqsood, U. S., & Zahid, R. M. A. (2024). Tapping into the green potential: The power of artificial intelligence adoption in corporate green innovation drive. *Business Strategy and the Environment*, 1–22. https://doi.org/10.1002/bse.3710

Isensee, C., Griese, K.-M., & Teuteberg, F. (2021). Sustainable artificial intelligence: A corporate culture perspective. *Nachhaltigkeitsmanagementforum, 29*, 217–230. https://doi.org/10.1007/s00550-021-00524-6

Islam, M. S., Hussain, Z., Bansal, R., Awad, A., & Pruthi, N. (2026). AI-enabled environmental auditing and sustainability disclosure: Green reporting capability as mediator and digital compliance culture as moderator. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. https://doi.org/10.1002/csr.70565

Jabbour, A. B. L. D., Laguir, I., Stekelorum, R., & Gupta, S. (2025). The nexus of artificial intelligence and sustainability performance: Unveiling the impact of supply chain transparency and customer pressure on ethical conduct. *Journal of Environmental Management, 379*, Article 124847. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.124847

Jakubczak, J. K., Chmielewska-Muciek, D., & Iwanicka, K. (2025). Evaluating multimodal AI for greenwashing detection: A comparative analysis of ChatGPT, Claude, and Gemini in ESG reports. *Sustainability, 18*(1), Article 236. https://doi.org/10.3390/su18010236

Khemakhem, R., & Dalhoum, S. (2025). Artificial intelligence adoption in sustainability reporting: Opportunities and challenges for African small-medium enterprises. *Journal of African Business*. https://doi.org/10.1080/15228916.2025.2609006

Kim, B. J., Kim, M. J., & Lee, J. (2024). Code green: Ethical leadership's role in reconciling AI-induced job insecurity with pro-environmental behavior in the digital workplace. *Humanities & Social Sciences Communications, 11*(1), Article 1627. https://doi.org/10.1057/s41599-024-04139-2

Kim, B. J., & Lee, J. (2025). The dark sides of artificial intelligence implementation: Examining how corporate social responsibility buffers the impact of artificial intelligence-induced job insecurity on pro-environmental behavior through meaningfulness of work. *Sustainable Development, 33*(3), 4732–4756. https://doi.org/10.1002/sd.3376

Kulkov, I., Kulkova, J., Rohrbeck, R., Menvielle, L., Kaartemo, V., & Makkonen, H. (2024). Artificial intelligence-driven sustainable development: Examining organizational, technical, and processing approaches to achieving global goals. *Sustainable Development, 32*(3), 2253–2267. https://doi.org/10.1002/sd.2773

Liu, Q., Du, S., & Li, M. (2025). Green innovation perspective: Artificial intelligence and corporate green development. *International Review of Economics and Finance, 102*, 104345. https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104345

Luo, J., & Zhang, X. (2025). Corporate sustainability: An advanced driver of artificial intelligence. *International Journal of Enterprise Information Systems, 20*(1), Article 387397. https://doi.org/10.4018/IJEIS.387397

Martín, R. S., Ranger, N., Schimanski, T., & Leippold, M. (2026). Empirically assessing corporate adaptation and resilience disclosure using AI. *npj Climate Action, 5*(1), Article 22. https://doi.org/10.1038/s44168-025-00321-7

Mumcu, G., & Brieger, S. A. (2026). Artificial intelligence as a catalyst for environmental and social sustainability practices in SMEs: The moderating role of sustainability, digitalization, and innovation barriers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. https://doi.org/10.1002/csr.70512

Mustafa, F., Smolarski, J., & Elamer, A. A. (2025). The convergence of artificial intelligence and sustainability reporting: A systematic review. *Business Strategy and the Environment, 34*, 9761–9784. https://doi.org/10.1002/bse.70090

Ogrean, C. (2023). Interplays between artificial intelligence and sustainability in business/management: A bibliometric analysis. *Studies in Business and Economics, 18*(2), 571–591. https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0041

Ong, K., Mao, R., Satapathy, R., Shirota, R., Cambria, E., Sulaeman, J., & Mengaldo, G. (2025). Explainable natural language processing for corporate sustainability analysis. *Information Fusion, 115*, Article 102726. https://doi.org/10.1016/j.inffus.2024.102726

Özer, A., & Görgülü, Z. (2021). Bir bilimsel derlemenin planlanması ve yazımı. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *23*(3), 698-713. https://doi.org/10.17556/erziefd.819971

Pasi, B. N., Dhamak, P. S., Rane, S. B., Todkari, V. C., & Mishra, A. R. (2026). Dual impact of AI on business processes: Fuzzy TOPSIS prioritization and theoretical framework for strategic adoption. *Business Process Management Journal*. https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2025-1896

Pietrzak, P. (2025). Utilization of artificial intelligence in organizational sustainable development: Bibliometric analysis and future research directions. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series, 223*, 469–486. https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.223.27

Primec, A., Belak, J., & Cufar, M. (2026). Artificial intelligence as an emerging risk dimension in corporate sustainability reporting: A legal and governance perspective. *Sustainability, 18*(5), Article 2278. https://doi.org/10.3390/su18052278

Ramasamy, R. K., Muniandy, M., & Subramanian, P. (2025). A predictive framework for sustainable human resource management using tNPS-driven machine learning models. *Sustainability, 17*(13), Article 5882. https://doi.org/10.3390/su17135882

Rohde, F., Wagner, J., Meyer, A., Reinhard, P., Voss, M., Petschow, U., & Mollen, A. (2024). Broadening the perspective for sustainable artificial intelligence: Sustainability criteria and indicators for artificial intelligence systems. *Current Opinion in Environmental Sustainability, 66*, 101411. https://doi.org/10.1016/j.cosust.2023.101411

Sang, Y., Loganathan, K., & Lin, L. (2026). Artificial intelligence and corporate sustainability: Evidence from China's national artificial intelligence innovation and development pilot zone policy. *Sustainability, 18*(6), 3113. https://doi.org/10.3390/su18063113

Schoormann, T., Strobel, G., Möller, F., Petrik, D., & Zschech, P. (2023). Artificial intelligence for sustainability: A systematic review of information systems literature. *Communications of the Association for Information Systems, 52*, Article 8.

Schwaeke, J., Gerlich, C., Nguyen, H. L., Kanbach, D. K., & Gast, J. (2025). Artificial intelligence (AI) for good? Enabling organizational change towards sustainability. *Review of Managerial Science, 19*(10), 3013–3038. https://doi.org/10.1007/s11846-025-00840-x

Senni, C. C., Vaghefi, A. S., Manekar, T., Schimanski, T., & Leippold, M. (2025). Using AI to assess the decision-usefulness of corporates' nature-related disclosures. *Environmental Research Communications, 7*(11), Article 115006. https://doi.org/10.1088/2515-7620/ae1357

Shen, L. H., Li, Z. R., Liang, Y. Q., Feng, Y. Q., & Zhang, Z. Y. (2025). Artificial intelligence adoption and corporate ESG performance: Evidence from a refined large language model. *Frontiers in Artificial Intelligence, 8*, Article 1691468. https://doi.org/10.3389/frai.2025.1691468

Sipola, J., Saunila, M., & Ukko, J. (2023). Adopting artificial intelligence in sustainable business. *Journal of Cleaner Production, 426*, 139197. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139197

Sun, H. X., & Zhu, R. C. (2026). Artificial intelligence applications and corporate sustainable development: An economic and environmental performance perspective. *International Journal of Economic Sciences, 15*(1), 85–113. https://doi.org/10.31181/ijes1512026234

Ta, M. D.-P., Wendt, S., & Sigurjonsson, T. O. (2024). Applying artificial intelligence to promote sustainability. *Sustainability, 16*(12), 4879. https://doi.org/10.3390/su16124879

Toniolo, K., Masiero, E., Massaro, M., & Bagnoli, C. (2020). Sustainable business models and artificial intelligence: Opportunities and challenges. In *Sustainable business models and artificial intelligence* (Chapter 7). Università Ca' Foscari.

Wang, C. L., Zhang, Y., & Miao, Y. M. (2025). Artificial intelligence and corporate ESG: Evidence from Chinese listed enterprises. *Finance Research Letters, 86*, Article 108547. https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.108547

Wang, Q., Qi, Y., & Li, R. (2026). Artificial intelligence and corporate sustainability: Shaping the future of ESG in the age of Industry 5.0. *Sustainable Development*, 1–26.

Wittmann, M. (2025). Beyond efficiency: How artificial intelligence shapes corporate sustainability opportunities and challenges. *International Scientific Multidisciplinary Conference: AI for a Smarter Tomorrow - AI-SMART*. https://doi.org/10.31410/AI.SMART.2025.1

Xie, H. J., Luo, J. Y., & Tan, X. (2025). Artificial intelligence technology application and corporate ESG performance—Evidence from national pilot zones for artificial intelligence innovation and application. *Frontiers in Artificial Intelligence, 8*, Article 1643684. https://doi.org/10.3389/frai.2025.1643684

Yang, Z. J., Guo, X. T., Sun, J., Zhang, Y. L., & Wang, Y. (2024). What does not kill you makes you stronger: Supply chain resilience and corporate sustainability through emerging IT capability. *IEEE Transactions on Engineering Management, 71*, 10507–10521. https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3209613

Yu, X., Fan, L., & Yu, Y. (2025). Artificial intelligence and corporate ESG performance: A mechanism analysis based on corporate efficiency and external environment. *Sustainability, 17*(9), 3819. https://doi.org/10.3390/su17093819

Zhang, X., Jia, J., Wu, J., & Xu, B. (2026). CEO power and sustainable innovation resilience: The influence of corporate reputation and AI adoption. *Sustainability, 18*(5), Article 2480. https://doi.org/10.3390/su18052480

Zhao, J., & Gómez Fariñas, B. (2023). Artificial intelligence and sustainable decisions. *European Business Organization Law Review, 24*(1), 1–39. https://doi.org/10.1007/s40804-022-00262-2

Zhao, K., & Liu, X. X. (2026). Is AI a "substance driver" or a "fiction booster"? The impact of AI application on corporate green innovation bubbles. *Finance Research Letters, 91*, Article 109100. https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.109100

Zhou, Y., & Bu, W. (2025). From artificial intelligence to energy reduction: How green innovation channels corporate sustainability. *Systems, 13*(9), Article 757. https://doi.org/10.3390/systems13090757

Zhu, Y., Chen, Q. H., & Zhong, M. (2025). Using generative artificial intelligence to evaluate the quality of Chinese environmental information disclosure in chemical firms. *Sustainability, 17*(24), Article 11348. https://doi.org/10.3390/su172411348

DİJİTALLEŞMEDEN YAPAY ZEKAYA STRATEJİK YETENEK YÖNETİMİ: LİTERATÜRÜN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ VE ENGELLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Prof. Dr. Yeter USLU

İstanbul Medipol Üniversitesi,
yuslu@medipol.edu.tr

Doç. Dr. Erman GEDİKLİ

İstanbul Medipol Üniversitesi,
egedikli@medipol.edu.tr

Doç. Dr. Emre YILMAZ

İstanbul Medipol Üniversitesi,
emreyilmaz@medipol.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, 2000-2025 yılları arasında stratejik yetenek yönetiminin dijital dönüşüm sürecinde karşılaştığı engelleri ve bu engeller arasındaki nedensellik ilişkilerini belirlemektir. Araştırmada ilk olarak Web of Science (WoS) veri tabanından elde edilen makaleler bibliyometrik analize tabi tutulmuş ve 25 yıllık literatürden beş temel kronik engel tespit edilmiştir. İkinci aşamada, bu engeller arasındaki etki-ilişki yapısı alan uzmanlarının değerlendirmelerine dayalı DEMATEL yöntemiyle modellenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, %21,43 önem ağırlığı ve en yüksek etki değeriyle "Stratejik Liderlik ve Vizyon Boşluğu", sistemdeki en büyük tetikleyici engel olarak bulunmuştur. Psikolojik direnç ve analitik yetersizlikler ise yönetilemeyen süreçlerin birer "sonucu" olarak haritalanmıştır. Çalışma, işletmelerin pasif bir donanım benimseme sürecinden çıkıp, insan sermayesini teknolojiyle optimize eden vizyoner bir yetenek mühendisliği modeline geçmeleri gerektiğini savunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yetenek Yönetimi, Dijital Dönüşüm, Yapay Zekâ, DEMATEL, İnsan Sermayesi

GİRİŞ

Teknolojik odaklı dönüşüm paradigmasının sistemsel değişimi ivmelendirdiği günümüz konjonktüründe, işletmelerin bu dinamik düzene adaptasyonu artık bir tercih değil, varoluşsal bir zorunluluktur. Sektörel farklılıklara rağmen, hizmet sunum yöntemleri ve araçsal niteliklerin dijital süreçlerle geçirdiği dönüşüm, kurumsal yapıları küresel ölçekte yeniden koşullandırmaktadır (Morakanyane vd., 2020). Bu süreç, yalnızca operasyonel bir iyileştirme safhası değil; iş yapış biçimlerinden kurum kültürüne, stratejik yönetim anlayışından yetenek yönetimine kadar uzanan bütünsel bir transformasyonu temsil etmektedir (Kane vd., 2017). Dolayısıyla, teknolojik kazanımların sürdürülebilir bir değer yaratabilmesi; organizasyon yapısında, yönetim felsefesinde ve kurumsal davranış modellerinde gerçekleştirilecek radikal revizyonlarla desteklenmelidir (Wade ve Marchand, 2014; Kohnke, 2017).

Öyle ki, günümüz iş dünyası, işletmelerin işleyiş biçimini ve en kritik sermaye unsuru olan insan kaynağını yönetme yöntemlerini kökten değiştiren, benzeri görülmemiş bir dijital dönüşüm sürecinden geçmektedir. 2000'li yılların başındaki temel bilişim entegrasyonu ve internet tabanlı İK süreçlerinden, 2010'lu yılların büyük veri ve analitik odaklı dijitalleşme hamlelerine ve en nihayetinde 2021 yılından itibaren Yapay Zeka (YZ) ve makine öğrenimi sistemlerinin stratejik yetenek yönetimine uzanan bu tarihsel evrim (Kusmaryanto & Santoso 2025) yeni bir aşamaya evrilmiştir.

İşletmelerin YZ araçlarını benimsemiş görünmesine rağmen, tam uygulama olgunluğuna erişebilenlerin oranının %1 düzeyinde kalması (Bondarenko vd., 2025), teknolojik potansiyel ile fiili çıktı arasındaki derin uçurumu simgelemektedir. Bu uçurumun temelinde yatan stratejik, teknik ve etik bariyerler (Gupta ve Gupta, 2025; Mir vd, 2024), organizasyonel hazırlık ve liderlik vizyonu gibi kök nedenlerle beslenen sistemik bir direnç tablosu oluşturmaktadır. Bu bağlamda; çeyrek asırlık teknolojik birikimin mirası ile günümüzün karmaşık algoritmik engelleri arasındaki nedensellik bağını çözmek, sürdürülebilir bir yetenek stratejisi inşa etmenin ön koşulu haline gelmiştir. Buradan hareketle bu çalışmanın temel amacı; internetin yaygınlaşmasından üretken yapay zeka çağına uzanan 25 yıllık makro periyotta (2000-2025),

stratejik yetenek yönetimini sekteye uğratan kronik engelleri bibliyometrik bir yaklaşımla süzerek; bu engeller arasındaki hiyerarşik etkileşimi ve karmaşık neden-sonuç ilişkilerini DEMATEL metodolojisi ile matematiksel olarak modellemektir. Bu doğrultuda çalışmanın odaklandığı temel araştırma sorusu; 'Dijital dönüşüm ve yapay zekâ bağlamında stratejik yetenek yönetimini sınırlayan temel örgütsel engeller nelerdir ve uzman değerlendirmelerine göre bu engeller arasında nasıl bir etki-ilişki yapısı bulunmaktadır?' şeklinde belirlenmiştir. Bu çalışma, literatürdeki engelleri yalnızca listelemekle kalmayıp, aralarındaki sarmal nedensellik bağlarını matematiksel olarak modellemesi bakımından yazına özgün bir katkı sunmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Stratejik yetenek yönetimi literatüründe "yetenek" olgusu, sadece mevcut performansı değil, aynı zamanda bireyin gelecekteki gelişim potansiyelini de kapsayan çok katmanlı bir yapıdır. Dolayısıyla yetenek, çeyrek asırlık teknolojik sıçrama sürecinde hem statik bir miras (kapasite) hem de dışsal teknolojik şokları özümseyebilen dinamik bir güç olarak stratejik yönetim süreçlerinin merkezinde yer almaktadır.

Yetenek yönetiminin kuramsal ve pratik temelleri, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren küresel ölçekte ivme kazanmıştır. Temelde, işletme hedefleri doğrultusunda doğru işgücünün, doğru zamanda ve doğru pozisyonlarda konumlandırılmasını amaçlayan bu süreç (Mucha, 2004); organizasyonun tüm kademelerinde kesintisiz bir işbirliği ve iletişim ağının kurulmasını zorunlu kılmaktadır (McCauley ve Wakefield, 2006). Stratejik açıdan bakıldığında yetenek yönetimi, kurumun gelecekte karşılaşacağı zorlukları aşabilmesi adına, ihtiyaç duyulan yetkinlikler ile mevcut insan kaynağı arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya odaklanan insan merkezli bir gelişim sürecidir (Çırpan ve Şen, 2009).

Geleneksel ve stratejik insan kaynakları yaklaşımlarının ötesinde; çağdaş yetenek yönetimi paradigması, mevcut beşeri sermayenin dinamik dijital transformasyon süreçlerine eklemlenmesini ve teknolojik enstrümanlardan azami düzeyde yararlanılmasını odak noktasına alan stratejik bir optimizasyon süreci olarak konumlanmaktadır. Teknolojik araçların maruz kaldığı dönüşüm hızı, kurumsal sürdürülebilirliği doğrudan 'dijital hazırbulunuşluk' seviyesine bağlamıştır. Bu bağlamda, günümüzün en kritik yönetimsel fenomeni; bir yandan kurum içi yeteneklerin dijital yetkinlik derinleşmesi yoluyla mevcut sisteme entegrasyonunu maksimize etmek, diğer yandan ise bu transformasyona cevap verebilecek nitelikli işgücünü dış piyasadan rasyonel bir biçimde kuruma kazandırmaktır. Dolayısıyla yetenek yönetimi artık sadece bir planlama süreci değil, teknolojik hız ile kurumsal yetkinlik arasındaki boşluğu kapatmaya yönelik proaktif bir yetenek mühendisliği aksiyonu haline gelmiştir. Stratejik yönetim literatürü bağlamında ele alındığında; dijital yetkinliklerle donatılmış insan kaynağı, Kaynak Tabanlı Yaklaşım uyarınca işletmeler için taklit edilmesi zor, nadir ve örgüte gömülü stratejik birer kaynak niteliğindedir (Barney, 1991; Wright vd., 1994). Dinamik çevre koşullarında bu kaynakların yapay zeka ve dijitalleşme hamleleriyle yeniden yapılandırılması Dinamik Yetenekler Yaklaşımı ile açıklanırken (Teece vd., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000); dönüşüm sürecindeki liderlik vizyonunun rolü ise üst yönetimin bilişsel çerçevelerini merkeze alan Üst Yönetim Kuramı zemininde anlam kazanmaktadır (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Aşama 1: Bibliyometrik Analiz

Veri toplama ve seçim kriterleri

Bu aşamada, dijital dönüşüm ekosisteminde stratejik yetenek yönetimini sekteye uğratan kronik engellerin gelişimini ve mevcut durumunu analiz etmek amacıyla, Web of Science (WoS) veri tabanı üzerinden kapsamlı bir tarama gerçekleştirilmiştir. Araştırma evrenini belirlemek için kullanılan anahtar kelime seti; dijital dönüşüm, yetenek yönetimi ve bu süreçlerin önündeki bariyerleri kapsayacak şekilde; TS=((“digital transformation” OR “digitalization”) AND (“talent management” OR “talent war”) AND (“barriers” OR “challenges” OR “obstacles” OR “constraints”)) olarak formüle edilmiştir. Arama dizisi temel kavramlarla sınırlandırılmış; 'algorithmic management', 'AI adoption' ve 'digital capabilities' gibi spesifik kavramlar doğrudan arama dizisine eklenmemiş ancak bu kavramların yarattığı engeller içerik analizi ve dönemsel bulguların tartışılması aşamasında değerlendirmeye dahil edilmiştir.

Araştırmanın kapsamı, internetin kitleselleşmesinden üretken yapay zekâ devrimine kadar uzanan ve stratejik dönüşümün tüm evrelerini içeren 2000-2025 yıllarını kapsayan 25 yıllık periyodu temsil etmektedir. Bu periyot üç temel evrede incelenmiştir: internetin ticarileşmesi (2000-2010), e-işletme (e-business) modellerinin kurumsal yapılara entegre olmaya başladığı ve yetenek yönetiminin literatürde bağımsız bir stratejik alan olarak belirdiği dönemi temsil etmektedir; nitekim Michaels vd. (2001) tarafından kavramsallaştırılan "Yetenek Savaşı" (War for Talent) yaklaşımı bu evrenin kuramsal zeminini oluşturur. İkinci evre (2010-2020), Schwab (2016) tarafından literatüre kazandırılan Endüstri 4.0 paradigmasıyla şekillenmiş; otonom sistemler ve nesnelerin interneti geleneksel İK yapılarını organizasyonlara evrilmeye zorlayan dönemi kapsamaktadır (Hecklau vd., 2016). Son evre olan 2021-2025 periyodu ise, pandeminin yarattığı zorunlu ve radikal dijital sıçrama (Soto-Acosta, 2020) ile üretken yapay zeka sistemlerinin ana akım haline gelmesiyle tetiklenmiş; yetenek yönetiminin eksenini algoritmik karar alma, etik ikilemler ve insan-makine iş birliği gibi çok daha kompleks ve hibrit bir ekosisteme kaydırmıştır (Budhwar vd., 2023).

Verilerin analizi

Bu çalışma, dijitalleşme, yapay zeka ve yetenek yönetimini ele alan çalışmaları değerlendirmiştir. Çalışma, güncel araştırma eğilimleri, tematik kümeler ve araştırma trendleri sistematik olarak belirlenmiştir. Verilere erişim tarihi 20 Mart 2025'tir. Analizler, R Studio programlama dilindeki Bibliometrix paketi ve Biblioshiny araçları kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Aria ve Cuccurullo, 2017).

Aşama 2: DEMATEL Analizi

Araştırma kapsamında 2000-2025 dönemini kapsayan literatürden belirlenen 5 temel kronik engel (Tablo 2), aralarındaki nedensellik ilişkisini belirlemek amacıyla çok kriterli karar verme tekniklerinden biri olan DEMATEL (Decision Making Trial and Evaluation Laboratory) yöntemiyle analiz edilmiştir.

DEMATEL analizi için, hem dijitalleşme ve yapay zeka alanında akademik derinliğe hem de en az 15 yıllık deneyime ve ilgili alanlarda (yönetim organizasyon, sağlık yönetimi, işletme, bilgisayar mühendisliği ve ekonomi) doktora derecesine sahip 5 uzmandan bir karar grubu oluşturulmuştur. DEMATEL yöntemi için literatürde 5 ila 11 arasındaki uzman sayısı matematiksel geçerlilik için yeterli kabul edilmektedir (Araz vd., 2011; Wu & Lee, 2007). Karar grubunda; yönetim-organizasyon (1), sağlık yönetimi (1), işletme (1), bilgisayar mühendisliği (1) ve ekonomi (1) alanlarını temsil eden uzmanlar yer almıştır. Değerlendirmeler uzmanlar tarafından birbirinden tamamen bağımsız olarak yapılmıştır. Uzmanlara, belirlenen 5 engel (E1-E5) arasındaki ikili etkileşimleri değerlendirmeleri için bir "Doğrudan Etki Matrisi" formu sunulmuştur. Uzmanlar, engeller arasındaki ilişkiyi Lin ve Wu (2008) tarafından önerilen 0 ile 4 arasındaki sayısal etki ölçeğine göre puanlamıştır:

DEMATEL yönteminin uygulama adımları aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

- İkili karşılaştırma matrislerinin belirlenmesi,
- Doğrudan ilişki matrisinin oluşturulması,
- Toplam ilişki matrisinin tespit edilmesi,
- Etkileyen ve etkilenen grupların belirlenmesi,
- Eşik değerini ayarlama ve etki-ilişki grafik diyagramını elde etme.

Çalışma kapsamındaki uzman grubundan veriler 15 Şubat – 27 Şubat 2026 tarihleri arasında çevrimiçi ve yüz yüze görüşme yoluyla toplanmıştır. Veri toplama aracı uygulanmadan önce, uzmanlara araştırmanın amacı ve DEMATEL yönteminin sayısal derecelendirme mantığı hakkında detaylı bilgilendirme yapılmıştır. Elde edilen karar matrisleri ve yöntem kapsamındaki tüm matematiksel denklemler Microsoft Excel kullanılarak hesaplanmış ve etki-ilişki diyagramları bu hesaplamalar sonucunda modellenmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Literatürün Dönemsel Gelişimi ve Makro Göstergeler

Araştırma kapsamında 2000-2025 yılları arasındaki çeyrek asırlık periyot, teknolojik sıçrama noktaları dikkate alınarak üç alt döneme (2000-2010, 2011-2020 ve 2021-2025) ayrılmış ve incelenmiştir. Tablo 1, bu üç döneme ait temel bibliyometrik göstergelerin karşılaştırmalı bir özetini sunmaktadır.

Tablo 1: Stratejik Yetenek Yönetimi Literatürünün Dönemsel Göstergeleri

Gösterge	2000-2010	2011-2020	2021-2025
Toplam Çalışma Sayısı	31	120	185
Toplam Yazar Sayısı	59	342	606
En Çok Atıf Alan Ülke	ABD (252 Atıf)	ABD (813 Atıf)	Çin (977 Atıf)
Baskın Temalar	Yetenek, Strateji, Teknoloji	Entelektüel Sermaye, İnovasyon, Teknoloji	Entelektüel Sermaye, Performans, Yapay Zeka

Tablo 2 ve dönemsel kümülatif büyüme eğrileri incelendiğinde, stratejik yetenek yönetimi ve dijitalleşme arakesitindeki akademik ilginin üstel bir büyüme evresine girdiği açıkça görülmektedir. 2000-2010 yılları arasında yalnızca 31 makale ile niş bir araştırma alanı olan bu konu, özellikle 2021-2025 döneminde %31.61'lik agresif bir yıllık büyüme oranıyla 185 belgeye ulaşarak motor (ana akım) temalardan biri haline gelmiştir. Bu durum, Covid-19 pandemisi sonrası işgücü piyasalarındaki dijital kırılmanın ve üretken yapay zekâ araçlarının kurumsal entegrasyonunun akademi üzerinde yarattığı "yayın sayısındaki üstel artışı" doğrulamaktadır.

Dönemsel ve Kronikleşmiş Engellerin Tespiti

Dönemlere ait literatür taraması sonucunda stratejik yetenek yönetiminin dijital dönüşüm sürecinde karşılaştığı engeller Tablo 2'de detaylandırılmıştır.

Tablo 2. Dijitalleşme Sürecinde Stratejik Yetenek Yönetimi Engellerinin Dönemsel Evrimi ve Kronik Engeller

	Açıklama	Engeller	Kaynaklar
2000-2010 Dönemi	Altyapı ve Yetenek Oluşturma Dönemi	1. Temel BT kullanımı ve teknik uzmanlık eksikliği *(Teknoloji Uyumsuzluğu)* 2. Kökleşmiş kurum kültüründen kaynaklanan işletme ataleti *(Yapısal Atalet)* 3. Kararların veriye değil, geleneksel yöntemlere dayanması *(Analitik Eksiklik)* 4. Yeni teknolojileri benimsemeye karşı gösterilen bireysel direnç *(Psikolojik Bariyer)* 5. İçeriden lider/yetenek yetiştirme vizyonunun olmaması *(Liderlik Boşluğu)* 6. Yüksek donanım/yazılım maliyetleri *(İnternet hızının veri transferine izin vermemesi)* 7. Fiziksel depolama limitlerinin olması *(Veri saklamanın fiziksel engel olması)*	Liu vd., 2007; Jiang vd., 2009; Chatman vd., 2005; Fountain, 2000
2011-2020 Dönemi	Dijital Dönüşüm ve İnsan Sermayesi	1. İşgücünün yetersiz eğitimi ve dijital yetkinlik açığı *(Teknoloji Uyumsuzluğu)* 2. Çevik değişime uyum sağlamadaki organizasyonel hantallık *(Yapısal Atalet)* 3. Büyük veri işleme ve yetenek kaybını öngörecek analitik beceri eksikliği *(Analitik Eksiklik)* *4.* Elde tutma süreçlerinde geleneksel yöntemlerin çöküşü *(Psikolojik Bariyer)* 5. Yeni nesil yetenekleri çekecek dijital vizyon darlığı *(Liderlik Boşluğu)* 6. Kişisel cihazların işe entegrasyonu ve güvenlik açıklarının olması	Ivancic vd., 2019; Dery ve Sebastian, 2017; Florea vd., 2017; Nayak ve Suhan, 2017; Botric ve Bozic, 2018
2021-2025 Dönemi	Yapay Zeka ve Algoritmik Optimizasyon Dönemi	1. İnsan-YZ simbiyozunda yenilikçi işbirliklerinin kurulamaması *(Teknoloji Uyumsuzluğu)* 2. YZ entegrasyonunda teknolojik altyapı ile insan sermayesinin hazırbulunuşluğu uyumsuzluğu *(Yapısal Atalet)* 3. İnsan analitiği süreçlerinde şeffaflık kaybı ve algoritmik ön yargı *(Analitik Eksiklik)* *4.* Algoritmik yönetimin getirdiği iş kaybı korkusu ve teknostres *(Psikolojik Bariyer)*	Cavescu ve Popescu, 2025; Sira, 2025; Giermindl vd., 2022; Lazaroiu vd., 2025; Jiang vd., 2025;

		5. Dijital kimlik inşasını yönetecek üst düzey etik/çevik liderlik eksikliği *(Liderlik Boşluğu)* *6.* Üretken YZ Halüsinasyon Yönetimi *(Çıktıların doğruluğunu teyit etme yükü)* 7. Prompt Mühendisliği Öğrenme Eğrisi (*YZ ile doğru iletişim kurma konusundaki teknik dar boğaz)*	Marocco & Valente., 2024

Nihai olarak literatürün her dönemde varlığını sürdüren ve dijitalleşmenin önünde sürekli birer direnç noktası oluşturan kronik engeller belirlenmiştir. Söz konusu 5 kronik engel; literatür taramasından elde edilen dönemsel bulguların araştırmacılar tarafından sistematik bir analize tabi tutulması ve açık kodlama prosedürü işletilerek benzer frekans ve tematik yakınlığa sahip bariyerlerin konsolide edilmesiyle türetilmiştir.

Bu çalışma, dijitalleşme sürecindeki stratejik engelleri analiz etmek amacıyla literatürden elde edilen kronik engelleri aşağıdaki şekilde kodlamıştır:

E1-Teknoloji-Yetenek Uyumsuzluğu: Mevcut işgücünün dijital yetkinlikleri ile gelişen teknolojinin (YZ, Otomasyon, Analitik) gereksinimleri arasındaki boşluktur.

E2-Yapısal ve Kültürel Atalet: Organizasyonel hiyerarşinin, eski iş yapış modellerinin ve değişime dirençli kurum kültürünün dijital adaptasyonu yavaşlatmasıdır.

E3-Psikolojik ve Etik Bariyerler: Çalışanlarda oluşan iş kaybı korkusu (teknostres), algoritmik yönetime duyulan güvensizlik ve dijital süreçlerdeki etik/gizlilik kaygılarını kapsar.

E4-Analitik Karar Verme Eksikliği: Veri temelli yaklaşımlar yerine sezgisel kararların devam etmesi ve insan kaynakları analitiği süreçlerindeki metodolojik yetersizliklerdir.

E5-Stratejik Liderlik ve Vizyon Boşluğu: Üst yönetimin dijital dönüşümü sadece teknik bir süreç olarak görmesi, insan sermayesini merkeze alan çevik bir vizyondan yoksun olmasıdır.

DEMATEL Analizi Bulguları

Belirlenen engeller uzmanlar tarafından değerlendirilerek görüşlerinin yer aldığı karşılaştırma matrisleri elde edilmiştir. 5 uzman görüşünün ortalama değerleri alınarak bütünleşik bir matris (Entegre Matris) oluşturulmuştur.

Sonraki aşamada ise doğrudan etki matrisindeki değerler, bu matrisin satır veya sütunlarındaki en büyük değer kullanılarak normalize edilir. Matrisin normalleştirilmesi için standart olarak her değer en büyük satır veya sütun toplamına bölerek yapılır. $T = M (I-M)^{-1}$ denklemi kullanılarak toplam ilişki matrisi (T) oluşturulur.

Toplam ilişki matrisine göre eşik değer 0,53 olarak hesaplanmıştır. Eşik değeri, toplam ilişki matrisindeki tüm değerlerin aritmetik ortalaması alınarak belirlenmiştir. Bu yaklaşım, literatürde yaygın olarak kullanılan bir yöntem olup (Tsai & Chou, 2009, s.1454; Wu & Lee, 2007, s.501), düşük etkili ilişkilerin analiz dışı bırakılması ve yalnızca anlamlı ilişkilerin görselleştirilmesi amacıyla uygulanmaktadır.

Tablo 3: DEMATEL'in Neden-Sonuç Değerleri

Engel Kodu	D_i (Etkileyen)	R_i (Etkilenen)	D_i+R_i *	D_i-R_i**
E1	2,621949102	2,737428301	5,359377403	-0,115479199
E2	3,091225625	2,227308501	5,318534126	0,863917123
E3	1,840234323	2,962548789	4,802783112	-1,122314467
E4	2,182374739	3,076639305	5,259014044	-0,894264565
E5	3,430696614	2,162555506	5,59325212	1,268141108

**Kriterlerin önem derecesini gösterir. Her bir kriterin diğer kriterler üzerindeki etkisidir. En büyük değer diğer kriterlere en yüksek etkili değeri ifade eder.*
***Pozitif değere sahip olan kriterler diğer kriterleri etkiler. Pozitifler kaos grup (karşılaştırmalı grup) olarak diğer negatif kriterleri etkiler. Negatif değerler ise diğer kriterler tarafından etkilenir anlamını ifade eder.*

Sonraki aşamada ise “Di”, “Ri”, “Di + Ri” ve “Di - Ri” değerleri Tablo 3'te gösterildiği gibi hesaplanmıştır. Uzmanlar arası değerlendirmelerin tutarlılığı standart sapma ve varyasyon analizleriyle doğrulanmış olup, Tablo 4'teki w_i ve W_i ağırlık değerleri DEMATEL'in standart vektörel norm hesaplama adımları izlenerek matematiksel olarak türetilmiştir.

Tablo 4: Engel Ağırlıkları ve Sıralama Tablosu

Engel Kodu	$\sqrt{(Di+Ri)^2+(Di-Ri)^2}$ (w_i)	Ağırlıklar (W_i)	Sıralama
E1	5,360621381	0,2003	3
E2	5,388242574	0,2014	2
E3	4,932171467	0,1843	5
E4	5,334504459	0,1994	4
E5	5,735211517	0,2143	1

Sonuç olarak dijitalleşmeden yapay zekâ çağına geçiş sürecinde stratejik yetenek yönetiminin önündeki en etkili ve öncelikli engeller sırasıyla %21,43 ağırlık ile “Stratejik Liderlik ve Vizyon Boşluğu”; %20,14 ağırlık ile “Yapısal ve Kültürel Atalet”; %20,03 ağırlık ile “Teknoloji-Yetenek Uyumsuzluğu” bulunmuştur. En önemsiz engel ise %18,43 ağırlık ile “Psikolojik ve Etik Bariyerler” olarak tespit edilmiştir.

DEMATEL analizinden elde edilen Di - Ri değerleri, dijitalleşme sürecinde stratejik yetenek yönetimini kilitleyen engellerin hiyerarşik bir ağ yapısına sahip olduğunu kanıtlamaktadır. Analiz sonuçlarına göre "Nedenler (Causes)" grubunda yer alan en baskın engel Stratejik Liderlik ve Vizyon Boşluğu (E5) olarak tespit edilmiştir (W_i = 21,43). Bu bulgu, bibliyometrik analizin ilk evresinde (2000-2010) öne çıkan "içeriden lider yetiştirme vizyonunun olmaması" sorununun, 2025 yılına gelindiğinde "algoritmik yönetim vizyonsuzluğuna" evrilerek kronikleştiğini doğrulamaktadır. Literatürde de vurgulandığı üzere, üst yönetimin dijital dönüşümü sadece teknik bir süreç olarak görmesi, insan sermayesini merkeze alan çevik bir vizyonun inşasını engellemektedir (Morakanyane vd., 2020; Matt vd., 2015). Dönüşümün başarısı, teknolojik donanımdan ziyade liderlerin sergileyeceği dönüşümsel becerilere bağlıdır. Benzer şekilde, Casais ve Caldas (2024) çalışmalarında dijital dönüşüm geçiren KOBİ'ler arasında liderlik ve vizyonun dijital yeteneklerin benimsenmesini ve etkinliğini artırdığını vurgulamaktadır (Casais & Caldas, 2024). Bu bulgular, özellikle stratejik vizyon olmak üzere liderliğin, sadece makine ve yazılımın ötesinde, etkili dijital dönüşüm için gerekli bir bir ön koşul olduğunu ortaya koymaktadır (Techanamurthy vd., 2025). Brunner vd. (2023)’de liderin kişisel sermayesinin, hizmet inovasyonu sürecini güçlü bir şekilde etkilediğini ve bunun da başarılı dijital dönüşümü sağladığını, özellikle vizyon ve strateji gibi liderlik merkezli eksikliklerin ele alınmadığı takdirde dönüşümü engelleyebileceğini ifade etmişlerdir. Burada E5 (Stratejik Liderlik) her ne kadar baskın bir tetikleyici olarak görünse de, E2 (Yapısal ve Kültürel Atalet) ile olan ilişkisi karşılıklıdır. Liderlik vizyonu kültürü dönüştürme gücüne sahipken, kökleşmiş kültürel atalet de liderliğin stratejik hareket alanını sınırlayabilmektedir. Dolayısıyla sistem tek yönlü bir neden-sonuç ilişkisinden ziyade, dinamik bir sarmal yapı sunmaktadır.

Sistemin ikinci büyük engeli olan olan Yapısal ve Kültürel Atalet (E2) (W_i = 20,14), organizasyonel hiyerarşinin ve değişime dirençli statükonun dijital adaptasyonu yavaşlattığını göstermektedir. Bibliyometrik bulgularla paralel olarak, 2011-2020 döneminde yükselen "çevik değişime uyum sağlamadaki hantallık", günümüzde Yapay Zeka (YZ) entegrasyonunun önündeki en büyük yapısal bariyerdir. Alanyazına bakıldığında Hecklau vd. (2016) çalışmalarında, yapısal ve kültürel değişimlerdeki yavaşlamaların günümüzde Yapay Zeka (YZ) entegrasyonunun önündeki en büyük bariyerlerden biri haline geldiğini vurgulamışlardır. Bu durum, dijital olgunluğa erişemeyen kurumların teknolojik potansiyel ile fiili çıktı arasındaki derin uçurumda takılı kaldığını teyit etmektedir (Kane vd., 2017). Benzer şekilde dijital dönüşüme ilişkin çeşitli incelemeler, örgütsel ataleti, değişime karşı kültürel direnci ve hiyerarşilerin katı yapısını, dijital dönüşüm ve yapay zekâ destekli değişimin önündeki temel engeller olarak açıkça tanımlamakta ve liderlik ve yönetişim yapılarının, dijital araçların varlığından daha çok dönüşümün hızını ve başarısını şekillendirdiğini belirtmektedir

Öte yandan, Psikolojik ve Etik Bariyerler (E3) (W_i = 20,03) ve Analitik Karar Verme Eksikliği (E4) (W_i = %19,94) sistemdeki net "Etkilenen (Effect)" grubu faktörleridir. Bu durum, çalışanlarda gözlemlenen iş kaybı korkusu (teknostres) ve algoritmik yönetime duyulan güvensizliğin birer "kök neden" değil;

liderlik vizyonu (E5) ve yapısal ve kültürel ataletin (E2) kaçınılmaz birer "sonucu" olduğunu matematiksel olarak ispatlamaktadır. Budhwar vd. (2023) tarafından vurgulandığı üzere, YZ sistemlerinin yarattığı etik ikilemler ve adaptasyon dirençleri, aslında sistemik bir direnç tablosunun yansımasıdır. Bu noktada, teknoloji-yetenek uyumsuzluğu (E1) doğrudan işgücünün dijital yetkinlik ve beceri açığına odaklanırken; analitik karar verme eksikliği (E4) kurumun metodolojik, sistemsel ve veri odaklı altyapı yetersizliğini ifade ettiği için iki kavram kuramsal olarak birbirinden ayrışmaktadır. Benzer şekilde, Teknoloji-Yetenek Uyumsuzluğu (E1) faktörünün etkilenen grupta yer alması, yetkinlik açığının sadece eğitimle değil, stratejik bir liderlik müdahalesiyle çözülebileceğini göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, 2000-2025 yılları arasındaki 25 yıllık teknolojik transformasyon sürecinde stratejik yetenek yönetiminin önündeki engelleri bibliyometrik ve matematiksel bir perspektifle incelemiştir.

DEMATEL sonuçları, dijitalleşmeden üretken yapay zekâ çağına uzanan 25 yıllık makro süreçte stratejik yetenek yönetiminin önündeki en kritik engelin Stratejik Liderlik ve Vizyon Boşluğu (E5) olduğunu ortaya koymaktadır. %21,43 ağırlıkla en öncelikli bariyer olarak belirlenen bu faktör, sistemdeki diğer tüm direnç noktalarını besleyen ana "neden" konumundadır. Bibliyometrik bulgularla desteklenen bu kanı, 2000'li yılların başındaki temel altyapı sorunlarının günümüzde teknolojik bir yetersizlikten ziyade vizyoner bir liderlik eksikliğine evrildiğini ve bu durumun kronikleştiğini göstermektedir. Bu bağlamda, çalışanlarda gözlemlenen psikolojik direnç ve etik kaygıların (E3) aslında yönetilemeyen süreçlerin birer "sonucu" olduğu ve ancak stratejik bir liderlik müdahalesiyle aşılabileceği matematiksel olarak doğrulanmıştır.

Öneriler kapsamında, işletmelerin teknolojik araçları pasif bir şekilde bünyelerine katan "teknoloji tüketicisi" rolünden, insan sermayesini teknolojiyle optimize eden "yetenek stratejisti" rolüne geçiş yapmaları varoluşsal bir zorunluluktur. Bu doğrultuda, üst yönetimin dijital dönüşümü sadece mali bir donanım yatırımı olarak değil, insan sermayesini merkeze alan bütünsel bir zihniyet transformasyonu olarak konumlandırması ve liderlik vizyonunu kurumsal stratejinin merkezine yerleştirmesi elzemdir. Kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak adına, yapısal ve kültürel ataletin (E2) kırılması için çevik (agile) yönetim modelleri kurumsallaştırılmalı; hibrit çalışma ve algoritmik karar alma gibi esnek iş yapış modelleri teşvik edilmelidir. Ayrıca, sezgisel yönetim modellerinden veri temelli "yetenek optimizasyonu" anlayışına geçilmeli; İK süreçleri, büyük veri ve yapay zeka destekli analitik araçlar kullanılarak proaktif bir "yetenek mühendisliği" aksiyonuna dönüştürülmeli ve doğru pozisyona doğru yetkinliği yerleştirecek sistemler kurulmalıdır. Mevcut işgücünün dijital yetkinlikleri ile yapay zeka çağı gereksinimleri arasındaki boşluğu kapatmak için sistematik "reskilling" ve "upskilling" programları uygulanmalı; özellikle "Prompt Mühendisliği" gibi yeni nesil teknik dar boğazların aşılması için eğitim süreçleri dinamik tutulmalı ve insan-YZ simbiyozu desteklenmelidir.

Algoritmik yönetimin getirdiği iş kaybı korkusu ve teknostres ile mücadele etmek için süreçlerde şeffaflık temel ilke olmalı; veri gizliliği ve algoritmik ön yargı risklerine karşı kurumsal etik kurullar oluşturularak güven tesisi sağlanmalıdır. Sonuç olarak, DEMATEL analizinin de doğruladığı üzere, en düşük önem ağırlığına (%18,43) sahip olan 'Psikolojik ve Etik Bariyerler' (E3) ile etkilenen grupta yer alan 'Analitik Karar Verme Eksikliği' (E4), aslında sisteme yön veren bağımsız kök nedenler değil; stratejik liderlik ve vizyon eksikliğinin organizasyonel tabandaki kaçınılmaz birer yansıması ve sonucudur. Gelecekte sürdürülebilir bir yetenek yönetimi modeli inşa etmek isteyen işletmeler, çabalarını sonuç değişkenleri üzerinde tüketmek yerine, en yüksek etki değerine sahip olan vizyoner liderlik müdahalelerine ve kurumsal ataleti kıracak çevik dönüşüm stratejilerine odaklamalıdır. Türkiye, Çin ve ABD örneklerinde olduğu gibi "algoritmik optimizasyon" ve "stratejik çıktı" odaklı özgün modeller üretmeli; genç nüfus avantajını, modellerden elde edilen kronik engelleri sistematik olarak bertaraf edecek proaktif bir yetenek stratejisiyle birleştirerek rekabetçi bir kaldıraça dönüştürmelidir. Aksi takdirde, teknolojik ivmelenme kurumsal sürdürülebilirlik için bir fırsat değil, bir tehdit oluşturmaya devam edecektir.

Bu araştırmanın temel sınırlılığı, bibliyometrik verilerin yalnızca Web of Science (WoS) veri tabanı ile sınırlı tutulması ve DEMATEL analizi sürecinin 5 uzmanın değerlendirmeleriyle yürütülmüş olmasıdır. Gelecek çalışmalarda, literatürden elde edilen beş kronik engelin ampirik ölçeklere dönüştürülerek büyük örneklemler üzerinde hipotez testlerine tabi tutulması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Araz, C., Ozfirat, P. M., & Ozkarahan, I. (2011). An integrated multicriteria decision-making methodology for outsourcing management. *Computers & Operations Research*, 38(4), 696-704. https://doi.org/10.1016/j.cor.2010.08.018

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics, 11*(4), 959–975. https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bondarenko, S., & Mylyanyk, R. (2025). Digital Transformation of Human Resource Policies: Integrating AI and Data Analytics into Strategic Workforce Management. *Social Development: Economic and Legal Issues*, (10). https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.10.21

Botric, V., & Bozic, L. (2018). Innovation and human capital: Evidence from Southeast Europe. *Journal of Applied Economics, 21*(1), 121–135. https://doi.org/10.1080/15140326.2018.1526873

Brunner, T., Schuster, T., & Lehmann, C. (2023). Leadership's long arm: The positive influence of digital leadership on managing technology-driven change over a strengthened service innovation capacity. *Frontiers in Psychology,* 14. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.988808

Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., ... Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal, 33*(3), 606–659. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524

Casais, B. and Caldas, C. (2024). Leading Portuguese shoes' digital transformation: A multiple case analysis of SMEs from a cluster-based brand. *Journal of Management & Organization,* 30(6), 2318-2335. https://doi.org/10.1017/jmo.2024.78

Cavescu, A., & Popescu, M. (2025). The human-AI symbiosis in talent management: Strategic alignment or replacement? *Journal of Digital Business & AI, 14*(1), 88–102.

Chatman, J. A., & Cha, S. E. (2005). Leading by leveraging culture. *California Management Review, 45*(4), 20–34. https://doi.org/10.2307/41166186

Çırpan, H., & Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: Yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, (Eylül), 110–116.

Dery, K., & Sebastian, I. M. (2017). Building the digital workplace: The role of human resources. *MIT Sloan Management Review, 58*(4), 1–10.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Florea, N. V., & Gilmeanu, R. (2017). The role of human resources in the digital economy. *Journal of Information Systems and Operations Management, 11*(2), 241–252.

Fountain, J. E. (2000). *Building the virtual state: Information technology and institutional change*. Brookings Institution Press.

Giermindl, L. M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deutlmann, N. M., & Henkel, J. (2022). The dark sides of AI in human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Information Management, 67*, Article 102556. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102556

Gupta, C., & Gupta, V. (2025). Balancing intelligence and intuition: a human-AI decision support model for strategic technology adoption in SMEs. *PeerJ Computer Science*, *11*, e3341.

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343. https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. https://doi.org/10.2307/258434

Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP, 54*, 1–6. https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102

Ivancic, S., Jelicic, M. L., & Mencej, S. (2019). Digital transformation and strategic human resource management. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 114–123.

Jiang, J. J., Klein, G., & Chen, H. G. (2009). The relative influence of IS function and user department on project success. *Information & Management, 46*(1), 1–12. https://doi.org/10.1016/j.im.2008.11.002

Jiang, Y., Li, X., & Wang, Z. (2025). Algorithmic management and its psychological impact on workers: A reskilling perspective. *Frontiers in Psychology, 16*, 114–129. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.114129

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). Achieving digital maturity. *MIT Sloan Management Review, 59*(1).

Kohnke, O. (2017). It's not just about technology: The people side of digitization. In *Shaping the digital enterprise* (pp. 69–91). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-40967-2_3

Kusmaryanto, S., & Santoso, C. B. (2025). A scoping review of middle managers in the digital transformation era in public sector organizations: Are they still needed?. *Cogent Business & Management*, *12*(1), 2461734. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2461734

Lazaroiu, G., Machova, V., & Kliestik, T. (2025). Ethical risks in AI-driven recruitment: Algorithmic bias and data privacy. *Ethics in Management Journal, 12*(2), 201–218.

Lin, C. J., & Wu, W. W. (2008). A causal analytical method for group decision-making under fuzzy environment. *Expert Systems with Applications, 34*(1), 205–213. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2006.08.012

Liu, S. S., Luo, X., & Shi, Y. Z. (2007). Market-oriented organizations in an emerging economy: A study of missing links. *Journal of Product Innovation Management, 19*(6), 481–491. https://doi.org/10.1111/1540-5885.1960481

Marocco, M., & Valente, S. (2024). Digital identity and leadership in the age of generative AI. *Strategic HR Review, 23*(3), 45–59. https://doi.org/10.1108/SHR-12-2023-0065

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering, 57*(5), 339–343. https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5

McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop and keep its strongest workers. *The Journal for Quality and Participation, 29*(4), 4–7.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.

Mir, A. I. (2024). Application of AI in talent management: a systematic review of benefits, challenges, and prospects. *Academy of Education and Social Sciences Review,* 4(4), 612-630. https://orcid.org/0009-0007-5125-8537

Morakanyane, R., Grace, A., & O'Reilly, P. (2020). Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature. *BLED Proceedings*.

Mucha, T. R. (2004). The art and science of talent management. *Organization Development Journal, 22*(4), 96–100.

Nayak, B., & Suhan, M. (2017). Impact of big data on strategic human resource management. *International Journal of Research in Commerce & Management, 8*(9), 45–51.

Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. Crown Business.

Sira, R. (2025). Readiness for AI: A multi-criteria assessment of human capital in emerging markets. *Global Management Journal, 17*(1), 32–48.

Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 pandemic: Shifting digital transformation to a high-speed gear. *Information Systems Management, 37*(4), 260–266. https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1814461

Techanamurthy, U., Iqbal, M., & Rahim, Z. (2025). Industry 4.0 readiness and strategic plan failures in SMEs: A comprehensive analysis. *Plos One,* 20(5), e0324052. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0324052

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Tsai, W. H., & Chou, W. C. (2009). Selecting management systems for sustainable development in SMEs: A novel hybrid model based on DEMATEL, ANP, and ZOGP. *Expert Systems with Applications, 36*(2), 1444–1458. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.11.058

Wade, M., & Marchand, D. (2014). *The digital disruption of business models*. IMD.

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326. https://doi.org/10.1080/09585199400000020

Wu, W. W., & Lee, Y. T. (2007). Developing global managers' competencies using the fuzzy DEMATEL method. *Expert Systems with Applications, 32*(2), 499–507. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2005.12.005

ALGILANAN REKABET BASKISI VE ÇEVRESEL PERFORMANS İLİŞKİSİNDE ÇEVRESEL KURUMSAL SORUMLULUĞUN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Dr. Öğr. Üyesi Fatih ŞAHİN
Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi
f.sahin@bandirma.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Şerife ÖRS
Gümüşhane Üniversitesi
serife@gumushane.edu.tr

Prof. Dr. Tarhan OKAN
Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi
tokan@bandirma.edu.tr

Yasin YILDIRIM
Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi
ysnyildirim.7@gmail.com

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, algılanan rekabet baskısının çevresel performans üzerindeki etkisinde çevresel kurumsal sorumluluğun düzenleyici etkisini ortaya koymaktır. Marmara bölgesinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 183 firmadan elde edilen veriler çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. Analiz bulguları algılanan rekabet baskısı ve çevresel kurumsal sorumluluğun çevresel performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Uygulanan basit eğim analizi bulguları ayrıca algılanan rekabet baskısının çevresel performans üzerindeki etkisinin ÇKS'nin yüksek düzeyi için anlamlı ve pozitif yönlü olduğunu, ÇKS'nin düşük düzeyinde ise bu etkinin anlamsız olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çevresel Performans, Algılanan Rekabet Baskısı, Çevresel Kurumsal Sorumluluk (ÇKS), Gelişmekte Olan Ülke Bağlamı

GİRİŞ

Artan çevresel kirlilik, doğal kaynakların giderek tükenmesi, derinleşen iklim krizi ve bu sorunlara koşut olarak artan toplumsal beklentiler, firmalar için çevresel performansı iyileştirmeyi bir tercih olmaktan çıkararak önemli bir zorunluluk haline getirmektedir. Özellikle üretim firmaları söz konusu çevre sorunlarının başlıca sorumluları olarak görüldüğünden, bu firmalar üzerindeki baskı daha da belirgin hale gelmektedir. Buna karşın, çevresel sorumluluğun artan önemine rağmen, pek çok firmanın çevresel performansı önceliklendirme konusunda yeterli çabayı göstermediği görülmektedir. Başka bir ifadeyle, firmalar sıklıkla çevresel sorumluluğu sembolik düzeyde sahiplenmekte, ancak bu sorumluluğu somut çevresel yönetim uygulamalarına dönüştürerek çevresel performans elde etmekte yetersiz kalmaktadır (Tang vd., 2023). Bu durum, çevresel söylem ile gerçek uygulamalar arasındaki ayrışmaya işaret etmekte ve bazı firmaların neden daha yüksek çevresel performans elde ederken diğerlerinin başarısız olduğunu anlamayı önemli bir araştırma konusu haline getirmektedir.

Mevcut yazın, bu farklılaşmayı açıklarken büyük ölçüde firmaların maruz kaldıkları dışsal baskılara odaklanmakta ve bu baskıları çoğunlukla kurumsal baskılar üzerinden ele almaktadır (Chu vd., 2017; Zhang vd., 2024). Ancak dışsal baskıların bir diğer önemli boyutunu oluşturan ve artık kurumsal baskıların dördüncü boyutunu temsil ettiği iddia edilen (Beckert, 2010) sektörel rekabet baskısının, ilgili çalışmalarda çoğunlukla dolaylı biçimde ve sınırlı düzeyde ele alındığı görülmektedir. Oysa algılanan rekabet baskısının düzeyi, firmaların stratejik önceliklerini yeniden şekillendirerek çevre odaklı uygulamalara yönelmelerine neden olabilmektedir. Nitekim artan toplumsal beklentiler, birçok sektörde rekabet koşullarını çevresel performans üzerinden tanımlanan bir düzleme taşımakta ve bu durum, firmalar için "*daha çevreci olanın ayakta kalabildiği*" bir rekabet ortamı yaratabilmektedir (Alinda vd., 2024; Chiou vd., 2011).

Bununla birlikte, rekabet baskısının çevresel performans üzerindeki etkisinin her durumda aynı yönde ortaya çıkmadığı da bilinmektedir. Özellikle kaynak yetersizlikleriyle karakterize olan gelişmekte olan ülkelerdeki nispeten küçük ölçekli firmalar için çevre odaklı uygulamalar önemli bir maliyet unsuru olarak değerlendirilebilmekte ve bu durum firmaların çevresel uygulamalardan uzaklaşmasına neden olabilmektedir (Wang vd., 2018). Her ne kadar çevreye yönelik üretim ve yönetim stratejilerinin firmaların teknik gereksinimleriyle çelişmediği, hatta bazı durumlarda maliyet avantajı sağlayabildiği,

çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuş olsa da (Chiou vd., 2011; Kalyar vd., 2020; Saxena ve Khandelwal, 2012), özellikle sınırlı kaynaklara sahip firmalar yoğun rekabet ortamında çevreci uygulamaları ikinci plana atabilmektedir (Chuang ve Huang, 2018). Bu durum, rekabet baskısının çevresel performans üzerindeki etkisinin bağlamsal koşullara bağlı olarak farklılaşabileceğini göstermektedir.

Bu noktada, rekabet baskısı gibi dışsal bir gücün çevresel performans üzerindeki etkisinin hangi yönde ortaya çıkacağını anlamada, firmaların çevreye yönelik içsel yönelimlerinin belirleyici olabileceği düşünülmektedir. Nitekim firmaların çevre sorunlarına verdikleri tepkilerin yalnızca dışsal baskılarla değil, aynı zamanda içsel kaynak ve motivasyonlarla da şekillendiği ifade edilmektedir (Colwell ve Joshi, 2013). Bu içsel unsurlar arasında, firmaların yasal ve teknik gerekliliklerin ötesine geçerek çevresel kaygıları stratejik kararlarına ve iş süreçlerine entegre etme düzeyini ifade eden çevresel kurumsal sorumluluk kavramı öne çıkmaktadır (Cheng vd., 2014; Gao ve Yang, 2023). Kurumsal sosyal sorumluluk literatürü, firmaların yalnızca ekonomik ve yasal yükümlülüklerini yerine getiren aktörler olmadığını, aynı zamanda paydaşlarının beklentilerini gözeterek toplumsal ve etik sorumluluklarını da yerine getirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır (Carroll, 1991; Donaldson ve Preston, 1995; Clarkson, 1995). Bu perspektifle uyumlu olarak, kurumsal sosyal performans yaklaşımı çevresel sorumluluğun işletmenin temel yönetim süreçlerine entegre edilmesini kurumsal performansın önemli bir bileşeni olarak değerlendirmektedir (Wood, 1991). Çevresel kurumsal sorumluluk düzeyi yüksek olan firmalarda, çevresel stratejilerin yalnızca dışsal baskılara verilen törensel tepkiler olmaktan çıkarak daha içselleştirilmiş uygulamalara dönüşme olasılığı artmaktadır. Bu durum, çevresel sorumluluk söylemi ile uygulamalar arasındaki ayrışmanın azalmasına ve çevresel performansın daha somut biçimde ortaya çıkmasına katkı sağlayabilmektedir.

Yukarıda sunulan tartışmalar çerçevesinde, bu çalışmada algılanan sektörel rekabet baskısının çevresel performans üzerindeki etkisinin, çevresel kurumsal sorumluluk düzeyine bağlı olarak farklılaşacağı ileri sürülmektedir. Bu doğrultuda geliştirilen modelin ilgili yazına çeşitli katkılar sunması beklenmektedir. İlk olarak, firmaların çevresel performansını açıklayan çalışmalarda sıklıkla ele alınan kurumsal baskıların ötesine geçilerek, literatürde daha sınırlı düzeyde incelenmiş olan algılanan sektörel rekabet baskısı kavramı merkeze alınmaktadır. İkinci olarak, gelişmekte olan bir ülke bağlamında faaliyet gösteren ve kaynak kısıtlarıyla karşı karşıya olan firmaların rekabet baskısı altında çevresel performanslarının nasıl şekillendiği ortaya konularak mevcut yazına bağlamsal katkı sağlanması hedeflenmektedir. Son olarak, dışsal bir baskı unsuru olan algılanan rekabet baskısının etkisi incelenirken, içsel bir unsur olarak çevresel kurumsal sorumluluğun rolüne odaklanılarak daha bütüncül bir bakış açısı sunulmaktadır.

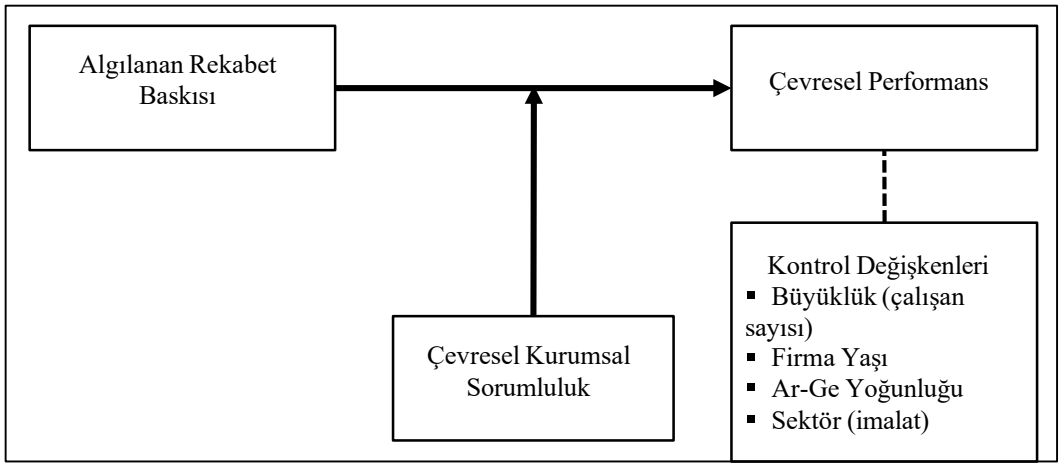
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Algılanan sektörel rekabet düzeyinin çevresel performans üzerindeki etkisi ve bu etkinin çevresel kurumsal sorumluluk düzeyi tarafından nasıl düzenlendiğini araştırmak için geliştirilen araştırma modeli Şekil 1'de sunulmaktadır. Araştırma modelinin bağımlı değişkenini temsil eden *çevresel performans,* bir kuruluşun faaliyetlerinin, toprak, hava ve su gibi doğal sistemlerin yanı sıra insanlar ve canlı organizmalar da dahil olmak üzere çevre üzerindeki etkisini ifade etmektedir (Langfield-Smith vd., 2009). Çevresel performansı modele dahil ederken, elektrik endeksi, sera gazı emisyonu ve toksik atıklar gibi tekil çevresel ölçütleri kullanan çalışmaların ötesinde daha kapsayıcı bir değişken kullanımını öneren Henri ve Journeault (2010) ile Phan ve Baird (2015) referans alınmıştır.

Bağımsız değişken olarak ele alınan *algılanan rekabet baskısı* ise firmaların çevresel stratejilerinin arkasındaki itici güçlerden birisi olarak görülmekte ve etkileri bağlama ve firmaya göre değişken karmaşık bir değişken özelliği taşımaktadır. Bu bağlamda, algılanan rekabet düzeyinin çevresel performans üzerindeki etkisine ilişkin yazında farklı yönlerde bulguların yer aldığı görülmektedir. Bir kısım çalışma, yoğun rekabetin firmaları kısa vadeli hedeflere yönelttiğini (Graafland, 2016) ve maliyet baskısını artırarak çevresel stratejilerin ikinci plana itilmesine neden olabileceğini ileri sürmekte, bu nedenle rekabet düzeyinin çevresel performansı olumsuz etkileyebileceğini savunmaktadır (Cornelli vd., 2024; Pursiainen vd., 2023). Buna karşılık, diğer bir görüş ise artan rekabetin, özellikle çevresel konulara yönelik toplumsal beklentilerin güçlenmesiyle birlikte firmaları, daha çevreci uygulamalar benimsemeye zorladığını ve bu durumun çevresel performansı olumlu yönde etkileyebileceğini öne sürmektedir (Chiou vd., 2011; Porter ve van der Linde, 1995). Bu çelişkili bulgular dikkate alındığında,

algılanan rekabet düzeyinin çevresel performans üzerindeki etkisinin bağlamsal olarak farklılaşabileceği anlaşılmaktadır. Türkiye'de artan üretim hacmi, yabancı yatırımlar ve sanayileşme süreci, ekonomik büyümeyi hızlandırırken buna paralel olarak çevresel riskler de artmaktadır. Güçlenen yasal düzenlemeler ve yükselen toplumsal beklentiler, çevresel performansı firmalar için önemli bir rekabet unsuru haline getirmektedir. Bu bağlamda, rekabet baskısı altında faaliyet gösteren firmaların çevresel performanslarını artırmaya yönelmeleri beklenmektedir.

H_1: Algılanan rekabet baskısı firmaların çevresel performansını pozitif yönde etkileyecektir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Çalışmanın düzenleyici değişkeni olarak ele alınan *çevresel kurumsal sorumluluk* ise dışsal baskıların firma davranışları üzerindeki etkisini yönlendiren kritik bir içsel kaynak olarak değerlendirilmiş ve Gao ve arkadaşları (2019) referans alınarak modele dahil edilmiştir. İlgili yazında, firmaların çevresel konulara verdikleri tepkilerin yalnızca dışsal baskılar tarafından değil, aynı zamanda bu baskıların örgüt içinde ne ölçüde içselleştirildiği ile şekillendiği vurgulanmaktadır (Daddi vd., 2016). Bu bağlamda, algılanan rekabet baskısının çevresel performans üzerindeki iki yönlü etkisinin, firmalar arasındaki içsel farklılıklar nedeniyle değişebileceği düşünülmektedir (Chu vd., 2017). Özellikle çevresel kurumsal sorumluluk düzeyi yüksek olan firmalarda, rekabet baskısının çevresel performansı artırıcı etkisinin daha güçlü biçimde ortaya çıkması beklenmektedir. Çünkü bu tür firmalar, çevresel sorumluluğu yalnızca sembolik bir uyum aracı olarak benimseyerek çevresel söylem ve gerçek uygulamalar arasında bir ayrışma stratejisine (*decoupling)* başvurmak yerine, örgütsel süreçlerine entegre ederek somut çevresel uygulamalara dönüştürme eğiliminde olabilmektedirler (Alinda vd., 2024; Colwell ve Joshi, 2013; Gao ve Yang, 2023.

H_2: Algılanan rekabet baskısının çevresel performans üzerindeki pozitif etkisi, çevresel kurumsal sorumluluk düzeyi yüksek olan firmalarda daha güçlüdür.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma modeli Marmara bölgesinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalardan elde edilen, firma düzeyinde verilerle analiz edilmiştir. Örneklem seçiminde "kolayda örnekleme" stratejisi benimsenerek hazırlanan anket formu, araştırmaya katılmayı kabul eden firmaların üst düzey yöneticileri veya pay sahiplerine doldurtulmuştur. Veri toplama süreci sonucunda toplam 189 firmaya ulaşılmıştır. Veri analizi sırasında Mahalanobis D2 uzaklıkları hesaplanarak çok değişkenli normal dağılım varsayımını olumsuz etkileyeceği varsayılan ($P<0.001$) 6 adet uç değer (outliers) veri setinden çıkarılmıştır (Albayrak, 2006: 58; Kline, 2019: 72-73). Bu sürecin sonucunda kalan 183 adet firma çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.

Değişkenlerin ölçümlenmesi için anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkenini temsil eden *çevresel performans* değişkenini ölçmek için Henri ve Journeault (2010) tarafından geliştirilen ve Phan ve Beird, (2015) tarafından da kullanılan 9 sorulu ölçekten faydalanılmıştır. Çevresel performans değişkeni, firmaların son üç yıl içerisindeki çevresel uygulamalarını değerlendirmeye yönelik ifadeler aracılığıyla ölçülmüştür. Katılımcılardan, firmalarının söz konusu performans göstergelerini ne ölçüde

karşıladığını 5'li Likert tipi ölçek üzerinden belirtmeleri istenmiştir (1 = Hiçbir ölçüde, 5 = Büyük ölçüde). Ölçekten elde edilen yüksek puanlar, firmaların daha yüksek düzeyde çevresel performans sergilediğine işaret etmektedir.

Bağımsız değişken olarak modele dahil edilen algılanan rekabet düzeyini ölçmek için Jansen vd. (2006) ve Adomako vd. (2019) tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır. Algılanan rekabet düzeyi değişkeni, katılımcıların faaliyet gösterdikleri sektöre ilişkin ifadelere katılım düzeyleri üzerinden 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak ölçülmüştür (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum). Çalışmanın düzenleyici değişkeni olan çevresel kurumsal sorumluluk kavramının ölçümlenmesi için ise Gao vd. (2019) tarafından geliştirilen 4 soruluk ölçekten faydalanılmıştır. Katılımcıların firmalarının çevresel kurumsal sorumluluk düzeylerine yönelik sorulara ne düzeyde katıldıklarını tespit etmek için yine 5'li Likert tipi ölçekten faydalanılmıştır.

Kullanılan söz konusu ölçeklerin geçerliliklerini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (CFA), güvenilirlik için ise Cronbach's Alpha yönteminden faydalanılmıştır. CFA sonuçları çevresel performans, algılanan rekabet baskısı, çevresel kurumsal sorumluluk kavramlarının birer boyutla temsil edildiği üç boyutlu yapının veri ile uyumunun tatminkâr olduğunu göstermektedir (x^2/df=1.354; CFI=0.972; TLI=0.966; NFI=0.903; RMSEA=0.045). Önerilen modifikasyonlar uygulandıktan sonra elde edilen söz konusu modelde faktör yük değerlerinin 0.536 (en düşük) ila 0.902 (en yüksek) arasında değişen değerler aldığı görülmektedir. Güvenilirlik analizi kapsamında elde edilen Cronbach's Alpha katsayıları (Tablo 1) tüm ölçekler için beklenen düzeyde (α>0.70) içsel tutarlılık varsayımının sağlandığını göstermektedir. Araştırma kapsamında, açık uçlu sorularla elde edilen büyüklük (çalışan sayısı), firma yaşı, sektör (imalat=1) ve Ar-Ge yoğunluğu değişkenleri standardize edilmiş ve kontrol değişkenleri olarak modele dahil edilmiştir.

VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 1'de yer almaktadır. Korelasyon katsayıları incelendiğinde, regresyon modellerinde kullanılacak açıklayıcı değişkenler arasındaki ilişki katsayılarının çoklu doğrusal bağlantı sorununa yol açabilecek seviyede olmadığı (r<0.80) görülmektedir.

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
Ortalama	3.743	4.264	4.006	260.202	25.224	0.024	-
s.d.	0.642	0.719	0.729	512.049	16.702	0.032	-
1. Çevresel Performans	(0.918)						
2. Algılanan rekabet baskısı	0.126	(0.890)					
3. Çevresel kurumsal sorumluluk (ÇKS)	0.469**	0.011	(0.925)				
4. Büyüklük /çalışan sayısı)	0.176*	-0.207**	0.192**	1			
5. Firma Yaşı	0.062	0.010	0.088	0.227**	1		
6. Ar-Ge yoğunluğu	-0.013	-0.009	0.178*	0.173*	0.052	1	
7. Sektör (imalat)	-0.158*	0.071	-0.190**	-0.178*	-0.011	-0.017	1

n=183; * p<0.05, ** p<0.01; Cronbach's Alpha değerleri parantez içinde verilmiştir.

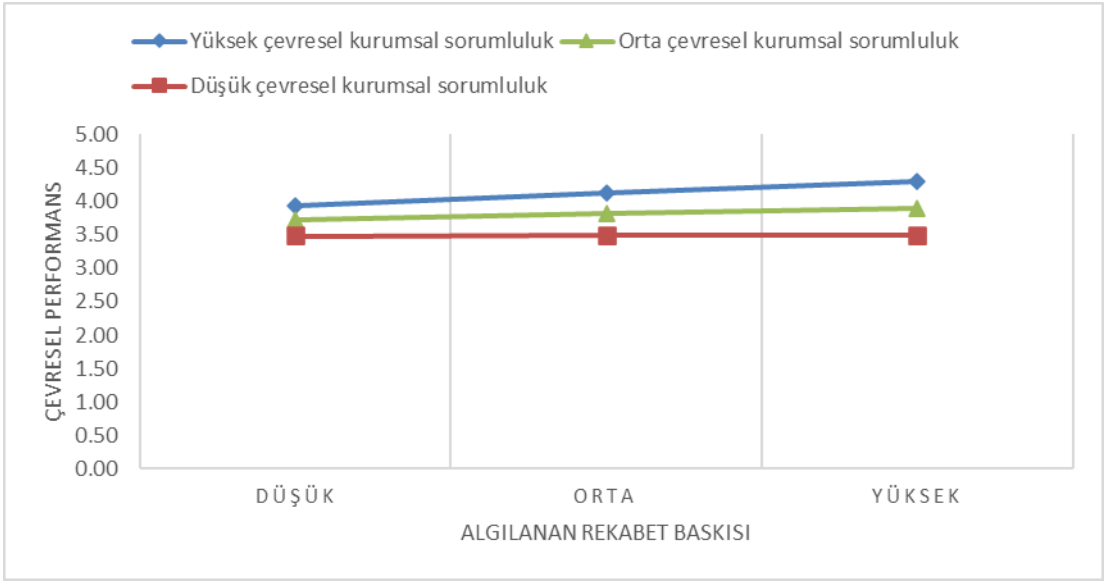
Geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır (Tablo 2). Düzenleyici hipotezin test edilebilmesi için ise Baron ve Kenny (1986) ve Aiken ve West (1991) tarafından önerilen süreç takip edilmiştir. Bu süreç kapsamında önerildiği şekilde, algılanan rekabet baskısı ve çevresel kurumsal sorumluk değişkenleri analizlere merkezileştirilerek ($X_i - X_{ortalama}$) dahil edilmiştir. Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde (Model 3) Algılanan rekabet baskısının (b=0.127; p<0.05) ve çevresel kurumsal sorumluluğun (b=0.426; p<0.01) çevresel performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkilere sahip olduğu, algılanan rekabet baskısı ve ÇKS için elde edilen etkileşim değişkeninin katsayısının da anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir (b=0.171; p<0.05). Kontrol değişkenlerinin katsayıları incelendiğinde sadece firma büyüklüğü için anlamlı (p<0.05) ve pozitif yönlü bir katsayı elde edildiği görülmektedir. Test edilen modeller için çoklu doğrusal bağlantı sorunu VIF değerleri hesaplanarak test edilmiş olup homojen varyans varsayımının testi için White testi kullanılmıştır. Tablo 1'de yer alan değerler incelendiğinde test edilen modellerde söz konusu varsayımların sağlandığı görülmektedir.

Tablo 2. Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler[a]	**Model 1**		**Model 2**		**Model 3**	
Kontrol Değişkenleri						
Büyüklük /çalışan sayısı)	0.121*	*(0.049)*	0.082	*(0.045)*	0.092*	*(0.044)*
Firma Yaşı	0.012	*(0.048)*	-0.002	*(0.043)*	-0.007	*(0.042)*
Ar-Ge yoğunluğu	-0.030	*(0.047)*	-0.073	*(0.042)*	-0.063	*(0.042)*
Sektör (imalat)	-0.193	*(0.104)*	-0.087	*(0.094)*	-0.096	*(0.093)*
Bağımsız değişken						
Algılanan rekabet baskısı	0.156*	*(0.066)*	0.135*	*(0.059)*	0.127*	*(0.059)*
Moderator değişken						
Çevresel kurumsal sorumluluk (ÇKS)			0.397**	*(0.060)*	0.426**	*(0.061)*
Etkileşim değişkeni						
Algılanan rekabet baskısı x ÇKS					0.171*	*(0.082)*
Sabit	3.878**	*(0.087)*	3.804**	*(0.079)*	3.809**	*(0.078)*
Model F değeri	3.03*		10.54**		9.83**	
R-Kare	0.08		0.26		0.28	
Mean VIF	1.07		1.09		1.11	
White testi (chi2)	9.40		17.05		21.00	

n=183; * p<0.05, ** p<0.01; [a] Çevresel performans bağımlı değişkendir. Standart hatalar parantez içinde verilmiştir.

Algılanan rekabet baskısının çevresel performans üzerindeki etkisinde çevresel kurumsal sorumluluğun düzenleyici rolünün grafiksel gösterimi (Şekil 2) ve basit eğim analizi (Aiken ve West, 1991) sonuçları yorumlandığında, algılanan rekabet baskısının çevresel performans üzerindeki etkisinin ÇKS'nin yüksek düzeyi için anlamlı ve pozitif yönlü olduğu (b=0.251; p<0.01), ÇKS'nin düşük düzeyinde ise bu etkinin anlamsız olduğu görülmektedir (b=0.002; p>0.05). Bu bulgular ışığında çalışmanın her iki hipotezinin de desteklendiği söylenebilmektedir.



Şekil 2. Algılanan Rekabet Baskısının Çevresel Performans Üzerindeki Etkisinde Çevresel Kurumsal Sorumluluğun Düzenleyici Rolü

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma artan çevresel sorunlara paralel olarak yükselen toplumsal beklentiler ve kurumsal düzenlemeler nedeniyle firmalar açısından giderek önem kazanan bir performans göstergesi olan çevresel performansın belirleyicilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Türkiye'de faaliyet gösteren firmalardan elde edilen verilerle gerçekleştirilen analizler, kuramsal beklentiler ve hipotezleri destekleyici sonuçlar ortaya koymaktadır.

Öncelikle, analiz sonuçları zorlayıcı, normatif ve eşbiçimci baskılara ek olarak önemli bir kurumsal baskı unsuru olarak görülen (Beckert, 2010) algılanan rekabet baskısının çevresel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle çevresel konuların giderek daha görünür hale geldiği ve toplumsal beklentilerin arttığı bir bağlamda, firmaların rekabet avantajı elde edebilmek için çevresel performanslarını geliştirmeye yönelmeleri beklenen bir durumdur. Bu bulgu, rekabetin maliyet baskısını artırarak firmaları kısa vadeli hedeflere yönlendirdiğini ve çevresel uygulamaları ikinci plana ittiğini ileri süren çalışmaların (Graafland, 2016; Cornelli vd., 2024; Pursiainen vd., 2023) aksine, rekabet baskısının firmaları çevresel uygulamalara yönlendirebilen bir itici güç olarak işlev görebileceğini ortaya koyan görüşleri (Chiou vd., 2011; Porter ve van der Linde, 1995) desteklemektedir.

Bununla birlikte, çalışmanın en önemli bulgularından ve temel katkılarından biri, söz konusu ilişkinin koşulsal olduğunu ve tüm firmalar için geçerli olmadığını ortaya koymasıdır. Araştırma bulguları, bu ilişkinin yalnızca çevresel kurumsal sorumluluk düzeyi yüksek firmalar için ortaya çıktığını göstermektedir. Farklı bir ifadeyle, çevresel kurumsal sorumluluk düzeyi düşük firmalarda dışsal sektörel baskılar çevresel performansı etkileyememektedir. Bu bulgular, dışsal baskıların tek başına firmaların çevresel performansını artırmada yeterli olmayabileceğini göstererek, yüksek çevresel performansın, dışsal baskıların firma içinde ne düzeyde içselleştirildiği ile şekillendiğini iddia eden önceki çalışmaları (örneğin, Daddi, 2016) desteklemektedir.

Elde edilen bulgular, çevresel söylem ile uygulamalar arasındaki ayrışma (decoupling) ekseninde ele alındığında özellikle ilgi çekici olmaktadır. Çevresel kurumsal sorumluluk düzeyinin düşük olduğu durumlarda çevresel konulara yönelik yönetim uygulamaları ve stratejilerin daha çok sembolik düzeyde kaldığı ve bu nedenle dışsal baskıların somut performans çıktılarına dönüşemediği söylenebilir. Yüksek çevresel kurumsal sorumluluk düzeyine sahip olan firmalarda ise bu ayrışmanın çok daha sınırlı düzeyde kalarak çevresel uygulamaların bütüncül bir anlayışla süreçlere dahil edilebildiği ve arzu edilen çevresel performans çıktılarının elde edilebildiği söylenebilir.

Yukarıda özetlenen teorik çıkarımlara ek olarak bu çalışma uygulayıcılar açısından da birtakım katkılar sunabilir. Politika yapıcılar için değerlendirildiğinde, bulgularımız, çevresel performansın güçlendirilmesi için yalnızca dışsal baskı mekanizmalarının yeterli olmayacağını, aynı zamanda firmaların çevre konusunda içsel yönelimlerini güçlendirecek önlemlerin alınması gerektiğini işaret etmektedir. Firma yöneticileri açısından ise yüksek düzeyde çevresel performans elde ederek daha verimli ve karlı stratejiler için çevresel sorumluluğun örgütsel süreçlere entegre edilmesi gerektiği söylenebilir. Bu bağlamda, çevresel sorumluluğun yalnızca dışsal bir zorunluluk olarak değil, stratejik bir öncelik olarak ele alınmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak bu çalışma, neden benzer kurumsal ve sektörel baskılara maruz kalan bazı firmalar daha yüksek çevresel performans gösterirken diğerleri bu konuda daha başarısız olmaktadır sorusuna cevap verebilmek için dışsal ve içsel faktörlerin birlikte ele alınmasını gerektiğini göstermektedir. Farklı kurumsal bağlamlarda, farklı kuramsal bakış açılarıyla ve diğer çeşitli içsel ve dışsal faktörleri ele alarak gerçekleştirilecek gelecek çalışmaların, bu çalışmanın sınırlılıklarını aşarak önemli teorik katkılar sağlayabileceği de düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Dankwah, G. O., Danso, A., & Donbesuur, F. (2019). Institutional voids, international learning effort and internationalization of emerging market new ventures. *Journal of International Management*, 25(4), 100666.

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions.* Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publication.

Albayrak, A. S. (2006). *Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Alinda, K., Tumwine, S., Nalukenge, I., Kaawaase, T. K., Sserwanga, A., & Navrud, S. (2024). Institutional pressures and sustainability practices of manufacturing firms in Uganda. *Sustainable Development*, 32(1), 940-958.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Beckert, J. (2010). Institutional isomorphism revisited: Convergence and divergence in institutional change. *Sociological theory*, *28*(2), 150-166.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, *34*(4), 39-48.

Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic management journal*, *35*(1), 1-23.

Chiou, T. Y., Chan, H. K., Lettice, F., & Chung, S. H. (2011). The influence of greening the suppliers and green innovation on environmental performance and competitive advantage in Taiwan. *Transportation research part E: logistics and transportation review*, *47*(6), 822-836.

Chu, S. H., Yang, H., Lee, M., & Park, S. (2017). The impact of institutional pressures on green supply chain management and firm performance: Top management roles and social capital. *Sustainability*, *9*(5), 764.

Chuang, S. P., & Huang, S. J. (2018). The effect of environmental corporate social responsibility on environmental performance and business competitiveness: The mediation of green information technology capital. *Journal of business ethics*, *150*(4), 991-1009.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, *20*(1), 92-117.

Colwell, S. R., & Joshi, A. W. (2013). Corporate ecological responsiveness: Antecedent effects of institutional pressure and top management commitment and their impact on organizational performance. *Business Strategy and the Environment*, *22*(2), 73-91.

Cornelli, G., Erdem, M., & Zakrajsek, E. (2024). *CEO turnover risk and firm environmental performance* (No. 1190). Bank for International Settlements.

Daddi, T., Testa, F., Frey, M., & Iraldo, F. (2016). Exploring the link between institutional pressures and environmental management systems effectiveness: An empirical study. *Journal of environmental management*, *183*, 647-656.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, *20*(1), 65-91.

Gao, Y., Gu, J., & Liu, H. (2019). Interactive effects of various institutional pressures on corporate environmental responsibility: Institutional theory and multilevel analysis. *Business Strategy and the Environment*, *28*(5), 724-736.

Gao, L., & Yang, F. (2023). Do resource slack and green organizational climate moderate the relationships between institutional pressures and corporate environmental responsibility practices of SMEs in China?. *Environment, Development and Sustainability*, *25*(11), 13495-13520.

Graafland, J. J. (2016). Price competition, short-termism and environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, *116*, 125-134.

Henri, J. F., & Journeault, M. (2010). Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, organizations and society*, *35*(1), 63-80.

Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science,* 52(11), 1661-1674.

Kalyar, M. N., Shoukat, A., & Shafique, I. (2020). Enhancing firms' environmental performance and financial performance through green supply chain management practices and institutional pressures. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, *11*(2), 451-476.

Kline, R. B. (2019). *Yapısal eşitlik modellemesinin ilkeleri ve uygulaması*. Çev. Ed., S. Şen. Ankara: Nobel.

Langfield-Smith, K., Thorne, H., Hilton, R., 2009. *Management Accounting: Information for Creating and Managing Value*, fifth ed. McGraw-Hill Australia Pty Ltd.

Phan, T. N., & Baird, K. (2015). The comprehensiveness of environmental management systems: The influence of institutional pressures and the impact on environmental performance. *Journal of environmental management*, *160*, 45-56.

Porter, M. E., & Linde, C. V. D. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of economic perspectives*, *9*(4), 97-118.

Pursiainen, V., Sun, H., & Xiang, Y. (2023). Market Competition Hurts Firm's ESG Performance.

Saxena, R. P., & Khandelwal, P. K. (2012). Greening of industries for sustainable growthAn exploratory study on durable, non-durable and services industries. *International Journal of Social Economics*, *39*(8), 551-586.

Tang, P., Wang, C., Jiang, Q., Liu, X., & Wang, J. (2023). Symbol or substance? Environmental regulations and corporate environmental actions decoupling. *Journal of Environmental Management*, *346*, 118950.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, *16*(4), 691-718.

Zhang, Q., Zhu, X., & Lee, M. J. (2024). Exploring institutional pressures, green innovation, and sustainable performance: examining the mediated moderation role of entrepreneurial orientation. *Sustainability*, *16*(5), 2058.

YENİ KAMU YÖNETİMİ EKSENİNDE ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI'NDA STRATEJİK DÖNÜŞÜM: MÜKEMMELİYET MERKEZİ VE YENİ NESİL İSTİHDAM MODEL ÖNERİSİ

Şükrü Zafer DOKUZER

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
zafer.dokuzer@csgb.gov.tr

Prof. Dr. Ünsal SIĞRI

OSTİM Teknik Üniversitesi
unsal.sigri@ostimteknik.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, dijitalleşme ve değişen iş gücü dinamikleri karşısında kamu örgütlerinin maruz kaldığı kurumsal uyum ve yapısal atalet sorunlarını, Yönetim ve Organizasyon disiplininin yanı sıra "Yeni Kamu Yönetimi" ve "Sosyal Yatırım Devleti" perspektiflerinin senteziyle incelemektedir. Bu çerçevede, bürokratik işlem maliyetlerini minimize etmek ve kurumsal eşbiçimliliği (isomorphism) aşmak amacıyla, Tasarım Bilimi Araştırması (DSR) metodolojisi çerçevesinde kavramsal bir örgütsel tasarım modeli geliştirilmiştir. Çalışma kapsamında, hiyerarşik silolaşmayı kırmayı hedefleyen çevik (agile) bir "Mükemmeliyet Merkezi" örgütsel mimarisi ve bu yapının sahadaki aracı kurumu olarak işlev görecek algoritmik bir yönetişim ekosistemi tasarlanmıştır. Geliştirilen bu idari model, geleneksel asil-vekil (principal-agent) sorunlarını ve asimetrik bilgiyi azaltmak üzere, risk optimizasyonu sağlayan "Sosyal Etki Tahvilleri" (SIB) mekanizmasını örgütsel karar alma süreçlerine entegre etmektedir. Önerilen model üzerinden, platform ekonomisi çalışanları için güvenceli esneklik ve proaktif yetenek dönüşümü (reskilling) kavramları, yeni nesil çalışma ilişkileri bağlamında tartışılmaktadır. Araştırma, yönetim ve organizasyon alanına Dijital Çağ Yönetişimi (DEG) ve ağ yönetişimi (network governance) tartışmalarına, kamu-özel ekosistem entegrasyonu ekseninde kavramsal bir tasarım artefaktı (artifact) kazandırarak alan literatürüne katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim ve Organizasyon, Dijital Çağ Yönetişimi, İşlem Maliyeti Kuramı, Tasarım Bilimi Araştırması, Kurumsal Atalet, Sosyal Etki Tahvilleri, Dijital İstihdam Platformları

1. GİRİŞ

Küresel çalışma hayatı ve örgüt yapıları, teknolojik ilerlemeler ve esnekleşen üretim süreçlerinin etkisiyle klasik istihdam paradigmalarını işlevsiz kılan yapısal bir kırılma yaşamaktadır (Schwab, 2017). Endüstri 4.0, yapay zekâ entegrasyonu ve platform ekonomisi (gig economy) gibi olgular, standart iş sözleşmelerini aşındırırken; bu değişimi regüle etmesi beklenen kamu kurumlarının, özellikle kamu istihdam servislerinin (PES), kuralcı ve hiyerarşik yapılarıyla piyasanın hızına uyum sağlamakta zorlandığı görülmektedir. Yönetim ve Organizasyon alanında "çevresel belirsizlik" (environmental uncertainty) olarak tanımlanan bu durum, makro düzeyde iş gücü piyasalarını düzenleyen otoritenin çevik (agile) bir organizasyonel mimariye geçişini teorik ve pratik bir zorunluluk haline getirmektedir.

Yönetim ve organizasyon literatüründe devletin idari kapasitesi ve örgütsel etkinliği, 1980'lerden itibaren Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management - NPM) yaklaşımıyla bürokratik hantallıktan arındırılmaya çalışılmıştır. Ancak NPM'nin performansı parçalara bölen ve rekabeti önceleyen yapısının yarattığı kurumsal silolaşma, zamanla eleştirilerin odağı olmuştur. Literatürde Pollitt ve Bouckaert'in işaret ettiği üzere, NP'nin yarattığı bu parçalı yapıya karşı gelişen "Post-NPM" ve "Neo-Weberian Devlet" (Neo-Weberian State - NWS) arayışları, devletin koordinasyon kapasitesini yeniden merkeze almıştır. Bu evrim, günümüzde kamu örgütlerinin yalnızca kural koyucu bir yapı olmaktan çıkarak; veriyi stratejik bir varlık olarak kullanan, kurumlar arası sınırları aşan (boundary spanning) ve değer üreten bir "ekosistem orkestratörü" rolüne bürünmesi gerektiğini savunan Dijital Çağ Yönetişimi (Digital Era Governance - DEG) paradigmasına kapı aralamıştır. (Dunleavy, Margetts, Bastow ve Tinkler, 2006; Pollitt ve Bouckaert, 2011).

Mevcut idari yapılanmalarda istihdam politikaları, çoğunlukla patika bağımlılığı (path dependency) etkisiyle statükocu bir eğilim sergilemekte; riskler oluştuktan sonra devreye giren reaktif sosyal yardımlar biçiminde tasarlanmaktadır. Buğra ve Keyder eksenindeki tartışmalar dikkate alındığında, sosyal korumanın genellikle kayıt dışılığı telafi edici veya aile temelli dayanışma ağlarına dayalı olduğu bilinmektedir (Buğra ve Keyder, 2006). Oysa modern sosyal politika ve beşeri sermaye teorileri,

devletin müdahalelerini birer "maliyet" kalemi olarak değil, örgütsel kapasiteyi ve iş gücü yetkinliğini artıran, gelecekteki makro riskleri önleyen bir "yatırım" olarak değerlendiren "Sosyal Yatırım Devleti" (Social Investment State) anlayışını öne çıkarmaktadır (Esping-Andersen, 2002; Hemerijck, 2017). Bu teorik zeminde, Çalışma ve Sosyal Güvenlik politikalarının bürokratik ataleti aşarak, otomasyon riski altındaki iş gücünü katmanlı üretim teknolojileri veya veri analitiği gibi yenilikçi alanlara kaydıracak bir "yetenek dönüşümü" (reskilling) stratejisi geliştirmesi gerekmektedir. Eş zamanlı olarak, platform çalışanlarının güvencesizliği ve yeşil mikro girişimciliğin desteklenmesi gibi konularda, kamu otoritesinin işlem maliyetlerini düşürecek idari yeniliklere de ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı; Yeni Kamu Yönetimi ve Sosyal Yatırım Devleti yaklaşımları ekseninde, ulusal istihdam politikalarının yönetişimi için stratejik bir "Mükemmeliyet Merkezi" (Center of Excellence - CoE) örgütsel tasarımı geliştirmek ve bu modelin operasyonel aracı olarak kurgulanan (çalışma kapsamında kavramsal bir prototip olarak "isimgucum.net" adıyla anılacak) dijital platformu teorik olarak temellendirmektir. Tasarlanan model, güvenceli esneklik (flexicurity) ilkesiyle uyumlu, kamu maliyesi açısından asil – vekil (principal – agent) risklerini optimize eden ve "Sosyal Etki Tahvilleri" (SIB) mekanizmasını içeren entegre bir yönetişim ekosistemi önermektedir.

Bu araştırma, yönetim literatüründeki örgütsel uyum (organizational fit) ve idari tasarım boşluklarını doldurmak amacıyla aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aramaktadır:

1. Dijital çağın parçalı istihdam modelleri karşısında kamu otoritesinin idari kapasitesi, kurumlar arası işlem maliyetlerini ve bilgi asimetrisini en aza indirecek şekilde (Mükemmeliyet Merkezi ve dijital platformlar aracılığıyla) nasıl yeniden tasarlanabilir?

2. *Sosyal Yatırım Devleti perspektifinde, kamu kaynaklarının yetenek dönüşümü (reskilling) ve esnek çalışanların sosyal güvenliği için kullanılmasında, Sosyal Etki Tahvilleri (SIB) başarıya endeksli bir örgütsel araç olarak nasıl yapılandırılabilir*?

Araştırmanın takip eden kısımlarında; ikinci bölümde kuramsal altyapı (işlem maliyetleri, SIB, Sandbox, DEG) tartışılacak, üçüncü bölümde Tasarım Bilimi Araştırması (DSR) metodolojisi detaylandırılacaktır. Dördüncü bölümde geliştirilen modelin idari ve finansal mimarisi sunulacak, son bölümde ise kurumsal teori bağlamında modelin uygulama sınırları ve örgütsel engelleri tartışılarak literatüre yönelik çıkarımlarda bulunulacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE KÜRESEL LİTERATÜR TARTIŞMASI

Bu çalışma, kamu idaresindeki yapısal dönüşümü ve iş gücü piyasalarındaki paradigma değişimini yönetim ve organizasyon disiplini merceğinden anlamlandırmak amacıyla; Yeni Kamu Yönetimi (NPM), Dijital Çağ Yönetişimi (DEG), Asil-Vekil Kuramı ve İşlem Maliyeti Kuramı ekseninde çok boyutlu bir teorik çerçeve inşa etmektedir. Literatür incelendiğinde, bu kavramların genellikle birbirinden izole politika araçları olarak ele alındığı görülmektedir. Bu araştırmanın temel kuramsal özgünlüğü; söz konusu parçalı yaklaşımları "isimgucum.net" dijital ekosistemi ve "Mükemmeliyet Merkezi" tasarımı altında sentezleyerek, yönetim literatüründeki kurumsal inovasyon ve örgütsel uyum boşluğunu doldurmasıdır.

2.1. Kurumsal Silolaşmadan Ağ Yönetişimine: NPM'nin Kısıtları ve DEG Paradigması

1980'lerden itibaren kamu örgütlerine özel sektör esnekliği kazandırmayı hedefleyen Yeni Kamu Yönetimi (NPM) yaklaşımı, performansı salt "çıktı" (output) odaklı ölçme çabasıyla kurumlar arası rekabeti artırmış ve bilgi paylaşımını engelleyen aşırı "idari silolar" (administrative silos) yaratmıştır (Pollitt ve Bouckaert, 2011). Pollitt ve Bouckaert'in vurguladığı üzere, NPM'nin bu parçalı yapısına karşı gelişen "Post-NPM" (Bütünleşik Hükümet / Joined-up Government) ve "Neo-Weberian Devlet" (Neo-Weberian State - NWS) reformları, devletin koordinasyon ve eşgüdüm kapasitesini yeniden merkeze almayı amaçlamıştır. Moore'un (1995) Kamusal Değer (Public Value) teorisi bağlamında kamu örgütleri, salt hizmet sağlayıcı rasyonel aktörler olmak yerine, toplumsal sorunları çözen karmaşık "ağ yöneticileri" (network managers) olmalıdır. Bu gereksinim, NWS'nin devlet otoritesini dijitalleşme ile birleştiren bütünleştirici bir paradigma olan "Dijital Çağ Yönetişimi"ne (DEG) evrilmesini sağlamıştır. DEG, idari siloların yıkılmasını ve veri tabanlı ekosistemlerin inşasını savunmaktadır (Dunleavy vd., 2006). Bu çalışmada tasarlanan "Mükemmeliyet Merkezi", DEG prensipleri

doğrultusunda bürokratik ataleti kıran, örgütsel çevikliği (organizational agility) sağlayan ve hiyerarşiler arası bilgi akışını yöneten stratejik bir "sınır birimi" (boundary spanner) olarak konumlandırılmaktadır.

2.2. Sosyal Yatırım Devleti, Stratejik İnsan Sermayesi Yönetimi ve Türkiye Bağlamı Geleneksel refah devleti modelleri, sosyal riskleri gerçekleştikten sonra tazmin etme (pasif telafi) rasyonalitesine dayanmaktadır. Ancak bu reaktif yaklaşım, iş gücünün yetenek dönüşümünü geciktirerek yapısal uyumsuzluklara zemin hazırlamaktadır. Buna karşın "Sosyal Yatırım Devleti" (Social Investment State) vizyonu, kamu müdahalelerini bir maliyet kalemi değil, gelecekteki makroekonomik getirileri maksimize eden proaktif bir "insan sermayesi yatırımı" olarak değerlendirmektedir. (Esping-Andersen, 2002; Hemerijck, 2017). Bu perspektif, yaşam boyu öğrenme ve yetenek dönüşümünü (reskilling) işletmelerin "dinamik yetenekleri" (dynamic capabilities) ile uyumlu hale getirmektedir.

Bu yaklaşımın Türkiye bağlamına uyarlanması özel bir kurumsal analiz gerektirmektedir. Buğra ve Keyder'in (2006) Türkiye'nin refah rejimi dönüşümüne dair analizleri, sistemin tarihsel olarak istihdam odaklı kurumsal bir yapıdan ziyade, aile temelli dayanışma ve parçalı (kayıt dışılığı tolere eden) bir koruma ağına dayandığını göstermektedir. İŞKUR'un mevcut faaliyet raporları incelendiğinde, iş gücü piyasasındaki "yapısal darboğazların" (özellikle yüksek genç işsizliği ve yetenek uyumsuzluğu) geleneksel "işe yerleştirme" ve "pasif işsizlik ödemeleri" ile aşılamadığı görülmektedir. Önerilen model, kamu fonlarının pasif tazminattan ziyade, iş gücü kapasite inşasına (reskilling) yönlendirilmesini, Türkiye'nin kendine has bu parçalı yapısını bütünleştirecek örgütsel bir gereklilik olarak sunmaktadır.

2.3. Asil-Vekil Sorunsalı ve Sosyal Etki Tahvilleri (SIB) ile Risk Optimizasyonu Kamu istihdam fonlarının yönetimindeki en kritik kuramsal problem, idare ve örgüt teorisindeki "Asil-Vekil Sorunu"dur (Principal-Agent Problem). Fonu sağlayan devlet (asil) ile programı yürüten aktörler (vekil) arasındaki bilgi asimetrisi, "fırsatçılık" riskini ve vekalet maliyetlerini artırmaktadır. Literatürde bu bilgi asimetrisini ve kamu zararını elimine eden en yenilikçi finansal mimari "Sosyal Etki Tahvilleri"dir (Social Impact Bonds - SIB) (Warner, 2013). Sadece önceden mutabık kalınan nesnel hedeflere (örn. kalıcı istihdam) ulaşıldığında ödeme yapılmasını öngören SIB, kamu kaynaklarını "önlenen maliyet" (cost avoidance) prensibiyle güvence altına almaktadır. Model, Mükemmeliyet Merkezi'nin karar alma süreçlerini ve fon yönetimini bürokratik girdi denetimi yerine, "sonuç odaklı ve sıfır riskli" finansal mekanizma üzerine inşa etmektedir. Ancak, SIB modelinin Türkiye'de operasyonel hale gelebilmesi için; Hazine ve Maliye Bakanlığı, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) gibi otoriteler nezdinde "Etki Yatırımcılığına" yönelik özel mevzuat altyapısının eksikliği, sistemin önündeki en büyük kurumsal engel olarak değerlendirilmektedir.

2.4. İşlem Maliyeti Kuramı, Sınırlı Rasyonalite, Platform Ekonomisi ve Dijital Aracı Kurumlar İşlem Maliyeti Kuramı (Transaction Cost Economics) perspektifinden iş gücü piyasaları; aktörlerin "sınırlı rasyonalitesi" (bounded rationality), "fırsatçılık" eğilimleri ve varlık özgüllüğü (asset specificity) nedeniyle ciddi maliyetler üretmekte (Williamson, 1981), nitelikli iş gücü ile işverenin eşleşmesi (arama maliyeti), sözleşme yapılması (pazarlık maliyeti) ve teşviklerin denetimi (izleme maliyeti), kamu için ciddi bir bürokratik yük oluşturmaktadır. Bununla birlikte, Williamson'ın geleneksel kuramı, dijitalleşmenin yön verdiği günümüz ekonomisini açıklamakta tek başına yeterli görünmemektedir. Cusumano, Gawer ve Yoffie'nin (2019) "Platformların İşletmesi" (The Business of Platforms) yaklaşımında belirttikleri üzere, dijital platformlar geleneksel hiyerarşik yapıları aşarak çok taraflı (multi-sided) pazarlar yaratmakta ve işlem maliyetlerini algoritmalar vasıtasıyla radikal bir şekilde düşürmektedir.

Önerilen *isimgucum.net* kavramsal modeli, bu işlemleri algoritmik eşleştirme ve büyük veri analitiğiyle elimine eden bir "dijital aracı kurum" (digital intermediary) olarak bu güncel literatüre dayanmakta olup, Platform API (Application Programming Interface - Uygulama Geliştirme Arayüzü) tabanlı otomatik prim kesintisi ve büyük veri analitiği mantığı ile çalışacak şekilde kavramsallaştırılmaktadır. API tabanlı otomatik prim kesintisi, en yalın tanımıyla; dijital platformlar üzerinden çalışan kişilerin (freelancerlar, kuryeler, dijital içerik üreticileri vb.) elde ettikleri kazançlardan, herhangi bir insan müdahalesine veya manuel beyana gerek kalmadan, yazılımların birbiriyle anlık haberleşmesi yoluyla sosyal güvenlik primlerinin kesilerek devlete aktarılması sistemidir. Bu kavram, aslında teknolojinin hukuk ve maliyeyle birleştiği bir "yönetişim teknolojisi" (gov-tech) uygulaması olarak değerlendirilebilmektedir.

2.5. Prekarya, Güvenceli Esneklik (Flexicurity) ve Kurumsal "Üçüncü Yol" Bilgi ekonomisiyle ivmelenen gig (platform) ekonomisi, geleneksel iş sözleşmelerini ve sosyal güvenlik şemsiyesini işlevsiz kılarak "Prekarya" (Precariat) olarak adlandırılan güvencesiz bir sınıf yaratmaktadır (Standing, 2011). Platform çalışanlarını klasik hiyerarşik "işçi" (subordination) kabul eden regülasyonların örgütsel esnekliği zedelediği; piyasayı tamamen kuralsız bırakmanın ise kurumsal boşluk (institutional void) yarattığı bilinmektedir (De Stefano, 2015). Bu çalışma, Avrupa Birliği normlarıyla uyumlu şekilde, Güvenceli Esneklik (Flexicurity) kavramını merkeze alan bir "Üçüncü Yol" (Bağımlı Serbest Çalışan) modeli önermektedir (Wilthagen ve Tros, 2004). isimgucum.net ekosistemi, söz konusu esnekliği vergi mevzuatıyla çatıştırmadan, otomatikleştirilmiş bir mikro sosyal güvenlik altyapısıyla operasyonel kılmak için tasarlanmış bir dijital platform olarak değerlendirilebilmektedir.

2.6. İkiz Dönüşüm (Twin Transition) ve Yeşil Yaka Girişimciliği Küresel piyasalar otomasyonun yanı sıra çevresel sürdürülebilirlik baskısıyla da "İkiz Dönüşüm" olarak adlandırılan bu süreçte şekillenmekte, klasik mavi/beyaz yaka ayrımı, proje bazlı "yeşil yaka" (green collar) istihdam dinamiklerini açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Bowen, 2012). Çalışma, yeşil yakalı mikro girişimcilerin klasik işveren bağımlılığı dışında nasıl fonlanacağı sorunsalını, SIB mekanizması üzerinden kuramsallaştırarak literatürdeki bu boşluğa çözüm sunmayı amaçlamaktadır.

2.7. Düzenleyici Deney Alanı (Regulatory Sandbox) ve Patika Bağımlılığını Aşmak Yeni nesil algoritmik istihdam statülerinin mevcut mevzuata entegrasyonu, "kurumsal patika bağımlılığından" (path dependency) beslenen güçlü bir bürokratik dirençle karşılaşabilmektedir. Yenilikçi yaklaşımların katı mevzuat engellerine takılmadan kanıta dayalı (evidence-based) olarak test edilebilmesi için finans sektöründen (FinTech) transfer edilen "Düzenleyici Deney Alanı" (Sandbox) kavramı, modelin uygulama stratejisini oluşturmaktadır. Bu esnek regülasyon (adaptive regulation) alanı, idareye sistemik riskleri izole ederek politika test etme yeteneği kazandırabilmektedir.

2.8. Teorik Sentez Tartışılan kavramların etkileşimi, önerilen konseptin kuramsal meşruiyetini sağlayan bir nedensellik zinciri kurmaktadır. DEG ilkeleriyle çalışan "Mükemmeliyet Merkezi", bürokratik hiyerarşiyi kırarak SIB odaklı politikalar tasarlayabilmektedir. Bu politikaların isimgucum.net dijital platformu üzerinden Sandbox sınırları içinde uygulanması piyasadaki işlem ve vekalet maliyetlerini minimize edebilmekte ve sonuç olarak devlet, pasif bir tazmin edici olmaktan çıkarak; gig ve yeşil ekonomi aktörlerini güvence altına alan, dinamik yetenekleri besleyen proaktif bir "ekosistem yöneticisi" konumuna yükselebilmektedir.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, kamu yönetimindeki yapısal ve kurumsal uyum sorunlarına yenilikçi, kanıta dayalı ve uygulanabilir bir idari çözüm üretmek amacıyla Tasarım Bilimi Araştırması (Design Science Research - DSR) yöntemi temelinde kurgulanmıştır (Hevner, March, Park ve Ram, 2004). Geleneksel sosyal bilim araştırmaları genellikle mevcut örgütsel olguları açıklamak (explanatory) veya keşfetmekle (exploratory) yetinirken; DSR, organizasyonel bir problemi çözmek ve sistemin işlevsel performansını iyileştirmek amacıyla "yeni bir yapı, model veya araç (artifact) yaratmayı" merkeze alan pragmatik bir araştırma desenidir. Bu çalışma, Hevner vd. (2004) tarafından belirlenen temel DSR yönergelerini (problem ilgililiği, titizlik, artefakt tasarımı ve tasarım değerlendirmesi) sistematik olarak takip ederek, kamudaki hiyerarşik ataleti aşmak için bir örgütsel mimari modeli olarak "Mükemmeliyet Merkezi"ni ve istihdam piyasasındaki bilgi asimetrisi ile işlem maliyetlerini minimize etmek için bir sistem kurgusu olarak "isimgucum.net" dijital ekosistemini birer çözüm aracı (artifact) olarak tasarlamaktadır.

3.1. Araştırmacının Konumu, Refleksivite ve Veri Toplama Süreci Bu araştırma, DSR'nin doğasına uygun olarak salt dışsal bir gözlemle değil, "adanmış akademik çalışma" (engaged scholarship) yaklaşımıyla yürütülmüştür (Van de Ven, 2007). Araştırmacının T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde yürütülen çalışmalardaki kurumsal pozisyonu, "içeriden araştırmacı" (insider researcher) perspektifi sağlamıştır. Bu kapsamda araştırmacı, 2024-2025 yılları arasında katıldığı çalıştaylar, uluslararası toplantılar ve Mükemmeliyet Merkezi odak grup toplantılarında (focus groups) yapılandırılmamış alan notları (field notes) tutarak bürokratik patika bağımlılığının sahadaki yansımalarını gözlemlemiştir.

Söz konusu yaklaşımın doğurabileceği araştırmacı yanlılığı (researcher bias) ve öznellik (subjectivity) riskini minimize etmek amacıyla, "Veri Çeşitlemesi" (Data Triangulation) stratejisi uygulanmıştır.

Alandan elde edilen bireysel gözlem notları, resmi politika belgeleri ve makro verilerle çapraz doğrulamaya tabi tutularak nesnelleştirilmiştir.

3.2. İçerik Analizi ve Boşluk (Gap) Analizi Adımları "Mevcut Durum" (As-Is) sorunlarının tespit edilmesi ve boşluk analizinin somutlaştırılması amacıyla; amaçlı örneklem (purposive sampling) ile seçilen T.C. Cumhurbaşkanlığı 12. Kalkınma Planı (2024-2028), Bakanlık 2024-2028 Stratejik Planı ve İŞKUR Faaliyet Raporları üzerinde örtük (latent) tematik içerik analizi uygulanmıştır.

Kamu politika belgelerinin doğası gereği, metinlerde yer alan *"kurumlar arası eşgüdüm eksikliği"*, *"bürokrasinin azaltılması ihtiyacı"*, *"süreçlerin yavaşlığı"* ve *"maliyet etkinlik sorunları"* gibi idari ifadeler araştırmacı tarafından yorumlanmış; bu bulgular araştırmanın kuramsal çerçevesine uygun olarak **"bürokratik atalet"** ve **"işlem maliyeti"** akademik kodlarıyla etiketlenmiştir. Aynı şekilde metinlerdeki *"sosyal yardımlar"* ve *"nitelikli iş gücü açığı"* gibi ifadeler **"reaktif sosyal politika"** ve **"beceri uyumsuzluğu"** kodlarına dönüştürülmüştür. Belirlenen bu teorik kodlar, sonuç aşamasında "Kurumsal Silolaşma" ve "Asimetrik Bilgi" ana temaları altında birleştirilmiştir. Ortaya çıkan bu mevcut yapısal boşluklar ile tasarlanan "Gelecek Durum" (To-Be) modeli arasındaki farklar sistematik olarak kavramsal bir yapıya oturtulmuştur.

Boşluk Analizi Tablosu

Analiz Boyutu / Kriter	Mevcut Durum (As-Is)	Gelecek Durum (To-Be)	Teorik Çerçeve
Örgütsel Mimari ve Yönetişim	Katı hiyerarşik silolar, kurumsal eşbiçimlilik ve kuralcı genel müdürlük yapılanması	Çapraz fonksiyonel (cross-functional), çevik (agile) ve yatay "Mükemmeliyet Merkezi"	NPM Eleştirisi ve Dijital Çağ Yönetişimi (DEG)
Politika Üretimi ve Hedef	Reaktif yaklaşım; risk oluştuktan sonra devreye giren pasif sosyal yardımlar ve tazmin edici yapı	Proaktif Sosyal Yatırım Devleti; risk oluşmadan devreye giren "yetenek dönüşümü" (reskilling) ve kapasite inşası	Sosyal Yatırım Devleti Kuramı
Operasyon ve Karar Alma	Kurumlar arası asimetrik bilgi, manuel eşleştirme kaynaklı yüksek arama, pazarlık ve izleme maliyetleri	isimgucum.net (dijital aracı kurum) üzerinden API tabanlı, büyük veri güdümlü algoritmik karar alma ve eşleştirme	İşlem Maliyeti Kuramı ve Platform Ekonomisi
Finansman Modeli ve Bütçe Riski	Sürece dayalı peşin fonlama (girdi odaklı); asil-vekil sorunu sebebiyle başarısızlık riskinin %100 kamuda olması	Sosyal Etki Tahvilleri (SIB) ile "sonuca" odaklı, başarıya endeksli ödeme; bütçe riskinin tamamen özel yatırımcıya (etki fonlarına) devri	Asil-Vekil Kuramı (Risk Optimizasyonu)
İstihdam ve Güvence Yapısı	Standart iş sözleşmelerine dayalı katı yapı; gig (platform) ve yeşil yaka çalışanları için "prekarya" (güvencesizlik) riski	Güvenceli Esneklik (Flexicurity); platform üzerinden akıllı sözleşmelerle otomatik mikro-prim kesintisi sağlayan "Üçüncü Yol"	Kurumsal "Üçüncü Yol" ve Düzenleyici Deney Alanı (Sandbox)

Tablo 1: Araştırma Kapsamında Yapılan Mevcut Durum (As-Is) ve Gelecek Durum (To-Be) Boşluk Analizi

Tablo 1'de özetlenen boşluk (gap) analizi, geleneksel kamu yönetiminin yapısal kısıtları ile DSR metodolojisi sonucunda tasarlanan "Gelecek Durum" (To-Be) modeli arasındaki örgütsel, finansal ve teknolojik dönüşüm eksenlerini sistematik olarak ifade etmektedir.

3.3. DSR Süreç Mimarisi ve Tasarım Değerlendirmesi

Araştırmanın metodolojik kurgusu, DSR döngüsünün titizliğine ve Hevner vd. (2004) tarafından belirlenen 7 temel yönergeye (guidelines) uygun olarak üç ardışık aşamada yürütülmüştür:

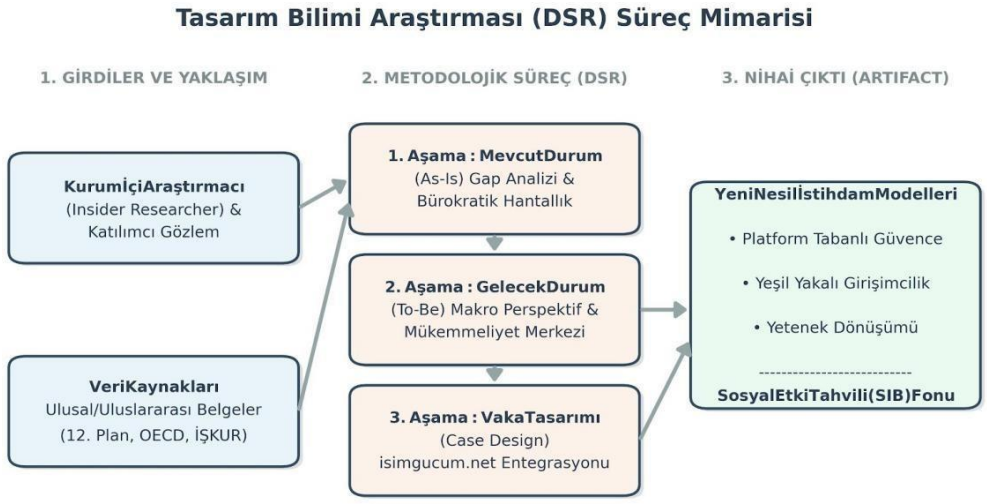
1. Aşama: Mevcut Durum (As-Is) ve Problem Tanımlama: Gerçekleştirilen tematik kodlamalar sonucunda, geleneksel idari yapının dijital çağın gerektirdiği çevikliği sağlayamadığı tespit edilmiştir. Bu durum, kamu yönetimi için somut ve güncel bir ihtiyaca işaret ederek Problem İlgililiği (Problem Relevance) yönergesini karşılamaktadır. Tespit edilen sorunun İşlem Maliyeti ve DEG kuramlarıyla temellendirilmesi ise araştırma döngüsünün Titizlik (Rigor) yönergesini sağlamıştır.

2. Aşama: Gelecek Durumun Modellenmesi (To-Be) ve Artefakt Geliştirimi: İkinci aşamada, Bakanlık bünyesinde yürütülmekte olan politika araştırmalarından elde edilen bulgular, "Sosyal Yatırım Devleti" ve "İşlem Maliyeti Kuramı" eksenindeki tartışmalarla filtrelenerek "Gelecek Durum" modellenmiştir. Bu noktada, "Sosyal Yatırım Devleti" eksenindeki makro hedefler ışığında "Mükemmeliyet Merkezi" idari mimarisi inşa edilmiştir. Bakanlığın operasyonel kısıtlarına uygun bir "idari teknoloji" ekosistemi (isimgucum.net) kavramsal olarak tasarlanmış ve Hevner'ın Bir Artefakt Olarak Tasarım (Design as an Artifact) ile Tasarım Arama Süreci (Design as a Search Process) yönergeleri yerine getirilmiştir.

3. Aşama: Tasarım Değerlendirmesi ve Senaryo Analizi: DSR metodolojisinin en zorunlu adımı olan Tasarım Değerlendirmesi (Evaluation), modelin makro düzeyli kavramsal yapısı gereği canlı bir yazılım testi ile değil; kavramsal senaryo analizi (scenario analysis) ve uzman paneli istişaresi (expert panel review) mekanizmalarıyla gerçekleştirilmiştir. Önerilen SIB (Sosyal Etki Tahvili) finansman modeli ve isimgucum.net platformunun idari fizibilitesi, politika yapım süreçlerinde aktif rol alan uzmanların saha pratikleriyle karşılaştırılarak sınanmıştır.

Geliştirilen bu idari tasarım, literatürdeki NPM/DEG tartışmalarına kurumsal bir sentez sunarak Araştırma Katkısı (Research Contribution) yönergesini sağlamaktadır. Tasarlanan modelin akademik ve bürokratik paydaşlara sunulmak üzere bu bildiri formatında raporlanması ise DSR'nin son yönergesi olan İletişim (Communication) şartını yerine getirmektedir.

Araştırma Modeli aşağıdaki şekilde verilmektedir:

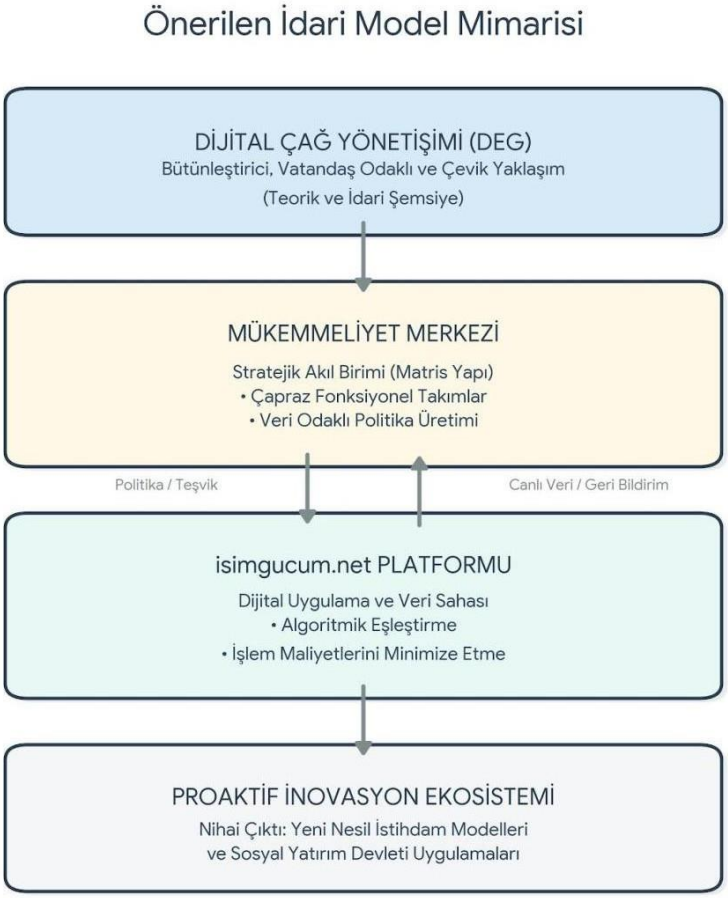


Şekil 1. Tasarım Bilimi Araştırması (DSR) ile Geliştirilen Araştırma Modeli ve Süreç Mimarisi

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmanın temel bulgusu, Türkiye'nin istihdam piyasasındaki yapısal dar boğazları ve işlem maliyetlerini aşmak üzere TBA araştırma yöntemiyle kavramsal olarak kurgulanan "Mükemmeliyet Merkezi" idari modeli ile bu yapının entegre çalıştığı *isimgucum.net* dijital ekosistemidir. Geliştirilen bu kavramsal model, Bakanlık bünyesinde geleneksel bir genel müdürlük ihdas etmek yerine, Dijital Çağ Yönetişimi (DEG) prensiplerine uygun, "matris organizasyonel yapıda" ve "proaktif bir kamu

inovasyon ekosistemi" önermektedir (Dunleavy vd., 2006). Önerilen modelin temel bileşenleri aşağıdaki şekilde ve açıklamalarda verilmektedir:



Şekil 2: Temel Model Bileşenleri Mimarisi

- Dijital Çağ Yönetişimi (DEG) Çatısı: Modelin felsefi ve teorik şemsiyesidir. Kamu hizmetlerinin vatandaş/kullanıcı odaklı, veri güdümlü ve kurumlar arası siloların yıkıldığı bir anlayışla yeniden bütünleştirilmesini temsil etmektedir.

- Mükemmeliyet Merkezi: Geleneksel, katı hiyerarşiye dayalı bir genel müdürlük yapısı yerine Bakanlık bünyesinde konumlanan "çapraz fonksiyonel" (cross-functional) bir "stratejik akıl birimi" yapılanmasıdır. Çalışma ekonomistleri, veri bilimciler ve teknoloji uzmanlarını aynı matris yapıda bir araya getirerek istihdam piyasası için anlık, veriye dayalı ve çevik politikalar üretmesi öngörülmektedir.

- isimgucum.net (Dijital Uygulama ve Veri Sahası): Modelin sahaya dokunan operasyonel yüzü olarak yapılandırılmaktadır. Yalnızca bir işçi - işveren eşleştirme platformu değil, aynı zamanda Mükemmeliyet Merkezi için canlı büyük veri sağlayan bir ekosistemdir. İşlem maliyetlerini minimize ederken, piyasadaki yetenek açıklarını doğrudan strateji merkezine raporlama işlevi de bulunmaktadır.

- Proaktif Kamu İnovasyon Ekosistemi: Sosyal riskler oluştuktan sonra tazminat ödeyen pasif devlet anlayışı yerine; veriye dayalı öngörülerle işsizlik riskini oluşmadan önleyen, yetenek dönüşümünü finanse eden ve yenilikçi istihdam modellerini (platform tabanlı güvence, yeşil yaka vb.) hayata geçiren sonuç odaklı bir yapı ve nihai çıktıdır.

4.1. Mükemmeliyet Merkezi: Örgütsel Çift Yönlülük ve Ağ Yönetişimi Geleneksel kamu idaresinde politika yapım süreçleri, katı hiyerarşik silolar ve mevzuatın yarattığı "patika bağımlılığı" (path dependency) içinde yürütülmektedir. Yeni Kurumsal Kuram (Neo-institutional Theory) bağlamında bürokratik yapılar, etkinlikten ziyade "kurumsal eşbiçimlilik" (isomorphism) baskısıyla hareket ederek radikal yeniliklere yapısal bir direnç gösterme eğiliminde bulunmaktadır.

Geliştirilen Merkez modeli, dikey bir hiyerarşi değil, yatay bir "Ağ Yönetişimi" (Network Governance) aktörü olarak kurgulanmıştır. Çalışma ekonomistleri, veri bilimciler ve teknoloji uzmanlarını aynı matris

yapıda buluşturan bu "çapraz fonksiyonel" (cross-functional) mimariyle, kuruma "örgütsel çift yönlülük" (organizational ambidexterity) yeteneği kazandırılabilmesi öngörülmektedir. Aynı zamanda Merkez, uluslararası literatürdeki "Politika Laboratuvarı" (policy lab) konseptinin idari bir tezahürü olup; kurum siloları arasında bir "sınır birimi" (boundary spanner) olarak konumlanarak "çevik" (agile) ve "hibrit" politikalar prototipleyebilme yetisine sahip olabilecektir. (Tõnurist, Kattel ve Lember, 2017; Williams, 2002).

4.2. Sosyal Etki Tahvilleri (SIB): Risk Optimizasyonu ve Eleştirel Yaklaşımlar Modelin en kritik bulgularından biri, istihdam teşviklerinin "Sosyal Yatırım Devleti" perspektifiyle yeniden kurgulanmasıdır. Mevcut sistemde kamu istihdam fonlarının "süreç odaklı" yönetilmesi, idare literatüründe "Asil-Vekil Sorunu" (Principal-Agent Problem) olarak tanımlanan bilgi asimetrisine neden olmaktadır. Bu yapısal açmaz, bulgular doğrultusunda fonların "Sosyal Etki Tahvilleri" (Social Impact Bonds - SIB) finansal mimarisiyle yönetilmesiyle optimize edilebilmektedir (Warner, 2013). SIB modeli, devletin süreci değil, doğrudan "sonucu" (kalıcı istihdamı) satın aldığı; başarısızlık durumunda bütçe riskinin etki yatırımcılarında kaldığı bir ekosistem vaat etmektedir.

Mükemmeliyet Merkezi ve isimgucum.net entegrasyonunun, bütçe riskini oldukça düşüren bu mekanizmayı dört aşamalı bir döngüde çalıştırması öngörülmektedir:

1. **Veriye Dayalı Hedef Belirleme:** Merkez, algoritmik verilerle nesnel bir sorun tanımlamaktadır. (Örneğin, *"otomasyon riski altındaki 5.000 gencin veri analisti yapılması"*).

2. **Risk Transferi ve Özel Finansman:** Devlet bütçeden peşin kaynak ayırmamakta, operasyonel sermaye, etki yaratmayı hedefleyen "özel yatırımcılar" (etki fonları vb.) tarafından üstlenilmektedir.

3. **Operasyon ve Algoritmik Doğrulama:** Hizmet sağlayıcılar projeyi yürütürken; bireylerin işe yerleşme ve tutunma oranları, isimgucum.net'in SGK entegrasyonlu algoritmaları üzerinden anlık olarak doğrulanabilmektedir.

4. **"Önlenen Maliyet" Üzerinden Geri Ödeme:** Devlet, yatırımcılara sadece "bağımsız olarak kanıtlanmış başarı" durumunda ödeme yapmaktadır. Kaynak, ek bütçe değil; gerçekleştirilen bu çalışma neticesinde devletin işsizlik fonu veya sosyal yardım ödemekten kurtulduğu "önlenen maliyet" (cost avoidance) havuzu olmaktadır.

Bu mimaride, projenin başarısız olması durumunda tüm finansal zarar özel yatırımcıda kalmaktadır. İşlem Maliyeti Kuramı (Williamson, 1981) bağlamında asimetrik bilgi minimize edilirken, kamu bütçesi ise sonuç odaklı bir "kamu risk sermayesi" (public venture capital) modeline evrilmektedir. Karar alıcılar için bu sistemin en büyük cazibesi "Sıfır Risk" prensibidir. Bu anlayışa göre, proje hedeflenen istihdam oranına ulaşamazsa (başarısızlık durumunda), finansal zarar tamamen özel yatırımcının üzerinde kalmakta, devlete ve vergi mükelleflerine herhangi bir maliyet yansımamaktadır. Böylelikle Asil-Vekil probleminin ortadan kaldırılması noktasında önemli bir adım atılmış olacaktır. Kurgulanan modele göre, "vekil" (yatırımcı ve eğitimci), "asilin" (devletin) hedeflerine ulaşmadığı sürece hiçbir ekonomik kazanç elde edememektedir.

Geleneksel idari yapıda kamu otoritesi, örneğin bir istihdam veya mesleki eğitim projesi için, bütçeyi peşin olarak dağıtmakta; kursun veya teşvikin sonunda hedeflenen nitelikli istihdamın sağlanıp sağlanmadığı, etkinin kalıcı olup olmadığı genellikle tam ölçülememektedir. Devlet "süreci" finanse ettiği için başarısızlık riski tamamen kamunun (vergi mükellefinin) üzerinde kalmaktadır. Sosyal Etki Tahvillerinde ise, devletin süreci değil, doğrudan **"sonucu"** satın aldığı bir model yapısı bulunmaktadır. Sistem şu şekilde işlemektedir:

Hedef Belirleme (Kamu Otoritesi): İlgili kamu kurumu (örneğin politika üreten bir Mükemmeliyet Merkezi), bir sosyal sorun tanımlamakta, (örneğin: *Otomasyon riski altındaki 1000 işçinin yetenek dönüşümü (reskilling) sağlanarak teknoloji sektöründe en az 1 yıl kalıcı istihdam edilmesi) ve* hedefe ulaşıldığının somut verilerle kanıtlanması durumunda ödeme yapılacağı Devlet tarafından taahhüt edilmektedir.

Finansman ve Risk (Özel Yatırımcılar): Kamu peşin ödeme yapmadığı için, projenin sahadaki eğitim, yazılım ve operasyon masrafları etki yatırımcıları (fonlar, bankalar, hayırseverler) tarafından peşin olarak finanse edilmektedir. Tüm finansal risk bu yatırımcılara ait olmaktadır.

Uygulama ve Ölçüm (Aracı Kurum / Dijital Ekosistem): Proje sahada uygulanmaktadır. Bu aşamada eğitimler verilmekte, eşleştirmeler yapılmaktadır. Sürecin başarısı, *isimgucum.net* gibi dijital büyük veri (big data) platformları üzerinden anlık, şeffaf ve bağımsız bir şekilde ölçülmektedir.

Eğer proje hedeflenen başarıya ulaşırsa; kamu otoritesi, elde ettiği önemli tasarruflardan (örneğin ödenmeyen işsizlik maaşları, artan vergi gelirleri, azalan sosyal yardım yükü) yatırımcıya anaparasını ve bir miktar başarı primini ödemekte, projenin beklenen hedeflere ulaşamaması halinde kamudan herhangi bir finansman gerçekleşmemektedir.

Konu matematiksel model olarak açıklanacak olursa[1], işsiz bir vatandaşın Devlete yıllık maliyetinin (işsizlik fonu ödemeleri + mahrum kalınan vergiler + sosyal yardımlar) 200 birim olduğu bir modelde, sosyal etki yatırımcısının bir kişiyi eğitmek ve işe yerleştirmek için 100 birim harcama yapması öngörülmekte, SIB projesinin bu kişiyi kalıcı olarak işe yerleştirmesi halinde, devlet bu yükten kurtulmakta, projeyi finanse eden yatırımcıya başarı primi olarak da %15 birimlik kar payı ödense dahi, devletin net "kârı" (tasarruf / önlenen maliyet) kişi başı 85 birim olarak gerçekleşmektedir.

Modelde, yatırımcı, projeyi finanse ederken devletle bir "başarı primi" sözleşmesi yapmakta, hedefe ulaşılması durumunda (örneğin 1000 genç yazılımcı işe yerleşirse), yatırımcı projeye harcadığı anaparayı devletten geri almakta, üzerine de önceden anlaşılan oranda (örneğin %8 - %15 arası) bir kâr payı / teşvik primi alabilmektedir. SIB'lere yatırım yapmak, şirketlerin Çevresel ve Sosyal Etki puanlarına ciddi derecede etki etmekte olup, puanı yükselen şirket ve kurumların prestijleri yükselebilmekte ve marka değerleri artabilmektedir.

Modelin finansal omurgasını oluşturan SIB mekanizmasının çalışabilmesi için, Türkiye'de özel sektör sermayesini sosyal projelere çekecek "Etki Yatırımcılığı" (Impact Investing) yasal altyapısının kurulması gerekmektedir.

Bununla birlikte, modele yönelik salt iyimser yaklaşımın, literatürdeki eleştirel uyarılarla dengelenmesi de doğru olacaktır. Fraser, Tan, Lagarde ve Mays'in (2018) SIB'ler üzerine yaptıkları çalışmada belirttikleri üzere; sistemin vadettiği bu "başarı hikayeleri" (narratives of promise), "temkinli yaklaşım uyarıları" (narratives of caution) ile birlikte okunmalıdır. SIB mekanizmasının en büyük kavramsal riski, kâr amacı güden özel yatırımcıların kamu hizmeti alanına sızarak "kaymak tabakayı alma" (cherry-picking / cream-skimming) eğilimi göstermesidir. Başarı primine odaklanan yatırımcılar ve aracı kurumlar, yetenek dönüşümü en zor olan dezavantajlı gruplar (uzun süreli işsizler, düşük eğitimliler) yerine, zaten istihdama katılması görece daha kolay olan profilleri seçerek yapay bir başarı oranı üretebilmektedirler. Bu sebeple SIB, kamunun sosyal devlet sorumluluğunu tamamen piyasaya devrettiği bir mekanizma değil; çok sıkı kamu denetimi ve etik kısıtlar altında çalıştırılması gereken bir araç olarak değerlendirilmelidir.

4.3. Yeni Nesil İstihdam Modelleri ve Dijital Aracı Kurum Olarak isimgucum.net Kamunun *"Serbest çalışanların prim tahsilatının sahada binlerce denetmen olmadan nasıl kontrol edileceği"* şeklindeki endişesi, İşlem Maliyeti Teorisi'nin merkezinde yer almaktadır. Arama, pazarlık ve denetim maliyetlerini oldukça düşürmesi öngörülen isimgucum.net'in bir dijital aracı kurum olarak (digital intermediary) olarak çalışabilmesi mümkündür. Platform, beyan esasını reddederek API entegrasyonu ve akıllı sözleşmeler (smart contracts) ile milisaniyelik mikro prim kesintileri yapabilmekte; bu şekilde, özellikle platform çalışanlarının primlerinin hakkaniyete uygun olarak saatlik düzeyde hesaplanabilmesi mümkün olabilmektedir. Bu yapı; "Platform Tabanlı Güvence" (Üçüncü Yol), "Yeşil Yakalı Mikro Girişimcilik" ve "Yetenek Dönüşümü" (Reskilling) gibi esnek istihdam formlarını destekleme potansiyeli taşımaktadır.

i. Platform Tabanlı Güvence Modeli (Gig Ekonomisi ve Üçüncü Yol): Gig ekonomisi çalışanları, tam bağımlı "işçi" ile tamamen güvencesiz "serbest çalışan" arasına sıkışarak yeni bir güvencesizler sınıfı (precariat) yaratmaktadır (De Stefano, 2015). isimgucum.net, bu dikotomiyi "Üçüncü Yol" (Third Way) statüsüyle çözebilen bir model olarak konumlandırabilmektdir. (Todolí-Signes, 2017). Bağımsız çalışan, ticari gig platformları üzerinden gelir elde ettiği anda, akıllı sözleşmeler kazancın belirli bir

[1] Bu kavramsal modelde kullanılan eylemsizlik maliyeti ve yatırımcı başarı primi oranları; İngiltere Çalışma ve Emeklilik Bakanlığı (DWP) İnovasyon Fonu gibi küresel SIB uygulamalardaki "kamu tasarrufu / yatırımcı getirisi" rasyonaliteleri referans alınarak kavramsal bir senaryo düzeyinde ölçeklendirilmiştir.

oranını dijital sosyal güvenlik kumbarasına aktarmakta, eksik kalan primler SIB fonlarından eş finansmanla (co-financing) tamamlanarak "Güvenceli Esneklik" (Flexicurity) pratiğine dönüştürülebilmektedir.

ii. Yeşil Yakalı Mikro-Girişimcilik Modeli: Küresel sürdürülebilirlik (İkiz Dönüşüm) baskısı, "yeşil yaka" istihdamını zorunlu kılmaktadır (Bowen, 2012). isimgucum.net üzerinden eşleştirilen yenilenebilir enerji veya akıllı tarım odaklı teknoloji takımları, klasik bir patrona bağlı olmaksızın, ürettikleri belgelenebilir çevresel etki (örn. önlenen karbon emisyonu) oranında doğrudan SIB mekanizmasından fonlanabilmektedir.

iii. Yetenek Dönüşümü (Reskilling) Odaklı Geçiş İstihdamı: İnsan Sermayesi Kuramı (Human Capital Theory) perspektifinden kurgulanan bu model, otomasyon riskine (Frey ve Osborne, 2017) karşı bir proaktif "Geçiş İstihdamı" (Transitional Employment) stratejisi olarak önerilmektedir. Birey işsiz kalıp pasif tazminat talep etmeden önce, isimgucum.net verileriyle otomasyon riski tespit edilmekte, birey haftanın belirli günleri işine devam ederken, kalan günlerde Merkez koordinasyonundaki dijital eğitim laboratuvarlarında "yeni ekonomi" yetkinlikleri (örn. 3D katmanlı imalat) kazanması için çalışmalar gerçekleştirilebilmektedir. Bu süreçteki işveren maliyetleri doğrudan Merkez altındaki "Yetenek Dönüşüm Fonu"ndan ve SIB havuzundan karşılanabilmektedir. Bu sayede, proaktif bir şekilde işsizliğin önüne geçilmekte ve potansiyel işsizlik risklerinin de minimize edilebilmesine imkân sağlanabilmektedir.

Ancak bu algoritmik mimarinin beraberinde getireceği toplumsal ve ideolojik dışlanma riskleri de göz ardı edilmemelidir. Her veri seti ve algoritmik kurgu, arkasında siyaset bilimi ve yönetim rasyonalitesine dayanan ideolojik bir tercih barındırmaktadır. Algoritmik eşleştirmenin getirdiği teknolojik iyimserlik, marjinalleşmiş gruplar üzerinde bir "dijital uçurum" (digital divide) yaratma riski taşımaktadır. Sistemin tamamen dijital okuryazarlığa ve platform entegrasyonuna dayanması; yaşlı işsizler, kırsal nüfus veya teknolojiye erişimi kısıtlı olan sosyo-ekonomik grupların istihdam piyasasının tamamen dışına itilmesine (algoritmik dışlanma) neden olabilir (Veale ve Brass, 2019). Bu nedenle, önerilen modelin tek başına mutlak bir çözüm olmaktan ziyade, hibrit (hem dijital hem de geleneksel kamu hizmeti destekli) bir geçiş stratejisiyle uygulanması gerektiği değerlendirilmelidir.

4.4. Ekosistem Sinerjisi ve Örgütsel Kısıtlar Geliştirilen idari, finansal ve operasyonel bileşenler izole yapılar değil; birbirini besleyen bir "sosyal inovasyon ekosistemi" olarak modellenmektedir. Mükemmeliyet Merkezi'nin stratejik aklı, SIB'in finansman gücüyle desteklenerek isimgucum.net üzerinden sahaya inmektedir. Ancak, modelin idari sahada karşılayacağı "kurumsal kısıtlar" bulunmaktadır. Bürokratik kadroların yatay matris yapıya göstereceği patika bağımlılığı direncinin yanı sıra; platformun büyük veri analitiğine dayanması, kişisel verilerin korunması (KVKK) ve algoritmik önyargı gibi etik riskler barındırmaktadır (Veale ve Brass, 2019). Bu sebeple model, salt bir teknolojik altyapıdan ziyade, güçlü bir değişim yönetimine ve sistemik riskleri izole eden bir "düzenleyici deney alanı" (regulatory sandbox) hukukuna ihtiyaç duymaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, küresel iş gücü piyasalarındaki yıkıcı teknolojik dönüşümler ve gig ekonomisinin dayattığı esnekleşme eğilimleri karşısında, kamu idaresinin örgütsel kapasitesinin nasıl yeniden yapılandırılabileceği Tasarım Bilimi Araştırması (DSR) yöntemiyle incelenmiştir. Araştırmanın temel çıktısı; Devleti, bürokratik patika bağımlılığı (path dependency) çerçevesindeki "pasif kural koyucu ve tazmin edici" rolünden çıkarıp, veriyi merkeze alan proaktif bir "ekosistem orkestratörüne" dönüştüren **Mükemmeliyet Merkezi** idari mimarisi ve bu yapının dijital arayüzü olan **isimgucum.net** ekosistemidir.

Elde edilen kavramsal bulgular ışığında, geliştirilen modelin ulusal makro politikalarla entegrasyonun üç temel eksende paradigma değişimini harekete geçirmesi öngörülmektedir:

- **İşlem Maliyetlerinin Minimizasyonu:** isimgucum.net platformunun API destekli dijital bir aracı kurum olarak konumlanması; iş gücü, işverenler ve devlet arasındaki asimetrik bilgiyi kırarak devasa bürokratik arama, pazarlık ve denetim maliyetlerini (transaction costs) minimize edebilecektir.

- **Asil-Vekil Sorununun Çözümü ve Vekalet Maliyetleri:** Mükemmeliyet Merkezi'nin fon yönetimini "Sosyal Etki Tahvilleri" (SIB) üzerinden kurgulaması, kamu kaynaklarının salt "sürece"

değil, başarısı kanıtlanmış "sonuca" (kalıcı istihdam ve yetenek dönüşümüne) aktarılmasını sağlayarak, kamu finansmanındaki fırsatçılık ve israf riskini azaltabilecektir.

- **Taşınabilir Sosyal Güvenlik (Üçüncü Yol):** Önerilen "yeşil yakalı mikro girişimcilik" ve "platform tabanlı güvence" modelleri, geleneksel iş hukuku kalıplarının dışında kalan esnek çalışan kitleleri kayıt dışılıktan kurtararak, algoritmik mikro prim kesintileriyle yenilikçi bir "güvenceli esneklik" (flexicurity) ağına dahil edebilecektir.

Çalışmanın Özgün Değeri ve Literatüre Katkısı

Bu çalışma; Yeni Kamu Yönetimi (NPM), Dijital Çağ Yönetişimi (DEG) ve Sosyal Yatırım Devleti kuramlarını, dijital platform ekonomisiyle sentezleyerek ulusal literatüre özgün bir makro-örgütsel tasarım kazandırmayı hedeflemektedir. Literatürde iş gücü piyasasının yapısal darboğazlarını ve kamu yönetimi sorunlarını inceleyen düşünce ve araştırma kuruluşlarının raporları ve makroekonomik analizler, genellikle sorunların kök nedenlerini betimleyici (descriptive) bir düzeyde ele almaktadır. Bu çalışma ise, Tasarım Bilimi Araştırması (DSR) metodolojisini kullanarak sorunu salt teşhis etmekle kalmamış; Yeni Kamu Yönetimi (NPM), Dijital Çağ Yönetişimi (DEG) ve Sosyal Yatırım Devleti kuramlarını sentezleyerek somut, idari ve finansal bir "çözüm mimarisi" (artifact) geliştirmeye odaklanmıştır. Bu yönüyle araştırma, literatüre sadece bir politika eleştirisi değil, başta Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İŞKUR, SGK ve MYK gibi temel icracı kurumlar ile dijital platformlar (özel sektör) ve etki yatırımcıları (finansal aktörler) arasındaki çok paydaşlı entegrasyonu merkeze alan özgün bir makro örgütsel tasarım önermesi sunmaktadır.

Politika Yapıcılara Yönelik İdari ve Kurumsal Öneriler Geliştirilen bu modelin teorik tutarlılığına rağmen, idari sahaya yansıma sürecinde aşılması gereken yapısal ve kurumsal kısıtlar bulunmaktadır. Bu bağlamda karar alıcılara üç temel stratejik aksiyon önerilmektedir:

1. **Düzenleyici Deney Alanı (Regulatory Sandbox) Uygulaması:** Önerilen esnek istihdam statüleri ve mikro prim mekanizmalarının, ulusal mevzuatta eşzamanlı bir revizyona gidilmeden önce, katı iş hukuku kurallarından muaf tutulan yasal bir "korumalı test alanında" pilot olarak uygulanması önerilmektedir.

2. **Sosyal Etki Yatırımcılığı Hukukunun İnşası:** Modelin finansal omurgasını oluşturan SIB mekanizmasının tesisi noktasında, özel sektör sermayesinin sosyal projeleri finanse edecek şekilde formüle edilmesi, bunun için de "Etki Yatırımcılığı" (Impact Investing) yasal altyapısının kurulması; bu yatırımcılara yönelik özel vergi teşviklerinin (tax exemptions) Hazine ve Maliye Bakanlığı ile Sermaye Piyasası Kurulu ve diğer ilgili kuruluşların koordinasyonuyla tasarlanması kritik bir ihtiyaç olarak değerlendirilmektedir.

3. **İnsan Kaynağı ve Kültür Reformu:** Mükemmeliyet Merkezi'nin kurumsal eşbiçimliliğe (isomorphism) yenik düşmemesi için, Bakanlık içindeki katı hiyerarşinin esnetilmesi; veri bilimcilerin ve çalışma ekonomistlerinin "ağ yönetişimi" prensibiyle yatay takımlar halinde çalışabileceği, çevik (agile) bir organizasyon yapısına geçilmesi için çalışmaların yapılması önem arz etmektedir.

Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırma Yönelimleri Bu çalışmanın temel sınırlılığı, Tasarım Bilimi Araştırması doğası gereği kavramsal bir "yapı/artefakt" (artifact) önermesi ve kurgulanan algoritmik/finansal mekanizmaların henüz ampirik saha verisiyle test edilmemiş olmasıdır. Buna ek olarak; isimgucum.net platformunun yapay zekâ tabanlı eşleştirme mantığına dayanması, beraberinde kişisel verilerin korunması (KVKK) ve algoritmik önyargı (bias) gibi yeni nesil etik sorunları getirme riskini taşımaktadır (Veale ve Brass, 2019). Gelecekteki çalışmaların; (1) "etik ve şeffaf yapay zekâ" prensiplerinin bu örgütsel modele nasıl entegre edileceğini araştırması, (2) platformun pilot uygulamalarından elde edilecek büyük veriyi kullanarak "yetenek dönüşümü" (reskilling) ve istihdamda kalıcılık oranlarını nicel olarak ölçmesi, (3) geliştirilen taşınabilir sosyal güvenlik modellerinin finansal sürdürülebilirliğini aktüeryal hesaplamalarla test etmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Bowen, A. (2012). *"Green" growth, "green" jobs and labor markets* (World Bank Policy Research Working Paper No. 5990). World Bank.

Buğra, A., & Keyder, Ç. (2006). The Turkish welfare regime in transformation. *Journal of European Social Policy*, 16(3), 211-228. https://doi.org/10.1177/0958928706065593

Cusumano, M. A., Gawer, A., ve Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power*. Harper Business.

De Stefano, V. (2015). The rise of the just-in-time workforce: On-demand work, crowdwork, and labor protection in the gig-economy. *Comparative Labor Law & Policy Journal, 37*(3), 471-504.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. ve Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 16*(3), 467-494.

Esping-Andersen, G. (2002). Towards the good society, once again? G. Esping-Andersen (Ed.), *Why we need a new welfare state* içinde (s. 1-25). Oxford University Press.

Fraser, A., Tan, S., Lagarde, M. ve Mays, N. (2018). Narratives of promise, narratives of caution: A review of the literature on social impact bonds. *Social Policy & Administration, 52*(1), 4-28.

Frey, C. B. ve Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change, 114*, 254-280.

Hemerijck, A. (2017). *The uses of social investment*. Oxford University Press.

Hevner, A. R., March, S. T., Park, J. ve Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS Quarterly, 28*(1), 75-105.

International Labour Organization (ILO). (2023). *Active labour market policies: Evaluation, design and implementation.* ILO Publications.

Meredith, J. (1993). Theory building through conceptual methods. *International Journal of Operations & Production Management, 13*(5), 3-11.

Mergel, I., Gong, Y. ve Bertot, J. (2018). Agile government: Systematic literature review and future research. *Government Information Quarterly, 35*(2), 291-298.

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government.* Harvard University Press.

OECD. (2019). *OECD employment outlook 2019: The future of work.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9ee00155-en

Pollitt, C. ve Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis - Into the age of austerity and smart governance*. Oxford University Press.

Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Currency.

Standing, G. (2011). *The precariat: The new dangerous class*. Bloomsbury Academic.

Todolí-Signes, A. (2017). The "gig economy": Employee, self-employed or new worker category? *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations, 33*(2), 193-225.

Tõnurist, P., Kattel, R. ve Lember, V. (2017). Innovation labs in the public sector: What they are and what they do? *Public Management Review, 19*(10), 1455-1479.

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR). (2023). *2023 Yılı İdare Faaliyet Raporu ve İşgücü Piyasası Araştırmaları.* Ankara.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2023). *On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028)*. Ankara.

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2024). *2024-2028 Stratejik Planı*. Ankara.

Veale, M., & Brass, I. (2019). Administration by algorithm? Public management meets public sector machine learning. In K. Yeung & M. Lodge (Eds.), Algorithmic regulation (ss. 121-136). Oxford University Press.

Warner, M. E. (2013). Private finance for public goods: Social impact bonds. *Journal of Economic Policy Reform, 16*(4), 303-319.

Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration, 80*(1), 103-124.

Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology, 87*(3), 548-577.

Wilthagen, T. ve Tros, F. (2004). The concept of "flexicurity": A new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer: European Review of Labour and Research, 10*(2), 166-186.

YAPAY ZEKÂ ÇAĞINDA ÖRGÜTÜ YÖNETMEK: YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ YÖNETSEL SİSTEM MODELİ

Dr. Öğr. Üyesi Özlem GÜLERYÜZ

Dokuz Eylül Üniversitesi,
ozlem.guleryuz@deu.edu.tr

Öğr. Gör. Dr. Nazik ERDAL AKYÜZ

Gazi Üniversitesi
nazikakyuz@gazi.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, yapay zekânın (YZ) klasik yönetim fonksiyonlarını (planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve kontrol) nasıl köklü bir biçimde dönüştürdüğünü ortaya koymayı ve bu evrime yönelik yeni bir model önermeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında, geleneksel hiyerarşik yapılardan veri temelli ve dinamik "akıllı organizasyonlara" geçiş süreci ele alınmaktadır. Metodolojik olarak "sistem analizi" yaklaşımının benimsendiği çalışmada, kapsamlı bir literatür taramasıyla elde edilen bulgular sentezlenerek kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Yönetsel süreçleri döngüsel ve otonom bir yapıya dönüştüren "Yapay Zekâ Destekli Yönetsel Sistem Modeli" önerilmiştir. Bu model veri girdisi, YZ destekli karar süreci ve otonom çıktı/geribildirim olmak üzere üç etkileşimli alt sistemden oluşmaktadır. Bulgular, YZ'nin yönetsel rasyonelliği yeniden tanımladığını; yöneticinin rolünü ise operatörlükten sistem mimarlığına ve etik sorumluluk üstlenen bir aktöre dönüştürdüğünü göstermektedir. Yönetim fonksiyonlarında yaşanan dönüşüme ışık tutması, daha önce yapılmamış bir çalışma olarak alan yazında yer alacak olması bakımından, çalışmanın özgün bir çalışma olduğu ve alan yazına bu bakımdan katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim ve Organizasyon, Teknoloji ve Yenilik Yönetimi, Yapay Zekâ, Teknoloji, Yönetim Fonksiyonları

GİRİŞ

Yönetim bilimi, örgütlerin, değişen çevresel koşullara uyum sağlaması amacıyla farklı yönetim yaklaşımları geliştirmiştir. Henri Fayol'un planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve kontrol fonksiyonlarına dayanan klasik yönetim anlayışı, uzun yıllar örgütlerin temel yönetsel çerçevesini oluşturmuştur (Fayol, 1949; Wren & Bedeian, 2020). Ancak bu yaklaşımda karar alma süreçleri büyük ölçüde yöneticilerin deneyimlerine, sezgilerine ve sınırlı bilgi işleme kapasitelerine dayanmaktadır (Mintzberg, 1973). Simon'un (1947) sınırlı rasyonalite yaklaşımı, karmaşık ve belirsiz karar ortamlarında yöneticilerin her zaman en uygun kararı veremeyeceğini ortaya koymaktadır.

Dijital dönüşümle birlikte veri hacmi ve çeşitliliği önemli ölçüde artmış; büyük veri analitiği, bulut bilişim ve yapay zekâ teknolojileri karar süreçlerini köklü biçimde değiştirmiştir. Artan veri karmaşıklığı, geleneksel yönetim anlayışının yetersiz kalmasına yol açarken, yapay zekâ, yönetsel görevleri otomatikleştiren bir teknoloji olmanın ötesine geçerek veri analizi, öngörü üretimi ve stratejik karar desteği sağlayan yönetsel bir kapasiteye dönüşmüştür (McAfee & Brynjolfsson, 2012; Kolbjørnsrud vd., 2016). Buna bağlı olarak, yönetim fonksiyonları da, veri temelli ve sürekli öğrenen yapılar olarak şekillenmiştir.

Mevcut literatürde yapay zekâ çoğunlukla algoritmik yönetim, karar destek sistemleri, liderlik ve dijital dönüşüm gibi konular çerçevesinde incelenmekte; klasik yönetim fonksiyonlarının yapay zekâ perspektifiyle bütünleşik bir sistem yaklaşımı içinde nasıl yeniden yapılandırıldığını açıklayan kavramsal çalışmalar ise sınırlı kalmaktadır (Keding, 2021; Hillebrand vd., 2025; Oppioli vd., 2025). Bu durum, yapay zekânın klasik yönetim fonksiyonlarını bütünleşik bir sistem yaklaşımıyla açıklayan kavramsal modellere duyulan gereksinimi ortaya koymaktadır.

Çalışmanın amacı, yapay zekânın klasik yönetim fonksiyonlarını sistem yaklaşımı çerçevesinde nasıl dönüştürdüğünü açıklamak ve veri girdisi, yapay zekâ destekli karar süreçleri ile otonom geri bildirim mekanizmalarını bütünleştiren Yapay Zekâ Destekli Yönetsel Sistem Modelini önermektir. Bu yönüyle çalışma, yapay zekâyı yönetsel süreçleri destekleyen bir teknoloji değil, yönetim fonksiyonlarını veri akışı temelinde bütünleştiren sistemsel bir yönetim bileşeni olarak ele alarak yönetim alan yazına kavramsal katkı sunmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

Yapay Zekânın Ortaya Çıkmasıyla İşletme Biliminin Evrimi

İşletme bilimi, karar destek sistemlerinden üretken yapay zekâ uygulamalarına uzanan süreçte önemli bir dönüşüm geçirmektedir (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Vial, 2019; Oppioli vd., 2025). İlk dönemlerde belirli problemlerin çözümüne odaklanan yapay zekâ sistemleri, makine öğrenmesi ve derin öğrenmedeki gelişmelerle veri üzerinden öğrenen, tahmin üreten ve karar süreçlerini destekleyen yapılara dönüşmüştür (Jordan & Mitchell, 2015; Keding, 2021; Hughes vd., 2026). Böylece yönetsel karar süreçleri, bireysel sezgilere dayalı yaklaşımlardan veri odaklı ve analitik mekanizmalara evrilmiştir (Vial, 2019; Ghasemaghaei, 2026).

Üretken yapay zekâ uygulamaları, mevcut veriyi analiz etmenin ötesine geçerek alternatif senaryolar geliştirmekte ve stratejik karar süreçlerini desteklemektedir (Brynjolfsson vd., 2023; Shrestha vd., 2019; Te'eni vd., 2026). Bu gelişmeler, insan ve yapay zekânın birlikte çalıştığı hibrit yönetim anlayışını öne çıkarırken, yapay zekâyı örgütlerin çevresel belirsizliklere uyumunu destekleyen stratejik bir yetkinlik hâline getirmiştir (Rai vd., 2012; Makarius vd., 2020; Teece, 2007; Simón vd., 2024).

Yapay zekânın yönetsel süreçlerde artan rolü, yönetim fonksiyonlarının bütünleşik bir sistem yaklaşımı çerçevesinde yeniden ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda yapay zekâ, yönetim fonksiyonları arasındaki etkileşimi bütünleştiren sistemsel bir unsur olarak konumlanmaktadır.

Algoritmik Yönetim Kavramı

Yapay zekâ uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte algoritmik yönetim, yönetim alan yazının temel tartışma alanlarından biri hâline gelmiştir (Oppioli vd., 2025; Bankins vd., 2024). Algoritmik yönetim; iş tahsisi, performans değerlendirme, kaynak kullanımı ve ödüllendirme gibi süreçlerin algoritmalar aracılığıyla yürütülmesini ifade etmektedir (Kellogg vd., 2020; Beer, 1995; Zhou vd., 2023). Bu yaklaşım, yönetsel rasyonelliği veri temelli bir biçimde yeniden tanımlayarak karar süreçlerini sürekli veri akışıyla desteklemektedir (Keding, 2021; Raisch & Krakowski, 2021; Berente vd., 2021).

Bu süreçte algoritmik otorite, görünmez denetim, şeffaflık ve etik sorumluluk ön plana çıkmaktadır (Glikson & Woolley, 2020; Park & Yoon, 2025). Yönetici rolü ise operasyonel süreçleri yöneten kişi olmaktan çıkarak algoritmik sistemleri tasarlayan, denetleyen ve stratejik kararları yönlendiren bir aktöre dönüşmektedir (Duggan vd., 2020; Meijer vd., 2021).

Bununla birlikte mevcut çalışmalar çoğunlukla algoritmik yönetimi belirli uygulamalar kapsamında ele almakta; (Kellogg vd., 2020; Duggan vd., 2020) bu yaklaşımın klasik yönetim fonksiyonlarını bütünleşik bir sistem içinde nasıl dönüştürdüğünü açıklayan kavramsal modeller sınırlı kalmaktadır. Bu kuramsal boşluk, önerilen Yapay Zekâ Destekli Yönetsel Sistem Modeli'nin geliştirilmesinin temel gerekçesini oluşturmaktadır.

Geleneksel Organizasyonlardan Akıllı Organizasyonlara Geçiş

Dijitalleşme, hiyerarşik ve merkeziyetçi örgüt yapılarının yerini daha esnek, veri odaklı ve ağ temelli organizasyon modellerine bırakmaktadır (Galbraith, 1974; Baumann & Wu, 2023). Geleneksel organizasyonlarda karar alma üst yönetimde yoğunlaşırken, akıllı organizasyonlarda yatay bilgi akışı, geçirgen örgütsel sınırlar ve çevresel değişimlere hızlı uyum sağlayabilen yapılar öne çıkmaktadır (Mintzberg, 1994; Keding, 2021; Benlian vd., 2018; Bankins vd., 2024).

İnsan–yapay zekâ iş birliği yaklaşımı, yapay zekânın veri işleme kapasitesi ile insanın bağlamsal değerlendirme ve stratejik muhakeme yetkinliğini bütünleştirmektedir (Jarrahi, 2018; Raisch & Krakowski, 2021; Daugherty & Wilson, 2018). Böylece örgütler, statik hiyerarşilerden veriyle beslenen, sürekli öğrenen ve karar süreçlerini dinamik biçimde güncelleyen akıllı organizasyonlara dönüşmektedir (Choudhury vd., 2020; Malone, 2018).

Bu dönüşüm, klasik yönetim fonksiyonlarının bağımsız süreçler yerine veri akışı ve geri bildirim mekanizmalarıyla bütünleşen dinamik bir sistem olarak yeniden ele alınmasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda geliştirilen Yapay Zekâ Destekli Yönetsel Sistem Modeli, bu dönüşümü sistem yaklaşımı temelinde açıklayan bütüncül bir kavramsal çerçeve sunmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışma, yapay zekânın yönetim fonksiyonları üzerindeki dönüştürücü etkisini incelemek amacıyla sistem analizi yaklaşımı benimsenerek gerçekleştirilmiştir. Açık sistem yaklaşımı çerçevesinde örgütler, çevrelerinden veri alan, bu verileri işleyerek yönetsel çıktılara dönüştüren dinamik yapılar olarak ele alınmıştır (Bertalanffy, 1968; Katz & Kahn, 1978). Bu doğrultuda literatür bulguları sentezlenmiş, klasik yönetim fonksiyonları yapay zekâ perspektifinden değerlendirilerek Yapay Zekâ Destekli Yönetsel Sistem Modeli geliştirilmiştir. Etik kurul onayına ve/veya yasal/özel izne ihtiyaç duymayan bu çalışma, araştırma ve yayın etiği kurallarına uygundur.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Yapay Zekâ Destekli Yönetsel Sistem Modeli

Klasik yönetim fonksiyonlarının birbirinden bağımsız süreçler olarak ele alınması nedeniyle, dijitalleşme, büyük veri analitiği ve yapay zekâ teknolojilerindeki gelişmelerin yaşanmasıyla, klasik yönetim fonksiyonlarının içeriğinin, günümüz örgütlerini açıklamak konusunda yetersiz kaldığı göze çarpmaktadır. Literatürde planlama, liderlik, algoritmik yönetim ve dijital dönüşüm kapsamlı biçimde incelenmesine karşın, bu süreçleri veri akışı, karar üretimi ve geri bildirim mekanizmaları temelinde bütünleşik olarak açıklayan kavramsal modeller sınırlıdır (Gil vd., 2020; Islami & Mulolli, 2024; Hillebrand vd., 2025). Bu kuramsal boşluktan hareketle geliştirilen Yapay Zekâ Destekli Yönetsel Sistem Modeli, klasik yönetim fonksiyonlarını sistem yaklaşımı çerçevesinde yeniden yorumlayarak yapay zekânın bütünleştirici rolüne yönelik bir kavramsal çerçeve sunmaktadır

Model, klasik yönetim fonksiyonlarını yapay zekâ ile bütünleştirerek doğrusal ve hiyerarşik yönetim anlayışını potansiyel olarak veri temelli, dinamik ve öğrenen bir yapıya dönüştürme kabiliyeti sunmaktadır. Bu kapsamda yapay zekâ, yönetsel süreçlere eklenen bir teknoloji değil, veri işleme, karar üretme ve geri bildirim mekanizmalarını bütünleştiren temel bir yönetim bileşenidir.

Senge'nin (1990) öğrenen organizasyon yaklaşımı ve açık sistem anlayışından hareketle geliştirilen model üç etkileşimli alt sistemden oluşmaktadır. Veri Girdisi ve Algılama Alt Sistemi, iç ve dış çevreden elde edilen verileri bütünleştirerek karar süreçlerinin veri altyapısını oluşturmaktadır. YZ (Yapay Zekâ) Destekli Dönüşüm ve Karar Alt Sistemi, verileri analiz ederek alternatif senaryolar üretmekte, risk ve fırsatları öngörmekte ve stratejik kararları desteklemektedir. Otonom Çıktı ve Geri Bildirim Alt Sistemi ise kararların uygulanmasını, performansın izlenmesini ve sonuçların geri beslenmesini sağlayarak yönetsel öğrenmeyi desteklemektedir (Boulding, 1956; Alter, 2022).

Model, yönetim fonksiyonlarını bağımsız faaliyetler yerine veri akışı ve geri bildirim mekanizmalarıyla bütünleşen dinamik bir yapı olarak ele almaktadır. Böylece yönetim süreci doğrusal olmaktan çıkarak çevresel değişimlere uyum sağlayan döngüsel bir yapıya dönüşmektedir. Bu yönüyle model, algoritmik yönetim ile öğrenen organizasyon yaklaşımlarını sistem yaklaşımı temelinde bütünleştirerek yapay zekânın yönetim fonksiyonları üzerindeki dönüştürücü etkisini açıklayan bütüncül bir kavramsal çerçeve sunmaktadır.

Model Kapsamında Yönetim Fonksiyonlarının Yapay Zekâ ile Evrimi

Model kapsamında klasik yönetim fonksiyonları, yapay zekânın sağladığı veri işleme, analiz ve öğrenme kapasitesi doğrultusunda yeniden yapılandırılmaktadır. Böylece planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve kontrol doğrusal süreçler olmaktan çıkarak veri akışı ve sürekli geri bildirim mekanizmalarıyla bütünleşen dinamik bir yönetim sistemi içinde işlemektedir. Yapay zekâ ise yönetim fonksiyonlarını destekleyen bir araç olmanın ötesinde, bu fonksiyonlar arasındaki etkileşimi sağlayan bütünleştirici bir yönetsel bileşen olarak konumlanmaktadır.

Planlama

Geleneksel yönetim anlayışında planlama, yöneticilerin deneyimlerine ve sınırlı bilgi işleme kapasitesine dayalı dönemsel bir faaliyettir (Simon, 1947; Cyert & March, 1963). Büyük veri ve yapay zekâ teknolojileri ise çevresel değişimleri analiz ederek risk ve fırsatların öngörülmesini, alternatif senaryoların geliştirilmesini ve stratejik kararların desteklenmesini sağlamaktadır (McAfee & Brynjolfsson, 2012; Raisch & Krakowski, 2021; Shrestha vd., 2019). Önerilen modelde planlama, Veri

Girdisi ve Algılama Alt Sistemi ile YZ Destekli Dönüşüm ve Karar Alt Sistemi arasındaki veri akışıyla sürekli güncellenen bir öğrenme süreci olarak ele alınmaktadır (Rai vd., 2012; Simón vd., 2024).

Örgütleme

Klasik örgütleme anlayışı, görev ve yetkilerin hiyerarşik yapılar içinde dağıtılmasına dayanmaktadır (Weber, 1947; Mintzberg, 1973). Yapay zekâ destekli örgütleme ise görevlerin insan ve dijital aktörler arasında verilere dayalı olarak dinamik biçimde dağıtılmasını sağlamaktadır (Kellogg vd., 2020; Duggan vd., 2020). Böylece örgütleme, katı yapılardan çevik ve ağ temelli organizasyonlara dönüşmektedir (Jarrahi, 2018). Dolayısıyla önerilen modelde bu fonksiyon, YZ Destekli Dönüşüm ve Karar Alt Sistemi tarafından üretilen analitik çıktılar doğrultusunda güncellenerek görev dağılımı ve kaynak kullanımının çevresel değişimlere uyumunu sağlamaktadır.

Yöneltme

Geleneksel yönetim anlayışında yöneltme, yöneticilerin deneyim ve sezgilerine dayanmaktadır. Ancak artan veri karmaşıklığı bu yaklaşımın etkinliğini sınırlandırmaktadır (Mintzberg, 1973). Yapay zekâ destekli yöneltme, doğal dil işleme, duygu analizi ve veri analitiğiyle yönetsel kararları destekleyerek çalışan davranışları ve örgütsel süreçlere ilişkin çok boyutlu içgörüler sunmaktadır (Bevilacqua vd., 2025). Önerilen modelde yöneltme, YZ Destekli Dönüşüm ve Karar Alt Sistemi aracılığıyla desteklenmekte; yöneticilerin rolü insan–yapay zekâ iş birliğini yöneten ve stratejik yön belirleyen bir sistem mimarına dönüşmektedir (Mittelstadt vd., 2016; Floridi vd., 2018).

Eşgüdümleme

Klasik yönetim anlayışında eşgüdümleme, örgütsel faaliyetlerin hiyerarşik bilgi akışıyla uyumlaştırılmasına dayanmaktadır. Ancak bu yapı, bilgi siloları nedeniyle koordinasyonu yavaşlatmaktadır (Shrestha vd., 2019; Bankins vd., 2024). Yapay zekâ destekli yönetimde büyük veri analitiği ve nesnelerin interneti (IoT) altyapıları koordinasyonu kesintisiz hâle getirmektedir (Keding, 2021; Vudugula vd., 2023). Modelde eşgüdümleme, üç alt sistem arasındaki veri akışıyla bütünleşik bir yapıya dönüşmektedir (Raisch & Krakowski, 2021; Gregory vd., 2020).

Kontrol

Klasik kontrol anlayışı, planlanan hedeflerle gerçekleşen sonuçların karşılaştırılmasına dayanan reaktif bir denetim mekanizmasıdır (Anthony, 1965; Vial, 2019). Yapay zekâ destekli kontrol ise büyük veri analitiği ve makine öğrenmesi algoritmalarıyla performansı gerçek zamanlı izleyerek olası sapmaları önceden belirlemekte ve erken uyarılar üretmektedir (Keding, 2021; Raisch & Krakowski, 2021). Modelde kontrol, Otonom Çıktı ve Geri Bildirim Alt Sistemi kapsamında yürütülmekte ve performans verileri karar süreçlerine geri beslenerek sistemin sürekli öğrenmesini desteklemektedir.

Model kapsamında planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve kontrol fonksiyonları, bağımsız süreçler olmaktan çıkarak veri akışı, yapay zekâ destekli analiz ve geri bildirim mekanizmalarıyla bütünleşmektedir. Bu yönüyle model, yapay zekâyı yalnızca karar destek teknolojisi değil, yönetim sistemini bütünleştiren stratejik bir yönetsel kapasite olarak konumlandıran bütüncül bir kavramsal çerçeve sunmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapay zekâ, yönetsel rasyonelliği ve organizasyonel yapıları yeniden şekillendiren yapısal bir dönüşümün temel bileşenlerinden biri hâline gelmiştir (Vial, 2019; Raisch & Krakowski, 2021). Çalışma, yapay zekânın yalnızca yönetsel süreçleri destekleyen bir teknolojinin ötesinde, veri girdisi, karar süreçleri ve geri bildirim mekanizmalarını bütünleştiren sistem temelli bir yönetim yaklaşımının tasarlanabileceğini kavramsal bir model çerçevesinde göstermektedir. Bu doğrultuda geliştirilen Yapay Zekâ Destekli Yönetsel Sistem Modeli, klasik yönetim fonksiyonlarını bağımsız süreçler yerine veri akışıyla bütünleşen dinamik bir sistem olarak yeniden kavramsallaştırmaktadır.

Çalışmanın temel katkısı, yapay zekânın yönetim fonksiyonları üzerindeki dönüştürücü etkisini planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve kontrol boyutlarını bütüncül biçimde ele alan bir model önermesidir. Böylece algoritmik yönetim, öğrenen organizasyon ve açık sistem yaklaşımları ortak bir çerçevede bütünleştirilerek yönetim alan yazına teorik katkı sunulmaktadır. Ayrıca model,

yapay zekânın yalnızca operasyonel verimlilik sağlayan bir teknoloji değil, yönetsel karar süreçlerini bütünleştiren stratejik bir kapasite olduğunu ortaya koymaktadır.

Uygulama açısından model, yöneticilerin rolünün operasyonel karar vericiden insan–yapay zekâ iş birliğini yöneten, etik ilkeleri gözeten ve stratejik yön belirleyen bir sistem mimarına dönüştüğünü göstermektedir (Mittelstadt vd., 2016; Floridi vd., 2018). Bu süreçte şeffaflık, hesap verebilirlik, güven ve algoritmik önyargıların yönetimi geleceğin yönetim anlayışının temel unsurları arasında yer almaktadır.

Önerilen model kavramsal niteliktedir. Gelecek araştırmalarda farklı sektörlerde ampirik olarak test edilmesi, değişkenler arasındaki ilişkilerin nicel yöntemlerle doğrulanması ve farklı örgütsel bağlamlarda uygulanabilirliğinin incelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Alter, S. (2022). Understanding Artificial Intelligence in the Context of Usage: Contributions and Smartness of Algorithmic Capabilities in Work Systems. *International Journal of Information Management, 67,* Article ID: 102392. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102392

Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Bankins, S., Hu, X., & Yuan, Y. (2024). Artificial intelligence, workers, and future of work skills. *Current Opinion in Psychology, 58*, 101828. https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2024.101828

Baumann, O., & Wu, B. (2023). Managing hierarchy in AI-driven organizations. *Journal of Organization Design, 12*(1–2), 1–5. https://doi.org/10.1007/s41469-023-00147-9

Beer, S. (1995). *Brain of the firm* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Benlian, A., Kettinger, W. J., Sunyaev, A., & Winkler, T. J. (2018). Special section: The transformative value of cloud computing: A decoupling, platformization, and recombination theoretical framework. *Journal of Management Information Systems, 35*(3), 719–739. https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1481634

Berente, N., Gu, B., Recker, J., & Santhanam, R. (2021). Managing artificial intelligence. *MIS Quarterly, 45*(3), 1433–1450. https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/16274

Bertalanffy, L. von (1968). General system theory: Foundations, development, applications. George Braziller.

Bevilacqua, S., Masárová, J., Perotti, F. A., & Ferraris, A. (2025). Enhancing top managers' leadership with artificial intelligence: The role of AI in strategic decision-making. *Review of Managerial Science, 19*, 2899–2935. https://doi.org/10.1007/s11846-025-00836-7

Boulding, K. E. (1956). General systems theory—The skeleton of science. *Management Science,* 2(3), 197-208. https://doi.org/10.1287/mnsc.2.3.197

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies.* W. W. Norton & Company.

Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2023). *Generative AI at work* (NBER Working Paper No. 31161). National Bureau of Economic Research. https://doi.org/10.3386/w31161

Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2020). Work-from-anywhere. *Strategic Management Journal, 42*(4), 655–683. https://doi.org/10.1002/smj.3251

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.

Daugherty, P. R., & Wilson, H. J. (2018). *Human + machine: Reimagining work in the age of AI*. Harvard Business Review Press.

Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy. *Human Resource Management Journal, 30*(1), 114–132. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258

Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Çev.). Pitman. (Orijinal eser 1916 yılında yayımlanmıştır).

Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society. *Minds and Machines, 28*(4), 689–707. https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5

Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces, 4*(3), 28–36. https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28

Gil, D., Hobson, S., Mojsilović, A., Puri, R., & Smith, J. R. (2020). AI for management: An overview. In J. Canals & F. Heukamp (Eds.), *The future of management in an AI world: Redefining purpose and strategy in the fourth industrial revolution* (pp. 3–19). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20680-2_1

Ghasemaghaei, M. (2026). *When talk and walk diverge: How organizational–AI misalignment erodes integrity-based trust and reliance on AI*. Journal of Management Information Systems. https://doi.org/10.1080/07421222.2025.2602397

Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *Academy of Management Annals, 14*(2), 627–660. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0057

Gregory, R. W., Henfridsson, O., Kaganer, E., & Kyriakou, H. (2021). The role of artificial intelligence and data network effects for creating user value. *Academy of Management Review, 46*(3), 534–551. https://doi.org/10.5465/amr.2019.0178

Hillebrand, L., Raisch, S., & Schad, J. (2025). Managing with artificial intelligence: An integrative framework. *Academy of Management Annals, 19*(1), 343–375. https://doi.org/10.5465/annals.2022.0072

Hughes, L., Davies, F., Li, K., Gunaratnege, S. M., Malik, T., & Dwivedi, Y. K. (2026). Beyond the hype: Organisational adoption of generative AI through the lens of the TOE framework—A mixed methods perspective. *International Journal of Information Management, 86*, 102982. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102982

Islami, X., & Mulolli, E. (2024). Human-artificial intelligence in management functions: A synergistic symbiosis relationship. *Applied Artificial Intelligence, 38*(1), Article 2439615. https://doi.org/10.1080/08839514.2024.2439615

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons, 61*(4), 577–586. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007

Jordan, M. I., & Mitchell, T. M. (2015). Machine learning: Trends, perspectives, and prospects. *Science, 349*(6245), 255–260. https://doi.org/10.1126/science.aaa8415

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.

Keding, C. (2021). Understanding the interplay of artificial intelligence and strategic management: Four decades of research in review. *Management Review Quarterly, 71*(1), 91–134. https://doi.org/10.1007/s11301-020-00181-x

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals, 14*(1), 366–410. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174

Kolbjørnsrud, V., Amico, R., & Thomas, R. J. (2016). How artificial intelligence will redefine management. *Harvard Business Review*, 2(1), 1-6.

Makarius, E. E., Mukherjee, D., Fox, J., & Fox, A. K. (2020). Rising with the machines. *Journal of Business Research, 120*, 262–273. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.045

Malone, T. W. (2018). *Superminds: The surprising power of people and computers thinking together.* Little, Brown and Company.

McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review, 90*(10), 60–68.

Meijer, A., Lorenz, L., & Wessels, M. (2021). *Algorithmization of bureaucratic organizations: Using a practice lens to study how context shapes predictive policing systems*. *Public Administration Review, 81*(5), 837–846. https://doi.org/10.1111/puar.13391

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.

Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). The ethics of algorithms: Mapping the debate. *Big Data & Society, 3*(2). https://doi.org/10.1177/2053951716679679

Oppioli, M., Sousa, M. J., Sousa, M., & de Nuccio, E. (2025). *The role of artificial intelligence for management decision: A structured literature review*. *Management Decision, 63*(10), 3262–3280. https://doi.org/10.1108/MD-08-2023-1331

Park, K., & Yoon, H. Y. (2025). *AI algorithm transparency, pipelines for trust not prisms: Mitigating general negative attitudes and enhancing trust toward AI*. *Humanities and Social Sciences Communications, 12*, Article 1160. https://doi.org/10.1057/s41599-025-05116-z

Rai, A., Pavlou, P. A., Im, G., & Du, S. (2012). *Interfirm IT capability profiles and communications for cocreating relational value: Evidence from the logistics industry*. *MIS Quarterly, 36*(1), 233–262. https://doi.org/10.2307/41410416

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The Automation–Augmentation Paradox. *Academy of Management Review, 46*(1), 192–210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.

Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the Age of Artificial Intelligence *California Management Review, 61*(4), 66–83. https://doi.org/10.1177/0008125619862257

Simón, C., Revilla, E., & Sáenz, M. J. (2024). Integrating AI in organizations for value creation through Human-AI teaming: A dynamic-capabilities approach. *Journal of Business Research, 182*, 114783. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114783

Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. Macmillan.

Te'eni, D., Raymond, M., Rowe, F., Thénoz, E., & Trimborn, P. (2026). Organizational learning for exploring generative AI: CORE-sandbox experiments. *International Journal of Information Management, 87*, 103029. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2026.103029

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Vudugula, S., Chebrolu, S. K., Bhuiyan, M., & Rozony, F. Z. (2023). Integrating artificial intelligence in strategic business decision-making: A systematic review of predictive models. *International Journal of Scientific Interdisciplinary Research, 4*(1), 1–26. https://doi.org/10.63125/s5skge53

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization.* Free Press.

Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2020). *The evolution of management thought* (8th ed.). John Wiley & Sons.

Zhou, Y., Wang, L., & Chen, W. (2023). The dark side of AI-enabled HRM on employees based on AI algorithmic features. *Journal of Organizational Change Management, 36*(7), 1222–1241. https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2022-0308

STRATEJİK ÇEVİKLİKTEN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA: DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK İLE DOĞRUDAN VE DOLAYLI İLİŞKİLER[1]

Öğr. Gör. Dr. Ülkü TUTAR

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
ulkututar@cumhuriyet.edu.tr

Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
saiddoven@yahoo.com

ÖZET

Bu çalışma, stratejik çeviklik, dijital dönüşüm ve örgütsel çeviklik kavramlarının örgütsel performansa etkisini ampirik düzeyde ele almaktadır. Araştırmanın evreni Türkiye'de imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri "kolayda örneklem" yöntemiyle imalat sektöründe yer olan Türkiye'nin farklı illerindeki KOBİ'lerin yöneticilerinin katılımıyla toplanmıştır. Verilerin ölçeklerle uyumunu test etmek için öncelikle doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Nicel yöntemlerle yürütülen araştırmada "seri aracı model" kullanılarak stratejik çevikliğin örgütsel performansa etkisinin dijital dönüşüm ve örgütsel çeviklik aracılığıyla gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular, stratejik çevikliğin doğrudan etkisinden ziyade dijital dönüşüm ve örgütsel çevikliğin aracılığıyla performansı etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlar, stratejik çevikliğin ve dijitalleşmenin örgütsel performans çıktıları üzerindeki etkisini değerlendirirken dolaylı yolların dikkate alınmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. İlgili değişkenler arasındaki etki zincirlerinin, gelecekteki araştırmalar için hem teorik hem metodolojik katkılar sunması öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Çeviklik, Örgütsel performans, Dijital Dönüşüm, Örgütsel Çeviklik, Seri Aracılık, SmartPLS.

GİRİŞ

Stratejik çeviklik, çevresel değişimleri algılama ve fırsat yaratma yeteneği olarak işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar. Dinamik yetenekler (Teece, Pisano ve Shuen, 1997) ve kaynak temelli görüş (Barney, 1991) çerçevesinde bu yetenek, kaynakların yeniden yapılandırılmasında kritik rol oynar. Ancak stratejik çevikliğin performans üzerindeki etkisi doğrudan olmaktan ziyade aracı mekanizmalarla açıklanmaktadır. Bu araştırmanın modeli, stratejik çevikliğin örgütsel performansa etkisinin dijital dönüşüm ve örgütsel çeviklik aracılığıyla sıralı bir şekilde gerçekleştiğini varsaymaktadır. Bu süreçte ilk aracı olan dijital dönüşüm; süreçlerin, iş modellerinin ve kültürün teknolojiyle entegrasyonunu sağlayarak uyum kapasitesini güçlendirir. İkinci aracı faktör örgütsel çeviklik ise stratejik kararların operasyonel düzeyde esneklik ve hızla uygulanmasını temsil eder. Bu doğrultuda çalışma, stratejik çevikliğin performansı etkilemesinde dijital dönüşümün örgütsel çevikliği tetiklediği bir 'seri aracılık' modelini (Preacher ve Hayes, 2008) test etmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşletmelerin hızlı düşünme ve atik davranma yeteneklerini akılcı bir yaklaşımla birleştirmesinden oluşan çeviklik kavramı (Dahmardeh ve Banihashemi, 2010, s. 179), piyasalarda öngörülemeyen değişikliklerin hızlı bir şekilde işletmeye adapte edilebilmesidir (Kettunen, 2009, s. 409). Çeviklik literatürde Stratejik Çeviklik ve örgütsel çeviklik olarak iki ayrı şekilde kullanılmaktadır. Stratejik çeviklik literatürde ilk kez Roth, (1996) tarafından örgütsel bir yetenek olarak tanımlanmaktadır. Roth, (1996)'a göre bu yetenek, piyasada ihtiyaç duyulan doğru ürünün belirlenmesi ve bu ürünün doğru yerde, doğru zamanda, doğru fiyatlama ile piyasaya sunulmasıdır. Weber ve Tarba (2014)'ya göre stratejik çeviklik, işletmeler için çevresel değişime duyarlı ve uyumlu olacak şekilde işletmelerin stratejilerini yeniden yapılandırarak değişen koşullara kendini ayarlama, yenilikçi yollar geliştirebilme ve değer yaratma yeteneğidir. Literatürde örgütsel çevikliğin tanımı; örgütün müşteri beklenti ve taleplerini karşılamak üzere, değişimlerden kaynaklı ortaya çıkan fırsatları kullanarak bu değişimlere hızla adapte olup cevap verebilme yeteneği ve kapasitesi olarak ifade edilmektedir (Akkaya ve Tabak, 2018, s. 87; Cegarra-Navarro, Soto-Acosta ve Wensley 2016, s. 1544; Ravichandran 2018, s. 25). Ayrıca örgütsel çeviklik ekonomide oluşan fırsat ve tehditleri algılamak, içinde bulunulan duruma uygun

[1] Bu bildiri ikinci yazarın danışmanlığında birinci yazar tarafından tamamlanmış doktora tezinden türetilmiştir.

şekilde aksiyon alabilmek adına örgütün iç ve dış kaynaklarını en iyi biçimde kullanabilme yeteneğidir (Kanten, P., Kanten, S., Kecelive Zaimoğlu, 2017, s. 698).

Teknolojik ve dijital yeniliklerle ivme kazanarak belirsizlik ve yaratıcı yıkımla karakterize edilen (Parmaksız ve Akarsu, 2025) dijital dönüşümü Klein (2020); analog verilerin sayısallaştırılmasıyla başlayan, işletmelerin tüm yapısını, işleyişini ve örgüt kültürünü köklü bir değişimle dönüştüren yıkıcı ve karmaşık bir süreçler bütünü olarak tanımlamaktadır. Henriette, Feki ve Boughzala (2016), ise dijital dönüşümü "sosyal bir fenomen, kültürel bir evrim ve yeni iş modeli" olarak ele almaktadır. Çalışmanın son değişkeni olan Örgütsel performans kavramını, Tatiana ve Marioara (2012), üretken ve verimli olma, değer yaratma olarak tanımlarken; Maria, Florica ve Catalina (2010), işletmelerin verimlilik ve etkinlik seviyeleri ile elde ettikleri sürdürülebilir pazar varlıklarını sağlayan rekabetçiliğin göstergesi olarak ifade etmişlerdir (Maria ve diğerleri, 2010, s. 951). Benzer şekilde örgütsel performans dinamiklerini Moseng ve Brendrup (1993), etkililik, etkinlik, uyum sağlama olarak ifade ederken; Yang, Huang ve Hsu (2014), çalışmalarında örgütsel performansı dinamiklerini verimlilik, gelişim, memnuniyet, yenilik, kalite olarak tanımlamaktadırlar.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın temel amacı, stratejik çeviklik, dijital dönüşüm, örgütsel çeviklik ve örgütsel performans kavramlarının teorik altyapısına katkı sağlamak ve uygulamada bu değişkenlerin örgütsel performans üzerindeki etkilerini incelemek ve özellikle stratejik çeviklik ile örgütsel çevikliğin birbirinden ayrışıp ayrışmadığını ampirik olarak analiz etmeyi hedeflemektedir (Shin vd., 2015; Uğurlu vd., 2019; Sharifi & Zhang, 2001; Akkaya & Tabak, 2018). Günümüzün hızlı değişen iş dünyasında stratejik çeviklik kritik bir faktör olarak görülmekte, dijital dönüşümün bu çevikliğin kazanılmasında önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Nadeem vd., 2018; Sağlam, 2021). Bu bağlamda, imalat sektöründeki yöneticilerin stratejik çeviklik, dijital dönüşüm ve örgütsel çevikliğin örgütsel performans üzerindeki etkilerini daha iyi anlamaları ve bilinçli kararlar vermeleri amaçlanmaktadır (Lee & Choi, 2003; Örücü & Hasırcı, 2024).

Literatür incelendiğinde, Türkiye'de bu konularla ilgili çalışmaların çoğunlukla teorik düzeyde kaldığı, ampirik araştırmaların ise sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışma hem teorik hem de ampirik yönüyle, imalat sektöründeki KOBİ'lerin stratejik çeviklik, dijital dönüşüm ve örgütsel çevikliklerinin örgütsel performans üzerindeki çok yönlü etkilerini ortaya koyarak literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Araştırma yöntemi olarak nicel bir model benimsenmiş, anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Evreni Türkiye'de imalat sektöründe (NACE Rev. 2 Kısım C) faaliyet gösteren, 10'dan fazla çalışanı olan KOBİ'ler oluşturmuş, mikro KOBİ'ler kapsam dışı bırakılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle farklı illerdeki yöneticilerden 261 anket verisi elde edilmiş, uç değerler çıkarıldıktan sonra 243 veri analize dahil edilmiştir.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir,

H_1: Stratejik çeviklik, dijital dönüşümü anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_2: Stratejik çeviklik, örgütsel çevikliği anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_3: Stratejik çeviklik, örgütsel performansı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

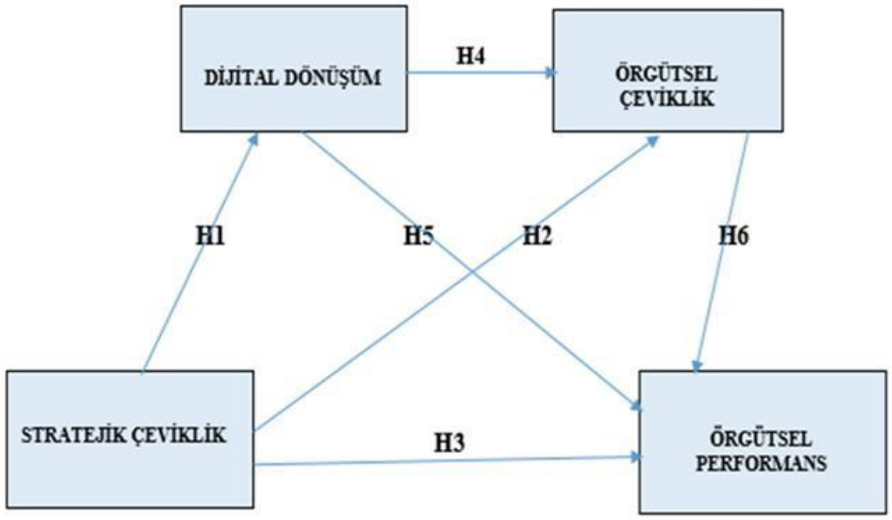
H_4: Dijital dönüşüm örgütsel çevikliği anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_5: Dijital dönüşüm örgütsel performansı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_6: Örgütsel çeviklik örgütsel performansı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_7: Stratejik çevikliğin, örgütsel performans üzerindeki etkisinde dijital dönüşümün ve örgütsel çevikliğin seri aracı rolü vardır.

Araştırmanın modeli Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli: Stratejik Çevikliğin Örgütsel performans İlişkisinde, Dijital Dönüşümün ve Örgütsel Çevikliğin Seri Aracı Rolü

Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak; Nadeem vd. (2018) tarafından geliştirilen ve Sağlam (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan 12 ifadeli Dijital Dönüşüm Ölçeği, Sharifi ve Zhang (2001) tarafından geliştirilip Akkaya ve Tabak (2018) tarafından uyarlanan 17 ifadeli Örgütsel Çeviklik Ölçeği, Shin vd. (2015) tarafından geliştirilen ve Uğurlu vd. (2019) tarafından uyarlanan 14 ifadeli Stratejik Çeviklik Ölçeği ile Lee ve Choi (2003) tarafından geliştirilip Örücü ve Hasırcı (2024) tarafından uyarlanan 5 ifadeli Örgütsel Performans Ölçeği kullanılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi

SmartPLS istatistik programında analizler iki aşamalı olarak yapılmaktadır; ilk olarak ölçüm modelinin analizi sonrasında yapısal modelin analizi gerçekleştirilmektedir. Ölçüm modelinde, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının faktör yapıları, geçerlilik ve güvenilirlikleri incelenmekte ve sonrasında ise araştırmada öngörülen ilişkilerin istatistiksel olarak değerlendirilmesi için yapısal model değerlendirilmektedir (Develi 2020, Develi, Çavuş, 2024).

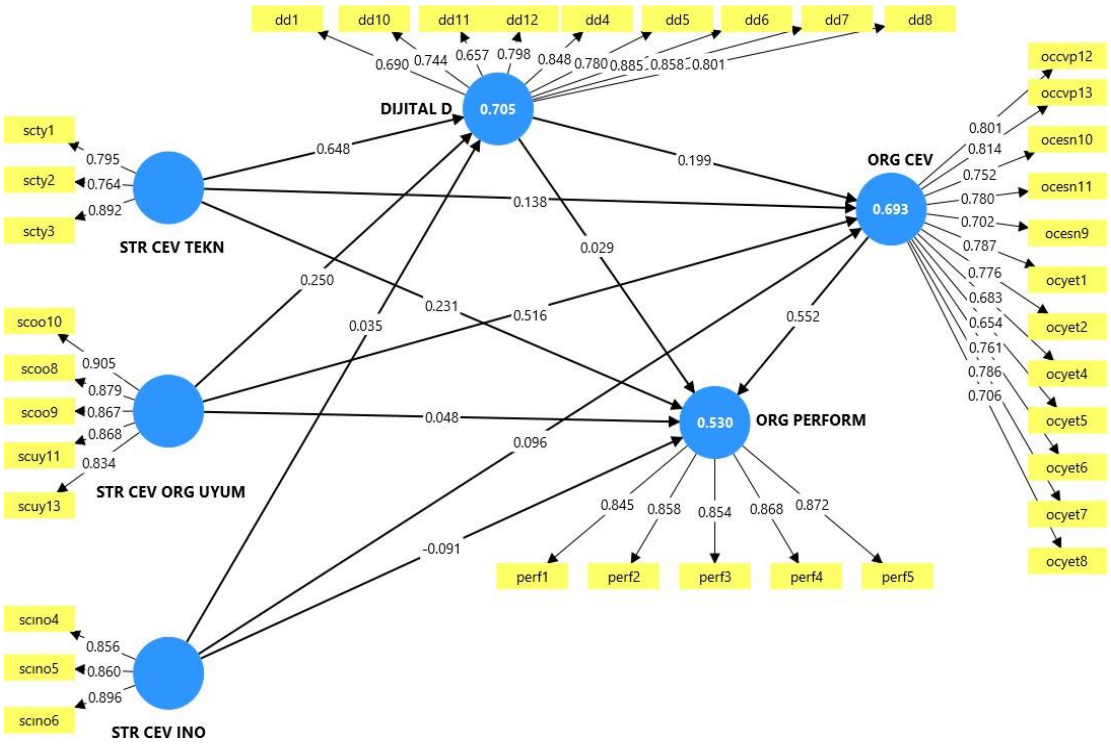
Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliği DFA ile test edilmiştir. Stratejik çeviklik ölçeğinde modifikasyonlar sonucunda "uyum" ve "örgütsel öğrenme" boyutları birleşmiş; dijital dönüşüm ölçeğinden ise çapraz yüklenme gösteren 3 madde (dd2, dd3, dd9) çıkarılmıştır. Örgütsel çeviklik ölçeği verilerle tek boyutlu olarak uyum sağlamıştır. Örgütsel performans ölçeğinde RMSEA değerinin (.097) eşik değerin üzerinde çıkması, az maddeli ve tek boyutlu ölçeklerdeki hata eğilimi (Kenny vd., 2014; Collier, 2020) kapsamında kabul edilmiştir. Analizler sonucunda ulaşılan nihai uyum iyiliği değerleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Ölçeklerin Uyum iyiliği değerleri

Ölçek	χ2/df	RMSEA	CFI	SRMR	Notlar
Stratejik Çeviklik	2.686	.073	.959	.044	Boyut birleşmesi yapıldı
Dijital Dönüşüm	1.989	.064	.982	.032	3 madde elendi
Örgütsel Çeviklik	2.487	.078	.956	.040	Tek boyutlu yapı
Örgütsel Performans	3.292	.097	.985	.022	Modifikasyonsuz kabul

Ölçüm Modeli Analizi

Araştırmanın ölçüm modeli Şekil 2'de sunulmuştur.



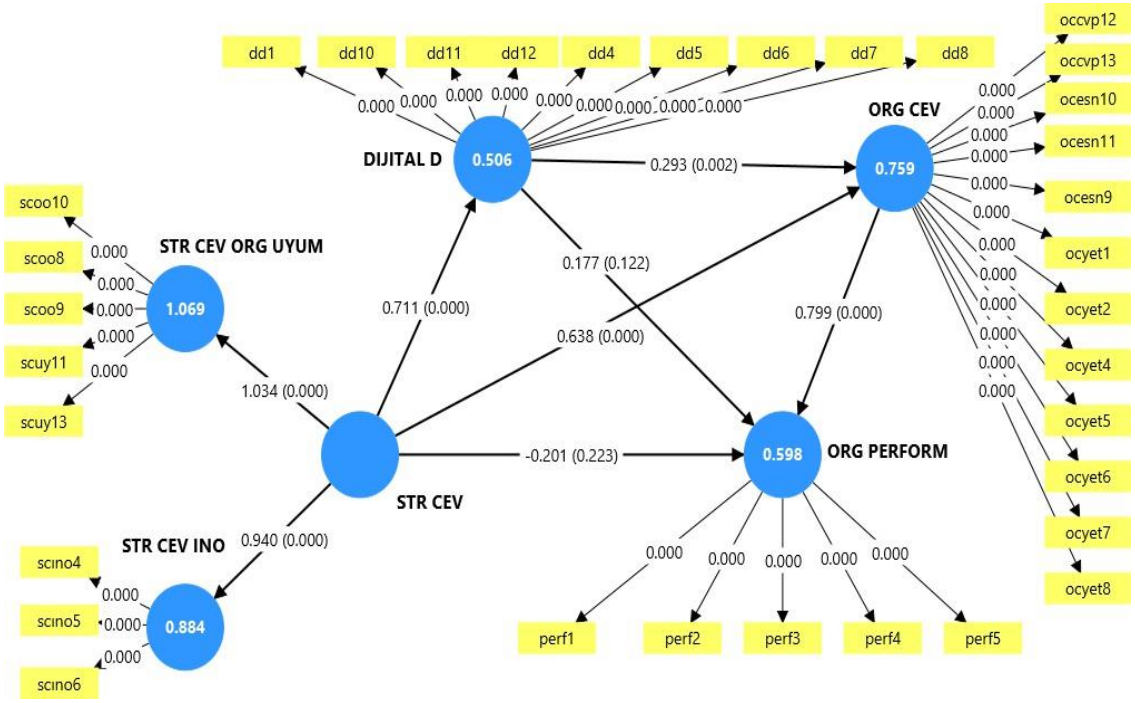
Şekil 2. Ölçüm Modeli

Araştırmanın ölçüm modeli için ayrışım geçerliliği değerlendirilmiştir. Ayrışım geçerliliğinde Fornell-Larcker Kriteri, korelasyonların Heterotrait-Monotrait (HTMT) oranı ve çapraz yüklemeler değerlendirilmektedir (Hair ve diğerleri, 2017: 136). Modele ait ayrışma geçerliliğinin tespitinde, Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen ölçüt ile Henseler ve diğerleri (2015) tarafından önerilen HTMT katsayıları kullanılmıştır.

Modelin ayrışım geçerliliği Fornell-Larcker ve Heterotrait-Monotrait (HTMT) kriterleri ile test edilmiştir. Yapılan incelemede, dijital dönüşüm değişkeni ile stratejik çevikliğin teknoloji yetkinliği boyutu arasındaki korelasyonun (**0.810)** AVE karekök değerinden (0.788) büyük olduğu ve HTMT katsayısının (0.97) eşik değeri (0.90) aştığı belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, ayrışım geçerliliği sağlanamadığı için stratejik çeviklik ölçeğinin teknoloji yetkinliği boyutu modelden çıkarılmıştır.

Yapısal Model Analizi

Yapısal model analizinde, SmartPLS programının algoritması olan yeniden/türev örnekleme (bootstrapping) yöntemi kullanılmıştır. Hair ve arkadaşları (2017) ile Henseler ve arkadaşları (2016)'nın önerdiği üzere %5 güven aralığı temel alınarak uygulanan yeniden örnekleme yöntemi için 5000 türev örneklem tercih edilmiştir. Yapısal model Şekil 4'de sunulmuştur.



Şekil 3. Yapısal Model

Yapısal model analizi için temel bulgular değerlendirilmeden önce iç modelde regresyon sonuçlarında yanlılık yaratacak her hangi bir doğrusallık sorunu olup olmadığı VIF katsayıları değerlendirilerek belirlenmektedir. Araştırmanın yapısal model analizinde öncelikle iç model VIF katsayıları analiz edilmiş sonrasında modelin etki büyüklüğünü (açıklama gücünü) temsil eden R Kare (R2) değerleri ve modelden dışsal bir değişken çıkarıldığında R-Kare'deki değişimin etki büyüklüğünü ifade eden f kare (f2) değerleri ve modelin tahmin gücü (Q2) incelenmiştir.

Tablo 2. Varyans Büyütme Faktör Katsayıları (VIF) ve Etki - Tahmin Gücü Katsayıları

Egzojen Yapı		Endojen Yapı	İç Model VIF	R2	f2	Q2
Stratejik Çeviklik	→	**Dijital Dönüşüm**	1.000	0.506	1.024	0.432
Stratejik Çeviklik	→	**Örgütsel Çeviklik**	2.024	0.759	0.837	0.620
Stratejik Çeviklik	→	**Örgütsel performans**	3.717	0.598	0.027	0.303
Aracı Yapı		**Endojen Yapı**				
Dijital Dönüşüm	→	**Örgütsel Çeviklik**	2.024		0.176	
Dijital Dönüşüm	→	**Örgütsel performans**	2.380		0.033	
Örgütsel Çeviklik	→	**Örgütsel performans**	4.157		0.382	

İncelenen dış model etki büyüklüğü bulgularından sonra araştırmanın iç model etki büyüklüğünü değerlendirmek amacıyla -1 ve +1 aralığındaki standardize edilmiş beta katsayılarının (β) diğer adıyla yol katsayılarının istatistiksel olarak yönü ve anlamlılığı değerlendirilmiştir. Yapısal modelin yol katsayılarının (β) istatistiksel anlamlılığı ve yönü değerlendirilmiştir. Modelin yol katsayılarına (β) anlamlılığına ve hipotezlere dair sonuçları ise Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3. Yol Katsayılarının (β) Anlamlılığı ve Hipotezlere Dair Sonuçlar

Hipotez	Test Edilen Yol	β	s	T	P	Hipotez Sonucu
H1	**STR CEV -> DİJİTAL D**	0.711	0.047	15.101	**0.000**	**Desteklendi**
H2	**STR CEV -> ÖRG CEV**	0.638	0.094	6.800	**0.000**	**Desteklendi**
H3	**STR CEV -> ÖRG PERFORM**	-0.201	0.165	1.218	**0.223**	**Desteklenmedi**
H4	**DİJİTAL D -> ÖRG CEV**	0.293	0.096	3.042	**0.002**	**Desteklendi**
H5	**DİJİTAL D -> ÖRG PERFORM**	0.177	0.114	1.547	**0.122**	**Desteklenmedi**
H6	**ÖRG CEV -> ÖRG PERFORM**	0.799	0.171	4.676	**0.000**	**Desteklendi**

Yapısal Model Aracı Etki Analizi

Literatürde önerilen yöntemler göz önünde bulundurularak yapısal modelin seri aracılık analizi test edilmiştir. Yapısal modelin spesifik dolaylı etkisi Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4. Spesifik Dolaylı Etki Aracılık ve Anlamlılık

Hipotez	Test Edilen Yol	β	s	T	P	Hipotez Sonucu
H7	**STR CEV -> DİJİTAL D -> ÖRG CEV -> ÖRG PERFORM**	0.167	0.053	3.123	**0.002**	**Desteklendi.**

Ayrıca yapısal modelde Zhao ve diğerlerinin (2010) karar ağacı tipolojisine göre ayrı ayrı değerlendirilen dijital dönüşümün ve örgütsel çevikliğin aracılığı Tablo 5'de sunulmuştur.

Tablo 5. Dolaylı Etki Aracılık Türü

Hipotez	Test Edilen Yol	Dolaylı Etki	Doğrudan Etki	Aracılık
H7	**STR CEV -> DİJİTAL D -> ÖRG CEV -> ÖRG PERFORM**	Anlamlı	Anlamsız	Dolaylı

Stratejik çeviklik ve örgütsel performans ilişkisinde, dijital dönüşüm ve örgütsel çevikliğin seri dolaylı aracı etkisinin ($\beta = .167$, $t = 3.123$, $p = .002$) anlamlı olduğu fakat stratejik çeviklik ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin, doğrudan etkisinin (c), ($\beta = -.201$, $t < 1.96$, $p > .05$) anlamsız olması stratejik çeviklik ile örgütsel performans arasında dolaylı aracılık ilişkisi olduğunu göstermektedir (Hair ve diğerleri, 2022).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Stratejik çevikliğin, dijital dönüşüm ve örgütsel çeviklik aracılığı ile örgütsel performansa olan etkisi anlamlı çıkmıştır. Çalışmada stratejik çevikliğin doğrudan örgütsel performansı etkilemekten ziyade dijital dönüşüm ve örgütsel çeviklik üzerinden dolaylı etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Bulgulara göre, stratejik çeviklik, dijital dönüşümü ve örgütsel çevikliği pozitif yönde etkilemekte ancak örgütsel performansı doğrudan etkilememektedir. Benzer şekilde dijital dönüşüm örgütsel çevikliği pozitif yönde etkilemekte fakat örgütsel performansı doğrudan etkilememektedir. Örgütsel çeviklik ise örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir. Bu bulgular, stratejik çevikliğin örgütsel performans üzerindeki etkisinin dijital dönüşüm ve örgütsel çeviklik aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiğini göstermektedir. Bulguların literatür ile karşılaştırması Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Bulguların Literatür Karşılaştırması

Hipotez	Bulgular	İlgili Literatürler	Ana Bulgular
H1: Stratejik Çeviklik → Dijital Dönüşüm	Desteklendi.	Fachrunnisa ve diğerleri (2020); Bounfour ve diğerleri (2023); Rawashdeh ve diğerleri (2024);	Stratejik çeviklik (stratejik yönelimler), dijital dönüşüme yön verici rol üstlenmektedir.
H2 Stratejik Çeviklik → Örgütsel Çeviklik	Desteklendi.	Benzer hipotez içeren çalışmalara ulaşılamadı	Stratejik çevikliğin örgütsel çeviklik üzerinde etkili rolü vardır.
H3 Stratejik Çeviklik → Örgütsel Performans	Desteklenmedi.	Doz ve Kosonen (2008); Shin ve diğerleri(2015); Ogolla ve Senaji (2017); Uğurlu ve diğerleri (2019); Lyn Chan ve Muthuveloo (2021);	Literatürde pozitif etki yer alsa da, araştırmanın analiz bulguları bu hipotezi desteklememiştir.
H4 Dijital Dönüşüm → Örgütsel Çeviklik	Desteklendi.	Sambamurthy ve diğerleri (2003); Tallon ve diğerleri (2019); Özdemir (2023).	Dijitalleşme, çeviklik boyutlarını güçlendirir; literatürle yüksek düzeyde örtüşmektedir.
H5 Dijital Dönüşüm → Örgütsel Performans	Desteklenmedi.	Kurniawan ve diğerleri (2020), Akdemir ve Bilgin (2024)	Dijital yatırımların etkisi ancak çeviklikle entegre edildiğinde performansa yansımaktadır.

Hipotez	Bulgular	İlgili Literatürler	Ana Bulgular
H6 Örgütsel Çeviklik → Örgütsel Performans	Desteklendi.	Cegarra-Navarro ve diğerleri (2016)	Çeviklik, performans bileşenleriyle doğrudan güçlü bağlantılar sunmaktadır.
H7 Stratejik Çeviklik → Dijital Dönüşüm→ Örgütsel Çeviklik → Örgütsel Performans	Desteklendi.	Benzer hipotez içeren çalışmalara ulaşılamadı	Stratejik çevikliğin, örgütsel performansa etkisi dijital dönüşüm ve örgütsel çevikliğin seri aracılığıyla gerçekleşmiştir.

Araştırmada stratejik çevikliğin örgütsel performans üzerindeki toplam ve dolaylı etki katsayıları pozitif ve anlamlıyken, doğrudan etkiyi temsil eden yol katsayısının negatif çıkması; MacKinnon, Krull ve Lockwood (2000) tarafından bastırıcı/gizleyici (suppressor) aracılık etkisi olarak açıklanmaktadır. Bu durum, stratejik çeviklik ile performans arasındaki ilişkinin gerçek doğasını ortaya çıkarmada dijital dönüşüm ve örgütsel çevikliğin üstlendiği kritik rolü kanıtlamaktadır. Analiz sonuçları, stratejik çeviklik düzeyindeki artışın dijital dönüşüm süreçlerini tetiklediğini, dijitalleşmenin ise örgütsel çeviklik kapasitesini önemli ölçüde artırarak nihayetinde genel performansı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu seri aracılık mekanizması, stratejik çevikliğin performansa yansıdığı karmaşık yolu netleştirerek, dijital dönüşüm ve örgütsel çevikliğin bu süreçteki vazgeçilmez işlevini açıkça ortaya koymaktadır.

Bu nedenle yöneticiler, örgütün performansını artırmak amacıyla sadece üst düzey kararlar almakla kalmamalı, çevik stratejilerini geliştirmekle beraber dijital dönüşüm süreçlerini başlatmalı ve desteklemelidirler. Ayrıca, dijital dönüşümün örgütün genel adaptasyon ve esneklik yeteneğini yani örgütsel çevikliğini nasıl artırdığına odaklanmalı ve bu kapasiteyi sürdürülebilir kılmak için çaba göstermelidirler. Araştırma sonuçları stratejik çeviklik, dijital dönüşüm ve örgütsel çeviklik arasındaki entegre ve sıralı ilişkinin örgütsel başarı için ne kadar kritik olduğunu vurgulamaktadır.

Araştırmanın kuramsal ve ampirik düzeyde literatüre sağladığı önemli katkılardan biri hem kavramsal hem metodolojik olarak, stratejik çevikliğin ve örgütsel çevikliğin birbirlerinden farklı ancak birbiriyle ilişkili yapılar olduğunu kanıtlamasıdır. Bu bulgu, bu iki kavramın genellikle birbirinin yerine kullanılabildiği veya karıştırılabildiği mevcut literatürdeki belirsizliği gidermiş, kavramsal netliği artırmış ve gelecekteki araştırmalar için bir temel oluşturmuştur.

Yapılan araştırmada kesitsel zamanlı veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Bu nedenle araştırmanın sonuçları yapıldığı dönem ile sınırlıdır. Fakat gelecekte yapılacak araştırmalarda boylamsal zamanlı veri toplama yöntemi kullanılarak daha detaylı bulgulara ulaşılması söz konusu olabilir. Bu araştırma nicel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmaların nicel araştırma desenlerinin tasarlanmasıyla birlikte nitel araştırma desenleriyle de desteklenmesi çeviklik, dijital dönüşüm ve örgütsel performans arasındaki ilişkilere daha derin bir araştırma yaklaşımı sağlayacak bu alanda literatürü zenginleştirmesi söz konusu olabilecektir. Bunların yanı sıra çeviklik, dijital dönüşüm ve örgütsel performans kavramlarını ölçmeye yönelik ölçekler geliştiren araştırmaların oluşması bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara önemli katkılar sağlayacaktır. Son olarak bu araştırmanın örneklem grubu imalat sektöründe görev alan; orta ve üst düzey yönetici kademesinden oluşmaktadır. Gelecekte yapılacak farklı çalışmalarda farklı sektörlerden veriler toplanarak sektörler arası karşılaştırma yapılarak stratejik çeviklik örgütsel performans ilişkisi analiz edilebilir. Ayrıca, liderlik tarzı, dijital kültür, dijital liderlik örgüt kültürü ve dış çevre dinamikleri gibi diğer potansiyel düzenleyici değişkenlerin bu ilişkiler üzerindeki etkileri de araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Akdemir, A., ve Bilgin, C. (2024). Belediyelerde dijitalleşmenin örgütsel performans üzerine etkisi. Örgütlerin Yönetimi Dergisi (ÖYD), 1(1), 47-62.

Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. İş ve İnsan Dergisi, 5(2), 185-206. https://doi.org/10.18394/iid.439184

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bounfour, A., Housel, J. T., Silkey, T., ve Nonnis, A. (2023). Digital transformation and strategic agility during the COVID-19 crisis: The role of the intangible capital conversion. Digital Transformation

https://doi.org/10.1108/DTS-09-2022-0048 and Society, 2(3), 257-275. https://doi.org/10.1108/DTS-09-2022-0048

Cegarra-Navarro, J., Soto-Acosta, P., ve Wensley, A. K. P. (2016). Structured knowledge processes and firm performances: The role of organizational agility. Journal of Business Research, 69, 1544-1549. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014

Collier, J. E. (2020). Applied structural equation modeling using AMOS: Basic to advanced techniques. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003018414

Dahmardeh, M., & Banihashemi, S. A. (2010). Organizational agility and agile manufacturing. International Journal of Industrial Engineering, 17(2), 179-190.

Develi, A. (2020). Çalışma yeterliliği, iş tatmini ve görev performansı ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma [Yayımlanmamış doktora tezi]. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

Develi, A., ve Çavuş, M. F. (2024). Validity and reliability of Work Ability Index in Turkish context: Inter-level, direct, and indirect relations with job satisfaction and task performance. Experimental Aging Research, 50(5), 577-596. https://doi.org/10.1080/0361073X.2023.2250226

Doz, Y., ve Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. California Management Review, 50(3), 95-118 https://doi.org/10.2307/41166447

Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N., ve Ab Majid, M. N. (2020). Towards SMEs' digital transformations: The role of agile leadership and strategic flexibility. Journal of Small Business Strategy, 30(3), 65-85.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50 https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., ve Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Sage Publications

Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). Digital transformation challenges. Mediterranean Conference on Information Systems, 1-13.

Henseler, J., Hubona, G. S., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology: Updated guidelines. Industrial Management & Data Systems, 116(1), 2-20. doi: 10.1108/IMDS-09-2015-0382 https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43, 115-135. doi: 10.1007/s11747-014-0403-8 https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Kanten, P., Kanten, S., Keceli, M., & Zaimoğlu, S. (2017). Örgütsel çeviklik ve rekabet avantajı. İşletme Araştırmaları Dergisi, 9(2), 695-710.

Kenny, D. A. ve Judd, C. M. (2014). Power anomaliesin testing mediation. Psychological Science, 25,334-339. https://doi.org/10.1177/0956797613502676

Kettunen, P. (2009). Adopting agile software development: Agile practices in large-scale projects. Technology Innovation Management Review, 409-420.

Klein, V. (2020). Digital transformation in organizations. Journal of Business Research, 116, 1-10.

Kurniawan, R., Budiastuti, D., Hamsal, M., ve Kosasih, W. (2020). The impact of balanced agile project management on firm performance: The mediating role of market orientation and strategic agility. Review of International Business and Strategy, 30(4), 1-34. https://doi.org/10.1108/RIBS-03-2020-0022

Lee, H. ve Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. Journal of management information systems, 20(1), 179-228. https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756

Lyn Chan, J. I., ve Muthuveloo, R. (2021). Antecedents and influence of strategic agility on organizational performance of private higher education institutions in Malaysia. Studies in Higher Education, 46(8), 1726-1739. https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1703131

MacKinnon, D. P., Krull, J. L., ve Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect. Prevention Science, 1(2), 173-181. https://doi.org/10.1023/A:1026595011371

Maria, F., Florica, S., & Catalina, G. (2010). Organizational performance and competitiveness. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 19(2), 950-956.

Moseng, B., & Brendrup, K. (1993). Organizational performance and adaptability. Scandinavian Journal of Management, 9(2), 131-145.

Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N., ve Chew, E. (2018). Editorial: Digital transformation ve digital business strategy in electronic commerce-the role of organizational capabilities. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 13(2), 1-8. https://doi.org/10.4067/S0718-18762018000200101

Ogolla Atieno, J., ve Senaji, D. T. A. (2017). Relationship between strategic agility and organization performance.

Örücü, E., ve Hasırcı, I. (2024). Dijital kültürün örgütsel performans üzerindeki etkisinde dijital liderliğin aracılık rolü: bir araştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23(49), 1482-1505 https://doi.org/10.46928/iticusbe.1383905

Özdemir, A. (2023). Dijital dönüşümün örgütsel çevikliğe etkisi [Yayımlanmamış doktora tezi]. Karabük Üniversitesi. https://www.researchgate.net/publication/371314787 (Erişim tarihi: 10.11.2023)

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. Behavior Research Methods, 40(3), 879-891. https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879

Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. Journal of Strategic Information Systems, 27(1), 22-38. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.07.002

Rawashdeh, A., Abdallah, A. B., Alfawaeer, M., Al Dweiri, M., & Al-Jaghbeer, F. (2024). The impact of strategic agility on environmental sustainability: the mediating role of digital transformation. Sustainability, 16(3), 1338. https://doi.org/10.3390/su16031338

Roth, A. V. (1996). Achieving strategic agility through economies of knowledge. Strategy & Leadership, 24(2), 30-36 https://doi.org/10.1108/eb054550

Sağlam, M. (2021). İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeği'nin türkçe uyarlaması. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(40), 395-420 https://doi.org/10.46928/iticusbe.764373

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., ve Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. MIS Quarterly, 27(2), 237-263. https://doi.org/10.2307/30036530

Sharifi, H., ve Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice: Application of a methodology. International Journal of Operations ve Production Management, 21(5-6), 772-794. https://doi.org/10.1108/01443570110390462

Shin, H., Lee, J. N., Kim, D., ve Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. International Journal of Production Economics, 168, 181-196. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.06.015

Tallon PP, Queiroz M, Coltman T, Sharma R (2019) Information Technology and the search for Organizational agility: a systematic review with Future Research possibilities. J Strategic Inform Syst 28(2):218-237. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.12.002

Tatiana, A., & Marioara, B. (2012). Organizational performance and competitiveness. Procedia Economics and Finance, 3, 896-902.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Uğurlu, Ö. Y., Çolakoğlu, E., ve Öztosun, E. (2019). Stratejik çevikliğin firma performansına etkisi: Üretim işletmelerinde bir araştırma. İş ve İnsan Dergisi, 6(1), 93-106. https://doi.org/10.18394/iid.492829

Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art. California Management Review, 56(3), 5-12. https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.5

Yang, C., Huang, C., & Hsu, Y. (2014). Organizational performance evaluation using fuzzy analytic hierarchy process. Expert Systems with Applications, 41(1), 59-70.

Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. Journal of Consumer Research, 37(2), 197-206. https://doi.org/10.1086/651257

Parmaksız, H., & Akarsu, O. (2025). Diagnosing Core Topics in Digital Transformation Studies via Topic Model Approach. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 57, 32-54. https://doi.org/10.52642/susbed.1617370

AİLE İŞLETMELERİNDE DİJİTAL YÖNETİŞİM UYGULAMALARININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Deniz SÖNMEZ

Okan Üniversitesi
deniz.sonmez@okan.edu.tr

ÖZET

Aile işletmeleri, sahiplik ve yönetim yapılarının iç içe geçtiği özgün organizasyonel yapılardır. Dijital dönüşüm süreçleriyle birlikte diğer işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde de yönetişim anlayışı önemli bir değişim geçirmektedir. Literatürde yönetişim uygulamalarının örgütsel çıktılar üzerindeki etkileri geniş ölçüde incelenmiş olmakla birlikte, dijital yönetişim uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisi ve bu ilişkinin hangi psikolojik mekanizmalar aracılığıyla şekillendiği, özellikle aile işletmeleri bağlamında sınırlı düzeyde ele alınmıştır. Bu noktada, çalışanların örgüte yönelik aidiyet ve sahiplik hissini ifade eden psikolojik sahiplenme kavramı, dijital yönetişim uygulamalarının performans üzerindeki etkisini açıklamada kritik bir aracı değişken olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde dijital yönetişim uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracılık rolünü analiz etmektir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş olup veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırma evrenini, Ankara ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren (restoran, kafe vb.) aile işletmelerinde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Örneklem, kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen katılımcılardan oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak dijital yönetişim uygulamaları ölçeği, psikolojik sahiplenme ölçeği ve iş performansı ölçeği kullanılmıştır. İş performansı, görev ve bağlamsal performans boyutları çerçevesinde ele alınmaktadır. Çalışmada elde edilen veriler doğrultusunda öncelikle ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş, ardından yapısal model kapsamında değişkenler arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Çalışmada, dijital yönetişim uygulamaları ile çalışan performansı arasındaki ilişki psikolojik sahiplenme bağlamında ele alınarak literatüre katkı sağlanması ve aile işletmelerinde dijital dönüşüm süreçlerine yönelik yönetim uygulamalarına teorik ve pratik çıkarımlar sunması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Yönetişim Uygulamaları, Çalışan Performansı, Psikolojik Sahiplenme,

1. Giriş

Aile işletmeleri, sahiplik, yönetim ve örgütsel kültür unsurlarının genellikle aynı yapıda bütünleştiği, ekonomik ve toplumsal açıdan önemli fonksiyonlar üstlenen işletmelerdir. Günümüzde aile işletmeleri bir taraftan geleneksel değerler, aile bağları ve kuşaklar arası devamlılık anlayışıyla varlıklarını ve karlılıklarını sürdürmeye çalışırken, diğer taraftan da hızla gelişen ve genişleyen dijitalleşmeye, artan rekabet koşullarına ve değişen yönetim anlayışlarının oluşturduğu yeni durumlara uyum sağlama çabası içindedirler. Özellikle bilgi teknolojilerinde yaşanan yeni gelişmeler, karar alma süreçlerinden iletişim yapılarına, denetim mekanizmalarından çalışan katılımına kadar örgütlerin işleyiş süreçlerini yeniden şekillendirmektedir. Bu durumda çağa ayak uydurmak isteyen aile işletmeleri de yönetim uygulamalarında daha sistematik, şeffaf ve teknolojik temelli bir yapıya evrilmeye başlamışlardır. Bu gelişmeler çalışanların örgüt içindeki tutumlarını, bağlılıklarını ve çalışma performanslarını etkileyebilecek çok boyutlu bir değişim alanı ortaya çıkarmıştır. Literatürde dijital yönetişim uygulamalarının örgütsel çıktılar üzerindeki etkileri farklı sektörlerde incelenmiş olmakla birlikte, aile işletmeleri bağlamında çalışan performansına etkisi ve bu ilişkinin psikolojik sahiplenme aracılığıyla nasıl şekillendiği yeterince araştırılmamıştır. Özellikle aile işletmelerinin kendine özgü sahiplik yapısı ve örgütsel kültürü dikkate alındığında, dijital yönetişim uygulamalarının çalışan davranışlarına etkisinin farklılaşabileceği değerlendirilmektedir. Bu çalışma, dijital yönetişim ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi psikolojik sahiplenme mekanizması üzerinden açıklayarak ilgili literatürdeki boşluğun doldurulmasına katkı sağlamaktadır.

1.1. Aile işletmeleri

Aile işletmeleri, sahiplik, yönetim ve aile ilişkilerinin iç içe geçtiği özgün örgütsel yapılardır. Aile ile işletme arasındaki güçlü bağ, bu işletmelerin işleyişini ve gelişimini aile dışı işletmelerden farklılaştırmaktadır. Bu açıdan aile işletmeleri yalnızca ekonomik amaçlar doğrultusunda faaliyet gösteren yapılar olmanın ötesinde, aile üyelerinin çıkarlarını, değerlerini ve beklentilerini de gözeten çok boyutlu organizasyonlardır (Marjanski vd., 2021). İşletmeler, kriz dönemlerinde finansal sonuçlara odaklanmanın yanında, ekonomik olmayan hedefleri de dikkate alabilmektedirler ve bu durum onları diğer işletme türlerinden ayrışmaktadır (Soluk vd., 2021).

Literatürde tam bir görüş birliği bulunmamakla birlikte, aile işletmeleri genel olarak mülkiyetin ve yönetimin büyük ölçüde bir aileye ait olması, karar alma süreçlerinde ailenin belirleyici rol üstlenmesi ve işletmenin kuşaklar arası devrinin söz konusu olması gibi temel ayırt edici unsurlara sahip olan işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Bayramoğlu, 2021). Küçük ölçekli yerel işletmelerden çok uluslu şirketlere kadar geniş bir yelpazede varlık gösteren aile işletmelerinde her durumda ailenin işletme üzerindeki etkisi belirleyici olmaktadır (Ghee vd., 2015). Aile işletmelerinde sahiplik ve yönetim ilişkilerinin merkezinde yer alan aile, işletmenin stratejik kararlarını yönlendirmenin yanında, örgüt kültürünün şekillenmesinde, iş yapma biçimlerinde ve çalışan ilişkileri üzerinde de güçlü bir etkiye sahiptir (Baykan, 2019).

Aile değerlerinin örgütsel süreçler üzerindeki belirleyici rolü, aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli unsurlardan biridir. Aile işletmelerinde güven, sadakat, fedakârlık ve aile bütünlüğünün korunması gibi değerler, çoğu zaman ekonomik rasyonalite ile yanyana veya onun önünde yer alabilmektedir (Baykan, 2019). Aile işletmelerini güçlü kılan bu durum aynı zamanda aile işletmelerinin zayıf yönünü de ortaya çıkarmaktadır. Uzun vadeli bakış açısı, hızlı karar alma ve güçlü aidiyet gibi özellikler aile işletmelerini avantajlı kılarken, nepotizm, kurumsallaşma eksikliği, duygusal karar alma eğilimleri gibi durumlar da aile işletmelerini dezavantajlı yönleri olarak ortaya çıkmaktadır (Bayramoğlu, 2021).

Ekonomik açıdan aile işletmeleri Türkiye özelinde ve küresel ölçekte işletmelerin büyük bir bölümünü oluşturan yapılardan biri olup ekonomik sistemin temel yapı taşlarındandır. KOBİ'lerin önemli bir kısmı aile işletmelerinden oluşmaktadır. Aile işletmeleri istihdam yaratma, bölgesel kalkınmayı destekleme, ekonomik sürdürülebilirliği sağlama vb. açılardan kritik bir rol üstlenmektedir (Çemberci, 2013; Küçük, 2021). Bu yönleriyle aile işletmeleri, ekonomik birer aktör olmanın yanı sıra sosyal ve kültürel yapının da önemli taşıyıcısı konumundadırlar.

1.2. Dijital yönetişim uygulamaları

Kısaca yönetişim uygulamalarında dijital teknolojilerin kullanılması olarak tanımlanan dijital yönetişim, dijitalleşmeyle birlikte ortaya çıkan yeni durumda, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yönetim süreçlerine entegre edilmesiyle birlikte yönetişim anlayışının yeniden kurgulanmasını ifade eden çok boyutlu bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (İNGEV, 2020). Bu yeniden kurgulama, yalnızca teknik bir değişimi ifade etmemektedir. Aynı zamanda karar alma süreçlerinden paydaş katılımına, örgütsel şeffaflıktan hesap verebilirliğe kadar geniş bir yelpazede yönetsel paradigmaların yeniden yapılandırılmasını da kapsamaktadır. Dijital yönetişim, geleneksel bürokratik yapılardan daha esnek, ağ temelli ve etkileşime açık yönetim modellerine geçişi ifade etmekte ve bu yönüyle yönetişim süreçlerinin daha bütüncül ve katılımcı bir yapıya kavuşmasına katkı sağlamaktadır (Dunleavy & Margetts, 2015; Bialozyt, 2017).

Dijital yönetişimin temelini; yeniden bütünleşme, ihtiyaç odaklı bütüncüllük ve dijitalleşme olmak üzere üç ana unsur oluşturmaktadır. Bu unsurlar, örgütlerdeki parçalı yapıların bir araya getirilmesini sağlayarak süreçlerin daha yalın ve anlaşılır hale gelmesine, paydaş beklentilerine daha hızlı ve etkili biçimde karşılık verilmesine ve hizmetlerin dijital kanallar aracılığıyla sunulmasına olanaklı kılmaktadır (Dimeski, 2019). Bu çerçevede dijital yönetişim, yalnızca mevcut süreçlerin dijital ortama aktarılmasıyla sınırlı bir dönüşüm olmanın ötesinde, örgütlerin iş yapış biçimlerini, bilgi akışını ve karar alma süreçlerini köklü biçimde yeniden şekillendiren bir yaklaşım olarak belirginleşmektedir. Nitekim internet ve sosyal medya teknolojilerinin yaygınlaşması, yönetişim sürecine dahil olan aktörler arasındaki etkileşimi güçlendirmiş; daha yatay, daha katılımcı ve daha şeffaf bir yapının oluşmasına önemli ölçüde katkı sağlamıştır (Dimeski, 2019).

Örgütlerin verimlilik ve etkinlik düzeylerini artırmak amacıyla bilgi ve iletişim teknolojilerinin sistematik kullanımını ifade eden dijital yönetişim, bu süreçte dijital platformlar, veri analitiği, mobil teknolojiler ve çok kanallı iletişim araçları, yönetsel süreçlerin hızlanmasına ve karar alma mekanizmalarının daha rasyonel hale gelmesine katkı sağlamaktadır (Milakovich, 2014). Dijital yönetişimin, şeffaflık, hesap verebilirlik, katılım vb. yönetişim ilkelerini güçlendirilmesi, örgüt ile paydaşları arasındaki güven ilişkisini güçlendirmektedir (Filgueiras & Almeida, 2021). Bunun yanında bilginin merkezi bir yapıda toplanmak yerine farklı birimlere yayılması ise örgütsel esnekliği artırarak daha dinamik bir yönetim anlayışının gelişmesine katkı sağlamaktadır (Demirkıran, 2022).

Dijital yönetişim, yalnızca teknolojik bir dönüşüm değil, aynı zamanda örgütsel davranış ve insan faktörünü de içeren bir değişim sürecidir. Dijitalleşme ile birlikte iletişim biçimlerinin dönüşmesi çalışanların karar süreçlerine katılımını artırmaktadır. Bu durum, çalışanların örgüte yönelik algılarını, motivasyonlarını ve performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Dijital yönetişim uygulamalarının başarısı, yalnızca teknolojik altyapının etkinliğine değil, aynı zamanda bu dönüşüme uyum sağlayan insan kaynağının tutum ve davranışlarına da bağlıdır (Filgueiras & Almeida, 2021).

1.3. Çalışan performansı

Çalışan performansı, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında ve rekabet avantajı elde etmesinde belirleyici rol oynayan temel kavramlardan biridir. Hızla değişen rekabet koşulları ve artan çevresel belirsizlikler, işletmelerin performans odaklı yönetim anlayışına yönelmesini zorunlu kılmaktadır. Bu noktada çalışanların bireysel performans düzeyleri, örgütsel başarının en kritik unsurlarından biri olarak öne çıkmaktadır (Rao, 2016). Literatürde iş performansı, çalışanların örgüt tarafından belirlenen rol ve sorumluluklar çerçevesinde sergiledikleri davranışlar ve bu davranışların örgütsel hedeflere sağladığı katkı düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Rotundo & Sackett, 2002; Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009; Koopmans vd., 2016; Çalışkan & Köroğlu, 2022). Bu yönüyle performans, çıktılara dayalı bir sonuç değişkeni olmanın ötesinde çalışanların tutum ve davranışlarını da içeren çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır (Stajkovic & Luthans, 1998; Darvishmotevali vd., 2017).

İş performansı kavramı, örgütsel davranış literatüründe genellikle görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki temel boyut olarak ele alınmaktadır (Çalışkan & Köroğlu, 2022). Görev performansı, çalışanların iş tanımlarında yer alan temel görevleri ne ölçüde etkin ve verimli şekilde yerine getirdiklerini ifade etmektedir. Bağlamsal performans ise çalışanların resmi görev tanımlarının ötesinde örgütsel işleyişe katkı sağlayan gönüllü ve destekleyici davranışlarını ihtiva etmektedir (Wang & Netemeyer, 2002; Avey vd., 2011). Örgütlerin sosyal ve psikolojik işleyişini destekleyen önemli bir unsur olan bağlamsal performans, iş birliği, yardım etme, örgütsel kurallara uyum sağlama ve örgütsel hedefleri benimseme gibi davranışları içermektedir (Motowidlo vd., 1997; Koopmans vd., 2016; Jiang vd., 2022).

Çalışan performansının düzeyini yalnızca bireysel yetkinlikler değil, aynı zamanda çalışanların örgüte yönelik algıları, motivasyonları ve beklentileri de belirlemektedir. Beklenti teorisi çerçevesinde çalışanların performans düzeyleri, elde edecekleri sonuçlara ilişkin beklentileri ve bu sonuçlara atfettikleri değer doğrultusunda şekillenmektedir (Kahneman & Tversky, 1979; Çalışkan & Köroğlu, 2022). Benzer şekilde sosyal değişim teorisine göre de çalışanların örgütleriyle karşılıklı bir değişim ilişkisi içindedirler ve örgütten elde ettikleri fayda algısı arttıkça daha yüksek performans sergileme eğilimindedirler (Blau, 1964; Rhoades & Eisenberger, 2002). Bu durum, çalışan performansının yalnızca teknik becerilerle değil, aynı zamanda örgütsel bağlam ve psikolojik süreçlerle de yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

1.4. Psikolojik Sahiplenme

Psikolojik sahiplenme, bireylerin herhangi bir nesneye, fikre ya da organizasyona yönelik olarak geliştirdikleri "bu benim" duygusunu ifade eden önemli bir örgütsel davranış kavramıdır. Bu kavram, bireyin yalnızca yasal sahiplik temelinde değil, psikolojik düzeyde de bir hedefi kendine ait hissetmesini içermektedir (Pierce, Kostova & Dirks, 2001). Başka bir ifadeyle psikolojik sahiplenme, "neyin benim olduğu hissediyorum?" sorusuna verilen öznel bir yanıt olarak tanımlanmakta ve bireyin örgüt, iş ya da belirli bir görev ile kurduğu duygusal bağın bir yansıması olarak kabul edilmektedir (Olckers & Du Plessis, 2012). Bireyler, yasal bir mülkiyet ilişkisi bulunmasa dahi, örgütsel hedeflere veya süreçlere

yönelik güçlü bir sahiplik hissi geliştirebilmekte ve bu durum onların tutum ve davranışlarını doğrudan etkileyebilmektedir (Pierce & Jussila, 2011).

Psikolojik sahiplenme, bireyin belirli bir hedefle kendisini özdeşleştirmesi, bu hedef üzerinde kontrol duygusu geliştirmesi ve onu yakından tanıması gibi üç temel mekanizma üzerinden şekillenen bir olgudur (Pierce, vd., 2003). Bu süreçte bireyler, sahiplenme duygusu geliştirdikleri hedefleri benliklerinin bir parçası olarak görmekte ve bu hedeflere yönelik daha yüksek düzeyde sorumluluk ve bağlılık göstermektedirler (Pierce & Van Dyne, 2004). Sahiplenilen hedefler yalnızca fiziksel varlıklarla ilgili değildir, bir iş, proje, fikir ya da organizasyon gibi soyut unsurları da ihtiva edebilmektedir (Avey, vd., 2012). Bu durum, psikolojik sahiplenmenin örgütsel bağlamda, çalışan davranışlarını şekillendiren önemli bir unsur olduğunu göstermektedir.

Psikolojik sahiplenmenin örgütsel çıktılar üzerindeki etkileri incelendiğinde, bu kavramın çalışan davranışlarını önemli ölçüde yönlendirdiği görülmektedir. Psikolojik sahiplenme duygusu yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini, bilgi paylaşımı ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi olumlu tutum ve davranışları daha yüksek düzeyde sergiledikleri yapılan akademik çalışmalarla ortaya konulmuştur (Van Dyne & Pierce, 2004; Han, Chiang & Chang, 2010). Psikolojik sahiplenme düzeyi yüksek olan bireyler, örgütün başarısını kendi başarılarıyla özdeşleştirdikleri için daha fazla sorumluluk alarak örgütü koruyucu ve geliştirici davranışlar sergilemekte ve gerektiğinde fedakârlıkta bulunmaktan çekinmemektedirler. Bunun yanında aşırı sahiplenme duygusuna sahip çalışanlar kontrolü paylaşmama, değişime direnç gösterme ve iş birliğini sınırlama gibi olumsuz davranışlar da sergileyebilmektedirler (Pierce, vd., 2003). Dijital yönetişim uygulamalarının yaygınlaştığı günümüzde, çalışanların örgütsel süreçlere daha fazla katılım göstermesi, karar mekanizmalarına dâhil olması ve iş süreçleri üzerinde daha fazla kontrol hissetmesi, psikolojik sahiplenme düzeyini artırabilecek bir zemin oluşturmaktadır. Bu durum ise çalışan performansının artırılmasında psikolojik sahiplenmenin aracılık rolünü daha da belirginleştirmektedir.

2. Yöntem

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizi için Cronbach's Alpha katsayısı, geçerlilik analizi için ise Doğrulayıcı faktör analizi ile birleşim (CR ve AVE) ve ayrışım (HTMT ve Fornell-Larcker) geçerliliği analizleri uygulanmıştır. Verilerin betimleyici analizinde kategorik değişkenler için sayı ile yüzde, sayısal değişkenler için ortalama ve standart sapma istatistikleri kullanılmış, ölçek/boyutların normal dağılıma uygunluğu çarpıklık ve basıklık katsayısı ile incelenmiştir. Araştırma modelinin analizi Yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Analizler için SPSS ve SmartPLS yazılımları kullanılmıştır.

2.1. Veri Toplama Araçları

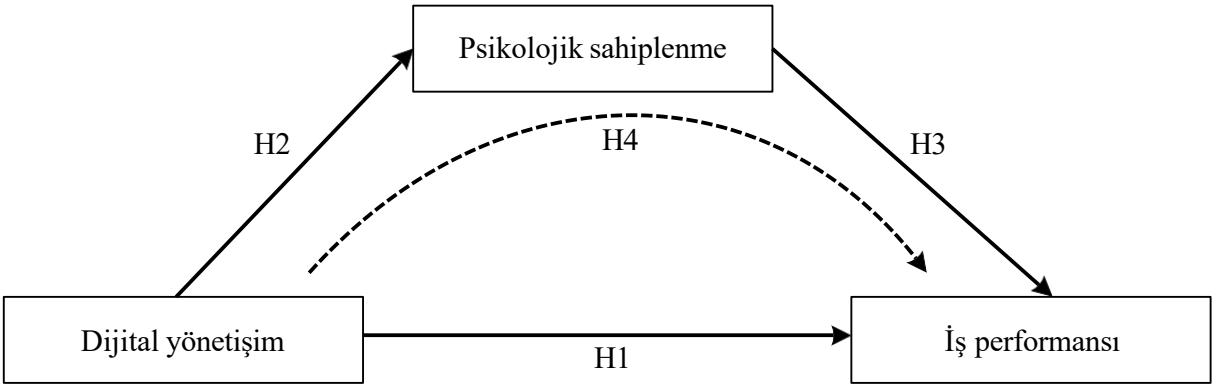
Araştırmada veri toplama aracı olarak üç farklı ölçek kullanılmıştır. Dijital yönetişim uygulamalarını ölçmek amacıyla dijital yönetişim ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek, işletmelerde dijital teknolojilerin yönetim süreçlerine entegrasyonu, dijital karar alma mekanizmaları, şeffaflık ve katılımcılık uygulamalarına ilişkin toplam 8 maddeden oluşmaktadır. Psikolojik sahiplenme düzeyini belirlemek amacıyla Pierce, Kostova ve Dirks (2001) tarafından geliştirilen ve daha sonra örgütsel bağlamda yaygın olarak kullanılan Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek, çalışanların örgütlerine yönelik aidiyet, sahiplenme ve sorumluluk algılarını ölçen 7 maddeden oluşmaktadır. Çalışan performansını ölçmek amacıyla ise görev performansı ve bağlamsal performans boyutlarından oluşan İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 9 maddeden oluşmakta olup çalışanların işlerini etkin biçimde yerine getirme düzeyleri ile örgütsel işleyişe gönüllü katkı sağlayan davranışlarını değerlendirmektedir. Araştırmada kullanılan tüm ölçekler 5'li Likert tipinde hazırlanmış olup katılımcılardan her bir ifadeyi "1=Kesinlikle Katılmıyorum" ile "5=Kesinlikle Katılıyorum" arasında değerlendirmeleri istenmiştir.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara'da faaliyet gösteren hizmet sektörü (Restoran kafe işletmeleri) çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın düzeyi ve sınırlılıkları göz önünde bulundurulduğunda örneklem çapının anlamlılık düzeyinin (%5), gücünün (%99) ve etki büyüklüğünün (orta düzey: %15) alınmasına karar verilmiştir. Araştırmada bir bağımsız, bir aracı ve bir bağımlı olmak üzere toplam üç değişken bilgisi de kullanılarak örneklem çapı 146 olarak hesaplanmıştır. Hesaplamalar GPower 3.1.9.7 yazılımı

kullanılarak yapılmıştır (Faul vd., 2007). Uygulama aşamasında kolayda örnekleme yöntemi ile toplanan 152 anket analize dahil edilmiştir.

2.3. Araştırma modeli ve hipotezleri



Şekil 1 Araştırma modeli

Hipotezler:

H1: Dijital yönetişim iş performansını pozitif yönde etkiler

H2: Dijital yönetişim psikolojik sahiplenme algısını pozitif yönde etkiler

H3: Psikolojik sahiplenme algısı iş performansını pozitif yönde etkiler

H4: Dijital yönetişimin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenme algısının aracılık rolü vardır.

3. Analiz ve Bulgular

Tablo 6 Araştırmada kullanılan ölçekler için güvenirlik ve birleşim geçerliliği analizi bulguları

Ölçek/boyut	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Dijital Yönetişim Ölç.	**0.939**	**0.949**	**0.702**
İş Performansı Ölç.	**0.862**		
Bağlamsal Performans	0.863	0.897	0.593
Görev Performansı	0.824	0.877	0.591
Psikolojik Sahiplenme Ölç.	**0.930**		
Duygusal Sahiplenme	0.909	0.932	0.733
İş Temelli Sahiplenme	0.954	0.964	0.845

Araştırmada kullanılan Dijital Yönetişim, İş Performansı ve Psikolojik Sahiplenme ölçekleri ile bu ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin güvenirlik ve birleşim geçerliliği analiz bulguları Tablo 1'de verilmiştir. Elde edilen bulgular göre, kullanılan ölçüm araçlarının hem yüksek düzeyde güvenirliğe hem de yeterli birleşim geçerliliğine sahip olduğu görülmektedir. Dijital Yönetişim Ölçeği açısından incelendiğinde, Cronbach's Alpha değerinin 0,939 olduğu dikkat çekmektedir. Bu değer, ölçeğin oldukça yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda CR değerinin 0,949 ve AVE değerinin 0,702 olması, ölçeğin birleşim geçerliliğini sağladığını ve maddelerin ilgili yapıyı güçlü biçimde temsil ettiğini ortaya koymaktadır. İş Performansı Ölçeği değerlendirildiğinde, genel Cronbach's Alpha değerinin 0,862 olduğu görülmektedir. Bu değer, ölçeğin güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir. Alt boyutlar düzeyinde yapılan incelemede ise Bağlamsal Performans boyutunun Cronbach's Alpha değerinin 0,863, CR değerinin 0,897 ve AVE değerinin 0,593 olduğu; Görev Performansı boyutunun ise Cronbach's Alpha değerinin 0,824, CR değerinin 0,877 ve AVE değerinin 0,591 olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, her iki alt boyutun da kabul edilebilir düzeyin üzerinde güvenirlik ve birleşim geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle AVE değerlerinin 0,50 eşik değerinin üzerinde olması, ilgili boyutların kendi göstergelerini yeterli düzeyde açıkladığını ortaya koymaktadır. Psikolojik Sahiplenme Ölçeği açısından değerlendirildiğinde ise genel Cronbach's Alpha değerinin 0,930 olduğu görülmektedir. Bu durum, ölçeğin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Alt boyutlar incelendiğinde, Duygusal Sahiplenme boyutunun Cronbach's Alpha değerinin 0,909, CR değerinin 0,932 ve AVE değerinin 0,733 olduğu; İş Temelli Sahiplenme boyutunun ise Cronbach's

Alpha değerinin 0,954, CR değerinin 0,964 ve AVE değerinin 0,845 olduğu belirlenmiştir. Bu değerler, her iki boyutun da oldukça yüksek güvenirlik düzeyine sahip olduğunu ve birleşim geçerliliğinin güçlü bir şekilde sağlandığını göstermektedir.

Tablo 7 DFA ölçüm modeli için uyum iyiliği kriteri bulguları

	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Dijital yönetişim				
Düzey 1	1,364	0,959	0,931	0,049
Psikolojik sahiplenme				
Düzey 1	1,387	0,947	0,939	0,051
Düzey 2	1,641	0,935	0,926	0,065
İş performansı				
Düzey 1	1,904	0,973	0,967	0,077
Düzey 2	1,866	0,972	0,965	0,076
Ölçüm model	1,313	0,978	0,977	0,046
Kabul Edilebilir Uyum	≤3	≥0,90	≥0,90	≤0,080

Tablo 2'de araştırmada kullanılan Dijital Yönetişim, Psikolojik Sahiplenme ve İş Performansı ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kapsamında elde edilen uyum iyiliği kriterleri verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre tüm ölçeklere ait ölçüm modellerinin kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde yer aldığı ve model-veri uyumunun sağlandığı görülmektedir. Dijital Yönetişim Ölçeği açısından incelendiğinde, birinci düzey modele ilişkin uyum indekslerinin oldukça iyi düzeyde olduğu dikkat çekmektedir (CMIN/DF = 1,364; GFI = 0,959; CFI = 0,931; RMSEA = 0,049). CMIN/DF değerinin 3'ün oldukça altında olması ve RMSEA değerinin 0,05'e yakın bir seviyede gerçekleşmesi, modelin veri ile yüksek düzeyde uyum sağladığını göstermektedir. Ayrıca GFI ve CFI değerlerinin 0,90'ın üzerinde olması, modelin güçlü bir uyum sergilediğini ortaya koymaktadır. Psikolojik Sahiplenme Ölçeği değerlendirildiğinde, hem birinci düzey (CMIN/DF = 1,387; GFI = 0,947; CFI = 0,939; RMSEA = 0,051) hem de ikinci düzey modelde (CMIN/DF = 1,641; GFI = 0,935; CFI = 0,926; RMSEA = 0,065) kabul edilebilir uyum değerlerinin elde edildiği görülmektedir. Özellikle CMIN/DF değerlerinin düşük olması ve RMSEA değerlerinin 0,08 sınırının altında kalması, modelin veri ile uyumlu olduğunu göstermektedir. GFI ve CFI değerlerinin de önerilen eşik değerlerin üzerinde gerçekleşmesi, psikolojik sahiplenme yapısının doğrulandığını desteklemektedir. İş Performansı Ölçeği açısından değerlendirildiğinde ise birinci düzey (CMIN/DF = 1,904; GFI = 0,973; CFI = 0,967; RMSEA = 0,077) ve ikinci düzey modelde (CMIN/DF = 1,866; GFI = 0,972; CFI = 0,965; RMSEA = 0,076) elde edilen uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Özellikle GFI ve CFI değerlerinin 0,95'e oldukça yakın veya üzerinde gerçekleşmesi, modelin iyi düzeyde uyum sergilediğini göstermektedir. RMSEA değerlerinin 0,08'in altında kalması da modelin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu desteklemektedir. Genel ölçüm modeli değerlendirildiğinde ise CMIN/DF değerinin 1,313 olduğu, GFI (0,978) ve CFI (0,977) değerlerinin oldukça yüksek seviyelerde gerçekleştiği ve RMSEA değerinin 0,046 ile iyi uyum sınırları içerisinde yer aldığı görülmektedir. Bu bulgular, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin birlikte ele alındığında veri ile oldukça yüksek düzeyde uyum sağladığını ve ölçüm modelinin geçerli bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 8 Yapı ve ayrışım geçerliliği analizi bulguları

	BGLPR	DJTYON	GRVPR	PSDUY	PSIST
HTMT Matrisi					
BGLPR					
DJTYON	0.466				
GRVPR	0.497	0.519			
PSDUY	0.454	0.547	0.581		
PSIST	0.511	0.549	0.507	0.602	
Fornell-Larcker					
BGLPR	0.770				
DJTYON	0.432	0.838			
GRVPR	0.441	0.461	0.768		
PSDUY	0.426	0.516	0.507	0.856	
PSIST	0.474	0.524	0.458	0.565	0.919

(PERF: İş performansı, BGLPR: bağlamsal performans, GRVPR: Görev performansı, PSKSH: Psikolojik sahiplenme, PSDUY: Duygusal psikolojik sahiplenme, PSIST: İş temelli psikolojik sahiplenme, DJTYON: Dijital yönetişim)

Tablo 3'te araştırmada kullanılan Bağlamsal Performans (BGLPR), Dijital Yönetişim (DJTYON), Görev Performansı (GRVPR), Duygusal Sahiplenme (PSDUY) ve İş Temelli Sahiplenme (PSIST) değişkenlerine ilişkin yapı ve ayrışım geçerliliği bulguları verilmiştir. HTMT matrisi incelendiğinde, tüm değişkenler arasındaki değerlerin 0,90 eşik değerinin altında kaldığı görülmektedir. En yüksek HTMT değerinin PSDUY ile PSIST arasında (0,602) gerçekleştiği dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, DJTYON ile PSIST (0,549), DJTYON ile PSDUY (0,547) ve GRVPR ile PSDUY (0,581) arasındaki ilişkilerin de orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulgular, değişkenler arasında belirli düzeyde ilişkiler bulunmasına rağmen, kavramsal olarak birbirlerinden ayrıştıklarını ve ölçüm modelinde ayrışım geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Fornell-Larcker kriterine göre yapılan değerlendirmede ise her bir yapıya ait AVE karekök değerlerinin (köşegen üzerindeki değerler), ilgili yapının diğer yapılarla olan korelasyon katsayılarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Örneğin, Bağlamsal Performans için AVE karekök değerinin 0,770 olması ve bu değişkenin diğer yapılarla olan korelasyonlarının (0,432–0,474 aralığında) bu değerin altında kalması, söz konusu yapının ayrışım geçerliliğini sağladığını göstermektedir. Benzer şekilde Dijital Yönetişim (0,838), Görev Performansı (0,768), Duygusal Sahiplenme (0,856) ve İş Temelli Sahiplenme (0,919) değişkenlerine ait AVE karekök değerlerinin de ilgili satır ve sütunlardaki korelasyon değerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 9 Dijital Yönetişim Ölçeği, Psikolojik Sahiplenme Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği için ölçek istatistikleri, çarpıklık, basıklık değerleri ve korelasyon analizi bulguları

	Ortalama	Medyan	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Dijital Yönetişim Ölç.	2,02	1,88	0,977	0,80	-0,25
Psikolojik Sahiplenme Ölç.	2,12	2,00	0,839	0,39	-0,85
İş Performansı Ölç.	2,43	2,41	0,749	0,26	-0,52

Araştırmada kullanılan Dijital Yönetişim, Psikolojik Sahiplenme ve İş Performansı ölçeklerine ilişkin betimleyici istatistikler ile çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 4'te verilmiştir. Betimleyici istatistikler incelendiğinde, değişkenlere ait ortalama değerlerin 2,02 ile 2,43 arasında değiştiği görülmektedir. Bu bulgu, katılımcıların ilgili değişkenlere yönelik algılarının orta düzeyin altında veya orta düzeye yakın bir seviyede olduğunu göstermektedir. Özellikle İş Performansı değişkeninin ortalamasının ($\bar{x}$=2,43) diğer değişkenlere kıyasla daha yüksek olması, katılımcıların performanslarına ilişkin algılarının görece daha olumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşılık Dijital Yönetişim ($\bar{x}$=2,02) ve Psikolojik Sahiplenme ($\bar{x}$=2,12) değişkenlerinin ortalamalarının daha düşük düzeyde olması, bu alanlarda algının daha sınırlı olduğunu düşündürmektedir. Medyan değerlerinin ortalamalara yakın seyretmesi ise veri dağılımının dengeli bir yapıya sahip olduğuna işaret etmektedir. Normallik varsayımı açısından değerlendirildiğinde, tüm değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı görülmektedir. Dijital Yönetişim değişkeninin çarpıklık değerinin 0,80, basıklık değerinin ise -0,25 olduğu; Psikolojik Sahiplenme değişkeninin çarpıklık değerinin 0,39, basıklık değerinin -0,85 olduğu; İş Performansı değişkeninin ise çarpıklık değerinin 0,26 ve basıklık değerinin -0,52 olduğu tespit edilmiştir. Bu değerlerin genel olarak ±1 sınırları içerisinde kalması, veri setinin normal dağılıma yakın bir yapı sergilediğini ve parametrik analizler açısından uygun olduğunu göstermektedir (Kim, 2013; West vd., 1995). Standart sapma değerleri incelendiğinde ise değişkenler arasında sınırlı düzeyde bir farklılık olduğu görülmektedir. Dijital Yönetişim değişkeninin standart sapmasının (0,977) diğer değişkenlere kıyasla daha yüksek olması, bu değişkene ilişkin algıların daha heterojen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Buna karşılık İş Performansı değişkeninin standart sapmasının (0,749) daha düşük olması, katılımcıların bu değişkene ilişkin değerlendirmelerinin daha homojen olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 10 Ankete katılan bireylerin demografik bilgilerine göre frekans dağılımı

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	96	63,2
	Erkek	56	36,8
Yaş Grubu	18-25 Yaş	33	21,7
	26-35 Yaş	76	50,0
	36 Yaş ve üzeri	43	28,3
Çalışma süresi	2 Yıldan az	28	18,4
	3-5 Yıl	42	27,6
	6-9 Yıl	26	17,1
	10 Yıl ve üzeri	56	36,8
İşletme faaliyet süresi	2 Yıldan az	49	32,2
	3-5 Yıl	51	33,6
	6-9 Yıl	24	15,8
	10 Yıl ve üzeri	28	18,4
Eğitim Düzeyi	Ortaöğretim	4	2,6
	Ön Lisans	23	15,1
	Lisans	98	64,5
	Lisansüstü	27	17,8
Çalışma konumu	Çalışan	96	63,2
	Yönetici	56	36,8
Medeni durum	Evli	77	50,7
	Bekar	75	49,3
Meslek eğitim alma durumu	Evet	53	34,9
	Hayır	99	65,1
Toplam		**152**	**100**

Ankete katılan bireylerin demografik bilgilerine göre frekans dağılımı Tablo 5'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankete katılan bireylerin %63,2'sinin kadın ve %36,8'inin erkek olduğu; %21,7'sinin 18-25 Yaş, %50,0'ının 26-35 Yaş ve %28,3'ünün 36 Yaş ve üzeri yaş grubunda olduğu; %18,4'ünün 2 Yıldan az, %27,6'sının 3-5 Yıl, %17,1'inin 6-9 Yıl ve %36,8'inin 10 Yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu; %32,2'sinin 2 Yıldan az, %33,6'sının 3-5 Yıl, %15,8'inin 6-9 Yıl ve %18,4'ünün 10 Yıl ve üzeri faaliyet gösteren işletmelerde çalıştıkları; %2,6'sının Ortaöğretim, %15,1'inin Ön Lisans, %64,5'inin Lisans ve %17,8'inin Lisansüstü düzeyinde eğitime sahip oldukları; %63,2'sinin çalışan ve %36,8'inin yönetici pozisyonunda çalıştıkları; %50,7'inin evli ve %49,3'ünün bekar olduğu ve %34,9'unun meslek eğitimi aldığı ve %65,1'inin meslek eğitimi almadıkları tespit edilmiştir.

Tablo 11

Etki yolları	Orijinal veri tah.	Bootstrap tahmini	Std. Sapma	T istatistiği	P
Doğrudan etkiler					
DJTYON -> PERF (H1)	0.244	0.247	0.072	3.379	0.001
DJTYON -> PSKSH (H2)	0.588	0.594	0.055	10.760	0.000
PSKSH -> PERF (H3)	0.479	0.479	0.095	5.029	0.000
Dolaylı etkiler					
DJTYON -> PERF (H4)	0.281	0.284	0.061	4.609	0.000
Toplam etkiler					
DJTYON -> PERF	0.525	0.531	0.064	8.167	0.000
DJTYON -> PSKSH	0.588	0.594	0.055	10.760	0.000
PSKSH -> PERF	0.479	0.479	0.095	5.029	0.000

Dijital Yönetişimin İş Performansı üzerindeki etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin aracılık rolüne ilişkin doğrudan, dolaylı ve toplam etkilere ait yapısal model sonuçları Tablo 6'da verilmiştir. Doğrudan etkilere ilişkin bulgular incelendiğinde, Dijital Yönetişimin İş Performansı üzerindeki etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (DJTYON → PERF: $\beta = 0,244$; $p < 0,01$). Bu sonuç, işletmelerde dijital yönetişim uygulamalarının artmasının çalışan performansını doğrudan artırdığını

göstermektedir. Ayrıca Dijital Yönetişimin Psikolojik Sahiplenme üzerindeki etkisinin de pozitif ve oldukça güçlü olduğu tespit edilmiştir (DJTYON → PSKSH: $\beta = 0,588$; $p < 0,001$). Bu bulgu, dijital yönetişim uygulamalarının çalışanların örgüte yönelik sahiplenme duygularını önemli ölçüde güçlendirdiğine işaret etmektedir. Psikolojik Sahiplenmenin İş Performansı üzerindeki etkisi de pozitif ve anlamlı bulunmuştur (PSKSH → PERF: $\beta = 0,479$; $p < 0,001$). Bu durum, çalışanların örgüte yönelik sahiplenme düzeyleri arttıkça performanslarının da yükseldiğini ortaya koymaktadır. Dolaylı etki sonuçları değerlendirildiğinde, Dijital Yönetişimin İş Performansı üzerindeki etkisinin Psikolojik Sahiplenme aracılığıyla da pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir (DJTYON → PSKSH → PERF: $\beta = 0,281$; $p < 0,001$). Bu bulgu, psikolojik sahiplenmenin dijital yönetişim ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Toplam etkiler incelendiğinde ise Dijital Yönetişimin İş Performansı üzerindeki toplam etkisinin ($\beta = 0,525$; $p < 0,001$) doğrudan etkiden daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, dijital yönetişimin çalışan performansı üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda psikolojik sahiplenme üzerinden dolaylı olarak da gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca Dijital Yönetişimin Psikolojik Sahiplenme üzerindeki etkisinin ($\beta = 0,588$; $p < 0,001$) ve Psikolojik Sahiplenmenin İş Performansı üzerindeki etkisinin ($\beta = 0,479$; $p < 0,001$) güçlü ve anlamlı olması, modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin tutarlı ve teorik beklentilerle uyumlu olduğunu göstermektedir.

Tablo 12 Araştırma hipotezleri için istatistiksel kararlar

Hipotezler	İstatistiksel karar
H1: Dijital yönetişim iş performansını pozitif yönde etkiler	Desteklendi
H2: Dijital yönetişim psikolojik sahiplenme algısını pozitif yönde etkiler	Desteklendi
H3: Psikolojik sahiplenme algısı iş performansını pozitif yönde etkiler	Desteklendi
H4: Dijital yönetişimin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenme algısının aracılık rolü vardır.	Desteklendi

Araştırma hipotezleri için istatistiksel kararlar Tablo 7'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri desteklenmiştir

4. Sonuç ve Değerlendirme

Aile işletmelerinde dijital yönetişim uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisini analiz ederek, bu ilişkide psikolojik sahiplenmenin rolünü ortaya koymak çalışmanın temel amacıdır. Elde edilen bulgular göre, araştırma modelinde yer alan tüm hipotezlerin desteklenmiş ve değişkenler arasındaki ilişkilerin hem teorik beklentilerle hem de mevcut literatürle uyumlu olduğu ve dijital yönetişim uygulamalarının çalışan performansı üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, aile işletmelerinde dijitalleşme odaklı yönetişim yaklaşımlarının yalnızca süreçleri iyileştirmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların iş yapma biçimlerini ve performans düzeylerini de olumlu yönde etkilediğine işaret etmektedir. Şeffaflık, katılımcılık ve bilgiye erişim gibi unsurların güçlenmesi, çalışanların daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmasına katkı sağlamaktadır. Dijital yönetişim uygulamalarının psikolojik sahiplenme üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu da tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, dijitalleşmenin çalışanların örgüte yönelik algılarını dönüştürdüğünü ve onların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini desteklediğini ortaya koymaktadır. Çalışanların karar süreçlerine daha fazla dahil olması, bilgiye daha kolay erişebilmesi ve iş süreçleri üzerinde daha fazla kontrol hissi geliştirmesi, psikolojik sahiplenme düzeyini artıran temel faktörlerdendir. Araştırmada ayrıca psikolojik sahiplenmenin çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, çalışanların örgüte yönelik sahiplenme duygularının artmasının, onların işlerine daha fazla odaklanmalarını, sorumluluk almalarını ve örgütsel hedeflere daha güçlü bir bağlılık göstermelerini sağladığını ortaya koymaktadır. Bu durum psikolojik sahiplenmeyi, çalışan performansını açıklamada kritik bir unsur olarak öne çıkarmaktadır.

Araştırma bulgularına göre psikolojik sahiplenmenin, dijital yönetişim ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğinin tespit edilmesi çalışmanın alana temel katkılarından biridir. Elde edilen bulgulara göre, dijital yönetişimin çalışan performansı üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda psikolojik sahiplenme aracılığıyla dolaylı olarak da gerçekleştiği de tespit edilmiştir. Bu durum, dijital dönüşüm süreçlerinin insan odaklı boyutunun göz ardı edilmemesi gerektiğini göstermektedir. Uygulama açısından değerlendirildiğinde, aile işletmelerinin dijital

yönetişim uygulamalarını yalnızca teknik bir dönüşüm olarak değil, aynı zamanda çalışan katılımını ve sahiplenme duygusunu artıracak bir araç olarak ele almaları önem taşımaktadır. Bu kapsamda, çalışanların karar süreçlerine dahil edilmesi, açık iletişim kanallarının oluşturulması ve şeffaf yönetim anlayışının benimsenmesi hem psikolojik sahiplenmeyi hem de çalışan performansını artırabilecek stratejik unsurlar olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmanın en önemli katkısı, aile işletmeleri bağlamında dijital yönetişim uygulamalarının çalışan performansına etkisini psikolojik sahiplenme perspektifinden açıklamasıdır. Elde edilen bulgular, dijital yönetişimin çalışan performansını yalnızca doğrudan değil, çalışanların örgüte yönelik sahiplenme duygularını güçlendirerek dolaylı olarak da artırdığını göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, dijital dönüşüm süreçlerinde insan odaklı psikolojik mekanizmaların önemini ortaya koyarak aile işletmeleri literatürüne teorik katkı sunmaktadır. Ayrıca yöneticilere, dijital yönetişim uygulamalarını çalışan katılımını ve sahiplenme duygusunu artıracak şekilde tasarlamaları konusunda uygulamaya yönelik öneriler geliştirmektedir.

Bu çalışma, dijital yönetişim uygulamalarının aile işletmeleri bağlamında çalışan performansı üzerindeki etkisini psikolojik sahiplenme üzerinden açıklayarak literatüre önemli bir katkı sunmaktadır. Bununla birlikte, çalışmanın belirli sınırlılıkları da bulunmaktadır. Araştırma örnekleminin yalnızca Ankara ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri ile sınırlı olması, elde edilen bulguların genellenebilirliğini kısıtlayabilir. Gelecek çalışmalarda farklı sektör ve örneklemler üzerinde benzer modellerin test edilmesi, ayrıca farklı aracı veya düzenleyici değişkenlerin modele dahil edilmesi, literatüre daha kapsamlı katkılar sağlayacaktır. Araştırmanın yalnızca Ankara ilinde faaliyet gösteren hizmet sektöründeki aile işletmeleri çalışanları üzerinde ve kolayda örnekleme yöntemiyle gerçekleştirilmiş olması bulguların genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır.

KAYNAKÇA

Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. Journal of Business Ethics, 107(1), 21–34. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2

Avey, J., Avolio, B. & Luthans, F. (2011). (2011). Experimentally analyzisng the impact of leader positivity on follower positivity and performance. The Leadership Quarterly, 22 (2), 282–294. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.004

Baykan, E. (2019), Sürdürülebilir Aile İşletmeleri. Anakara: Gazi Kitabevi,

Bayramoğlu, G. (2021). Aile Şirketlerinin Yönetimi ve Kurumsallaşma. Ankara: Seçkin Kitabevi

Bialozyt, W. (2017). Digital governance, a new chapter of public management theory and practice. Mazowsze Studia Regionalne, 22, 117-29. http://dx.doi.org/10.21858/msr.22.08.

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

Çalışkan, A. & Köroğlu, Ö. (2022). Job performance, task performance, contextual performance: development and validation of a new scale. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8 (2), 180-201. DOI: 10.29131/uiibd.1201880

Çemberci, M., (2013). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi. Akademik Bakış Dergisi, (34), 1-15.

Darvishmotevali, M., Arasli, H., & Kilic, H. (2017). Effect of job insecurity on frontline employee's performance: Looking through the lens of psychological strains and leverages. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29(6), 1724–1744. https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2015-0683

Demirkıran, S. (2022). Dijital çağda kamu yönetimi, iki binli yıllardan sonra dünyada kamu yönetiminde meydana gelen değişimler ve Türk kamu yönetimine yansımaları (Yayınlanmamış doktora tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi.

Dimeski, B. (2019). New public management and digital era governance approaches in function of promoting entrepreneurship in the public sector. Journal of Public Administration, 1 (1), 48-54.

Dunleavy, P., & Margetts, H. (2015, September 3–6). Design principles for essentially digital governance [Conference paper]. 111th Annual Meeting of the American Political Science Association, San Francisco, CA, United States. https://researchonline.lse.ac.uk/id/eprint/64125/1/Essentially%20Digital%20Governance.pdf

Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. Behavior Research Methods, 39(2), 175-191. https://doi.org/10.3758/BF03193146

Filgueiras, F. and Almeida, V. (2021). Governance for the digital world, neither more state nor more market, London: Palgrave macmillan cham, (eBook). https://doi.org/10.1007/978-3-030-55248-0

Ghee, W.Y., İbrahim, M.D., Abdul-Halim, H. (2015). Family Business Succession Planning: Unleashing The Key Factors Of Business Performance. Asian Academy of Management Journal, 20(2), 103–126. https://ejournal.usm.my/aamj/article/view/aamj_vol20-no-2-2015_5

Han, T.-S., Chiang, H.-H., & Chang, A. (2010). Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: Mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. The International Journal of Human Resource Management, 21(12), 2218–2233. https://doi.org/10.1080/09585192.2010.509625

İNGEV, (2020). Yerel yönetimlerde dijital yönetişim fırsatları. İnsani Gelişme Vakfı Raporu. https://ingev.org/raporlar/Yerel_Yonetimlerde_Dijital_Yonetisim_Firsatlari.pdf (Erişim Tarihi: 14.04.2026)

Jiang, F., Wang, L., & Yan, L. (2022). The Effects of Job Crafting on Task and Contextual Performance: Focusing on the Mediating Effect of Work Engagement. The Journal of Industrial Distribution & Business, 13(5), 27–40. https://doi.org/10.13106/JIDB.2022.VOL13.NO5.27

Kahneman, D. & Tvertsky, A., (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk Econometrica, 47: 2, 263-291. https://doi.org/10.2307/1914185

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., de Vet, H. C. & van der Beek, A. J. (2016). Cross-cultural adaptation of the individual work performance questionnaire. Work, 53(3), 609-619. doi:10.3233/WOR-152237

Küçük, O., (2021). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi (10.Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık

Marjanski, A., Sułkowski, L., (2021). Consolidation strategies of small family firms in Poland during the Covid-19 crisis, Entrepreneurial Business and Economics Review, 9(2), 167-182. https://doi.org/10.15678/EBER.2021.090211

Milakovich, M. E. (2014). Digital governance and collaborative strategies for improving service quality. In KMIS 2014 - Proceedings of the International Conference on Knowledge Management and Information Sharing (pp. 109-118). INSTICC Press. https://doi.org /10.5220/0005021001090118

Milakovich, M. E. (2014). Digital governance and colloborative strategies for ımproving service quality. Proceedings of the international conference on knowledge management and information, Sharing (KMIS), 109-118. DOI: 10.5220/0005021001090118

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. Human Performance, 10(2), 71–83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1

Olckers, C., & Du Plessis, Y. (2012). The role of psychological ownership in retaining talent: A systematic literature review. SA Journal of Human Resource Management, 10(2), 1-18. http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v10i2.415

Özdevecioğlu, M. & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (16), 53-82.

Pierce, J. L., & Jussila, I. (2011). Psychological Ownership and the Organizational Context. Northampton USA: Edward Elgar Pulishing

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. Review of General Psychology, 7(1), 84–107. https://doi.org/10.1037/1089-2680.7.1.84

Pierce, J., Kostova, T., & Dirks, K.T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. The Academy of Management Review, 26(2), 298-310. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378028

Rao, T.V. (2016). Performance Management: Toward Organizational Excellence: Vol. 2nd edition. Sage Publications Pvt. Ltd

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. Journal of Applied Psychology, 87(1), 66–80. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66

Soluk, J., Kammerlander, N., & De Massis, A. (2021). Exogenous shocks and the adaptive capacity of family firms: Exploring behavioral changes and digital technologies in the COVID-19 pandemic. R and D Management, 51(4), 364-380. https://doi.org/10.1111/radm.12471

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 124(2), 240–261. https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240

Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. Journal of Organizational Behavior, 25(4), 439–459. https://doi.org/10.1002/job.249

Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2002). The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy, and performance. Journal of the Academy of Marketing Science, 30(3), 217–228.

YÖNETİM KURULU VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ TRANSFERLERİNİN YENİLİK ÇIKTILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİST İMALAT FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA[1]

Öğr. Gör. Merve ÖZDEN ÇAKA
Gümüşhane Üniversitesi
merve.ozden@gumushane.edu.tr

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS
Karadeniz Teknik Üniversitesi
tulayco@ktu.edu.tr

ÖZET

Yönetici transferleri, firmalar arasında bilgi, deneyim ve yönetsel birikimin aktarılmasına olanak sağlayarak firma stratejileri ve yenilik çıktıları üzerinde etkili olabilecek önemli bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışma, Borsa İstanbul'da imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalarda yönetim kurulu ve üst düzey yönetici transferlerinin patent ve faydalı model toplamı ile ölçülen yenilik çıktıları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, 2015–2022 döneminde BİST imalat sektöründe faaliyet gösteren 147 firmaya ait yönetim kurulu ve üst düzey yönetici transfer verileri ile T+2 gecikmeli panel veri modeli çerçevesinde oluşturulan yenilik çıktıları verilerine dayanmaktadır. Çalışmanın, yönetim kurulu ve üst düzey yönetici transferleri ile yenilik çıktıları arasındaki ilişkiye Türkiye örnekleminden ampirik kanıt sunarak yönetici transferleri ve yenilik literatürüne katkı sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Transferleri, Yönetim Kurulu, Üst Düzey Yönetim, Yenilik Çıktıları, BİST İmalat Sektörü

GİRİŞ

Firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesinde yenilik kapasitesi stratejik başarıyı belirleyen temel unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle imalat sektöründe patent ve faydalı model gibi yenilik çıktıları, firmaların teknolojik bilgi üretme yetkinliklerini, öğrenme kapasitelerini ve uzun dönemli büyüme potansiyellerini yansıtan önemli göstergeler arasında yer almaktadır (Hall, Jaffe, & Trajtenberg, 2005; Ahuja, Lampert, & Tandon, 2008). Bununla birlikte yenilik performansı yalnızca Ar-Ge yatırımlarının veya teknolojik altyapının bir sonucu değildir. Firmaların sahip oldukları stratejik insan sermayesi, yönetsel bilgi birikimi ve örgütler arası bilgi akışını sağlayan mekanizmalar da yenilik süreçlerinin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır (Cohen & Levinthal, 1990; Argote & Ingram, 2000). Bu nedenle son yıllarda yenilik literatürü, teknolojik kaynakların yanı sıra yönetsel kaynakların da firmaların yenilik kapasitesi üzerindeki etkisine daha fazla odaklanmaktadır.

Bu kapsamda, stratejik karar vericilerin sahip oldukları bilgi, deneyim ve bilişsel çerçevelerin örgütsel sonuçları nasıl etkilediğini açıklayan Üst Kademe Kuramı (Upper Echelons Theory), yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilerin firma performansı üzerindeki belirleyici rolünü ortaya koymaktadır (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007). Kurama göre örgütsel sonuçlar, üst düzey karar vericilerin sahip oldukları bilgi, deneyim, değerler ve bakış açılarının bir yansımasıdır. Ancak bu etkinin yalnızca yöneticilerin bireysel özelliklerinden değil, aynı zamanda bu bilgi ve deneyimin firmalar arasında nasıl taşındığından da kaynaklandığı söylenebilir.

Bu noktada yönetici transferleri, stratejik insan sermayesinin firmalar arasında yeniden dağılımını sağlayan önemli bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır. Kaynak Tabanlı Görüş yöneticileri firmalar açısından değerli, nadir ve taklit edilmesi güç stratejik kaynaklar olarak değerlendirirken (Barney, 1991; Castanias & Helfat, 1991), bilgi transferi ve yönetici hareketliliği literatürü bu stratejik kaynakların yönetici transferleri aracılığıyla örgütler arasında taşınabileceğini ileri sürmektedir (Song, Almeida, & Wu, 2003; Groysberg, Lee, & Nanda, 2008; Mawdsley & Somaya, 2023). Transfer edilen yöneticiler yalnızca görev değiştirmemekte; önceki firmalarında edindikleri sektörel bilgi, yönetsel deneyim, dış

[1] Bu çalışma Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS'ın danışmanlığında yürütülen Merve ÖZDEN ÇAKA'nın "Yönetici Transferlerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Bist' te İşlem Gören Firmalar Üzerine Bir İnceleme" adlı doktora tez çalışmasından türetilmiştir.

çevre bağlantıları, örgütsel rutinler ve örtük bilgiyi de yeni firmalara taşıyarak bilgi yeniden kombinasyonu ve örgütsel öğrenme süreçlerini destekleyebilmektedir. Bu yönüyle yönetici hareketliliği, yalnızca bir iş gücü hareketi değil, aynı zamanda firmalar arasında stratejik bilgi ve deneyimin aktarılmasını sağlayan önemli bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilerin yenilik süreçlerine katkı sağlama biçimlerinin aynı olmadığı değerlendirilmektedir. Yönetim kurulu üyeleri daha çok stratejik yön belirleme, kaynak tahsisi, dış çevre bağlantılarının geliştirilmesi, kurumsal meşruiyetin sağlanması ve farklı bilgi ağlarına erişim yoluyla yenilik kapasitesini dolaylı olarak etkileyebilmektedir (Kor, 2006; Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 2009). Buna karşılık üst düzey yöneticiler; Ar-Ge faaliyetlerinin koordinasyonu, teknoloji uygulamaları, ürün geliştirme süreçleri ve bilgi yönetimi uygulamalarında doğrudan rol almaları nedeniyle yenilik çıktıları üzerinde daha operasyonel ve doğrudan etkiler oluşturabilmektedir (Talke, Salomo, & Rost, 2010). Dolayısıyla her iki yönetici grubunun firmalara taşıdığı bilgi ve deneyim ortak bir bilgi transferi mekanizmasının parçası olmakla birlikte, yenilik çıktılarını etkileme yollarının farklılaşması beklenmektedir.

Son dönem araştırmalar da yönetici hareketliliğinin kurumsal inovasyon üzerindeki önemini desteklemektedir. Üst düzey yöneticilerin kariyer hareketliliği ve deneyim çeşitliliğinin firma inovasyonunu olumlu etkilediği (Chen, Liu, Zhou, Ma, & Jiang, 2025), CEO değişiminden sonra inovasyon deneyimine sahip üst yönetim ekiplerinin radikal yeniliği desteklediği (Yoo, Kim, & Jin, 2025) ve yönetici mobilitesinin bilgi transferi yoluyla örgütsel öğrenmeyi hızlandırdığı (Mawdsley & Somaya, 2023; Pan, Lei, & Lin, 2025) gösterilmiştir. Bununla birlikte mevcut çalışmaların büyük bölümü CEO değişimleri, üst yönetim takımı özellikleri, yönetim kurulu yapısı veya insan sermayesi hareketliliğini ayrı ayrı incelemektedir. Yönetim kurulu transferleri ile üst düzey yönetici transferlerini aynı araştırma tasarımında karşılaştırmalı olarak ele alan ampirik çalışmalar ise oldukça sınırlıdır.

Bu araştırma boşluğu özellikle Türkiye gibi sahiplik yoğunluğunun yüksek olduğu, aile işletmeleri ve işletme gruplarının yaygın biçimde görüldüğü gelişmekte olan ekonomiler açısından daha da önem kazanmaktadır. Türkiye'de firmalar arası yönetim ağlarının belirgin yapısı, yönetici transferlerinin yalnızca bireysel kariyer hareketliliği olarak değil, aynı zamanda bilgi, deneyim ve sosyal sermayenin firmalar arasında taşınmasını sağlayan stratejik bir mekanizma olarak değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır (Ararat, Black, & Yurtoglu, 2017; İlhan-Nas, Özden, & Okan, 2019). Buna rağmen bu mekanizmanın yenilik çıktıları üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır.

Bu doğrultuda çalışmanın amacı, 2015–2022 döneminde Borsa İstanbul imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalarda yönetim kurulu ve üst düzey yönetici transferlerinin patent ve faydalı modelden oluşan yenilik çıktıları üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışma, yönetim kurulu transferleri ile üst düzey yönetici transferlerini karşılaştırmalı bir bakış açısıyla ele alması, bilgi transferi mekanizmasını Üst Kademe Kuramı ve Kaynak Tabanlı Görüş çerçevesinde bütünleştirmesi ve Türkiye bağlamında gecikmeli panel veri analiziyle ampirik kanıt sunmayı amaçlaması bakımından mevcut yazına katkı sağlamayı hedeflemektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışma, yönetim kurulu ve üst düzey yönetici transferlerinin yenilik çıktıları üzerindeki etkisini açıklamada Üst Kademe Kuramı ile Kaynak Tabanlı Görüşten yararlanmaktadır. Üst Kademe Kuramı, örgütsel sonuçların üst düzey yöneticilerin bilgi, deneyim ve bilişsel çerçevelerinin bir yansıması olduğunu ileri sürmektedir (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007). Kaynak Tabanlı Görüş ise yöneticilerin sahip oldukları bilgi, deneyim ve yönetsel yetkinlikleri firmalar açısından değerli, nadir, taklit edilmesi güç ve ikame edilmesi zor stratejik kaynaklar olarak değerlendirmektedir (Barney, 1991; Castanias & Helfat, 1991). Bu iki teorik yaklaşım birlikte ele alındığında, farklı kurumsal geçmişlerden transfer edilen yöneticilerin firmalara taşıdığı bilgi ve deneyimin yenilik çıktıları üzerinde etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Bununla birlikte yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilerin örgüt içerisindeki görev ve sorumlulukları farklılaştığından, bu etkinin farklı mekanizmalar üzerinden ortaya çıkması beklenmektedir. Bu nedenle yönetim kurulu transferleri ile üst düzey yönetici transferlerinin yenilik çıktıları üzerindeki etkileri ayrı başlıklar altında değerlendirilmektedir.

Yönetim Kurulu Transferleri ve Yenilik Çıktıları

Yönetim kurulu, işletmenin uzun dönemli stratejik yönünün belirlenmesi, kaynak tahsisi, üst yönetimin gözetimi ve dış paydaşlarla ilişkilerin yönetilmesi gibi temel yönetişim işlevlerini yerine getirmektedir. Bu nedenle yönetim kuruluna farklı kurumsal geçmişlerden transfer edilen üyeler, firmaya yalnızca yönetsel deneyim kazandırmakla kalmamakta; aynı zamanda sektör bilgisi, dış çevre bağlantıları ve stratejik meşruiyet gibi unsurları da beraberinde getirebilmektedir (Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 2009; Kor, 2006). Farklı bilgi ve deneyimlere sahip yönetim kurulu üyelerinin stratejik karar alma süreçlerine katkı sağlaması, yenilik faaliyetlerine ayrılacak kaynakların yönlendirilmesi, yeni yatırım fırsatlarının değerlendirilmesi ve dış bilgi kaynaklarına erişimin kolaylaştırılması yoluyla firmaların yenilik kapasitesini destekleyebilmektedir.

Kaynak Tabanlı Görüş çerçevesinde değerlendirildiğinde, yönetim kurulu üyelerinin sahip olduğu sektörel bilgi, yönetsel deneyim ve sosyal ilişkiler ağı firma açısından stratejik kaynak niteliği taşımaktadır (Barney, 1991; Castanias & Helfat, 1991). Bu kaynakların yönetim kurulu transferleri yoluyla firmaya kazandırılması, stratejik kaynak tabanının güçlenmesine ve yenilik kararlarının daha geniş bir bilgi birikimi çerçevesinde alınmasına katkı sağlayabilmektedir (Helfat & Peteraf, 2003; Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007). Yönetici mobilitesi literatürü de transfer edilen yöneticilerin önceki firmalarda edindikleri sektörel bilgi, dış çevre ağları ve yönetsel uygulamaların yeni firmalarda bilgi birikimini zenginleştirebildiğini göstermektedir (Song, Almeida, & Wu, 2003; Groysberg, Lee, & Nanda, 2008). Bununla birlikte söz konusu etkinin ortaya çıkabilmesi, transfer edilen yöneticilerin sahip oldukları bilgi ve deneyimin firmanın stratejik karar süreçlerine yansıtılabilmesine bağlıdır. Bu teorik değerlendirmeler doğrultusunda yönetim kurulu transferlerinin firmaların yenilik çıktıları üzerinde olumlu etkiler oluşturması beklenmektedir.

H1: Yönetim kurulu transfer oranı, firmaların yenilik çıktıları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Üst Düzey Yönetici Transferleri ve Yenilik Çıktıları

Üst düzey yöneticiler, yönetim kurulu tarafından belirlenen stratejik kararların uygulanmasından, örgütsel faaliyetlerin koordinasyonundan ve işletme kaynaklarının etkin biçimde kullanılmasından sorumludur. Bu nedenle farklı kurumsal deneyimlere sahip yöneticilerin üst yönetim ekibine katılması, özellikle teknoloji yönetimi, Ar-Ge faaliyetleri, ürün geliştirme süreçleri ve inovasyon stratejilerinin yürütülmesinde önemli katkılar sağlayabilmektedir (Talke, Salomo, & Rost, 2010).

Son dönem literatür, üst kademe yöneticilerinin kariyer hareketliliği ve deneyim çeşitliliğinin firma inovasyonu üzerinde anlamlı etkiler yaratabildiğini göstermektedir. Özellikle üst düzey yöneticilerin eğitim ve kariyer hareketliliğinin kurumsal inovasyon çıktıları üzerinde olumlu etkiler oluşturduğu ortaya konmuştur (Chen, Liu, Zhou, Ma, & Jiang, 2025). Ayrıca CEO değişimi sonrasında buluş geçmişine sahip üst yönetim üyelerinin varlığının radikal inovasyon üzerindeki olumsuz etkileri zayıflattığı gösterilmiştir (Yoo, Kim, & Jin, 2025). Bu bulgular, farklı kurumsal geçmişlerden gelen yöneticilerin firmaya kazandırdığı yönetsel birikim ve farklı bakış açılarının yenilik süreçlerine katkı sağlayabileceğini göstermektedir.

Yönetici mobilitesi literatürü, transfer edilen üst düzey yöneticilerin önceki görev yaptıkları işletmelerde edindikleri sektörel bilgi, patent süreçlerine ilişkin deneyim, dış çevre ilişkileri ve yönetsel uygulamaları yeni firmaya taşıyabildiklerini ortaya koymaktadır (Song, Almeida, & Wu, 2003; Groysberg, Lee, & Nanda, 2008). Bu bilgi birikimi; Ar-Ge faaliyetlerinin koordinasyonu, teknoloji uygulamalarının geliştirilmesi ve yeni ürün geliştirme süreçlerinde firmaların yenilik kapasitesini destekleyebilmektedir. Nitekim son dönem araştırmalar da yönetsel bilgi ve deneyim transferinin kurumsal inovasyon üzerinde anlamlı etkiler oluşturabileceğini göstermektedir (Mawdsley & Somaya, 2023; Pan, Lei, & Lin, 2025; Yoo, Kim, & Jin, 2025). Bu teorik ve ampirik değerlendirmeler doğrultusunda üst düzey yönetici transferlerinin firmaların yenilik çıktıları üzerinde olumlu etkiler oluşturması beklenmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2: Üst düzey yönetici transfer oranı, firmaların yenilik çıktıları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Patent ve faydalı model göstergeleri, firmaların teknolojik bilgi üretme kapasitesini ve yenilik performansını yansıtan temel çıktılar olarak kabul edilmektedir (Griliches, 1990; Hall, Jaffe, & Trajtenberg, 2005; Artz, Norman, Hatfield, & Cardinal, 2010). Yönetim kurulu ve üst düzey yönetici

transferleri yoluyla firmaya taşınan stratejik bilgi, dış ağ bağlantıları ve yenilik deneyiminin bu çıktılar üzerinde pozitif etkiler oluşturması beklenmektedir. Özellikle Türkiye bağlamında sahiplik yoğunluğu, işletme grupları ve firmalar arası yönetim ağlarının belirginliği, bu bilgi transfer mekanizmasını daha görünür hale getirebilmektedir (Ararat, Black, & Yurtoglu, 2017; İlhan-Nas, Özden, & Okan, 2019).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, Borsa İstanbul'da imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalarda yönetim kurulu ve üst düzey yönetici transferlerinin yenilik çıktıları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemini, 2015–2022 döneminde BİST imalat sektöründe faaliyet gösteren ve gerekli yönetsel ile yenilik verilerine erişilebilen 147 firma oluşturmaktadır. Yönetim kurulu ve üst düzey yönetici transfer verileri, firmaların faaliyet raporları, kurumsal yönetim uyum raporları ve Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) açıklamalarından elde edilmiştir. Yenilik çıktıları ise Türk Patent ve Marka Kurumu veri tabanı ile firma faaliyet raporlarından derlenen patent ve faydalı model verileri kullanılarak oluşturulmuştur. Bu kapsamda transfer verileri 2015–2022, yenilik çıktıları ise 2017–2024 dönemleri için derlenmiştir.

Araştırmada yönetim kurulu ve üst düzey yönetici transferleri, ilgili yılda firmada göreve başlayan ve bir önceki yılda aynı görevde bulunmayan yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticiler esas alınarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda her yıl, firmaların yönetim kurulu ve üst yönetim yapıları bir önceki yıl ile karşılaştırılarak yönetime yeni katılan kişiler transfer olarak değerlendirilmiştir. Yöneticilerin önceki dönemlerde aynı firmada görev yapmış olmalarına ilişkin bilgiler veri setinde bulunmakla birlikte, bu çalışmanın amacı doğrultusunda bu ayrım analizlere dâhil edilmemiştir. Çalışmada yalnızca ilgili yılda yönetime katılan yeni yöneticilerin sayısı esas alınmış, daha sonra bu sayı ilgili yönetim kurulu veya üst yönetim ekibinin büyüklüğüne oranlanarak transfer oranı değişkenleri oluşturulmuştur.

Bağımlı değişken olarak kullanılan yenilik çıktıları, firmaların ilgili yıldaki patent ve faydalı model sayılarının toplamı üzerinden ölçülmektedir. Yenilik faaliyetlerinin zamana yayılan doğası dikkate alınarak çalışma T+2 gecikmeli model çerçevesinde tasarlanmıştır. Yönetim kurulu ve üst düzey yönetici transferlerinin ardından yöneticilerin firmaya uyum sağlaması, stratejik kararların alınması, Ar-Ge faaliyetlerinin yürütülmesi ve bu faaliyetlerin yenilik çıktılarına yansımasının belirli bir zaman gerektireceği değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda 2015–2022 dönemine ait transfer verileri ile iki yıllık gecikmeyle elde edilen 2017–2024 dönemine ait yenilik çıktıları eşleştirilmiş ve toplam 1.176 firma-yıl gözleminden oluşan panel veri seti oluşturulmuştur.

Araştırmada bağımsız değişkenler olarak yönetim kurulu transfer oranı ve üst düzey yönetici transfer oranı kullanılmaktadır. Kontrol değişkenleri olarak firma büyüklüğü, firma yaşı, kaldıraç oranı ve çalışan sayısı modele dâhil edilmektedir. Hipotezlerin test edilmesinde gecikmeli panel veri regresyon analizinden yararlanılacaktır. Analiz stratejisi, yönetim kurulu transferleri ile üst düzey yönetici transferlerinin yenilik çıktıları üzerindeki etkilerini ayrı modeller aracılığıyla değerlendirecek şekilde kurgulanmıştır.

İlk modelde yönetim kurulu transfer oranının yenilik çıktıları üzerindeki etkisi test edilecektir:

Model 1: $INNO_{(i,t+2)} = \beta0 + \beta1\ BTR_{(i,t)} + \beta2\ SIZE_{(i,t)} + \beta3\ AGE_{(i,t)} + \beta4\ LEV_{(i,t)} + \beta5\ EMP_{(i,t)} + \mu_i + \lambda_t + \varepsilon_{(i,t)}$

İkinci modelde ise üst düzey yönetici transfer oranının yenilik çıktıları üzerindeki etkisi incelenecektir:

Model 2: $INNO_{(i,t+2)} = \beta0 + \beta1\ TMT_{(i,t)} + \beta2\ SIZE_{(i,t)} + \beta3\ AGE_{(i,t)} + \beta4\ LEV_{(i,t)} + \beta5\ EMP_{(i,t)} + \mu_i + \lambda_t + \varepsilon_{(i,t)}$

Burada $INNO_{(i,t+2)}$ firmaların patent ve faydalı model toplamından oluşan yenilik çıktısını; $BTR_{(i,t)}$ yönetim kurulu transfer oranını; $TMT_{(i,t)}$ üst düzey yönetici transfer oranını ifade etmektedir. Kontrol değişkenlerinden $SIZE_{(i,t)}$ firma büyüklüğünü, $AGE_{(i,t)}$ firma yaşını, $LEV_{(i,t)}$ kaldıraç oranını, $EMP_{(i,t)}$ ise çalışan sayısını göstermektedir. Modelde μ_i firma etkilerini, λ_t yıl etkilerini ve $\varepsilon_{(i,t)}$ hata terimini temsil etmektedir.

Model seçim sürecinde sabit etkiler ve rassal etkiler modelleri Hausman testi ile karşılaştırılacak, standart hatalar firma düzeyinde kümelenecektir.

BEKLENEN BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmada yönetim kurulu ve üst düzey yönetici transferlerinin firmaların yenilik çıktıları üzerinde pozitif etkiler oluşturması beklenmektedir. Transfer edilen yöneticilerin önceki kurumsal deneyimlerinden edindikleri sektörel bilgi, yönetsel deneyim, dış çevre bağlantıları ve teknoloji yönetimine ilişkin birikimlerini yeni firmalara taşımasının patent ve faydalı model çıktılarını destekleyebileceği değerlendirilmektedir.

Araştırma kapsamında yönetim kurulu transfer oranı ile üst düzey yönetici transfer oranının yenilik çıktıları üzerindeki etkileri ayrı modeller aracılığıyla değerlendirilecektir. Her iki transfer türünün de yenilik çıktıları üzerinde pozitif etkiler oluşturması beklenmekle birlikte, bu etkinin ortaya çıkış biçiminin farklılaşabileceği öngörülmektedir. Yönetim kurulu transferlerinin daha çok stratejik yön belirleme, kaynak tahsisi ve dış çevre bağlantıları yoluyla yenilik süreçlerini desteklemesi; üst düzey yönetici transferlerinin ise Ar-Ge faaliyetleri, teknoloji yönetimi ve ürün geliştirme süreçleri üzerinden yenilik çıktıları üzerinde daha doğrudan etkiler oluşturması beklenmektedir.

Beklenen bulguların, yönetim kurulu ve üst düzey yönetici transferlerinin yenilik çıktıları üzerindeki etkilerini Türkiye bağlamında Borsa İstanbul imalat firmaları üzerinden ortaya koyarak ilgili yazına katkı sağlaması öngörülmektedir. Ayrıca T+2 gecikmeli panel veri modeli sayesinde yönetici transferlerinin yenilik üzerindeki etkilerinin zamana yayılan yapısının dikkate alınması, kısa dönemli ilişkilerin ötesinde daha gerçekçi etkilerin değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, Borsa İstanbul'da imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalarda yönetim kurulu ve üst düzey yönetici transferlerinin yenilik çıktıları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada patent ve faydalı model toplamı ile ölçülen yenilik çıktılarının, firmalara transfer edilen yöneticilerin taşıdığı bilgi, deneyim ve yönetsel birikimden etkilenebileceği varsayımından hareket edilmektedir. Bu kapsamda Üst Kademe Kuramı ile Kaynak Tabanlı Görüş temel alınarak yönetici transferleri ile yenilik çıktıları arasındaki ilişki teorik olarak temellendirilmiştir (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007; Barney, 1991; Castanias & Helfat, 1991).

Araştırmanın, yönetim kurulu transferleri ile üst düzey yönetici transferlerinin yenilik çıktıları üzerindeki etkilerini ayrı modeller aracılığıyla incelemesi, bu iki yönetici grubunun yenilik süreçlerindeki rollerine ilişkin daha kapsamlı bir değerlendirme sunması bakımından mevcut yazına katkı sunması beklenmektedir. Ayrıca 147 firmadan ve 1.176 firma-yıl gözleminden oluşan T+2 gecikmeli panel veri yapısının, yönetici transferlerinin yenilik üzerindeki gecikmeli etkilerini değerlendirmeye imkân tanıyarak gelişmekte olan ülkelere yönelik ampirik literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Türkiye'de sahiplik yoğunluğu, işletme grupları ve firmalar arası yönetim ağlarının belirgin yapısı, yönetici transferlerinin stratejik önemini artıran bir kurumsal yapı oluşturmaktadır (Ararat, Black, & Yurtoglu, 2017; İlhan-Nas, Özden, & Okan, 2019). Bu yönüyle çalışmanın, yönetici transferleri ile yenilik çıktıları arasındaki ilişkiyi gelişmekte olan bir ülke bağlamında inceleyerek mevcut yazındaki sınırlı ampirik bulgulara katkı sağlaması beklenmektedir.

Uygulama açısından çalışma, firmaların yenilik kapasitesinin yalnızca Ar-Ge yatırımları ve teknolojik altyapıyla değil, aynı zamanda yönetim kadrolarının bilgi ve deneyim yapısıyla da ilişkili olabileceğine işaret etmektedir. Bu doğrultuda farklı kurumsal deneyimlere sahip yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilerin firmalara kazandırılmasının yenilik stratejilerinin oluşturulması ve uygulanmasında önemli bir unsur olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Bu yaklaşım, yönetsel insan sermayesinin stratejik değerine ilişkin kuramsal değerlendirmelerle de örtüşmektedir (Barney, 1991; Helfat & Peteraf, 2003).

Gelecek araştırmalarda yönetici transferleri, farklı yönetici özellikleri ve görev türleri dikkate alınarak daha ayrıntılı biçimde incelenebilir. Bu kapsamda transfer edilen yöneticilerin cinsiyet, yabancı uyruk, bağımsız üye niteliği ile CEO ve CFO gibi görev özelliklerinin yenilik çıktıları üzerindeki etkileri ayrı modeller çerçevesinde değerlendirilebilir. Ayrıca ilk kez firmaya transfer edilen yöneticiler ile daha önce aynı firmada görev yaptıktan sonra yeniden yönetime katılan yöneticilerin firma çıktıları üzerindeki etkileri karşılaştırmalı olarak analiz edilebilir. Bunun yanında aynı araştırma tasarımının

finansal performans, operasyonel performans, verimlilik ve sürdürülebilirlik gibi farklı firma çıktıları üzerinde uygulanması, yönetici transferleri literatürünün daha kapsamlı biçimde geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Ahuja, G., Lampert, C. M., & Tandon, V. (2008). Moving beyond Schumpeter: Management research on the determinants of technological innovation. Academy of Management Annals, 2(1), 1–98. https://doi.org/10.5465/19416520802211446

Ararat, M., Black, B. S., & Yurtoglu, B. B. (2017). The effect of corporate governance on firm value and profitability: Time-series evidence from Turkey. Emerging Markets Review, 30, 113–132. http://ssrn.com/abstract=2703715

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82(1), 150–169. https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893

Artz, K. W., Norman, P. M., Hatfield, D. E., & Cardinal, L. B. (2010). A longitudinal study of the impact of R&D, patents, and product innovation on firm performance. Journal of Product Innovation Management, 27(5), 725–740. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00747.x

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1093/oso/9780199277681.003.0003

Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. Journal of Management, 17(1), 155–171. https://doi.org/10.1177/014920639101700110

Chen, P., Liu, H., Zhou, Y., Ma, Y., & Jiang, F. (2025). The impact of executive mobility on corporate innovation: A geographical and cultural perspective. International Journal of Innovation Studies, 9(4), 1–18. https://doi.org/10.1016/j.ijis.2025.11.005

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35(1), 128–152. https://doi.org/10.2307/2393553

Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195162073.001.0001

Griliches, Z. (1990). Patent statistics as economic indicators: A survey. Journal of Economic Literature, 28(4), 1661–1707. https://www.jstor.org/stable/2727442

Groysberg, B., Lee, L. E., & Nanda, A. (2008). Can they take it with them? The portability of star knowledge workers' performance. Management Science, 54(7), 1213–1230. https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0809

Hall, B. H., Jaffe, A., & Trajtenberg, M. (2005). Market value and patent citations. RAND Journal of Economics, 36(1), 16–38. https://www.jstor.org/stable/1593752

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. Academy of Management Review, 32(2), 334–343. https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, 9(2), 193–206. https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/258434

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. Strategic Management Journal, 24(10), 997–1010. https://doi.org/10.1002/smj.332

İlhan-Nas, T., Özden, M., & Okan, T. (2019). Türk işletme gruplarında ortak yönetim kurulu üye profili. Yönetim ve Ekonomi, 26(2), 625–650. https://doi.org/10.18657/yonveek.496568

Kor, Y. Y. (2006). Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy. Strategic Management Journal, 27(11), 1081–1099. https://doi.org/10.1002/smj.554

Mawdsley, J. K., & Somaya, D. (2023). Employee mobility and knowledge transfer: A strategic management perspective. Strategic Management Journal, 44(6), 1512–1539. https://doi.org/10.1177/0149206315616459

Pan, H., Lei, X., & Lin, O. (2025). Internationalization labels of executives and corporate innovation—Form over substance? International Review of Financial Analysis, 107, 104602. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104602

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments. Academy of Management Review, 32(1), 273–292. https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005

Song, J., Almeida, P., & Wu, G. (2003). Learning-by-hiring: When is mobility more likely to facilitate interfirm knowledge transfer? Management Science, 49(4), 351–365. https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.351.14429

Talke, K., Salomo, S., & Rost, K. (2010). How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields. Research Policy, 39(7), 907–918. https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.04.001

Yoo, S.-H., Kim, D., & Jin, B. (2025). CEO turnover and innovation: Exploring the advisory role of inventor top management team members. Technovation, 142, 103190. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2025.103190

YEREL BASINDA GAZETE BİRLEŞMELERİ: İŞLETME STRATEJİLERİ BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME

Doç. Dr. Nazan KAHRAMAN

Amasya Üniversitesi,
nazkahraman@gmail.com

ÖZET

Bu çalışma, Türkiye'de yerel basın işletmelerinde meydana gelen gazete birleşmelerini stratejik yönetim perspektifinden incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada, kamuoyunda genellikle "birleşme" olarak adlandırılan yapısal dönüşümlerin birleşme, satın alma ve stratejik ortaklık gibi farklı yönetim stratejileri kapsamında değerlendirilmesi gerektiği varsayımından hareket edilmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizinin kullanıldığı çalışmada, Amasya, Çorum, Ordu, Samsun ve Tokat illerinde 2012–2025 yılları arasında gerçekleşen yapısal değişimler incelenmiştir. Bulgular, yerel basında yaşanan dönüşümlerin temel belirleyicisinin resmi ilan ve reklam gelirleri olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre Amasya ve Tokat'ta birleşme, Çorum'da satın alma ve Ordu'da stratejik ortaklık stratejileri benimsenirken Samsun'da herhangi bir yapısal değişim tespit edilmemiştir. Çalışma, yerel basındaki yeniden yapılanma süreçlerinin ekonomik sürdürülebilirlik ve rekabet koşullarıyla şekillendiğini ortaya koyarak literatüre katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Gazete birleşmesi, yerel basın, yönetim stratejileri, birleşme, satın alma, stratejik ortaklık

GİRİŞ

Türkiye'de aynı yörede yayın yapan birden fazla yerel basın işletmesinin yönetim yapısında meydana gelen değişimler çoğu zaman genel bir ifadeyle "birleşme" olarak adlandırılmaktadır. Ancak bu tür yapısal dönüşümlerin yalnızca birleşme kavramı ile açıklanması, sürecin stratejik ve yönetsel boyutlarının yeterince anlaşılmasını güçleştirmektedir. Nitekim söz konusu değişimler, işletme yönetimi ve stratejik yönetim literatürü çerçevesinde birleşme (merger), satın alma (acquisition), stratejik ortaklık (strategic alliance) ve ortak girişim (joint venture) gibi farklı iş birliği ve büyüme modelleri kapsamında değerlendirilmelidir. Bu kavramsal ayrım, yerel basın işletmelerinin rekabet koşullarına uyum sağlama, maliyetlerini azaltma ve sürdürülebilirliklerini güçlendirme stratejilerinin doğru analiz edilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Yerel basın sektöründe görülen yapısal değişimlerin yalnızca birleşme olarak tanımlanması, çoğu zaman mülkiyet devri, yönetim paylaşımı ya da kaynakların ortak kullanımı gibi farklı stratejik uygulamaların göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Oysa birleşme, iki ya da daha fazla işletmenin tek bir tüzel kişilik altında birleşmesini ifade ederken; satın alma, bir işletmenin diğerini kontrol altına almasını; stratejik ortaklık, tarafların bağımsızlıklarını koruyarak belirli amaçlar doğrultusunda iş birliği yapmalarını; ortak girişim ise yeni ve bağımsız bir işletmenin kurulmasını kapsamaktadır (Ülgen & Mirze, 2004; Kogut, 1988; Yoshino & Rangan, 1995). Bu bağlamda yerel basın alanında gerçekleşen yönetimsel yeniden yapılanmaların doğru biçimde sınıflandırılması, sektördeki ekonomik dönüşümlerin ve rekabet dinamiklerinin daha sağlıklı analiz edilmesine katkı sağlayacaktır.

Dijitalleşme, azalan reklam gelirleri ve artan maliyetler gibi yapısal sorunlar karşısında yerel basın işletmeleri, varlıklarını sürdürebilmek için çeşitli stratejik iş birliklerine yönelmektedir. Bu süreçte gerçekleştirilen birleşme ve ortaklıklar; ölçek ekonomilerinden yararlanma, finansal riskleri azaltma, teknolojik altyapıyı güçlendirme ve resmi ilan gelirlerinden daha etkin faydalanma gibi avantajlar sunmaktadır. Dolayısıyla Türkiye'de yerel basın işletmelerinde gözlemlenen yönetim yapısı değişikliklerinin stratejik yönetim perspektifiyle ele alınması, hem akademik çalışmaların kavramsal doğruluğunu artıracak hem de sektörel analizlere daha sağlam bir kuramsal zemin kazandıracaktır.

Bu çalışma yerel basındaki gazete birleşmelerini yönetim stratejileri bağlamında inceleme amacıyla yapılmıştır. Araştırmada Amasya, Çorum, Ordu, Samsun ve Tokat il merkezleri ve ilçelerde 2012-2025 arasında gerçekleşen birleşmeler ele alınmıştır. Araştırma nitel bir yöntem olan doküman analizi kullanılmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yönetim Stratejileri ve Gazete işletmeleri

Stratejik yönetim, işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini amaçlayan uzun vadeli karar ve uygulamalar bütünüdür (Ülgen ve Mirze, 2004:33). Bu süreç, kaynakları verimli kullanmaktan, hedeflerine ulaşmaya, rekabet gücünü artırmaktan uyum yeteneğini geliştirilmeye kadar bir çok unsuru barındırır. Tüm bu unsurların temelinde işletmelerin bazen tek başlarına ve bazen de başka işletmelerle işbirliği içerisinde gerçekleştirildiği stratejilerin temelinde sürdürülebilir olma amacı yer almaktadır. Bu amaçla işletmeler, büyüme stratejileri, küçülme stratejileri, durağan stratejiler ve karma stratejiler olmak üzere farklı düzeylerde stratejiler geliştirmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:33). İşletmenin mevcut ve gelecek beklentisine göre şekillenen bu stratejilerin hayat geçirilmesinde ise birleşme, satın alma, ortak girişimler ve stratejik ortaklıklar şeklinde temelde dört alt strateji veya teknikten söz edilebilir.

Birleşme (merger) genel olarak birden fazla şirketin yasal varlıklarını sona erdirerek, aralarından birinin veya yeni kurulan bir ortaklığın bünyesinde faaliyet göstermesini ifade etmektedir (Tekinalp vd., 1994:99). İşletme birleşmeleri sonucunda yeni bir tüzel kişilik oluşuyorsa bütünleşme (consolidation), birleşmeye katılan işletmelerden biri yasal varlığını kaybederek diğer şirketin bünyesinde faaliyetlerini sürdürüyorsa satın alma (acquisition), bir işletme başka bir işletmeyi kontrol altına alıyorsa satın alma (takeover), olarak adlandırmaktadır (Öztürk, 2008, s. 5). İşletmeler, sinerji yaratmak, büyümek, pazar payını artırmak, vergi avantajı sağlamak, yüksek gelir beklentisiyle yeniden yapılanmak ve aşırı rekabete engel olmak gibi çok farklı gerekçelerle birleşme ve satın alma stratejilerine başvurmaktadır (Ülgen & Mirze, 2004).

Stratejik ortaklık, işletmelerin tüzel kişiliği ve mülkiyet yapıları değişmeden sadece belirli bir hedefi gerçekleştirmek için varlık ve yeteneklerini birleştirerek veya belirli bir işi geliştirmek için ortaklaşa başka bir işletme kurarak rekabet stratejilerini gerçekleştirmeye çalışmalarıdır.

Stratejik ortaklık, işletmelerin hukuki bağımsızlıklarını ve mülkiyet yapılarını koruyarak belirli hedefler doğrultusunda iş birliği yapmalarını ifade etmektedir (Ülgen & Mirze, 2004:324). Bu iş birliği kapsamında taraflar, sahip oldukları bilgi, teknoloji, sermaye ve örgütsel yetenekleri belirli alanlarda bir araya getirerek rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır (Yoshino ve Rangan, 1995: 5). Ayrıca bir projeyi geliştirmek ya da yeni bir pazara girmek için ortak bir girişim kurma şeklinde de gerçekleşen stratejik ortaklıklarda tarafların sağlayacağı fayda yaptıkları katkı nispetindedir (Murray ve Mahon, 1993).Stratejik ortaklıklar, işletmelerin rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak amacıyla örgütsel, ekonomik, stratejik ve siyasi motivasyonlar doğrultusunda oluşturdukları iş birlikleridir (Todeva, 2007:3).

Ortak girişim (joint venture), iki veya daha fazla işletmenin belirli bir ekonomik faaliyeti gerçekleştirmek amacıyla yeni ve bağımsız bir işletmeyi kurmalarıdır (Ülgen & Mirze, 2004:324:328). Bu iş birliği, taraf işletmelerin hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını korumalarına olanak tanırken, belirli bir proje, pazar ya da faaliyet alanında ortak hareket etmelerini sağlar (Kogut, 1988; Yoshino ve Rangan, 1995). Bu yönüyle ortak girişimler, işletmelere risk ve maliyetleri paylaşma, yeni pazarlara giriş yapma ve teknolojik bilgi ile yönetim becerilerini karşılıklı olarak transfer etme imkânı sunan stratejik bir büyüme ve rekabet aracı olarak değerlendirilmektedir(Porter, 1985).

Yerel basın, güçlü bir demokrasinin temin edilmesi, çoğulcu ve çoksesli bir toplumun inşa edilebilmesi bağlamında kamusal bir işlev üstlenmektedir. Bilgisini habere dönüştürdükleri yerlerde okuyucu, dinleyici ve izleyici olarak bireylerin toplumsal sorunlara katılmasını kolaylaştıracak mekanizmaları sağlayarak, mahalli mekanlarda yurttaşlık bilincinin gelişmesine aracılık eder (Mutlu, 1998. 101). Bu nedenle yerel medyadan beklenen; toplumsal farklılıkların kendilerini ifade edebilmelerine olanak sağlamak ve gazetecilik ile habercilik alanında dönüşümü destekleyen bir araç olarak işlev görmektir (Alankuş, 2001). Öte yandan yerel basın bir ticari işletme olarak ekonomik, teknolojik, siyasal ve toplumsal koşulların şekillendirdiği çok fazla sorunla mücadele etmektedir. Yüksek girdi maliyetleri ve ağırlaşan ekonomik sorunlara, yeni rakipler olarak dijital içerik üreticileri ile okuyucuların değişen kullanım tercihleri de eklendiğinde yerel basın, eskisinden daha sorunla karşı karşıyadır (Gezgin, 2007; Ulusoy, 2003; Şeker, 2007; Yaşin, 2009; Birsen, 2011; Kahraman, 2020). Dolayısıyla yerel basının sorunlarına olası çözümler, liberal basın kuramı açısından halk adına iktidarı sınırlandıran bir

mekanizma olarak dördüncü güç söylemi ve eleştirel kuramlar açısından kâr amacı gütmeyen ve kamunun çıkarlarını önceleyen kamusal yayıncılık söylemi bağlamında farklılaşmaktadır (Sönmez, 2003; Erdoğan ve Alemdar, 2005). Her iki kuramsal yaklaşımı tartışmaya açmadan konumuz açısından sınırları çizmek bağlamında belirtilmesi gereken, yerel basın kâr amacından bağımsız olarak bir ticari işletme olduğudur. Yerel basın ekonomik bağımsızlığını kaybettikçe siyasi bağımsızlığını da kaybetmekte ve iktidar ile arasındaki mesafe aşınmaktadır. Giderek artan ekonomik zorluklar nedeniyle devlet desteğine daha fazla ihtiyaç duyan yerel basının en önemli ve sürdürülebilir gelir kaynağı uzun yıllardır resmi ilan ve reklam gelirleri olmuştur (Kahraman, 2000). Bu durum, basın işletmelerinin stratejik kararlarını doğrudan etkilemekte ve resmi ilan politikalarına uyum sağlamayı önemli bir rekabet unsuru hâline getirmektedir. Dolayısıyla (yerel) basın işletmeleri, ekonomik, teknolojik ve toplumsal dönüşümler karşısında varlıklarını sürdürebilmek için yönetim stratejilerini sürekli olarak güncellemek ve uyum yeteneklerini geliştirmek zorundadır.

Gazete satış gelirlerinin sınırlı olduğu bir ortamda resmi ilan ve reklam gelirleri sektörün temel finansal dayanağı olarak öne çıkmakta ve basın işletmelerinin stratejik yönelimlerini şekillendirmektedir. Öte yandan devlet Basın İlan Kurumu eliyle 2012 yılından bu yana yerel basını resmi ilan ve reklam gelirlerinin dağıtımı üzerinden birleşme çağrısı yapmaktadır. Bu çağrının karşılık bulduğunun en belirgin göstergesi, 50 il merkezi ve üç ilçede 2012 yılında yayınlanan 503 gazete, 2025'te 121'e düşmüş olmasıdır (İrvan, 2025). Benzer şekilde TÜİK 2023 verilerine göre, 2012'de 2717' olan yerel gazete sayısı, 2022'de 1,688'e düşmüştür. Resmi ilan yayınlayan gazete sayısı 2020'de 995 olan 753'e düşmüştür. Öte yandan 1 Nisan 2023 tarihinden itibaren resmi ilan yayınlayan internet haber sitesi sayısı 2023'te 341 iken, 2024'te 464'e çıkmıştır. Resmi ilan ve reklam gelirlerinin yayınlandığı mecraların genişlediğini gösteren bu durum, basının Basın İlan Kurumu nezdinde yeni bir düzenleme ile karşı karşıya olduğunu düşündürmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışma yerel basındaki gazete birleşmelerini yönetim stratejileri bağlamında inceleme amacıyla yapılmıştır. Gazete işletmelerinin sürdürülebilir olmak veya büyümek amacıyla yönetim stratejilerinde gerçekleştirdikleri değişim kamuoyunda "gazete birleşmesi" olarak kullanıldığı için çalışmanın başında bu söylemle yola çıkılmıştır. Öte yandan araştırma söz konusu birleşmeleri işletme literatürü bağlamında yönetim stratejilerine göre ele aldığından "birleşme", "satın alma", stratejik ortaklık" ve "ortak girişim" olarak hangi strateji veya teknikle gerçekleştirildiğini analiz etmiştir. Bir başka ifadeyle araştırma, yerel basında 2010 yılından itibaren devletin de desteğiyle gazete işletmelerinin yönetim yapısında meydana gelen değişimleri incelemektedir. Dolayısıyla Türkiye'de yerel basın işletmelerinde gözlemlenen yönetim yapısı değişikliklerinin stratejik yönetim perspektifiyle ele alınması hem sektörel analizlere daha sağlam bir kuramsal zemin kazandıracak, hem de akademik çalışmalara katkı sağlayacaktır. Ayrıca, araştırma kapsamında tartışmaya açılan stratejik yönetim tercihlerinin kapsamlı analizi, yerel basının demokratik işlevlerini koruyacak strateji ve uygulamalara ilişkin bir model önerisinin ortaya konulmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırma Orta Karadeniz Bölgesi örnekleminde gerçekleştirilmek üzere planlanmıştır. Bölgeyi oluşturan illerden Samsun'da hiç gazete birleşmesinin olmaması nedeniyle, bazı ilçeleri coğrafi olarak Orta Karadeniz Bölgesinde olması nedeniyle Ordu il merkezi ve ilçeleri de araştırmaya dahil edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini Amasya, Çorum, Ordu, Samsun ve Tokat il merkezleri ve ilçelerinde birleşen gazeteler oluşturmaktadır.

Veri toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Doküman analizi, araştırmanın hedeflerine uygun olarak incelenmek istenen olay ve olgulara ilişkin yazılı, görsel ve dijital materyallerin sistematik bir biçimde toplanması, değerlendirilmesi ve yorumlanmasını ifade etmektedir (Bowen, 2009; Çepni, 2010). Bu yöntem, özellikle kurumsal yapıların, ekonomik süreçlerin ve tarihsel gelişmelerin analizinde güvenilir ve kapsamlı veriler sunmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2018; Creswell, 2016).

Araştırma kapsamında gazete birleşmelerine ilişkin veriler çeşitli kurumsal ve kamusal kaynaklardan elde edilmiştir. Bu doğrultuda Basın İlan Kurumu tarafından yayımlanan resmi ilan ve reklam verileri, birleşme öncesi ve sonrasındaki değişimleri ortaya koymak amacıyla incelenmiştir. Bunun yanı sıra gazetelerin birleşme süreçlerine ilişkin kurumsal verileri, gazete birleşmelerine dair kamuoyuna yansıyan haberler ve sektörel bilgiler değerlendirilmiştir. Ayrıca birleşmelere ilişkin veriler, hukuki ve idari boyutlarını belirlemek amacıyla Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi kayıtlarından teyit edilmiştir.

Doküman analizi süreci nitel araştırma yöntemlerinin önerdiği sistematik yaklaşıma uygun olarak belirli aşamalar doğrultusunda yürütülmüştür(Creswell, 2016; Yıldırım & Şimşek, 2018). İlk aşamada araştırma problemine uygun dokümanlar belirlenmiş ve temin edilmiştir. İkinci aşamada elde edilen belgeler özgünlük, güvenilirlik, temsil yeterliliği ve anlamlılık açısından değerlendirilmiştir. Üçüncü aşamada veriler tematik analiz yoluyla sınıflandırılmış; birleşme öncesi durum, birleşme süreci ve birleşme sonrası yapısal değişimler temel analiz kategorileri olarak belirlenmiştir. Son aşamada ise elde edilen bulgular yorumlanarak gazete birleşmelerinin sektörel ve ekonomik etkileri ortaya konulmuştur. Bu süreç, nitel araştırma yöntemlerinin önerdiği sistematik yaklaşıma uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini artırmak amacıyla farklı kaynaklardan elde edilen veriler karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir (Patton, 2015).

BULGULAR VE TARTIŞMA

Amasya, Çorum, Samsun, Tokat ve Ordu illerindeki yerel gazetelerin yönetim stratejilerindeki değişimleri inceleyen bu çalışmada, yerel basını bu değişime iten unsurun resmi ilan gelirleri olduğu görülmüştür. Gazeteler resmi ilan paylaşımında yaşanan sorunlar ve mevcut ekonomik yapılarıyla işletmelerinin girdi maliyetlerini bile karşılayamadıkları için aynı yerde yayınlanan diğer gazete işletmeleriyle birlikte yönetim yapılarında değişikliğe gitme kararı almış ve uygulamışlardır. Dolayısıyla yönetim yapısında değişikliğe giden bütün gazeteler resmi ilan ve reklam yayınlama yeterliliğine sahip gazetelerdir. İncelenen illerden Samsun'daki gazete işletmelerinin yapısında bir değişim olmadığı, diğer dört ilde ise üç farklı strateji uygulandığı görülmüştür. Uygulanan stratejilerin yıllar, yerleşim yerleri ve uygulayan gazete işletmelerine göre dağılımı Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo. 1. Gazete İşletmelerinin Uygulanan Stratejilere Göre Dağılımı

Yer	Yıl	Gazete sayısı Önce	Yönetim Stratejisi Uygulayan Gazeteler	Önceki gazeteler	Gazete sayısı Sonra	Strateji
Amasya-Merkez	2022	5	Yeni Emel Yeşilırmak Bilgi Objektif Hedef Amasya	Yeşilırmak (Yazılı basın) Objektif (İnternet haber)	2	Birleşme
Amasya-Suluova	2024	2	Suluova'nın Sesi Gazetesi Suluova Yeni Haber Gazetesi	Suluova Yeni Haber Gazetesi	1	Birleşme
Çorum-Merkez	2015	6	Çorum Hakimiyet Türkiye Manşet Kent Haber Tek Yıldız Çorum Dost haber	Çorum Hakimiyet	1	Satın alma
Çorum-Alaca	2018	2	Alaca Lider Alaca Gündem	Alaca Lider	1	Satın alma
Çorum-Alaca	2019	2	Alaca Lider Alaca Güneş	Alaca Lider	1	Satın alma
Çorum-Osmancık	2020	2	Osmancık Haber Osmancık	Osmancık Haber	1	Satın alma
Ordu-Merkez	2024	3	Ordu Olay Ordu Yeni Dönem Ordu Afiş	Ordu Olay Ordu Yeni Dönem Ordu Afiş	3	Stratejik İttifak-Ordu Olay üzerinden

		3	Ordu Yeni Haber Ordu Tribün Ordu Vizyon	Ordu Yeni Haber Ordu Tribün Ordu Vizyon	3	Stratejik İttifak-Ordu Yeni Haber üzerinden
		3	Ordu Yorum Ordu Hayat Ordu Hürses	Ordu Yorum Ordu Hayat Ordu Hürses	3	Stratejik İttifak-Ordu Yorum üzerinden
Ordu-Fatsa	2015	4	Yeni Haber Fatsa Nil Kuzey Güneş	Yeni Haber Fatsa Nil Kuzey Güneş	4	Stratejik İttifak-Fatsa üzerinden
Ordu-Ünye	2018	3	Ünye Haber Ünye Kent Ünye Gündem	Ünye Haber Ünye Kent Ünye Gündem	3	Stratejik İttifak-Ünye Kent üzerinden
Tokat-Merkez	2015	3	Yeni Tokat Güneş Tokat Haber	Tokat Haber	1	Birleşme
Tokat-Merkez	2015	3	Tokat Bölge Ekspres Pusula	Tokat	1	Birleşme
Tokat-Merkez	2015	2	Hürsöz Hürses	Hürses	1	Birleşme
Tokat-Merkez	2020	2	Tokat Hürsöz	Tokat Hürsöz	1	Birleşme
Tokat-Merkez	2020	2	Güneş Tokat Haber	Tokat Güneş Haber	1	Birleşme
Tokat-Merkez	2023	2	Tokat Hürsöz Tokat Güneş haber	Tokat Hürsöz	1	Birleşme

Tablo 1 İncelendiğinde Amasya merkezde, 2022'de 5, 2024'te 1 ve Suluova ilçesinde 2024'te 2 olmak üzere toplam 8 gazetenin sahiplik yapısında değişiklik olmuştur. Tokat'ta 2015'te 9, 2020'de 4 ve 2023'te 2 olmak üzere toplam 15 gazetenin sahiplik yapısında değişiklik olmuştur. Ordu il merkezi ve ilçelerdeki gazetelerin sahiplik yapısı değişmemekle birlikte resmi ilan gelirleri üzerinden 2024'te 9 gazete işbirliği yapmıştır. Benzer bir modeli uygulayan Fatsa ilçesinde 2015'te 4 ve Ünye ilçesinde 3 gazete bu sürece dahil olmuştur. Satın alma yönteminin uygulandığı Çorum'da merkezde 2015'te 5, Alaca ilçesinde 3, Osmancık ilçesinde 2, Kargı ilçesinde 1 olmak üzere toplam 11 gazetenin sahiplik yapısı değişmiştir. Gazete işletmelerinin uyguladığı stratejiler şu şekildedir:

1. **Birleşme (merger):** Amasya ve Tokat'ta gazeteler yeni tüzel bir tüzel kişilik altında birleşmiştir. Bu yöntem, Amasya merkezde bir, Suluova ilçesinde bir ve Tokat merkezde aynı ortaklar arasında üç defa olmak üzere toplamda beş kez gerçekleştirmiştir. Bu birleşmelere katılan gazete işletmelerinin dağılı Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Yıllara Göre gazete Birleşme Sayıları

Yıllar	İl ve İlçeler			
	Amasya	Suluova	Tokat	Toplam
2015			1	1
2020			1	1
2022	1			1
2023			1	1
2024		1		1
Toplam	1	1	3	5

Tablo 2 incelendiğinde, incelenen illerde 5 birleşme olduğu görülmektedir. Bu birleşmeler şu şekilde olmuştur: Amasya merkezde yayınlanmakta olan beş gazete *Yeni Emel*, *Yeşilırmak*, *Bilgi*, *Objektif* ve *Hedef Amasya*, 2022'de bir araya gelerek Amasya Gazetecilik Anonim Şirketini kurmuş ve *Objektif* dijital platformda ve *Yeşilırmak* yazılı basın olarak iki gazete ile yayın hayatını sürdürme kararı almıştır. Bir başka ifadeyle birleşmeye katılan gazete işletmeleri, "eşitler arasında birleşme" (merger of equals) gerçekleştirilerek, sermaye, yönetim ve karar alma süreçlerinde eşit haklara sahip olacak şekilde beş ortaklı yeni bir yapı oluşturmuştur.

Amasya'nın Suluova ilçesinde de aynı strateji uygulanmış ve yayınlanmakta olan iki gazete, *Suluova'nın Sesi* ve *Suluova Yeni Haber*, CE-ME-KA Gazetecilik Dergi ve Yayıncılık Limited Şirketi'ni kurarak Suluova Yeni Haber olarak yayın hayatına devam etme kararı almıştır (Suluova Yeni Haber, 2024). Dolayısıyla iki gazete bir tüzel kişilik altında bir araya gelerek "eşitler arasında birleşme" (merger of equals) gerçekleştirmiş ve Suluova'da tek gazete kalmıştır.

Tokat il merkezinde aynı gazeteler üzerinden 2015, 2020 ve 2023 yıllarında üç birleşme yaşanmıştır. Yayınlanmakta olan dokuz gazeteden sekizi *Tokat*, *Bölge Ekspres*, *Tokat Haber*, *Güneş*, *Hürsöz*, *Hürses*, *Yeni Tokat* ve *Pusula* 2015'te üç gazete olarak birleşme kararı almıştır. *Tokat Haber*, *Yeni Tokat* ve *Güneş*, *Tokat Haber* olarak; *Tokat*, *Bölge Ekspres* ve *Pusula*, *Tokat* olarak; *Hürsöz*, *Hürses, Hürsöz* olarak birleşmiştir. *Sesimiz* bu birleşmeye katılmamış ve haftalık olarak yayın hayatını sürdürme kararı almıştır (Kahraman, 2020). Birleşmeye katılan gazetelerden *Güneş*, ortaklıktan ayrılarak *Tokat Güneş* adıyla yayın hayatına tekrar başlamış ve bunun ardından yeni bir birleşme söz konusu olmuştur. Dolayısıyla ilk birleşmeye göre yayınlanmakta olan *Tokat*, *Tokat Haber*, *Hürsöz* ve *Tokat Güneş* 2020'de tekrar birleşme kararı almıştır. *Tokat* ve *Hürsöz*, *Tokat Hürsöz* adıyla ve *Tokat Haber* ile *Güneş* gazeteleri de *Tokat Güneş Haber* adıyla tekrar bir birleşme yapmıştır. Son birleşme de 2023'te *Tokat Hürsöz* adıyla *Tokat Hürsöz* ve *Tokat Güneş*'in birleşmesi şeklinde olmuştur. Bu birleşmelerin tamamı "eşitler arasında birleşme" (merger of equals) şeklinde gerçekleşmiştir (Hürsöz, 2023). Böylece ilk birleşme sürecinden önce 54 gazeteci istihdam etmek zorunda olan bu işletmeler, bugün sadece 6 gazeteci çalıştırma zorunluluğu yayın hayatlarına devam etmektedir.

2. Satınalma (acquisition): Bu stratejiyi benimseyen gazete işletmelerinin yıllara göre sayısı Tablo 3'te verilmiştir:

Tablo 3. Satın alma Stratejisini Benimseyen Gazetelerin Yıllara Göre Dağılımı

Yıllar	İl ve İlçeler					
	Amasya	Çorum	Alaca	Osmancık	Kargı	Toplam
2014			1			1
2015		4		1		5
2016						
2017					1	1
2018			1			1
2019			1			1
2020				1		1
2022	1					
Toplam	1	4	3	2	1	11

Tablo 3 incelendiğinde bu yöntemin Çorum il merkezi ve ilçelerinde benimsendiği görülmektedir. Ayrıca Amasya'da yukarıda detaylı bir şekilde anlatılan birleşmeden sonra şirket ortaklarından birisinin diğer üç ortağın hisselerini satın almasının ardından birisi dörtte üç, diğeri dörtte bir olmak üzere iki ortaklı bir yapı kurulmuştur. Böylece 2022 itibariyle Amasya'da biri internet haber sitesi olmak üzere iki gazete kalmıştır. Kapanan gazetelerden birisi 1920 yılında yayın hayatına başlayan olan *Emel*, Türkiye'nin en eski gazetelerinden birisidir.

Çorum merkezde yayınlanmakta olan Kent Haber, Tek Yıldız, Çorum ve Dost haber gazeteleri 2015'te Çorum Hakimiyet tarafından satın alınmıştır. Dört gazetenin satın alınması, Çorum merkezdeki gazete sayısını üçe indirmiştir (Kahraman, 2020). Çorum'daki bir başka satın alma hemen tüm ilçeleri ilgilendiren ve tek bir gazete işletmesi tarafından gerçekleştirilendir. Çorum'un ilk internet gazetesi olarak 2008'de yayın hayatına başlayan *Yayla Haber*, 2014'te *Alaca Lider*'i satın alarak yazılı basın sektörüne girmiştir. Ardından 2015'te *Osmancık Haber*'i, 2017'de *Kargı*'yı, 2018'de *Alaca Gündem*'i,

2019'da *Alaca Güneş*'i ve 2020'de de *Osmancık'ı* satın almıştır. Böylece Çorum'un Osmancık, Alaca ve Kargı ilçelerinde çıkmakta olan gazeteler bir işletmenin bünyesine katılmıştır.

3. Stratejik Ortaklık veya Stratejik İttifak: Bu strateji örneklem grubu içinde sadece Ordu il merkezi ve iki ilçesinde görülmüştür. Buna ilişkin veriler Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 4. Stratejik Ortaklık veya Stratejik İttifak Yöntemini Benimseyen Gazetelerin Dağılımı

Yıllar	İl ve İlçeler			
	Ordu	Fatsa	Ünye	Toplam
2015		1		1
2016				
2017				
2018			1	1
2019				
2024	1			1
2025				
Toplam	1	1	1	3

Tablo 4'e göre Ordu merkezde yayınlanmakta olan dokuz gazete, 2024'te kendi aralarında resmi ilanda birleşme protokolü imzalayarak ve basın İlan Kurumu'na da resmi ilandan feragat dilekçesi vererek farklı bir strateji uygulamıştır. Gazetelerden *Ordu Yeni Dönem* ve *Afiş*, *Ordu Olay*'a; *Ordu Tribün* ve *Ordu Vizyon*, *Ordu Yeni Habe*r'e ve *Ordu Hayat* ve *Ordu Hürses* ise *Ordu Yorum*'a ilan haklarını protokolle devretmiştir. Bu şekilde resmi ilan hakkını devralan üç gazete, harcamalarından sonra elde ettiği resmi ilan ve reklam gelirini resmi ilan gelirlerini kendisine devreden diğer iki gazete ile paylaşmaktadır. Böylece resmi ilan ve reklam geliri tüm gazeteler arasında eşit bir şekilde paylaşılmaktadır. Bu durumdan en olumsuz etkilenenler ise bu stratejiden önce çalışması zorunlu olan 54 yerine 18'e düşen gazetecilerdir.

Ordu'nun Fatsa ilçesinde de aynı yöntem uygulanmış, *Yeni Haber*, *Güneş* ve *Nil Kuzey* gazeteleri resmi ilan ve reklam yayınlama haklarını 2015'te *Fatsa*'ya devrederek kendileri haftalık olarak yayın hayatlarını sürdürme kararı almıştır. Ünye ilçesinde de *Ünye Haber* ve *Ünye Gündem* resmi ilan ve reklam yayınlama haklarını 2018'de *Ünye Kent*'e devretmiştir.

Bu bulgulara göre, Amasya ve Tokat'ta birleşme, Çorum'da satın alma ve Ordu'da stratejik ittifak yönteminin benimsendiğini göstermektedir. Amasya ve Tokat illerinde aynı yöntemin uygulanması iki ilin Cumhuriyet'in kuruluşundan bugüne oldukça yakın olmalarıyla açıklanabilir. Diğer iki il ise Çorum ve Ordu'da il merkezlerinde benimsenen yöntem ile ilçelerde benimsenen yöntemin aynı olduğu görülmektedir. Bu yakın ve iyi örnek olarak değerlendirilen bir yöntemin benimsenmesi olabileceği gibi Basın İlan Kurumu etkisi olarak değerlendirilebilir. Basın İlan Kurumu 2010'dan buyana yerel gazeteleri Zorunlu birleşmeden ziyada "güç birliği" ve "sürdürülebilirlik vurgusu ile birleşmeye teşvik etmektedir (Haberci, 2025). Bu söylemlerin, birer ticari işletme olan yerel basın kuruluşlarının asıl yürütücü gücü olan gazetecilerin varlığını ne derece kapsadığı soru işaretidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bulgularına göre, Amasya ve Tokat'ta birleşme (merger) stratejisi uygulanmış ve gazeteler yeni bir tüzel kişilik altında toplanmıştır. Bu birleşmelerin büyük ölçüde "eşitler arasında birleşme" (merger of equals) şeklinde gerçekleştiği görülmüştür.

Çorum'da satın alma (acquisition) stratejisinin benimsendiği ve yerel basının daha büyük medya işletmeleri bünyesinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Ordu'da ise stratejik ortaklık ve ittifak modeli uygulanmış; gazeteler mülkiyet yapılarını koruyarak resmi ilan gelirlerini paylaşmaya yönelik iş birlikleri geliştirmiştir. Samsun'da incelenen dönem içerisinde herhangi bir birleşme veya satın alma sürecine rastlanmamıştır.

Bu sonuçlar, yerel basında yaşanan dönüşümlerin bölgesel dinamiklere ve ekonomik koşullara bağlı olarak farklılaştığını göstermektedir. Ayrıca Basın İlan Kurumu'nun resmi ilan politikaları ve birleşme çağrılarının, sektördeki yeniden yapılanma süreçlerinde önemli bir yönlendirici rol oynadığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte söz konusu stratejik dönüşümlerin gazetecilik istihdamı üzerinde önemli etkiler yarattığı görülmüştür. Birleşmeler sonucunda gazeteci sayısında belirgin bir azalma

yaşanması, sektörde iş güvencesi ve mesleki sürdürülebilirlik açısından yeni tartışmaları gündeme getirmektedir. Bu durum, yerel basının ekonomik sürdürülebilirliği ile kamusal işlevi arasında hassas bir denge bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, Türkiye'de yerel basın işletmelerinde gözlemlenen yönetim yapısı değişiklikleri, stratejik yönetim yaklaşımları çerçevesinde değerlendirildiğinde daha anlamlı ve açıklayıcı hale gelmektedir. Bu çalışma, yerel basın alanındaki birleşme ve iş birliği süreçlerini kavramsal açıdan sınıflandırarak literatüre katkı sunmakta ve sektördeki ekonomik dönüşümlerin anlaşılmasına kuramsal bir zemin sağlamaktadır.

Öneriler

Yönetim stratejilerinin tercih nedenlerini ortaya koyan derinlikli çalışmalar yapılmalıdır. Bu stratejilerin gazetecilik mesleğine ve gazetecilerin istihdamına etkileri araştırılmalıdır. Gazete sahipleri ve gazetecilerle derinlemesine görüşmeler yapılarak sürecin ayrıntılarına ilişkin detaylı çalışmalar yapılmalıdır. Dijital dönüşümün bu stratejilerin uygulanmasına etkisi araştırılmalıdır. Benzer çalışmalar, bölgesel ve ulusal düzeyde gerçekleştirilmelidir.

KAYNAKÇA

Adaklı, G. (2010). Neoliberalizm ve medya: Dünya'da ve Türkiye'de medya endüstrisinin dönüşümü. *Mülkiye Dergisi*, *34*(269), 67-84. https://izlik.org/JA23FW54FC

Alankuş, Sevda (2001). Globalleşme, yerelleşme ve yerel medya. BİA-I. Globalleşme Yaklaşımları.

Birsen Haluk (2011). *Yerel Basın Yöneticilerinin Bakış Açılarıyla Eskişehir Yerel Basını*. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi* 1: 115-142. https://izlik.org/JA95BW69XE

Bowen, Glenn A. 2009. "Document Analysis as a Qualitative Research Method." *Qualitative Research Journal* 9 (2): 27–40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

Creswell, J. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. Ankara: Siyasal Kitabevi

Çepni, S. *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş*, Trabzon: Celepler Matbaacılık

Erdoğan İ. ve Alemdar K. (2005). *Öteki kuram*. Ankara: Erk yayınları.

Gezgin, Suat (2007). Türkiye'de yerel basın. Suat Gezgin (der), *Türkiye'de yerel yasın*. İstanbul Üniversitesi Yayınları, ss.177-196

İrvan, 2025. Yerel Gazeteler Birleşerek Yok Oluyor. https://suleymanirvan.blogspot.com/2025/08/yerel-gazeteler-birleserek-yok-oluyor.html

Kahraman, N. (2021). *Türkiye'de yerel basının görünümü: Amasya, Çorum, Samsun, Tokat*. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Mezunları Vakfı.

Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic management journal*, *9*(4), 319-332. https://doi.org/10.1002/smj.4250090403

Mutlu, Erol (1998). Yerel basın ve demokrasi. II. yerel medya eğitim seminerleri. Ankara: Ümit Yayıncılık, .ss. 95-102.

Patton, Michael Quinn. 2015. *Qualitative research & evaluation methods*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.

Resmî İlan ve Reklam Yönetmeliği, No: 32091 (2023). Resmi Gazete (Tarih 01.02.2023), Sayı No: 32091

Sönmez, Mustafa (2003). *Filler ve çimenler: medya ve finans sektöründe Doğan/Anti-Doğan Savaşı*. İstanbul: İletişim

Şeker, Mustafa (2007). *Tekniği, içeriği, çalışan profili, haber kaynakları, ekonomi politiği, gücü ve sorunlarıyla yerel gazeteler*, Konya: Tablet Yayınları

Tekinalp, Ü., Poray, R. ve Çamoğlu E. (1994). Ortaklıklar ve kooperatifler hukuku, 7.Baskı, İstanbul 1994.

Todeva, E. and Knoke, D. (2005) 'Strategic Alliances & Models of Collaboration', Journal of Management Decisions, 43(1): 123-148. https://doi.org/10.1108/00251740510572533

Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. (1995). Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization. Boston: Harvard Business School Press.

TÜİK, 2024. Süreli Yayın İstatistikleri. https://veriportali.tuik.gov.tr/tr/press/57928

TÜİK, 2023. Yazılı Medya İstatistikleri. https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=96&locale=tr

Ulusoy, Belkıs (2003). Türkiye'de Yerel Basının Sorunları ve Çözüm Önerileri. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi* 18, ss. 103-116. https://izlik.org/JA88KZ98ZX

Ülgen, Hayri & Mirze, S. Kadri (2004). İşletmelerde stratejik yönetim. İstanbul: Litaratür Yayıncılık

Yaşin, Cem. (2009). Türkiye'de Yerel Basının Yapısal Özellikleri ve Üretim Koşulları. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* 28: 115-151.

Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek. 2018. *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Haberci (2025).Basın İlan Kurumundan Gazeteler İçin Birleşme Çıkışı, https://www.mersinhaberci.com/haber/59161/basin-ilan-kurumundan-gazeteler-icin-birlesme-cikisi.html

STRATEJİK REKABET BAĞLAMINDA OPERASYONEL DAYANIKLILIK: İÇ VE DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS AÇISINDAN İNCELENMESİ

Yağız YAMAN

Bahçeşehir Üniversitesi,
yagiz.yaman1@bahcesehir.edu.tr

Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ

Bahçeşehir Üniversitesi,
ahmet.erkus@bau.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı operasyonel dayanıklılığı etkileyen iç ve dış faktörleri incelemek ve operasyonel dayanıklılığın organizasyonel performans ve öğrenme süreçleri üzerindeki etkisini analiz etmektir. 2008 finansal krizi, COVID-19 pandemisi ve jeopolitik kırılmalar sonrasında operasyonel dayanıklılık kavramı stratejik yönetim gündeminde merkezi bir yer edinmiştir. Dayanıklılık yalnızca operasyon yöneticilerinin değil, yönetim kurullarının ve CEO'ların gündemine girmiştir. Organizasyonlar günümüzün dinamik iş ortamında artan belirsizlikler ve aksaklıklarla karşı karşıya kalırken, dayanıklılığı destekleyen mekanizmaları anlamak hayati önem taşımaktadır. Bu araşırma bağlamında operasyonel dayanıklılık kavramının literatürde bulunan konumununn derinleşmesi ve stratejik yönetim bağlamında dinamiklerinin anlaşılması için operasyonel dayanıklılığı etkileyen iç ve dış faktörler araştırılmıştır.Operasyonel dayanıklılığın önemi ve getirilerinin araştırılması için organizasyonel öğrenme ve performans üzerine olan etkileride araştırılmıştır. Niteliksel bir araştırma yaklaşımı kullanılarak, derinlemesine bilgi toplamak amacıyla ilaç sektöründen profesyonellerle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, nitel bir yaklaşım benimsenmiş ve derinlemesine görüşmelerle elde edilen veriler MAXQDA yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan tematik analiz sonuçları mülakatlardan doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Yapılan analizler sonucunda operasyonel dayanıklılığı etkileyen iç ve dış faktörler belirlenmiştir. Ayrıca operasyonel dayanıklılığın organizasyonel performans ve öğrenme üzerine etkilerine belirlenmiş ve yorumlanmıştır.

Anahtar kelimeler: Operasyonel dayanıklılık, İçsel çevre faktörleri, Dışsal çevre faktörleri, Örgütsel öğrenme, Örgütsel performans

Giriş

Günümüz iş dünyasında, örgütler hızla değişen, belirsiz ve karmaşık çevresel koşullarda faaliyet göstermektedir. Bu ortam, örgütlerin sadece hayatta kalmalarını değil, aynı zamanda çevresel fırsatları değerlendirme ve sürdürülebilir başarıyı elde etme kapasitelerini de zorlamaktadır. Stratejik bir yaklaşım benimseyen örgütler, sadece krizlere tepki vermekle kalmaz, aynı zamanda bu krizleri fırsata dönüştürme, çevresel değişkenlere uyum sağlama ve uzun vadeli başarı için esneklik gösterme yeteneklerini de geliştirebilirler. Operasyonel dayanıklılık, örgütlerin beklenmedik olaylara karşı gösterdikleri esneklik ve bu olaylardan hızlıca toparlanabilme kapasitesidir (Lengnick-Hall & Beck, 2005). Bu kavram, yalnızca krizlere tepki vermekle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda çevresel değişkenlere stratejik uyum sağlama ve bu süreçlerden öğrenme yeteneğini de kapsamaktadır (Tukamuhabwa et al., 2015).

Örgütlerin operasyonel dayanıklılıkları, yalnızca krizlere karşı dayanıklı olmalarını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda bu dayanıklılığı örgütsel öğrenme ve performanslarıyla ilişkilendirerek, uzun vadeli başarıya ulaşmalarına olanak tanır. Özellikle, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans gibi unsurların operasyonel dayanıklılık ile nasıl şekillendiği, örgütlerin çevresel değişkenlere ne kadar hızlı uyum sağladıkları ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, operasyonel dayanıklılık, stratejik çeviklik ve uzun vadeli rekabet avantajı elde etme açısından kritik bir yetkinlik olarak öne çıkmaktadır (Barney, 1991).

Bu çalışma, operasyonel dayanıklılığın örgütlerin içsel ve dışsal çevre faktörleriyle olan ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, operasyonel dayanıklılığın örgütsel öğrenme ve performans üzerindeki etkileri de araştırılacak ve bu faktörlerin örgütlerin stratejik başarısını nasıl şekillendirdiği analiz edilecektir. Bu bağlamda, araştırma aşağıdaki soruları yanıtlamayı hedeflemektedir:

- Operasyonel dayanıklılığı etkileyen içsel ve dışsal çevre faktörleri nelerdir?

- Operasyonel dayanıklılık, örgütsel öğrenme süreçlerini nasıl etkiler?
- Operasyonel dayanıklılığın örgütsel performans üzerinde nasıl bir etkisi vardır?

Kavramsal Çerçeve

Stratejik Rekabet Bağlamında Operasyonel Dayanıklılık

Operasyonel dayanıklılık, örgütlerin çevresel değişkenlere karşı gösterdikleri esneklik ve bu değişkenlerle başa çıkabilme kapasitesidir. Lengnick-Hall ve Beck (2005), operasyonel dayanıklılığın yalnızca krizlere tepki verme kapasitesini değil, aynı zamanda bu krizlerden stratejik fırsatlar yaratma potansiyelini de içerdiğini belirtmektedir. Barney (1991) ise, örgütlerin uzun vadeli rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için operasyonel dayanıklılığa sahip olmalarının kritik bir faktör olduğunu vurgulamaktadır.

Operasyonel dayanıklılık, örgütlerin yalnızca krizler sırasında hayatta kalmalarını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda bu süreçlerden öğrenme, yeniden yapılanma ve adaptasyon sağlama yeteneklerini de artırır. Tukamuhabwa et al. (2015)'e göre, dayanıklılığı yüksek olan örgütler sadece krizlere yanıt vermekle kalmaz, aynı zamanda bu krizlerden öğrenir ve bu süreçleri gelecekteki stratejik fırsatlara dönüştürürler. Bu bağlamda, operasyonel dayanıklılık örgütlerin sadece krizlere karşı tepki vermekle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda bu krizlerden fırsatlar yaratma kapasitesini de içerir. Böylece, operasyonel dayanıklılık, örgütlerin uzun vadeli başarısı için kritik bir yetkinlik olarak kabul edilmektedir.

Stratejik rekabet bağlamında, operasyonel dayanıklılığın güçlü olması örgütlerin değişen koşullara karşı esneklik göstererek hem performanslarını sürdürebilmelerini hem de rekabet avantajı elde etmelerini sağlar. Barney (1991), dayanıklı örgütlerin yalnızca krizlere tepki vermekle kalmadığını aynı zamanda bu süreçleri fırsata dönüştürerek rekabet avantajı kazandığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda, örgütler çevresel değişikliklere ve krizlere yanıt verirken, stratejik çeviklik sergileyerek yalnızca mevcut durumu yönetmekle kalmaz aynı zamanda gelecekteki fırsatları da yakalama potansiyeline sahip olurlar. Bu bağlamda operasyonel dayanıklılık firmaların sadece elde olanı koruma ve krizlerden sağ çıkma yeteneğinden ileri olarak onlara ayrıca rekabet üstünlüğü sağlar.

Operasyonel dayanıklılık bağlamında stratejik çeviklik ve esneklik, Dinamik Yetenekler Teorisi ve Stratejik Çeviklik Teorisi tarafından da desteklenmektedir. Teece, Pisano ve Shuen (1997)'e göre, dinamik yetenekler, örgütlerin çevresel değişimlere hızla uyum sağlama ve bu değişikliklere stratejik olarak yanıt verme becerilerini tanımlar. Aynı şekilde, Doz ve Kosonen (2010)'in stratejik çeviklik teorisi, örgütlerin sadece krizlere tepki vererek değil, bu süreçleri fırsata dönüştürerek sürdürülebilir başarı elde etme yeteneğini vurgulamaktadır. Bu teoriler, operasyonel dayanıklılığın, çevresel belirsizliklere karşı stratejik esneklik ve çeviklik gösteren örgütlerin performansını nasıl koruyabileceğini ve artırabileceğini anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Operasyonel Dayanıklılığı Etkileyen İçsel ve Dışsal Çevre Faktörleri

Operasyonel dayanıklılığın şekillenmesinde içsel ve dışsal çevre faktörlerinin etkileşimi önemli bir rol oynamaktadır. İçsel faktörler, örgütlerin insan kaynakları, pazarlama, yönetim, üretim, finans, faktörlerine dayanmaktadır.. Bu faktörler, örgütlerin krizlere nasıl tepki verdiğini ve nasıl yeniden yapılanmaya gittiğini belirler. Örgütsel iç iletişim, liderlik, çalışan katılımı ve esnek karar alma mekanizmaları gibi unsurlar, operasyonel dayanıklılığı güçlendiren yapısal faktörler arasında yer alır (Lengnick-Hall et al., 2011). Ayrıca, teknoloji kullanımı ve dijitalleşme, örgütlerin krizlere hızla yanıt verebilmesini sağlayarak dayanıklılıklarını artırır.

Dışsal faktörler ise ekonomi, politika, teknoloji, sosyo-kültürel, rakipler faktörlerinden oluşur. Bu faktörler, örgütlerin operasyonel kararlarını doğrudan etkileyerek organizasyonların stratejik yanıtlarını ve karar alma mekanizmalarını şekillendirir. Dışsal çevre koşullarının örgütlerin esnekliğini ve dayanıklılığını etkilemesi, organizasyonların kaynak bağımlılığı ve çevresel hassasiyetini belirler (Pfeffer & Salancik, 1978; Christopher & Peck, 2004). Bu bağlamda, operasyonel dayanıklılığın güçlendirilmesi için iç ve dış çevre faktörlerinin birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

Operasyonel Dayanıklılık ve Örgütsel Öğrenme

Operasyonel dayanıklılık, yalnızca krizleri yönetme becerisiyle sınırlı kalmaz, aynı zamanda bu krizlerden öğrenme ve gelişim sağlama potansiyeli da taşımaktadır. Krizler, örgütler için sadece tehdit değil, aynı zamanda fırsatları da beraberinde getirebilir. Senge (1990), krizlerin örgütsel öğrenme süreçlerini tetiklediğini ve örgütün kurumsal hafızasının gelişmesine olanak sağladığını belirtmektedir. Kriz sonrası öğrenme, örgütlerin gelecekteki benzer krizlere daha iyi yanıt vermelerine yardımcı olurken, aynı zamanda örgütlerin stratejik çevikliğini artırarak uzun vadeli başarılarını güçlendirme fırsatları da verebilir. Krizlerden sağ çıkan ve tecrübe kazanan organizasyonlar gerekli organizasyonel hafıza ve arşiv kazanılması ile birlikte organizasyonel öğrenme gerçekleştirirler. Bu bağlamda dayanıklı operasyonel süreçlere sahip olan işletmeler organizasyonel öğrenme yeteneklerine ve kurumsal hafızalarına katkı sağlarlar.

Argyris ve Schön'ün (1978) öğrenme döngüleri kuramına göre, örgütler yalnızca mevcut durumları iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda stratejik bir dönüşüm gerçekleştirebilirler. Bu dönüşüm, örgütsel yapının temel varsayımlarını sorgulamakla sonrasında yapısal değişiklikler yapmakla gerçekleşebilir. Kuşkusuz bir süreç, örgütsel öğrenmenin çift döngü öğrenme kapasitesini ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle örgütler, sadece uyguladıkları stratejileri düzeltmekle kalmaz, aynı zamanda stratejilerinin temel varsayımlarını sorgulayarak yenilikçi çözümler geliştirebilirler.

Öte yandan krizler, örgütlerin dışsal değişimlere uyum sağlama sürecini karmaşık hale getirebilir. Miller (2001)'in Karmaşık Sistemler Teorisi, örgütlerin çevresel belirsizliklere karşı nasıl daha uyumlu hale gelebileceğini ve bu süreçleri nasıl yönetebileceğini açıklamak için kullanılabilir. Krizler, karmaşık etkileşimlerin ve belirsizliklerin olduğu bir ortam yaratır; ancak bu durum, örgütlerin daha güçlü öğrenme süreçleri ve stratejik adaptasyon geliştirmelerine yol açabilir. Örgütler, çevresel değişkenlere adapte olabilmek için daha karmaşık ve esnek yapılar oluşturabilirler.

Operasyonel Dayanıklılık ve Örgütsel Performans

Operasyonel dayanıklılık, örgütlerin sadece krizlere karşı direnç göstermesini değil, aynı zamanda bu süreçleri stratejik olarak yönetmesini, performansını korumasını ve hatta artırmasını mümkün kılan bir yetkinliktir. Performans, yalnızca finansal çıktılarla sınırlı olmayıp; üretkenlik, müşteri memnuniyeti, yenilikçilik kapasitesi, süreç verimliliği ve çalışan bağlılığı gibi çok boyutlu göstergeleri içermektedir (Duchek, 2020). Dayanıklı örgütler, kriz dönemlerinde bile operasyonel hedeflerini büyük ölçüde gerçekleştirebilir, tedarik zinciri, üretim ve iletişim süreçlerini hızlı bir şekilde yeniden organize edebilirler (Birkie et al., 2014).

Buna ek olarak, operasyonel dayanıklılık, kriz sonrası toparlanma sürecinde sadece kayıpları telafi etmeyi değil, aynı zamanda yeni fırsatları değerlendirme ve rekabet avantajı elde etme potansiyelini de beraberinde getirir. Örgütler, stratejik çevikliklerini kullanarak krizleri fırsata dönüştürebilir ve uzun vadeli performanslarını sürdürebilirler.

YÖNTEM

Bu çalışma, örgütlerde operasyonel dayanıklılığın yapısını ve bu yapıyı etkileyen içsel ve dışsal çevre faktörlerini incelemek amacıyla nitel bir araştırma yöntemi kullanmıştır. Araştırmanın amacı, operasyonel dayanıklılığın örgütsel öğrenme ve performans üzerindeki etkilerini incelemek, içsel ve dışsal çevre faktörlerinin bu dayanıklılıkla olan ilişkisini analiz etmektir.

Araştırmada, operasyonel dayanıklılığı etkileyen içsel faktörler (örneğin; yönetim, insan kaynakları, üretim, finans) ve dışsal faktörler (örneğin; ekonomi, politika, teknoloji) incelenmiştir. Ayrıca, operasyonel dayanıklılığın örgütsel öğrenme ve performans üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler, örgütlerin stratejik başarıları üzerinde nasıl bir etki yaratmaktadır, bu sorulara yanıt aranmaktadır.Organizasyonel öğrenme ve performans kavramları bağlamında operasyonel dayanıklılığın sağladığı katkıların ve etkilerin anlaşılması araştırma konusunun ve ana kavramının literatürde öneminin artmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırma Tasarımı

Araştırma, nitel bir yaklaşım benimseyerek derinlemesine veri toplamayı amaçlamaktadır. Bu tür bir tasarım, örgütlerin içsel dinamiklerini ve çevresel faktörlerin etkilerini anlamak için gereklidir.

Araştırma, yarı yapılandırılmış görüşmeler yöntemiyle yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, katılımcılara daha geniş bir esneklik sunarak, örgütlerin operasyonel dayanıklılık ve örgütsel öğrenme konusundaki görüşlerini detaylı bir şekilde ifade etmelerine imkan tanımaktadır.

Örneklem

Araştırma, ilac sektöründe faaliyet gösteren 12 yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, operasyonel dayanıklılık, örgütsel öğrenme ve performans konularında deneyime sahip olan yöneticiler arasından seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemesi kullanılarak, farklı büyüklükteki örgütlerden katılımcılar alınmıştır. Bu yöntem, farklı perspektiflerin temsil edilmesini sağlamaktadır. Demografik bilgilerine bakıldığında toplam 11 Erkek, 1 Kadın katılımcı bulunmaktadır. 3 katılımcı Yüksek Lisans, 9 katılımcı ise Üniversite düzeyinde eğitim derecesinde sahiptir. Katılımcıların 5'i üretim müdürü, 4'ü fabrika müdürü, 1'i Ham Madde, 1'i Tedarik Zinciri ve diğeri de Verimlilik Departmanı Müdürüdür. 5 Katılımcı 31-40, 7 katılımcı ise 41-50 yaşlar arasındadır.

Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama sürecinde, yarı yapılandırılmış görüşmeler kullanılmıştır. Görüşmeler, katılımcıların operasyonel dayanıklılık, örgütsel öğrenme ve performans konularındaki deneyimlerini ayrıntılı bir şekilde aktarabilmeleri için esnek sorularla yapılmıştır. Görüşmeler yaklaşık 45 dakika sürmüş ve tüm görüşmeler sesli olarak kaydedilmiştir. Kaydedilen görüşmelerin transkriptleri çıkarılmış ve analiz edilmiştir. Görüşmelerde kullanılan sorular, katılımcıların içsel ve dışsal çevre faktörleri ile bu faktörlerin örgütlerindeki operasyonel dayanıklılığı nasıl şekillendirdiğini açıklamalarına olanak sağlamıştır.

Veri Analizi

Verilerin analiz edilmesinde MAXQADA programından faydalanılmıştır. Elde edilen veriler, tematik analiz yöntemi ile incelenmiştir. Tematik analiz, verilerdeki ana temaları, desenleri ve ilişkileri belirleyerek verilerin anlamlı kategorilere ayrılmasını sağlar. Görüşmelerin transkriptleri, tekrarlanan temalar ve anahtar kelimelerle sistematik olarak kodlanmıştır. Analiz sürecinde, araştırma bulgularını güvenilir bir şekilde yorumlamak için araştırmacı doğrulaması yapılmıştır.

Güvenilirlik ve Geçerlilik

Araştırma sürecinde, katılımcı doğrulaması ve veri doğrulama yöntemleri ile güvenilirlik sağlanmıştır. Katılımcı doğrulaması, araştırmacıların bulgularını katılımcılara geri sunarak, onların görüşlerini almak ve sonuçları doğrulamak anlamına gelir. Ayrıca, araştırmacı doğrulaması ile analizlerin geçerliliği kontrol edilmiştir. Bu yöntemlerin kullanımı, elde edilen sonuçların güvenilirliğini artırmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, örgütlerde operasyonel dayanıklılığın içsel ve dışsal çevre faktörlerinden nasıl etkilendiği, bu faktörlerin örgütsel öğrenme ve performans üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, tematik analiz yöntemi ile kodlanmış ve analiz edilmiştir. Tematik analizde elde edilen ana kodlar, stratejik yönetim bağlamında iç ve dış faktörler, organizasyonel öğrenme ve performans gibi unsurlardan oluşmaktadır.

İçsel Çevre Faktörlerinin Etkisi

Yönetim Faktörü Kodu: liderlik, kriz yönetimi, esneklik, karar alma
Katılımcılar, liderliğin operasyonel dayanıklılığın artırılmasında kritik bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle kriz anlarında liderlerin hızlı ve esnek kararlar alabilme yetenekleri, örgütün dayanıklılığını artırmaktadır. Liderlik ile ilgili yapılan kodlamada, esneklik ve kriz yönetimi anahtar temalar olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, Lengnick-Hall ve Beck (2005)'in örgütsel liderliğin operasyonel dayanıklılık üzerindeki etkisini vurgulayan görüşleriyle paralellik göstermektedir. Liderlerin, kriz anlarında doğru stratejik kararlar alabilmesi, örgütün hızlı bir şekilde yeniden yapılanmasına olanak sağlamaktadır.

İnsan Kaynakları Faktörü Kodu: iç iletişim, açık iletişim, kurum kültürü, çalışan bağlılığı İç iletişimin ve sağlam bir kurum kültürünün, operasyonel dayanıklılığa katkı sağladığı bulunmuştur. Katılımcılar, etkili iç iletişimin operasyonel dayanıklılığı güçlendirdiğini ifade etmişlerdir. İç iletişim ve açık iletişim gibi kodlar, örgütlerin krizlere hızlı bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır. İyi bir kurum kültürü ve açık iletişim kanalları, çalışanların krizlere hızla adapte olmalarını sağlar. Kriz durumlarında, çalışanların bilgilendirilmesi ve desteklenmesi, örgütsel dayanıklılığı güçlendiren faktörlerdir. Çalışan bağlılığı kodu ise, iç iletişimin örgüt içindeki bağlılık ve işbirliği süreçlerini nasıl güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu noktada operasyon faktörü, insan kaynakları faktörü iç faktörlerden ön plana çıkanlardır.

Kod Sistemi					
Operasyonel Dayanıklılık	İnsan Kaynakları	Operasyonlar/ Üretim	Finans	Pazarlama	Yönetim
Operasyonel Dayanıklılık	■	■	■	■	■
Sürdürme Fonksiyonu (Reaktif)	■	■	■	■	■
Re-teorize Etme Fonksiyonu (Reaktif)	■	■	■	■	■
Yeniden Yapılandırma Fonksiyonu (Reaktif)	■	■	■	■	■
İnşa Etme Fonksiyonu (Proaktif)	■	■	■	■	■
Algılama Fonksiyonu (Proaktif)	■	■	■	■	■
∑ TOPLAM	41	41	20	17	39
İnşa Etme Fonksiyonu (Proaktif)	■	■	■	■	■
Algılama Fonksiyonu (Proaktif)	■	■	■	■	■
	41	41	20	17	39

Tablo 1. Operasyonel Dayanıklılık – İç Faktörler Etkileşimi

Dışsal Çevre Faktörlerinin Etkisi

Teknoloji Faktörü Kodu:

Katılımcılar, dijital altyapının ve kullanılan mevcut teknolojinin operasyonel dayanıklılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Dijital altyapı ve teknoloji kullanımı, kriz anlarında hızlı tepki verme yeteneğini artırmaktadır. Teknolojik araçlar ve dijital sistemler, örgütlerin iç süreçlerini hızlandırırken, çevresel değişkenlere hızlı uyum sağlamalarına da yardımcı olmaktadır. Bu bulgular, Tukamuhabwa et al. (2015)'in teknoloji kullanımının operasyonel dayanıklılığı artıran bir faktör olduğu yönündeki görüşleriyle örtüşmektedir.Bir diğer açıdan önemli bir husus teknoloji faktörünün verimliliği ciddi oranda arttırdığı ve bu sayede dolaylı olarak operasyonel dayanıklılığa pozitif etki ettiğidir.Araştırma boyunca yapılan görüşmelerde katılımcılar sık sık teknoloji faktörü sayesinde ulaştıkları verimlilik artışına, hata tespit yeteneklerinin gelişmesine ve planlama-yürütme süreçlerinin daha kararlı hale gelmesine değinmişlerdir.

Ekonomi Faktörü Kodu: ekonomik kriz, piyasa dalgalanmaları, dışsal belirsizlikler, esneklik

Katılımcılar, ekonomik krizlerin ve piyasa dalgalanmalarının, örgütlerin operasyonel dayanıklılıklarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Ancak, dışsal ekonomik faktörlere hızlı uyum sağlamak için içsel çevre faktörlerinin (liderlik, iletişim) güçlü olması gerektiği vurgulanmıştır. Ekonomik kriz ve piyasa dalgalanmaları gibi kodlar, örgütlerin stratejik yönelimlerini etkileyen dışsal faktörler olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, ekonomik koşullara uyum sağlamak için gösterilen esneklik, örgütlerin hayatta kalma kapasitesini artıran bir faktör olarak tanımlanmıştır.

Politik Faktör Kodu ve Regülasyonların Etkisi: politik belirsizlik, regülasyon değişiklikleri, dışsal baskılar, stratejik uyum

Politikalardaki belirsizlikler ve regülasyon değişiklikleri, örgütlerin operasyonel süreçlerini zorlaştırmaktadır. Katılımcılar, örgütlerin dışsal çevre faktörlerine uyum sağlama yeteneklerinin, organizasyonun kriz anlarında ne kadar dayanıklı olduğunu belirlediğini ifade etmişlerdir. Bu bulgular, Pfeffer & Salancik (1978)'in örgütlerin dış çevreye bağımlılığını vurgulayan görüşleriyle uyumludur. Dışsal faktörlere karşı daha esnek bir strateji geliştirebilmek, örgütlerin dayanıklılığını artıran bir faktördür. Tablo 1 de görüldüğü üzere iç ve dış faktörler operasyonel dayanıklılıktan farklı oranlarda etkilenmiştir.

Sektörel Değişiklikler ve Rekabet Baskıları Kodlar: sektörel değişiklikler, rekabet baskısı, stratejik fırsatlar

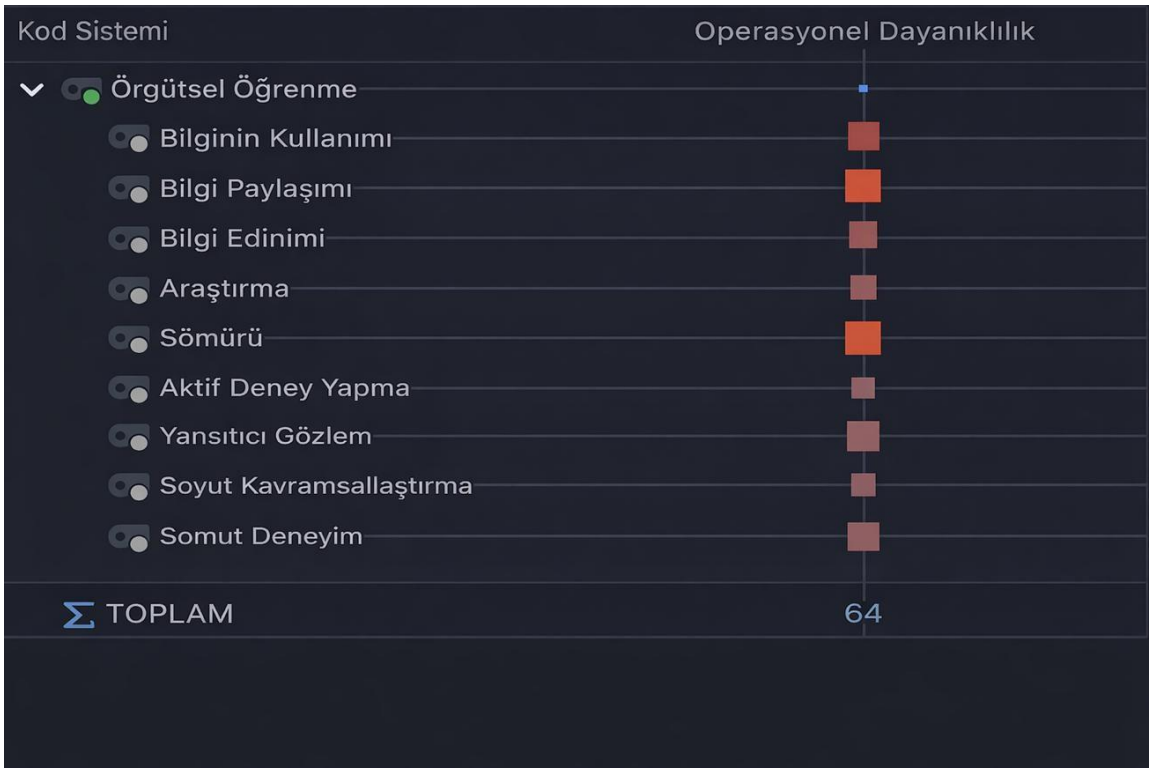
Katılımcılar, sektörel değişikliklerin ve artan rekabetin, operasyonel dayanıklılığı etkileyen bir diğer önemli faktör olduğunu belirtmişlerdir. Sektörel değişiklikler ve rekabet baskısı gibi kodlar, kriz dönemlerinde örgütlerin yenilikçi çözümler geliştirme ve operasyonel süreçlerini yeniden tasarlama fırsatları sunduğunu göstermektedir. Bu, örgütlerin stratejik çevikliğini ve yenilikçilik kapasitesini artırmalarına olanak tanımaktadır. Rekabet baskısı altında, örgütler esnek stratejiler geliştirerek dayanıklılıklarını güçlendirebilirler. Tablo 2 de görüldüğü üzere operasyonel dayanıklılık en çok teknoloji ve ekonomik dış faktörlerinden etkilenmiştir. İç faktörler kısmına bakıldığından ise operasyon ve insan kaynakları ön plana çıkmaktadır.



Tablo 2. Operasyonel dayanıklılık – İç ve Dış Faktörler Etkileşimi

Operasyonel Dayanıklılık ve Örgütsel Öğrenme Kodlar: krizden öğrenme, öğrenen örgüt, stratejik dönüşüm

Katılımcılar, operasyonel dayanıklılığın yalnızca krizlere yanıt verme değil, aynı zamanda bu krizlerden öğrenme sürecini de içerdiğini ifade etmişlerdir. Krizden öğrenme ve öğrenen örgüt gibi kodlar, örgütlerin gelecekteki krizlere karşı daha güçlü hale gelmelerine olanak tanımaktadır. Krizler sonrası yapılan değerlendirmeler ve retrospektif analizler, örgütlerin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Özellikle çift döngü öğrenme (Argyris & Schön, 1978) yaklaşımı, krizlerin örgütlerin stratejik yapılarında ne gibi dönüşümler yaratabileceğini ortaya koymaktadır. Tablo 3 de görüldüğü üzere operasyonel dayanıklılık organizasyonel öğrenmeyi arttırmış ve alt başlıklarından en çok bilgi paylaşımına katkı sağlamıştır.



Tablo 3. Operasyonel Dayanıklılığın Organizasyonel Öğrenmeye Etkisi

Operasyonel Dayanıklılığın Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi Kodlar: performans artışı, rekabet avantajı, sürdürülebilir başarı

Elde edilen bulgular, operasyonel dayanıklılığın örgütsel performans üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Katılımcılar, kriz dönemlerinde dayanıklı olan örgütlerin sadece hayatta kalmakla kalmadığını, aynı zamanda yeni fırsatlar yaratabildiklerini belirtmişlerdir. **Performans artışı** ve **rekabet avantajı** gibi kodlar, örgütlerin krizlere karşı dayanıklı olmalarının onları sektördeki diğer rakiplere karşı avantajlı hale getirdiğini göstermektedir. Bu bulgular, **Duchek (2020)**'in operasyonel dayanıklılığın örgütsel başarıyı artırma potansiyelini vurgulayan görüşleriyle uyumludur. Tablo 4 de görüldüğü üzere operasyonel dayanıklılık organizasyonel performansın alt başlıklarından en çok verimlilik ve iç kurumsal paydaşların etkin kullanımına katkı sağlamıştır.



Tablo 4. Operasyonel Dayanıklılığın Organizasyonel Performansa Etkisi

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu araştırma, operasyonel dayanıklılığın örgütlerin içsel ve dışsal çevre faktörleriyle olan ilişkisini, bu faktörlerin örgütsel öğrenme ve performans üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma

bulguları, operasyonel dayanıklılığın yalnızca krizlere tepki verme değil, aynı zamanda bu krizlerden stratejik fırsatlar yaratma yeteneği olduğunu ortaya koymuştur. İçsel ve dışsal faktörlerin operasyonel dayanıklılık üzerindeki etkileri, örgütlerin çevresel değişkenlere nasıl uyum sağladığını ve rekabet avantajlarını nasıl güçlendirdiğini göstermektedir.

İçsel çevre faktörleri, örgütlerin operasyonel dayanıklılıklarını güçlendiren en temel unsurlar arasında yer almaktadır. Liderlik ve kurum içi iletişim, örgütlerin kriz anlarında hızlı ve esnek kararlar alabilmesini sağlamaktadır. Bu bulgular, Lengnick-Hall ve Beck (2005)'in, liderliğin operasyonel dayanıklılığın önemli bir bileşeni olduğu görüşüyle paralellik göstermektedir. Ayrıca, dijital altyapının güçlü olması, çevresel değişkenlere hızlı uyum sağlama kapasitesini artırmaktadır, bu da Tukamuhabwa et al. (2015)'in dijitalleşmenin operasyonel dayanıklılığı artıran rolünü vurgulayan bulguları ile uyumludur.

Dışsal çevre faktörleri, örgütlerin dayanıklılık kapasitesini etkileyen kritik unsurlar arasında yer almaktadır. Ekonomik koşullar ve politik belirsizlikler, örgütlerin stratejik yönelimlerini doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, dışsal faktörlere karşı daha esnek bir strateji geliştirebilen örgütler, performanslarını sürdürülebilir şekilde iyileştirebilmektedir. Pfeffer & Salancik (1978)'in dış çevreye bağımlılık teorisi, bu bulgularla örtüşmektedir. Ayrıca, Christopher ve Peck (2004)'ün dışsal çevre faktörlerinin örgütlerin dayanıklılıklarını hem zorlaştırabileceğini hem de fırsat yaratabileceğini belirttiği görüşleriyle uyumlu bulgular elde edilmiştir.

Operasyonel dayanıklılığın örgütsel öğrenme üzerinde doğrudan etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Kriz anlarında yaşanan zorluklar, örgütlerin stratejik dönüşüm gerçekleştirmeleri ve gelecekteki krizlere daha hazırlıklı olmaları için bir fırsat yaratmaktadır. Krizlerin ardından yapılan öğrenme süreçleri, örgütlerin adaptasyon yeteneklerini artırmakta ve krizlere karşı dirençlerini güçlendirmektedir. Argyris ve Schön (1978)'in çift döngü öğrenme kuramı, bu bulgularla uyumludur. Krizlerden elde edilen dersler, yalnızca mevcut stratejilerin iyileştirilmesine değil, aynı zamanda örgütlerin uzun vadeli başarıya yönelik stratejik dönüşümler yapmalarına olanak tanımaktadır.

Operasyonel dayanıklılığın, örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur. Kriz dönemlerinde dayanıklı olan örgütler, sadece hayatta kalmakla kalmaz, aynı zamanda yenilikçi çözümler üreterek sektördeki diğer rakiplerine karşı avantaj elde ederler. Bu bulgular, Duchek (2020)'in operasyonel dayanıklılığın örgütsel başarıyı artıran bir potansiyele sahip olduğu yönündeki görüşleriyle uyumludur. Krizlere karşı dayanıklı olan örgütler, yenilikçilik, üretkenlik ve müşteri memnuniyeti gibi önemli performans göstergelerinde de iyileşme sağlamakta, rekabet avantajı elde etmektedirler.

Sonuç olarak, operasyonel dayanıklılığın, yalnızca krizlere tepki vermekle sınırlı kalmadığı, aynı zamanda çevresel değişkenlere uyum sağlama, stratejik fırsatlar yaratma, örgütsel öğrenme ve performansı artırma yeteneğiyle ilişki olduğu görülmektedir. Örgütlerin, bu dayanıklılığı geliştirmek için stratejik çevikliklerini artırmalarının yanında, içsel ve dışsal faktörlere karşı esnek stratejiler geliştirmelerinin de önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmanın, operasyonel dayanıklılığın artırılması için önemli stratejik yönelimler ortaya koyduğu söylenebilir. Gelecek araştırmalarda, örgütlerin liderlik ve iç iletişim süreçlerinin dayanıklılık üzerindeki etkisini daha derinlemesine incelenebilir. Ayrıca, dijital altyapı ve teknolojinin krizlere karşı esneklik sağlama rolü, daha kapsamlı bir şekilde araştırılabilir.

Bir diğer önemli konu, esnek stratejilerin geliştirilmesi ve bu stratejilerin örgütsel performansa etkilerinin analizidir. Dışsal çevre faktörlerine karşı stratejilerin etkinliğini değerlendiren çalışmalar, dayanıklılığın sektörel bazda nasıl güçlendirilebileceğini ortaya koyabilir. Son olarak, krizlerden öğrenme süreçlerinin kurumsallaştırılması ve örgütsel stratejilere entegrasyonu, gelecekteki araştırmalar için değerli bir alan sunmaktadır.

KAYNAKÇA

Argyris, C., ve Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Birkie, S. E., Trucco, P., ve De Marchi, V. (2014). The resilience of supply chains to external disruptions: Empirical evidence. *Production Planning & Control*, 28(4), 295-308.

Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–13.

Doz, Y. L., ve Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning, 43*(2-3), 370-382. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.003

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.

Lengnick-Hall, C. A., ve Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., ve Lengnick-Hall, C. A. (2011). Developing dynamic capabilities for organizational resilience. *Business & Society*, 50(3), 243–278.

Miller, E. J. (2001). The theory of complex systems. In P. A. Cilliers (Ed.), *Complexity and postmodernism: Understanding complex systems* (pp. 77–104). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203463664

Pfeffer, J., ve Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency.

Teece, D. J., Pisano, G., ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509-533. https://doi.org/ 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Tukamuhabwa, B. R., Stevenson, M., Busler, M., ve Ntayi, J. M. (2015). Supply chain resilience: Definition, review and theoretical framework. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(4), 653–678.

TEKNOLOJİ DIŞI MARKALARDA YAPAY ZEKÂ VE ORGANİZASYONEL YETKİNLİK SİNYALİ: TÜKETİCİ ÇIKARIMLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

Arş. Gör. Zekiye ŞAHİN

Gebze Teknik Üniversitesi,
zekiye.sahin2016@gtu.edu.tr

Arş. Gör. Enes YAVUZ

Gebze Teknik Üniversitesi,
enesyavuz@gtu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, teknoloji dışı markaların yapay zekâ (YZ) ile ürettiği reklamların tüketiciler tarafından nasıl organizasyonel yetkinlik sinyali olarak yorumlandığını incelemektedir. Kaynak Temelli Görüş, Yetkinlik Temelli Yaklaşım ve Sinyal Teorisi temelinde şekillenen araştırma kapsamında, Coca-Cola'nın YZ odaklı güncel bir kampanyasına yönelik oluşturulan geniş çaplı tüketici yorumu veri seti, doğal dil işleme (NLP) temelli metin madenciliği yöntemleri ile analiz edilmiştir. Bulgular, tüketicilerin YZ kullanımını sıklıkla bir organizasyonel zafiyet veya algısal kapasite eksikliği ile ilişkilendirdiğini göstermektedir. Reklamın örgütsel kapasite ekseninde değerlendirilmesinin, tüketici duyarlılığını negatif yönde etkilediği ve markanın yaratıcı sermayesini sıradanlaştırma riski taşıdığı saptanmıştır. Ayrıca, sinyal güvenilirliğindeki bu erozyonun, tüketici söylemlerini alternatif pazar arayışlarına ve rekabetçi kıyaslamalara yönelttiği gözlemlenmiştir. Sonuç olarak YZ kullanımı, teknoloji dışı markalar için "kolaya kaçma" algısı yaratan bir itibar riski barındırmakta olup; teknolojinin stratejik bir inovasyon kapasitesi olarak insan merkezli bir biçimde sunulması gerektiğini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Organizasyonel Yetkinlik, Kaynak Temelli Görüş, Sinyal Teorisi, Tüketici Çıkarımları, Dijital Dönüşüm, Yapay Zekâ

GİRİŞ

Günümüzde yapay zekâ (artificial intelligence), işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde ve bu avantajı sürdürmesinde stratejik önem taşıyan temel dijital teknolojilerden biri haline gelmiştir (Akbar vd., 2023). Kaynak Temelli Görüş (Resource-Based View–RBV), sürdürülebilir rekabet avantajını firmaların sahip olduğu değerli, nadir ve taklit edilmesi güç kaynaklarla açıklarken (Barney, 1991), Yetkinlik Temelli Yaklaşım (Competence-Based View–CBV) bu avantajın söz konusu kaynakların etkin biçimde geliştirilmesi ve kullanılmasıyla mümkün olduğunu vurgulamaktadır (Hamel & Prahalad, 1990; Sanchez & Heene, 1997). Bu çerçevede yapay zekâ, yalnızca operasyonel verimlilik sağlayan bir teknoloji değil, aynı zamanda firmaların inovasyon kapasitesini ve dijital dönüşüm yetkinliğini güçlendiren stratejik bir organizasyonel kaynak ve yetkinlik olarak değerlendirilmektedir (Wamba-Taguimdje vd., 2020; Mikalef vd., 2023).

Şirketlerin dinamik piyasa koşullarında değişim yaşaması kaçınılmaz bir süreçtir ve bu durum reklamcılık pratiklerindeki evrimle somutlaşmaktadır (Shah vd., 2020; Cui vd., 2025). Bu bağlamda, özellikle teknoloji sektörü dışındaki geleneksel büyük markaların yapay zekâ (YZ) destekli pazarlama içeriklerini stratejik bir araç olarak benimsemeleri, sektördeki dijital dönüşümün ulaştığı noktayı gözler önüne sermektedir (Modgil vd., 2025). Bu içerikler temel olarak pazarlama iletişimi amacı taşısa da (Kirk & Givi, 2025), aynı zamanda markaların sahip olduğu özellikleri dış paydaşlara gösterebildikleri bir araç haline gelmektedir (N. Tehrani & Roy, 2025). Sinyal Teorisi (Signaling Theory) perspektifinden bakıldığında, firmalar doğrudan gözlemlenemeyen yetkinliklerini çeşitli iletişim araçları aracılığıyla dış paydaşlara iletebilir (Spence, 1973). Bu bağlamda YZ ile üretilmiş reklamlar, firmaların dijital yetkinliklerini ve teknolojik dönüşüm kapasitelerini tüketicilere ileten bir sinyal işlevi görür (Rosengren vd., 2020; Bloom & Reve, 1990).

Bununla birlikte mevcut literatür incelendiğinde, YZ destekli reklamların çoğunlukla tüketici tutumları, yaratıcılık algısı veya reklam etkinliği gibi pazarlama sonuçları açısından ele alındığı görülmektedir (Li & Li, 2026). Buna karşın bu içeriklerin tüketiciler tarafından firmaların organizasyonel teknolojik yetkinliklerinin bir sinyali olarak nasıl yorumlandığı henüz yeterince araştırılmamıştır. Bu çalışma literatüre üç temel katkı sunmaktadır. İlk olarak YZ ile üretilmiş reklamları organizasyonel teknolojik yetkinliğin bir sinyali olarak kavramsallaştırmaktadır. İkinci olarak; Kaynak Temelli Görüş (RBV), Yetkinlik Temelli Yaklaşım (Competence-Based View) ve Sinyal Teorisi (Signaling Theory) tek bir

teorik çerçevede bütünleştirilerek yapay zekânın hem stratejik bir kaynak hem de organizasyonel bir yetkinlik ve aynı zamanda bir pazar sinyali olarak nasıl işlev gördüğü açıklanmaktadır. Üçüncü olarak ise, markaların yapay zekâ ile üretilmiş reklamlarının, tüketiciler tarafından firmanın doğrudan gözlemlenemeyen teknolojik yetkinliklerine ilişkin bir sinyal olarak nasıl yorumlandığını ampirik olarak ortaya koymaktadır.

Bu doğrultuda çalışma, teknoloji dışı markaların yapay zekâ ile üretilmiş reklamlarının tüketiciler tarafından organizasyonel teknolojik yetkinliğin görünür bir sinyali olarak yorumlanabileceğini öne sürmekte ve bu çıkarımları incelemek üzere Coca-Cola örneğinden yararlanmaktadır. Araştırma kapsamında şu temel soruya yanıt aranmaktadır: *"Teknoloji dışı markaların yapay zekâ ile ürettikleri reklamlar, tüketiciler tarafından organizasyonel teknolojik yetkinliğin ve yönetimsel kararların bir sinyali olarak nasıl yorumlanmaktadır?"* Bu soru çerçevesinde aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

H1: Tüketicilerin yapay zekâ destekli reklamları firmanın teknolojik yetkinliği bağlamında değerlendirmesi, kurumsal/stratejik bağlamda değerlendirmesine kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek negatif duyarlılık yaratır.

H2: Yapay zekâ kullanımının tüketici nezdinde düşük eforlu bir üretim süreci olarak algılanması, markanın sinyal güvenilirliğini zedeleyerek rakip marka lehine karşılaştırmaları artırması beklenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışma, yapay zekâ destekli reklamların tüketici nezdindeki yansımalarını; birbirini tamamlayan üç temel teorik perspektif (RBV, CBV ve Sinyal Teorisi) üzerinden analiz etmektedir. Bu bütünsel yaklaşım, yapay zekânın bir "kaynak" olarak sahipliğinden, bir "yetkinlik" olarak kullanımına ve nihayetinde bir "sinyal" olarak pazar etkisine uzanan stratejik süreci anlamlandırmayı amaçlamaktadır.

Organizasyonel Yetkinlik Olarak Yapay Zekâ

Kaynak Temelli Görüş (Resource-Based View – RBV), sürdürülebilir rekabet avantajının firmaların sahip olduğu değerli (valuable), nadir (rare), taklit edilmesi zor (inimitable) ve ikame edilemez (non-substitutable) —yani VRIN kriterlerini karşılayan— stratejik kaynaklara dayandığını ileri sürmektedir (Barney, 1991; Purba vd., 2023). Bu bağlamda yapay zekâ, özellikle teknoloji yoğun sektörlerde kritik bir dijital kaynak olarak değerlendirilmektedir (Li & Li, 2026). Yapay zekâ teknolojileri, iş modellerini dönüştürerek inovasyonu teşvik etmekte, süreç verimliliğini artırmakta ve karar verme yeteneklerini geliştirmektedir (Rane vd., 2024).

Yetkinlik Temelli Yaklaşım (Competence-Based View) ise rekabet avantajının yalnızca kaynakların varlığıyla değil, bu kaynakların hedef odaklı ve etkin kullanımını sağlayan organizasyonel yetkinliklerle mümkün olduğunu savunmaktadır (Sanchez & Heene, 1997; Freiling, 2004). Bu perspektiften yapay zekâ, teknik bir araç olmanın ötesinde, organizasyonların veri ve bilgi kaynaklarını kullanmalarını sağlayan stratejik bir kabiliyettir (Kietzmann & Pitt, 2020; Mikalef vd., 2023). Özellikle teknoloji dışı sektörlerdeki firmalar, bu teknolojileri karar verme süreçlerini desteklemek ve dijital dönüşüm kapasitelerini geliştirmek amacıyla benimsemektedir (Modgil vd., 2025). Bu süreçte üst yönetimin yapay zekânın sunduğu olanaklar konusunda stratejik bir anlayış geliştirmesi, dönüşümün etkinliği açısından kritik önemdedir (Jorzik vd., 2023).

Organizasyonel Yetkinlik Sinyali Olarak Yapay Zekâ Destekli Reklamlar

Firmaların sahip olduğu teknolojik yetkinlikler çoğu zaman dış paydaşlar tarafından doğrudan gözlemlenemez; bu durum piyasada bir bilgi asimetrisi yaratır (Bergh vd., 2014). Sinyal Teorisi (Signaling Theory) çerçevesinde organizasyonlar, sahip oldukları kaliteyi çeşitli sinyaller aracılığıyla iletirler (Spence, 1973; Connelly vd., 2011). Yapay zekâ ile üretilmiş reklam içerikleri, firmaların bu teknolojileri uygulayabilme kapasitesine işaret eden görünür çıktılar ve özgün sinyal mekanizmalarıdır (Ratta vd., 2024).

Ancak bir sinyalin güvenilirliği, düşük yetkinlikli firmalar için taklit edilmesinin maliyetli olmasına bağlıdır (Spence, 1973). YZ ile üretilmiş içeriklerin düşük maliyetli ve hızlı üretilebilir olması (LeBrun, 2025), bazı tüketiciler tarafından bunların "düşük eforlu" çıktılar olarak algılanmasına yol açabilir (To vd., 2025). Bu durum, yüksek yetkinlik sinyali vermeye çalışan bir firma için "itibar riski" oluşturabilir

ve sinyalin ayırt edici gücünü (separating power) yitirerek bir belirsizlik ortamına (pooling equilibrium) neden olabilir (Riley, 2001).

Yapay Zekâ Destekli Reklamların Tüketici Tarafından Yorumlanması

Literatürde yapay zekâ ile üretilmiş reklamlar çoğunlukla yaratıcılık algısı, marka tutumu ve reklam beğenisi gibi pazarlama çıktıları üzerinden ele alınmaktadır (Jung & Kim, 2026). Oysa bu tür içerikler, tüketicilerin reklamın ötesine geçerek firmanın organizasyonel kapasitesine ilişkin çıkarımlar yapmasına zemin hazırlar (Kardes vd., 2004). Özellikle Coca-Cola gibi teknoloji dışı markalarda, tüketiciler firmanın teknik altyapısını doğrudan gözlemleyemediği için bu reklamlar organizasyonun güncel teknolojiye uyum yeteneğinin bir temsili olarak işlev görür (Connelly vd., 2011).

Tüketiciler, yapay zekâ kullanımını aynı zamanda bir yönetim kararı olarak değerlendirir ve "bu firma neden böyle bir reklam yaptı?" sorusunu sorarak yönetim kalitesini çözümlerler. Bazı tüketiciler bunu yenilikçilik göstergesi olarak algılarken (Mamedov & Solunina, 2024), bazıları özgünlük kaybı olarak görebilir (Umarjonova, 2026). Sonuç olarak YZ ile üretilmiş reklamlar, organizasyonel yetkinlik ve yönetim muhakemesinin dış paydaşlarca değerlendirildiği sembolik çıktılar olarak ele alınmalıdır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, tüketicilerin yapay zekâ ile üretilmiş reklamları organizasyonel teknolojik yetkinliğin görünür bir sinyali olarak nasıl yorumladığını incelemek üzere metin madenciliğine dayalı bir analiz çerçevesi benimsemektedir. Araştırma tasarımı, dış paydaşlar tarafından doğrudan gözlemlenmesi güç olan organizasyonel teknolojik yetkinliğe ilişkin tüketici çıkarımlarını (consumer inference) tetikleyen mekanizmalara odaklanmaktadır (Kardes vd., 2004). Bu doğrultuda, doğal dil işleme (NLP) teknikleri ve tematik yapı analizleri birleştirilerek tüketici söylemleri üzerinden bütüncül bir metodolojik iş akışı oluşturulmuştur.

Araştırma Tasarımı ve Ampirik Bağlam

Çalışma, teknoloji dışı markalara ait yapay zekâ ile üretilmiş reklamların, tüketiciler tarafından organizasyonel teknolojik yetkinliğin görünür bir sinyali olarak yorumlanabileceği önermesine dayanmaktadır (Spence, 1973; Bloom & Reve, 1990). Bu doğrultuda, Coca-Cola'nın "Holidays Are Coming" kampanyası, yapay zekâ temelli bir reklam çıktısının firma düzeyinde teknolojik yetkinlik çıkarımlarını nasıl tetiklediğini incelemek amacıyla teorik olarak açıklayıcı bir ampirik vaka olarak ele alınmıştır. Sinyal teorisi literatüründe belirtildiği üzere, sinyal mekanizmaları özellikle ürün kalitesinin veya firma yetkinliğinin doğrudan gözlemlenemediği bilgi asimetrisi durumlarında stratejik bir önem taşımaktadır (Connelly vd., 2011; Bergh vd., 2014).

Veri Toplama ve Bağlamlar Arası Üçgenleme

Araştırma verileri, video paylaşım platformu üzerinden algoritmik veri çekme yöntemleri kullanılarak elde edilmiştir. Tüketici algılarının tek bir izleyici kitlesiyle sınırlı kalmasını önlemek adına, farklı söylem alanlarını kapsayan karşılaştırmalı bir veri toplama stratejisi izlenmiştir. Bu doğrultuda; markanın resmî reklam yayını ile bu kampanyaya yönelik bağımsız eleştirel içerikler altında biriken on bini aşkın tüketici yorumu derlenerek iki temel veri seti oluşturulmuştur.

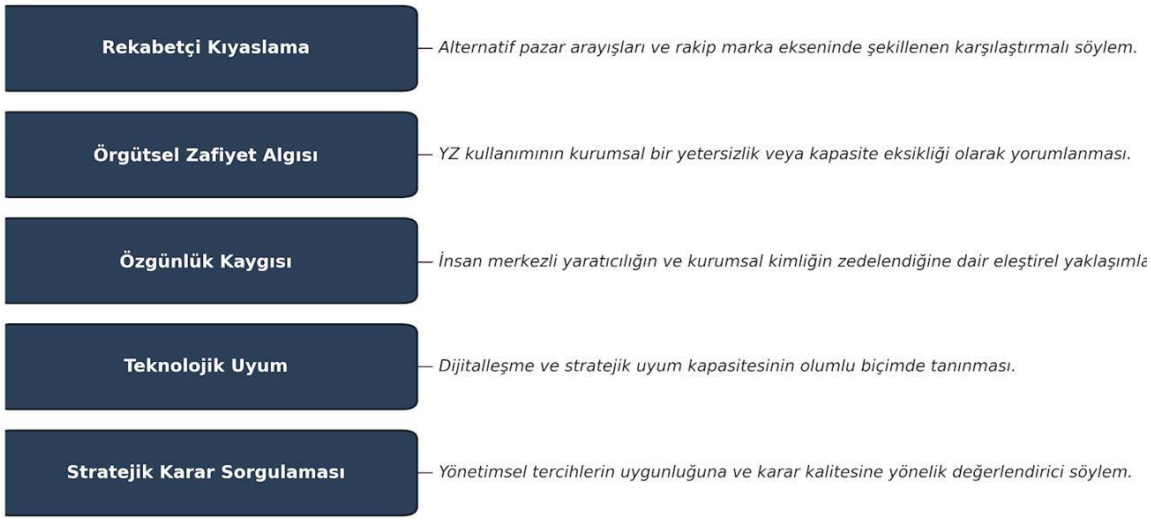
Veri Ön İşleme ve Organizasyonel Yorum Belirleme

Metin verileri analiz öncesinde standart metin madenciliği prosedürlerine uygun olarak gürültülü verilerden arındırılmış ve normalize edilmiştir. Çalışmanın temel odağı, doğrudan firmaya yönelik organizasyonel çıkarımlar olduğundan (Kardes vd., 2004), kurumsal aktörleri ve yönetsel stratejileri hedef alan ifadeleri ayıklamak amacıyla kurumsal odaklı bir filtreleme süreci yürütülmüştür. Bu ön işleme adımı sonucunda, yalnızca firma yetkinliğine ve yönetimsel tercihlere açık atıfta bulunan geniş bir yorum alt kümesi, analitik değerlendirme için izole edilerek çalışmaya dâhil edilmiştir.

Tematik Sınıflandırma ve Semantik Vektörleme

Yorumların kuramsal tutarlılığını sağlamak amacıyla literatürdeki kavramsal yaklaşımlardan hareketle temel yorumlayıcı temalar belirlenmiştir. Bu kategoriler ağırlıklı olarak; örgütsel kapasite algıları, otantiklik beklentileri, rekabetçi pazar değerlendirmeleri ve yönetsel kararların sorgulanması etrafında yapılandırılmıştır. Metinlerdeki örtük anlamsal ilişkileri yakalayabilmek için derin öğrenme tabanlı dil

modellerinden ve metin gömme tekniklerinden yararlanılmıştır. Sınıflandırma işlemi, her bir yorumun temsil ettiği anlamsal özelliklerin, kuramsal olarak tanımlanan referans kategorilere olan algoritmik benzerlik skorları üzerinden otomatik olarak gerçekleştirilmiştir.



Şekil 1: Tüketici Söylemleri ve Örgütsel Çıkarımlar İçin Tematik Çerçeve

Duygu Analizi ve İstatistiksel Doğrulama

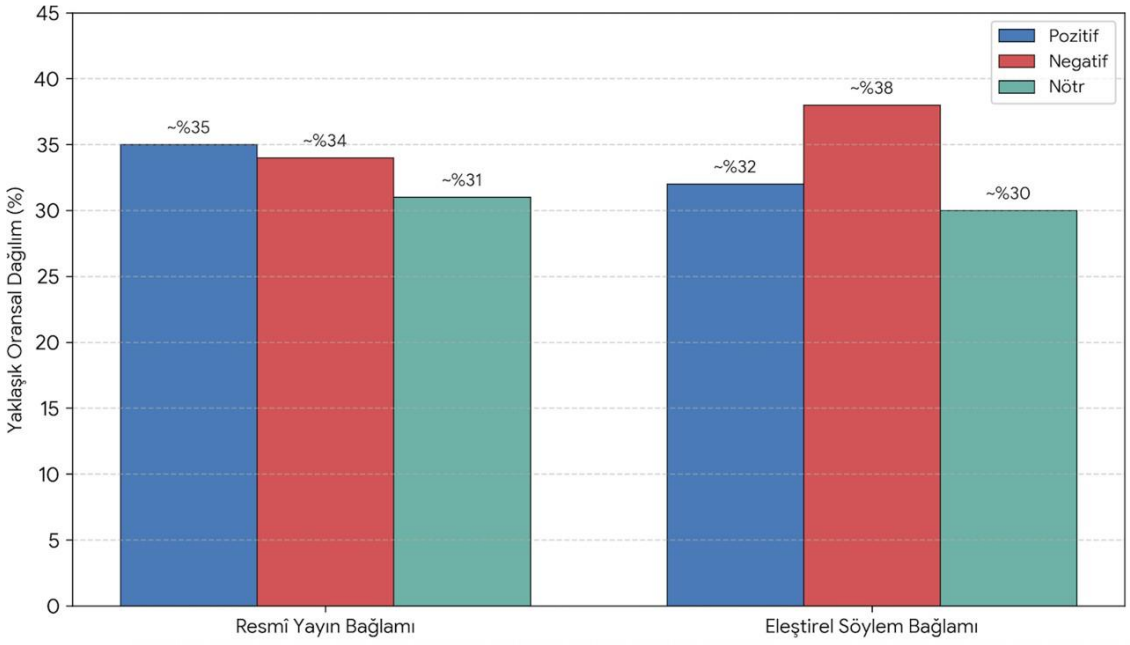
Yorumların duygusal yönelimi, kısa ve etkileşim temelli dijital metinlerde duygu tonunu belirlemeye uygun olan *VADER (Valence Aware Dictionary and sEntiment Reasoner)* algoritması kullanılarak "pozitif", "negatif" ve "nötr" olarak sınıflandırılmıştır (Hutto & Gilbert, 2014). Bulguların istatistiksel anlamlılığını test etmek için ki-kare (χ^2) bağımsızlık testi ve yönetim kararlarına yönelik değerlendirmelerin rakip marka lehine bir duygusal kayma üretip üretmediğini ölçen *Odds Ratio* analizi uygulanmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın ampirik aşamasında elde edilen veriler, yapay zekâ destekli reklam içeriklerinin izleyici kitlesi tarafından yalnızca görsel bir sunum olarak değil, aynı zamanda markanın teknolojik ve yönetsel kapasitesine dair somut birer gösterge olarak algılandığını ortaya koymaktadır. Bu bölümde; YouTube üzerinden derlenen geniş ölçekli yorum veri setinin duygu analizi sonuçları, anlamsal kümeleme bulguları ve istatistiksel ilişki testleri sunulmaktadır. Analizler, markanın dijitalleşme stratejisine yönelik tüketici çıkarımlarının hem söylemsel hem de istatistiksel düzeyde nasıl şekillendiğini ve bu çıkarımların rakip markalarla olan rekabet dengesini nasıl etkilediğini detaylandırmaktadır.

Bağlamlar Arası Genel Duygu Yapısı ve Söylemsel Farklılaşma

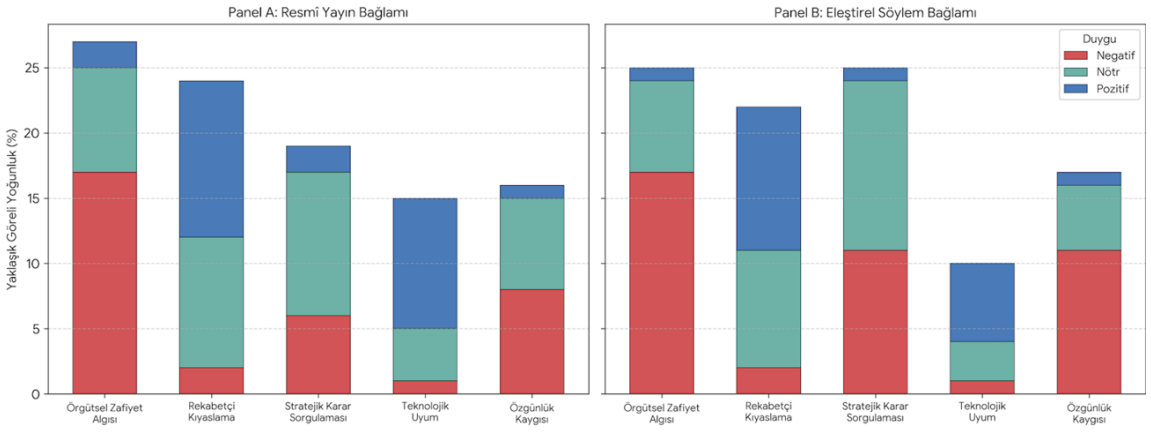
Şekil 2'de de görülebileceği üzere, araştırma kapsamında incelenen iki farklı dijital söylem ortamı (resmî kampanya ve bağımsız eleştiri platformları) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir duygu farklılaşması tespit edilmiştir. Resmî kampanya içeriklerinde pozitif duygu eğilimi görece daha ağırlıklı bir seyir izlerken, negatif yorumların oranı daha sınırlı kalmıştır. Buna karşılık, eleştirel söylem bağlamında tüketici duyarlılığının belirgin bir biçimde negatif tona doğru kaydığı ve pozitif algının gerilediği gözlemlenmiştir. Bu durum, reklamın yayınlandığı mecranın (resmî kanal vs. bağımsız eleştiri platformu) izleyici algısı üzerinde belirleyici bir yapısal etkiye sahip olduğunu ve eleştirel bağlamın negatif söylemi sistematik olarak artırdığını doğrulamaktadır.



Şekil 2: Dijital Söylem Bağlamlarına Göre Tüketici Duyarlılığı

Organizasyonel Yorumların Tematik ve Duygusal Dağılımı

Tüketicilerin reklama yönelik tepkileri salt bir içerik değerlendirmesinin ötesine geçerek, çok boyutlu örgütsel çıkarımlara dönüşmüştür. Şekil 3'te görülebileceği üzere, bu çıkarımlar ağırlıklı olarak; firmanın kapasite eksikliği algısı, rakip marka kıyaslamaları, stratejik karar süreçlerinin sorgulanması, teknolojik yenilikçilik ve özgünlük kaygıları etrafında şekillenmiştir. Resmî kampanya bağlamında örgütsel zafiyet algısı ve rekabetçi kıyaslamalar en yüksek yoğunluğa sahipken; eleştirel söylem ortamında stratejik karar kalitesine yönelik sorgulamaların belirgin şekilde öne çıkması dikkat çekicidir. Bu durum, izleyicilerin yapay zekâ destekli reklamı yalnızca bir pazarlama aracı olarak değil, firmanın içsel kapasitesi ve yönetimsel vizyonu hakkında bilgi veren stratejik bir örgütsel sinyal olarak okuduğunu doğrulamaktadır (Spence, 1973; Connelly vd., 2011).



Şekil 3: Örgütsel Çıkarımların Tematik ve Duygusal Dağılımı

Tematik Duygu Analizi ve YZ Paradoksu

Duyarlılık analizi sonuçları, örgütsel zafiyet algısına yönelik söylemlerin büyük ölçüde negatif bir tona sahip olduğunu; teknolojik uyum odaklı değerlendirmelerin ise ağırlıklı olarak pozitif bir eğilim sergilediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, yapay zekâ destekli içeriklerin tüketiciler tarafından zaman zaman kurumsal entelektüel sermayeyi aşındıran ve 'kolaya kaçma' hissiyatı uyandıran zayıf bir stratejik hamle olarak kodlanabileceğini desteklemektedir (To vd., 2025). Diğer taraftan, stratejik karar sorgulamaları eksenindeki söylemlerde gözlemlenen dengeli (nötr) duygu dağılımı, kitlenin reklamı salt

bir estetik ürün olarak değil, arkasındaki yönetimsel rasyonaliteyi değerlendirdiği kurumsal bir tercih olarak algıladığına işaret etmektedir (Kardes vd., 2004).

Yetkinlik vs. Kurumsal Odak: Odds Ratio Analizi

Yorumlar "Yetkinlik Odaklı" ve "Kurumsal Odaklı" olarak iki üst kümede incelendiğinde, lojistik regresyon sonuçları kritik bir risk alanını ortaya koymuştur. Elde edilen 1,264 Odds Ratio değeri, bir tüketicinin reklamı bir "yetenek/kapasite" penceresinden değerlendirmesinin, negatif duyarlılık geliştirme olasılığını %26,4 oranında artırdığını işaret etmektedir. Bu bulgu, YZ sinyalinin prestij artırıcı bir unsur olmaktan ziyade, markanın özgünlüğünü erozyona uğratan bir maliyet azaltma stratejisi olarak algılandığı durumlarda "kırılganlaştığını" göstermektedir. Bu istatistiksel bulgular doğrultusunda H1 hipotezi desteklenmiştir.

Teorik Tartışma: Sinyal Güvenilirliği ve Kaynak Erozyonu

Elde edilen tüm bulgular, Kaynak Temelli Görüş (Barney, 1991) ve Sinyal Teorisi (Spence, 1973) perspektifinden sentezlendiğinde; YZ'nin teknoloji dışı markalar için "nadir ve taklit edilemez" yaratıcılık sermayesini sıradanlaştırma riski taşıdığı görülmektedir. Odds Ratio (1,264) verisi, tüketicinin teknolojik yetkinlik sinyalini "düşük efor" olarak deşifre ettiğinde, markanın dinamik yetkinliklerine (Teece vd., 1997) olan güvenin sarsıldığını ortaya koymaktadır. Bu durum, markayı rekabet avantajı kaybına uğratarak tüketiciyi rakip markaların daha "insan merkezli" ve "otantik" yetkinlik sinyallerine yönlendirmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, teknoloji dışı markaların yapay zekâ (YZ) kullanımını Kaynak Temelli Görüş (RBV), Yetkinlik Temelli Yaklaşım ve Sinyal Teorisi çerçevesinde inceleyerek literatüre önemli katkılar sunmaktadır.

Teorik ve Pratik Katkılar

Araştırma sonuçları, YZ'nin teknoloji dışı markalar için "çift yönlü bir kılıç" işlevi gördüğünü işaret etmektedir. RBV perspektifinden (Barney, 1991), YZ kullanımı markanın taklit edilemez "beşerî yaratıcılık" sermayesini homojenize etme riski taşımaktadır. Araştırma kapsamında öne sürülen ve ampirik bulgularla da desteklenen H1 ve H2 hipotezleri, bu riskin tüketici nezdindeki somut karşılığını doğrulamaktadır. Tüketiciler, YZ kullanımını bir yetkinlik gelişimi olarak görmekten ziyade, markanın özgün yaratıcı kapasitesini sıradanlaştıran bir unsur olarak kodlamaktadır. Sinyal Teorisi bağlamında ise, YZ içeriği markanın dijital dönüşümüne dair "yüksek maliyetli bir sinyal" olarak gönderilse de, Odds Ratio bulguları bu sinyalin "kolaya kaçma" olarak deşifre edilebildiğini ortaya koymuştur.

Yöneticiler İçin Öneriler

İnsan Merkezli YZ: Markalar, YZ'yi insan emeğinin ikamesi olarak değil, yaratıcılığı destekleyen bir araç (*human-in-the-loop*) olarak konumlandırmalıdır.

Sinyal Güvenilirliği: YZ reklamları, markanın otantik değerleriyle çelişmemeli; teknolojik yetkinlik sinyali markanın prestijini erozyona uğratacak "ucuz maliyet" algısından arındırılmalıdır.

Bağlam Yönetimi: Dijital platformlardaki eleştirel söylemlerin, marka sinyalini hızlıca negatif yöne çekebileceği unutulmamalı, topluluk yönetimi stratejik bir önemle yürütülmelidir.

Kısıtlar ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışma, sunduğu teorik ve ampirik katkılara rağmen bazı kısıtlar barındırmaktadır. İlk olarak, araştırma verileri yalnızca YouTube platformu üzerinden ve belirli bir zaman aralığında derlenmiştir. Gelecek çalışmalarda, X (Twitter) veya Reddit gibi farklı dijital söylem alanlarının dâhil edilmesi, bulguların genellenebilirliğini artıracaktır. İkinci olarak, bu çalışma teknoloji dışı bir marka (Coca-Cola) örneğine odaklanmıştır; farklı sektörlerdeki (örneğin lüks tüketim veya otomotiv) YZ kullanımına yönelik tüketici çıkarımlarının karşılaştırmalı analizi literatür için kıymetli bir perspektif sunacaktır. Son olarak, bu çalışmada kullanılan duygu analizi ve semantik kümeleme yöntemleri, ilerleyen çalışmalarda nöro-pazarlama teknikleri veya deneysel tasarımlarla desteklenerek tüketicilerin bilişsel süreçleri daha derinlemesine incelenebilir.

KAYNAKÇA

Akbar, Z., Hassaan, A., Jamshaid, M. M., Siddique, M. N., & Niaz, S. (2023). Leveraging data and artificial intelligence for sustained competitive advantage in firms and organizations. *Journal of Innovative Computing and Emerging Technologies*, *3*(1).

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120.

Bergh, D. D., Connelly, B. L., Ketchen Jr, D. J., & Shannon, L. M. (2014). Signalling theory and equilibrium in strategic management research: An assessment and a research agenda. *Journal of Management Studies*, *51*(8), 1334-1360.

Bloom, P. N., & Reve, T. (1990). Transmitting signals to consumers for competitive advantage. *Business Horizons*, *33*(4), 58-66.

Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, *37*(1), 39-67.

Cui, W., Liu, M. J., & Yuan, R. (2025). Exploring the integration of generative AI in advertising agencies: A co-creative process model for human–AI collaboration. *Journal of Advertising Research*, *65*(2), 167-189.

Freiling, J. (2004). A Competence-based Theory of the Firm. *Management Revue*, 27-52.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, *68*(3), 79-91.

Hutto, C., & Gilbert, E. (2014, May). Vader: A parsimonious rule-based model for sentiment analysis of social media text. In *Proceedings of the International AAAI Conference on Web and Social Media* (Vol. 8, No. 1, pp. 216-225).

Jorzik, P., Yigit, A., Kanbach, D. K., Kraus, S., & Dabić, M. (2023). Artificial intelligence-enabled business model innovation: Competencies and roles of top management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *71*, 7044-7056.

Jung, H., & Kim, H. (2026). Why human touch matters in AI-generated advertising: dual pathways to consumer satisfaction. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 1-22.

Kardes, F. R., Posavac, S. S., & Cronley, M. L. (2004). Consumer inference: A review of processes, bases, and judgment contexts. *Journal of Consumer Psychology*, *14*(3), 230-256.

Kirk, C. P., & Givi, J. (2025). The AI-authorship effect: Understanding authenticity, moral disgust, and consumer responses to AI-generated marketing communications. *Journal of Business Research*, *186*, 114984.

Kietzmann, J., & Pitt, L. F. (2020). Artificial intelligence and machine learning: What managers need to know. *Business Horizons*, *63*(2), 131-133.

LeBrun, A. (2025). The Risks of AI-Generated, Hyper-Personalized Digital Advertisements. *Philosophy & Technology*, *38*(3), 99.

Li, H., & Li, W. (2026). How to win the hearts of consumers with hybrid design? The interactive effects of human–AI collaborative design and advertising appeals on purchase intentions. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 1-17.

Mamedov, T., & Solunina, E. (2024). The perception of Generation Z towards AI-generated visual advertising in Finland.

Mikalef, P., Islam, N., Parida, V., Singh, H., & Altwaijry, N. (2023). Artificial intelligence (AI) competencies for organizational performance: A B2B marketing capabilities perspective. *Journal of Business Research*, *164*, 113998.

Modgil, S., Gupta, S., Kar, A. K., & Tuunanen, T. (2025). How could Generative AI support and add value to non-technology companies–A qualitative study. *Technovation*, *139*, 103124.

N. Tehrani, A., & Roy, S. K. (2025). Navigating technological disruptions: the interplay of AI-based stakeholder engagement, marketing agility, and firm performance. *European Journal of Marketing*, 1-28.

Purba, J. T., Gumulya, D., Hariandja, E., & Pramono, R. (2023). Valuable, Rare, Inimitable, Non-Substitutable of Resources in Building Innovation Capability for Sustainable Development: Evidence from Creative Social Enterprises. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, *18*(2).

Rane, N. L., Paramesha, M., Choudhary, S. P., & Rane, J. (2024). Artificial intelligence, machine learning, and deep learning for advanced business strategies: a review. *Partners Universal International Innovation Journal*, *2*(3), 147-171.

Ratta, A. A., Muneer, S., & ul Hassan, H. (2024). The impact of AI generated advertising content on consumer buying behavior and consumer engagement. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, *13*(2), 1152-1157.

Riley, J. G. (2001). Silver signals: Twenty-five years of screening and signaling. *Journal of Economic Literature*, *39*(2), 432-478.

Rosengren, S., Eisend, M., Koslow, S., & Dahlen, M. (2020). A meta-analysis of when and how advertising creativity works. *Journal of Marketing*, *84*(6), 39-56.

Sanchez, R., & Heene, A. (1997). Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition. *European Management Journal*, *15*(3), 303-317.

Shah, N., Engineer, S., Bhagat, N., Chauhan, H., & Shah, M. (2020). Research trends on the usage of machine learning and artificial intelligence in advertising. *Augmented Human Research*, *5*(1), 19.

Spence, M. (1973). l the MIT press. *The Quarterly Journal of Economics*, *87*(3), 355-374.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533.

To, R. N., Wu, Y. C., Kianian, P., & Zhang, Z. (2025). When AI doesn't sell Prada: Why using AI-generated advertisements backfires for luxury brands. *Journal of Advertising Research*, *65*(2), 202-236.

Umarjonova, S. (2026). AI-Powered Content Creation in Marketing: Opportunities, Challenges, and Strategic Implications. In *London International Monthly Conference on Multidisciplinary Research and Innovation (LIMCMRI)* (Vol. 4, No. 1, pp. 50-57).

Wamba-Taguimdje, S. L., Fosso Wamba, S., Kala Kamdjoug, J. R., & Tchatchouang Wanko, C. E. (2020). Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*, *26*(7), 1893-1924.

STRATEJİK YÖNETİM ALANINDA REKABET EDEN OKULLARIN VARSAYIMLARININ UYGULAYICI VE AKADEMİSYENLERİN GÖRÜŞLERİ IŞIĞINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Prof. Dr. Mehmet BARCA

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi,
mehmet.barca@asbu.edu.tr

Prof. Dr. Mustafa ÇOLAK

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi,
mustafa.colak@asbu.edu.tr

Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
saiddoven@yahoo.com

ÖZET

Stratejik Yönetimin temel araştırma konusu olan firmalar arasındaki performans farklarını açıklayan çalışmalar dört ana kategoride sınıflandırılabilir: Süreç araştırmaları, İçerik araştırmaları, Bağlam araştırmaları, Biliş araştırmaları. Bunlar hep birlikte stratejik olguların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu dört boyut aynı olgunun farklı yönlerini temsil eder ve dolayısıyla farklı araştırma alanlarına işaret eder. Her bir araştırma alanı, kendi içinde bir gelişim göstermektedir. Dolayısıyla her bir alandaki erken yaklaşımlar ve güncel yaklaşımlar bir süreklilik içinde değerlendirilebilir. Erken yaklaşımlar, daha çok normatif ve reçeteci yaklaşımlarla karakterize edilirken; güncel yaklaşımlar, açıklayıcı ve pozitivist yönelimlere sahiptir.

Stratejik yönetim alanının mevcut durumu göz önünde bulundurulduğunda bu çalışmanın amacı; (i) Uygulayıcılar ve akademisyenler arasında her bir araştırma alanında hangi yaklaşımın baskın olduğunu tespit etmek ve (ii) sektör/disiplin farklılığın uygulayıcılar/akademisyenler arasında baskın görüşlerde farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemektir. Bu amaçla, araştırma alanlarındaki hâkim yaklaşımı ölçmeye çalışan 34 soruluk bir anket oluşturmuş ve anket farklı disiplinlerden / sektörlerden olan akademisyenler/ uygulayıcılara uygulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik yönetim okulları, süreç araştırmaları, içerik araştırmaları, bağlam araştırmaları, biliş araştırmaları

GİRİŞ

Stratejik olgular süreç, içerik, biliş ve bağlam gibi farklı açılardan ele alınmıştır (Barca,2022). Bu bakış açıları, stratejik yönetim alanında çeşitli alt araştırma kollarının ortaya çıkmasına ve şekillenmesine neden olmuştur. Her bir alt kol, stratejik olgunun farklı bir boyutunu aydınlatmayı amaçlayarak kendi odak sorusu etrafında araştırmalar yürütmektedir. Bu doğrultuda, her bir alt kolda araştırma yaklaşımlarını yönlendiren alternatif bakış açıları ortaya çıkmaktadır. Örneğin, süreç alt kolu içerisinde "planlama" ve "öğrenme" yaklaşımları rekabet hâlindedir. Son dönemde ise "Uygulama Olarak Strateji" (Strategy As Practice – SAP) yaklaşımı yükselişe geçmiştir. Benzer şekilde, içerik alt kolunda ise "konumlandırma" ve "kaynak temelli" yaklaşımlar, strateji içeriğine dair sorunları ele almak üzere geliştirilmiştir.

Bu alt kollar içerisindeki rekabet eden yaklaşımlar, stratejik yönetim alanında homojenlik olmadığını göstermektedir. Söz konusu yaklaşımların dayandığı varsayımlar henüz yeterince açığa çıkarılmamış ve gerçeklikle sınanmamıştır. Bu çalışma, rekabet eden bu yaklaşımların ardındaki varsayımları açığa çıkarmayı ve elde edilecek ampirik veriler ışığında, uygulayıcılar ve akademisyenler tarafından hangilerinin desteklendiğini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın temel amacı, literatürde baskın olan görüşler ile uygulamada benimsenen yaklaşımlar arasında paralel bir eğilim olup olmadığını tespit etmektir. Bu doğrultuda:

1. Stratejik yönetim yaklaşımlarının dayandığı varsayımlar belirlenecek;

2. Uygulayıcılar ve akademisyenlerden anket yoluyla toplanan veriler analiz edilerek, hangi varsayımların kimler tarafından desteklendiği ortaya konulacak;

3. Elde edilen bulgular önceki çalışmaların desenleriyle karşılaştırılarak her bir alt kolda yükselen ve düşüşte olan yaklaşımlar belirlenecek ve nedenleri irdelenecek;

4. Son olarak, Kuhn'un (1970) paradigma kavramı çerçevesinde alanın olgun bir bilim disiplini hâline ne ölçüde geldiği değerlendirilecektir

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARININ SINIFLANDIRILMASI

Stratejik yönetim alanının hangi alt alanlardan oluştuğu konusundaki tartışmalar uzun süredir devam etmektedir. Bu konuda yapılan erken dönem çalışmalarda, örneğin Chaffee'nin (1985) karar vericilerin zihinsel modellerine dayalı olarak geliştirdiği (doğrusal, uyarlayıcı ve yorumlayıcı stratejiler) model ve Mintzberg'in (1990) on strateji okulunu tanımladığı yaklaşım, stratejinin bilişsel ve süreçsel yönlerine odaklanmıştır. Whittington'un (1993) tarihsel tipolojisi ise stratejik kavramsallaştırmaları klasikler, evrimciler, süreci temel alanlar ve sistemciler olarak ayırarak, planlama-ortaya çıkma ekseni ile tekil-çoğul hedefler ekseni üzerinden farklılaştırmıştır.

Muhtemelen, stratejik yönetim alanının disipliner temellerini oluşturabilecek en önemli sınıflandırma çalışması Rouleau ve Seguin'in (1995) girişimidir. Bu araştırmacılar, önceki sınıflandırmaların fazla sınırlayıcı olduğunu savunarak, organizasyon teorilerine dayalı yeni bir sınıflandırma önermektedir. Bu yaklaşıma göre stratejik yönetim yazını dört farklı söylem biçiminde ele alınabilir: klasik, durumsal (koşula bağlı), sosyo-politik ve sosyo-bilişsel. Her ne kadar bu sınıflandırma önceki çalışmalara kıyasla daha gelişmiş bir yapı sunsa da, kendi içinde bazı eksiklikler barındırmaktadır. Örneğin, strateji içeriğine ilişkin araştırmaları dışarda bırakması nedeniyle yeterince kapsayıcı değildir; ayrıca, çalışmalar arasındaki ayrımı belirleyen kriterlerin belirsizliği nedeniyle işlevsel bir sınıflandırma sunmamaktadır.

Bu sınıflandırmalar alana önemli katkılar sağlamış olmakla birlikte, ağırlıklı olarak süreç ve bilgi-epistemolojik odaklıdırlar; bu yönleriyle uzun vadeli geçerlilikleri sınırlıdır. Sürece odaklanan yaklaşımlar, strateji içeriği (kararların ve tercihlerinin kendisi) konusundaki araştırmaları ikinci planda bırakmaktadır. Oysa bu içerik, bugün alanın ilerlemesini sağlayan temel itici güçlerden biridir. Epistemik odaklı yaklaşımlar ise değişken fikrî çerçevelere dayanmakta, bu da onları değişen teorik perspektifler karşısında daha az dayanıklı kılmaktadır. Zamanla farklı entelektüel gerekçelerle yeni sınıflandırmalar yapılabilmekte ve yeni epistemik duruşlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle, stratejik yönetimin alt alanlarını kalıcı biçimde sınıflandırmak ve farklılaştırıcı bir temel sunmak mümkün olmamaktadır. Ayrıca bu sınıflandırmalar, alan içerisindeki yeni ya da örtüşen gelişmeleri de yeterince kapsayamamaktadır.

Bu çalışmada savunulan görüşe göre, stratejik yönetim araştırmalarını sınıflandıran bir sistem, araştırmacıların epistemolojik yaklaşımlarından ziyade, stratejik olgunun doğasında bulunan içsel boyutlara dayanmalıdır. Bu yaklaşım dört birbiriyle ilişkili boyutu ayırt etmektedir (Barca,2002):

• Süreç: Stratejinin oluşumundaki zamansal dinamikler ve evrim.

• İçerik: Stratejik kararların ve tercihlerinin özü.

• Biliş: Karar vericilerin zihinsel modelleri ve davranış kalıpları.

• Bağlam: Stratejinin geliştirildiği ve uygulandığı dış çevre.

Her bir alt alan, stratejik faktörlerin rekabetçi performansa nasıl katkı sağladığına ilişkin özgül soruları ele almaktadır. ***Süreç araştırmaları***, strateji oluşturma süreçlerinin çıktılar üzerindeki etkisini; ***içerik araştırmaları***, hangi stratejik tercihlerle rekabet avantajı sağlandığını; ***bağlam araştırmaları***, çevresel faktörlerin rolünü; ***biliş araştırmaları*** ise stratejik aktörlerin algı ve davranışlarının performansa etkisini incelemektedir. Bu dört boyutlu çerçeve yalnızca temel sosyal bilim disiplinleriyle (sosyoloji, ekonomi, tarih/felsefe ve psikoloji) uyumlu olmakla kalmaz, aynı zamanda stratejik yönetim alanının doğası gereği eklektik karakterini de ortaya koyar.

Bu dört araştırma hattı, stratejik gerçekliğin farklı boyutlarını temsil etmektedir. Strateji, boşlukta oluşmaz; bir çevrede (***bağlam***), karar vericilerin farklı zihinsel yapılarının (***biliş***) devreye girmesiyle, zaman içinde şekillenen tercihlerle (***içerik***) ve zamanla (***süreç***) ortaya çıkar.

Bu çerçevede stratejik olguyu, rekabet ortamında örgütler arasındaki avantaj (***performans***) farkı (***bağlam***), yöneticilerin çevreyi farklı okumaları (***biliş***) ve buna dayalı olarak aldıkları kararlar (***içerik***)

ve zaman içindeki uygulamaları (***süreç***) olarak tanımlayabiliriz. Dolayısıyla dört temel değişken kategorisinden söz edilebilir: çevre (***bağlam***), aktör (***biliş***), zaman (***süreç***) ve karar (***içerik***).

Bu dört boyut, aynı olgunun farklı yönlerini temsil ettikleri için farklı araştırma alanlarına işaret ederler. Herhangi birinin dışarda bırakılması, stratejik olguların yetersiz açıklanması riskini beraberinde getirir. Bu alt araştırma alanları birbirinden ayrılmaz niteliktedir; aynı olguyu oluşturan farklı boyutlar olarak, iç içe geçmiş ve örtüşen bir yapı sergilerler. Dolayısıyla hem farklılaşan hem de kesişen yönleriyle stratejik yönetim alanını bütüncül olarak tanımlarlar.

STRATEJİK YÖNETİMİN ALT ALANLARINDAKİ ALTERNATİF YAKLAŞIMLAR

Stratejik yönetim araştırmalarının tarihsel gelişimi incelendiğinde, alanın son elli yılı aşkın sürede içerik, süreç, bağlam ve biliş olmak üzere dört ayrı alt alana evrildiği görülmektedir. Başlangıçta araştırmalar ağırlıklı olarak süreç odaklıyken, zamanla içerik araştırmaları da gelişmiştir. Bu iki hattın olgunlaşmasıyla birlikte, çevresel (bağlamsal) etkenler bağımsız bir araştırma konusu olarak ortaya çıkmış, benzer şekilde daha önce süreç araştırmalarının içinde değerlendirilen bilişsel çalışmalar da zamanla ayrı bir araştırma yönelimi hâline gelmiştir. Bu tarihsel gelişim, her bir alt alanın stratejik olguların teorik ve ampirik açıklanmasına özgün katkılar sağladığını, ancak aynı zamanda hâlen daha fazla açıklamaya ihtiyaç duyulan yönlerin de bulunduğunu göstermektedir.

Süreç Araştırmaları

Süreç araştırmaları, klasik planlama yaklaşımlarından, giderek daha çok ortaya çıkan ve uygulamaya dayalı perspektiflere doğru evrilmiştir. Bu araştırmalar, farklı strateji süreç yönetim yaklaşımlarının farklı performans sonuçları doğurduğu (rekabet avantajı, eşitlik ya da dezavantaj) varsayımına dayanır. Chandler'ın (1962) öncülüğünde yapılan erken dönem çalışmalar, stratejiyi uzun vadeli büyüme ve örgütsel yapılandırma amacı taşıyan rasyonel, yukarıdan aşağıya bir planlama faaliyeti olarak ele almıştır. Bu klasik yaklaşım, SWOT analizi gibi çerçevelerle desteklenmiş ve içsel yetkinliklerin dış çevre fırsatlarıyla hizalanmasını sağlayacak biçimde çizgisel ve bilinçli bir planlama sürecinin anahtar olduğu ileri sürülmüştür.

Ancak 1970'li yıllardan itibaren artan çevresel belirsizlik ve hızlı piyasa değişimleri, planlı yaklaşımların yeterliliğini sorgulatan ampirik gözlemler doğurmuştur. Bu süreçte Mintzberg (1987a, 1987b) gibi araştırmacılar, "***ortaya çıkan strateji***" kavramını geliştirerek stratejilerin yalnızca yukarıdan aşağıya değil, aynı zamanda aşağıdan yukarıya doğru öğrenme ve tekrarlayan karar alma süreçlerinden de kaynaklanabileceğini savunmuşlardır. Bu yaklaşım, strateji sürecinin tekil ve sabit değil, planlama ile çevresel uyumun etkileşimine bağlı olarak şekillendiği varsayımını ön plana çıkarmıştır.

Bu alt alandaki güncel gelişmelerin en dikkat çekici örneklerinden biri "***Uygulama Olarak Strateji***" (***Strategy as Practice – SaP***) yaklaşımıdır. SaP, strateji oluşumunu sosyal, kurumsal ve mikro düzey bağlamları içerecek şekilde ele almakta, stratejiyi yalnızca karar alma süreci olarak değil, aynı zamanda uygulama, rutinler ve kurumsal yapılar üzerinden şekillenen toplumsal bir etkinlik olarak görmektedir. Bu çerçevede strateji, farklı örgütsel aktörlerin pratikleri ve içinde bulundukları bağlamlar aracılığıyla oluşan bir sonuç olarak değerlendirilir. (Jarzabkowski ve diğ, 2007; Johnson ve Hoopes, 2003; Dennis ve diğ., 2007; Whittington ve Cailluet, 2008; Golsorkhi ve diğ., 2010; Heracleous ve Jacobs, 2011; Jarzabkowski, 2005). Uygulama olarak strateji, strateji araştırmalarına yönelik en canlı yaklaşımlardan birisi olsa da, Bir faaliyeti stratejik olarak nitelendiren ve dolayısıyla uygulama olarak strateji alanına giren şey konusunda önemli bir belirsizlik vardır. Dolayısıyla, faaliyetleri nasıl inceleyeceğimiz hakkında çok şey bilinse de bu faaliyetleri stratejik kılan şey hakkında fazla bir şey bilinmemektedir. Bu alanda sınırı sayıda çalışma mevcut olup yeni çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. (Seidl ve diğ., 2024)

İçerik Araştırmaları

İçerik araştırmaları, bir firmanın stratejisinin içeriğinde meydana gelen farklılıkların performans sonuçları üzerindeki etkilerini incelemektedir. Bu yaklaşımın temelinde, firmaların hem dışsal (sektöre özgü) hem de içsel (firma içi) faktörleri içeren özgün stratejik içerikler geliştirdiği ve bu içeriklerin rekabet avantajı, eşitlik ya da dezavantaj gibi farklı sonuçlara yol açtığı varsayımı yer alır.

1970'li yıllarda Michael Porter'ın çalışmalarıyla şekillenen "Pozisyona dayalı yaklaşım", endüstri yapısının ve rekabetçi güçlerin (örneğin Beş Güç modeli) kârlılığı belirlediğini savunmuştur. Bu çerçevede, bir firmanın maliyet liderliği, farklılaşma veya odaklanma gibi stratejiler yoluyla edindiği rekabetçi konum, doğrudan performansı etkilemektedir. Bu yaklaşımda, stratejik içeriğin dış çevreyle uyumu rekabet üstünlüğü yaratır.

1990'lı yıllarda Wernerfelt (1984)'in kaynaklar ile karlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasından hareket ile çok sayıdaki kişinin (Prahalad ve Hamel, 1990; Barney, 1991; Rumelt, 1991; Teece vd, 1997) önemli katkıları ile olgunlaşan plana çıkan "kaynak temelli yaklaşım" ise analiz odağını dışsal piyasa koşullarından firmanın iç kaynak ve yetkinliklerine kaydırmıştır. Bu bakış açısına göre, rekabet avantajı esas olarak firmanın sahip olduğu, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynaklar aracılığıyla sağlanır. Aynı endüstri içerisinde yer alan firmaların dahi, içsel yetenek farklılıkları sebebiyle farklı performans göstermesi bu yaklaşımın temel savıdır. Bu yönüyle, içerik araştırmaları sadece konumlandırma yaklaşımını sorgulamakla kalmaz, aynı zamanda stratejik içeriğin örgütsel bağlamda değerlendirilmesini de gerekli kılar.

Fakat gelişimi devam eden ***Kaynak Temelli Yaklaşımda*** hala güncel tartışmalar, gelişmeler ve eleştiriler mevcuttur. Araştırmacılar hala "Bu bir teori mi yoksa bir görüş mü? Kaynak temelli teori totolojik midir? Kaynak temelli teori statik midir?, Kaynak temelli teori içinde paydaşlar ne kadar önemlidir? Kaynak temelli teori, firma performansını açıklamada endüstri yapısının rolünü kabul eder mi? Kaynak temelli teori belirsizliği içerir mi? Kaynak temelli teorinin güçlü yönetimsel etkileri var mıdır" gibi soruların cevabını aramaktadırlar (Barney ve diğ., 2021)

Biliş Araştırmaları

Bilişsel araştırmalar, stratejik karar vericilerin bilişsel ve davranışsal süreçlerinin strateji oluşumu ve performans üzerindeki etkilerini incelemektedir. Bu araştırma hattı, bireyler arasındaki zihinsel kapasite ve bakış açısı farklılıklarının, firmaların farklı stratejiler benimsemelerine ve bu stratejilerin farklı performans sonuçları doğurmasına neden olduğu varsayımına dayanır.

Erken dönem strateji araştırmaları, karar vericileri neredeyse otomatik, rasyonel aktörler olarak varsaymış, bireysel bilişsel farklılıkları büyük ölçüde göz ardı etmiştir. Ancak zamanla rasyonel-analitik yaklaşıma yönelik eleştiriler artmış, stratejilerin yalnızca rasyonel planlamanın ürünü olmadığı; sezgi, yaratıcılık, öğrenme ve sosyal bağlamın da stratejik davranışları şekillendirdiği kabul görmeye başlamıştır. Bu yeni yaklaşım, karar vericileri sınırlı rasyonaliteye sahip bireyler olarak görmekte, stratejilerin bu çerçevede şekillendiğini ileri sürmektedir.

Bu alt alanda farklı stratejist arketipleri öne çıkmaktadır. Örneğin, Ansoff(1987b) ve Andrews (1971) tarafından savunulan "planlayıcı/tasarımcı" görüşü, stratejistlerin bilinçli ve analitik araçlar kullanarak strateji geliştirdiğini ileri sürer. Mintzberg'in (1973) "öğrenen" stratejist perspektifi ise stratejilerin uygulama sürecinde deneyim ve deneme-yanılma yoluyla geliştiğini savunur. Porter'ın (1980, 1985, 1991) "konumlayıcı" görüşü sektörel analiz ve uygun konum belirlemeye odaklanırken, Prahalad ve Hamel'in (1990;) "yetkinlik mimarı" yaklaşımı ise özgün iç kaynakların inşasına vurgu yapar.

Bilişsel süreçlerin, stratejistlerin iç ve dış bilgileri nasıl algıladığı, yorumladığı ve bu bilgilere nasıl tepki verdiği stratejik çıktılar üzerinde belirleyicidir. Son dönem çalışmalarda, bu analiz birey düzeyinden grup, örgüt ve endüstri düzeyine kadar genişletilmiş, kolektif bilişin sosyal etkileşimlerle şekillendiği vurgulanmıştır. Bu yönüyle, "tek akıl" anlayışına dayalı rasyonel-analitik modeller, performans farklılıklarını açıklamakta yetersiz kalmıştır. Araştırmalar performans farklılarının sebebini başka alanlarda aramaya yönelmiştir. Örneğin Chatterji ve diğerleri (2016), çalışan kimliği üzerinden örgütsel kültürün firma performansını etkileyip etkilemediğini ve nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmaktadırlar. Aynı şekilde günümüzde stratejik yönetimde duygunun rolü, birden fazla bakış açısından ele alınan genişleyen bir araştırma konusudur. Araştırmacılar, farklı analiz seviyelerinde geniş bir perspektif yelpazesinden stratejik yönetimde duygunun doğasını ve önemini ortaya koymuşlardır. (Brundin ve diğ., 2022)

Bağlam Araştırmaları

Bağlam araştırmaları, iş çevresinin stratejik performans üzerindeki etkilerini incelemekte; strateji süreci, içeriği ve bilişi şekillendiren dış koşulları açıklamaya çalışmaktadır. Bağlam anlaşılmadan, strateji bütünlüklü şekilde anlaşılamaz.

1960'lardan bu yana çevre-strateji ilişkisi farklı kavramsal çerçevelerle ele alınmıştır. Bu çerçevede baskın olan "çevresel determinizm" yaklaşımı, çevrenin stratejiyi ya belirleyici (yüksek determinizm) ya da yönlendirici (düşük determinizm) biçimde etkilediğini savunur. Determinist yaklaşımlar, dışsal faktörlerin stratejik tercihleri belirlediğini; sektör yapılarının istikrarlı ve uzun vadeli referans noktaları olduğunu ileri sürer. Uyumlanma (adaptasyon) temelli bakış ise işletmelerin çevresel değişimleri nesnel olarak analiz edip bu değişimlere uyum sağlamasını gerekli görür.

Buna karşın, bazı araştırmacılar stratejinin yalnızca tepki veren değil, aynı zamanda çevreyi etkileyen ve dönüştüren bir süreç olduğunu savunur (Bourgeois, 1984; Weick, 1987). Determinizm eleştirileri, çevrenin karmaşık ve kaotik doğasına işaret ederek, dışsal değişkenlerle yönetsel kararlar arasında doğrudan nedensel bağ kurmanın zorluğunu vurgular (Winsor, 1995). Rascha (2008) gibi bazı araştırmacılar çevrenin nesnel bir gerçeklik değil, her örgüt tarafından öznel olarak inşa edilen bir kavram olduğunu ileri sürmüştür. İndirgemeci olmayan bu yaklaşım, strateji ile çevre arasındaki ilişkinin tek yönlü değil, çift yönlü olduğunu; işletmelerin yalnızca çevreye uyum sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda çevrelerini biçimlendirdiklerini savunur (Polonsky et al., 1999). Brooks ve Weatherston'a (1997) göre ise işletmeler, daha önce varsayılandan çok daha fazla çevresel etki gücüne sahiptir.

Stratejik yönetim alanı, stratejilerin hangi açılardan farklılaştığını ve bu farklılıkların örgütsel performansa nasıl etki ettiğini açıklamayı amaçlar. Daha önce tanımlanan dört araştırma kolu, stratejilerin birbirinden hangi boyutlarda ayrıldığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, bugüne kadar yapılan araştırmalar stratejilerin süreç, içerik, bağlam ve karar vericilerin bilişsel arka planları açısından farklılaştığını ortaya koymuştur. Bu farklılıkların yönetim biçimi ise performans farklılıklarının temel nedeni olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, rekabet ortamında gözlemlenen performans farklarının, stratejilerin ***süreç, içerik, bağlam ve bilişsel yönleri*** arasındaki değişkenlikten kaynaklandığı ileri sürülebilir. Stratejik yönetim alanında ortaya çıkan alternatif yaklaşımlar kronolojik olarak aşağıda özet tabloda yer almaktadır.

Tablo 1: Stratejik Yönetim Alanında Ortaya Çıkan Alternatif Yaklaşımlar

	ERKEN YAKLAŞIM	GÜNCEL YAKLAŞIM
SÜREÇ	Planlama Yaklaşımı	Öğrenme Yaklaşımı Uygulamada Strateji
İÇERİK	Pozisyon Yaklaşımı	Kaynaklara-Dayalı Yaklaşım
BİLİŞ	Rasyonel Yaklaşım	Sosyo-Davranışsal Yaklaşım
BAĞLAM	Deterministik (Belirlemeci) Yaklaşım	Indeterministik (Belirlenemezlik) Yaklaşım

ARAŞTIRANIN YÖNTEMBİLİMİ

Araştırma Probleminin Tanımı

Önceki ve sonraki strateji okulları bir süreklilik içinde değerlendirilebilir. Öncekiler, daha çok normatif ve reçeteci yaklaşımlarla karakterize edilirken; sonrakiler, açıklayıcı ve pozitivist yönelimlere sahiptir. Temel varsayımlarına bakıldığında, bu okullar arasında iki farklı kutbun oluştuğu görülmektedir. Literatürde sonradan ortaya çıkan okullar, giderek daha baskın hâle gelmiş ve zaman içerisinde bu baskınlıklarını artırmıştır. Ancak her bir alt araştırma alanı içerisinde, alternatif bakış açıları hâlen bir rekabet ortamı içinde varlıklarını sürdürmektedir.

Stratejik yönetim alanının mevcut durumu göz önünde bulundurulduğunda bu çalışmanın amaçları şu şekildedir:

• Uygulayıcılar arasında hangi yaklaşımın baskın olduğunu tespit etmek (ve bu sonucun literatürdeki hâkim görüşle örtüşüp örtüşmediğini değerlendirmek),

• Farklı sektörlerde faaliyet gösteren uygulayıcılar arasında baskın görüşlerde farklılık olup olmadığını incelemek,

• Akademisyenler arasında hangi bakış açısının baskın olduğunu araştırmak (ve Q1 indeksli öncü dergilerde hâkim olan yaklaşımın akademik camiada da kabul görüp görmediğini tespit etmek),

• İşletme yönetiminin farklı alanlarında çalışan bireyler arasında görüş farklılıklarının olup olmadığını analiz etmek,

• Strateji alanında çalışanlar ile bu alanda çalışmayanlar arasında bir ayrım olup olmadığını değerlendirmek,

• İşletme disiplini ile diğer sosyal bilimler arasında bir fark olup olmadığını irdelemek,

• Sosyal bilimler alanında çalışanlar ile bu alan dışında çalışan bireyler arasında görüş farklılıklarını belirlemek,

• Farklı bölgesel kültürlerin, alternatif yaklaşımların varsayımlarına verdikleri destek açısından farklılık gösterip göstermediğini sorgulamak.

Araştırma Yöntemi

Uygulayıcı ve Akademisyenlerin stratejik yönetim alanında rekabet eden okulların varsayımlarına yönelik düşüncelerini tespit edebilmek amacıyla anket formu geliştirilmiştir. Anket formu iki ana kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda öncelikle Uygulayıcı ve Akademisyenlerin demografik ve kurumsal bilgileri sorulmuştur. Uygulayıcılarda firma büyüklüğünü, stratejik planlama (yönetim) süreçlerindeki toplam deneyimlerini, firmadaki pozisyonlarını ve mevcut pozisyonlarındaki toplam çalışma sürelerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Akademisyenlerin ise akademik unvanlarını, uzmanlık alanlarını ve akademisyen olarak çalışma sürelerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Anket formunun ikinci kısmında ise stratejik yönetim alanında yukarıda açıklanan dört alt çalışma alanına ait temel varsayımları (argümanları) içeren 34 soru yer almaktadır. Bu sorular literatüre bağlı olarak geliştirilmiştir. Daha sonra okunabilirliklerini ve anlaşılabilirliklerini değerlendirmek amacıyla beş (5) uygulayıcı ve beş (5) akademisyen olmak üzere toplam 10 katılımcı ile ön uygulama (pre-test) yapılmıştır. Bu ön uygulama anket sorularında bir değişiklik (iyileştirme) yapmaya gerek olmadığını ortaya koymuştur.

Stratejik yönetim alanında rekabet eden okulların varsayımlarının uygulayıcı ve akademisyenlerin görüşleri ışığında ölçmek amacıyla hazırlanan bu anket, semantik farklılaşma tekniğine dayanmaktadır. Katılımcıların yukarıda izah edilen dört ayrı alt alanda yer alan alternatif yaklaşımlara bakış açısını ölçmek amacıyla zıt kutuplu 34 adet ifade seti yer almaktadır. Katılımcılardan, her maddede sağ ve solda sunulan iki farklı stratejik felsefeden / okuldan hangisine ne derece yakın olduklarını 9 basamaklı bir skala üzerinde işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekte 1 ve 9 puanları sağ ve solda sunulan iki farklı görüşlere "tam katılımı" temsil ederken; 2-4 ve 6-8 aralıkları, merkeze yaklaştıkça azalan bir şiddette "yüksek, orta ve az derecede katılımı" ifade etmektedir. 5 puanı ise her iki yaklaşıma eşit mesafeyi (nötr durumu) simgeleyen denge noktasıdır. Bu yapı, katılımcıların birbiriyle rekabet eden okullar arasındaki bilişsel konumlanmalarını ve bu tercihlerin şiddetini sayısal olarak analiz etmeye olanak tanır. Hali hazırda 93 anket toplanmış olup veri toplama devam etmekte olup 250 uygulayıcıdan (yöneticiden) ve 250 akademisyenden yüz yüze / online olarak toplanacaktır.

Hali hazırda 93 anket toplanmış olup veri toplama süreci devam etmektedir. Veriler toplandıktan sonra ölçek maddelerinin, öngörüldüğü gibi dört alt çalışma alanına işaret edip etmediğini değerlendirmek için faktör analizi ve akademisyenler ile yöneticilerin cevapları arasında anlamlı farkların olup olmadığını anlamak amacıyla t-testleri yürütülecektir. Örneklem büyüklüğü özellikle faktör analizi için önemli bir husustur çünkü bu analiz değişkenler arasındaki korelasyon değerlerine dayanmaktadır. Madde basına katılımcı oranı kuralına göre faktör analizi için madde basına en az 5 katılımcı gereklidir (Hair vd., 2019). Dolaysıyla veriler, en az 170 yöneticiden (34 madde * 5 yönetici) ve 170 akademisyenden (34 madde * 5 akademisyen) yüz yüze / online olarak toplanacaktır.

Araştırmanın Hipotezleri

Stratejik yönetim disiplininin her bir alt araştırma kolunda (***süreç, içerik, biliş ve bağlam***) ortaya çıkan rekabet eden yaklaşımların dayandığı varsayımlar, akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından farklı derecelerde benimsenmektedir. ***Akademisyenlerin*** eğilimleri genellikle teorik tutarlılık ve bilimsel

gelişmelerle şekillenirken; ***uygulayıcıların*** eğilimleri ise çevresel zorluklar, değişimler ve deneyimlerle biçimlenmektedir. Bu bağlamda, önceki yaklaşımlar daha normatif ve yönlendirici iken; sonraki yaklaşımlar açıklayıcı ve pozitivist karakterdedir. Temel varsayımlar dikkate alındığında, bu iki grup yaklaşım arasında net bir ayrım olduğu görülmektedir.

Bir teorinin teorik düzlemde yüksek açıklama gücüne sahip olması, aynı derecede uygulamada da etkili olacağı anlamına gelmez. Başka bir deyişle, teorik olarak çalışan veya literatürde baskın olan bir yaklaşımın, pratikte de aynı şekilde sonuç vereceği ya da aynı oranda destek göreceği garanti değildir. Teorik açıdan güçlü olan bazı yaklaşımların zayıf yönlerinden biri, uygulayıcılara (yöneticilere) "strateji" adına ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiği konusunda yeterli rehberlik sunamamasıdır.

Bu nedenle şu hipotez ileri sürülebilir:

a. Akademisyenler, alandaki teorik ilerlemeleri temsil eden varsayımları destekleme eğilimindeyken; uygulayıcılar, karşılaştıkları pratik sorunları çözmede kendilerine ışık tutan varsayımlara değer vermektedir.

Bu durumun temel nedeni şudur: Sonraki yaklaşımlar daha açıklayıcı ve derinlikli oldukları için akademik çevreler tarafından desteklenmektedir; ancak bu yaklaşımlar, çoğu zaman uygulayıcılar açısından fazla teorik ve karmaşık bulunmakta ve stratejik problemleri çözmede yeterince işlevsel görülmemektedir. Dolayısıyla uygulayıcılar, daha basit ve uygulanabilir reçeteler sunan önceki yaklaşımları tercih etme eğilimindedir.

Her bir strateji araştırma alt kolunda, sonraki dönemlerde ortaya çıkan yaklaşımlar literatürde daha baskındır. Bu yaklaşımlar, önceki görüşlerin yetersizliklerini, dayandıkları varsayımları ve teorik boşluklarını eleştirmekte; stratejik olguları daha sağlam teorik temellerle açıklama iddiası taşımaktadır. Bu nedenle, stratejik yönetim disiplininin ilerlemesini temsil ettikleri düşünülmekte ve bu bakış açıları alanın gelecekte nasıl evrileceğine dair önemli ipuçları sunmaktadır. Ayrıca, sonraki yaklaşımların benzer varsayımlara dayanıyor olmaları, bu görüşlerin tutarlı ve birbirini tamamlayan bir teorik bütünlük içinde ilerlemesine imkân tanımaktadır.

Bu bağlamda şu hipotez ileri sürülebilir:

b. "Her bir alt araştırma kolunda daha sonra ortaya çıkan yaklaşımların varsayımları, akademisyenler tarafından daha çok desteklenirken; uygulayıcılar, pratik problemlerin çözümünde daha faydalı buldukları önceki yaklaşımların varsayımlarına daha fazla değer vermektedir."

Bu hipotezin gerekçesi, akademisyenlerin teorik ilerlemelerden etkilenerek görüşlerini bu doğrultuda şekillendirmesi; uygulayıcıların ise karşılaştıkları pratik sorunları çözmeye yönelik işlevsellik düzeyine göre yaklaşımları değerlendirmesidir.

Her bir alt araştırma kolundaki erken dönem yaklaşımlar benzer felsefi temellere dayandıkları için, varsayımları arasında yüksek düzeyde bir benzerlik söz konusudur. Aynı şekilde, sonraki dönem yaklaşımlar da benzer teorik temellere dayandıkları için, bunların varsayımları arasında da yüksek bir uyum bulunmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, aynı araştırma kolu içinde erken ve sonraki yaklaşımlar temel varsayımları bakımından farklılaşsa da; tüm alt kollarda erken yaklaşımların kendi içindeki varsayımları birbirine benzemektedir. Sonraki yaklaşımlar için de aynı durum geçerlidir.

Bu çerçevede şu hipotez önerilmektedir:

c. "Akademisyenler ya da uygulayıcılar, bir alt araştırma kolundaki erken ya da sonraki yaklaşımlardan birinin varsayımına destek veriyorsa, diğer alt kollar içinde de benzer yönde görüş belirtme eğiliminde olacaklardır."

SONUÇ

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizi sonucunda, stratejik yönetim alanındaki teorik ilerlemeler ile uygulama dünyasındaki pratik kabuller arasında anlamlı bir ayrışmanın olup olmadığı tespit edilmeye çalışılacaktır. Temel beklentimiz, akademisyenlerin daha açıklayıcı ve pozitivist nitelikteki "güncel yaklaşımları" desteklerken; uygulayıcıların operasyonel süreçlerde daha somut ve reçeteci çözümler sunan 'erken dönem yaklaşımlara' daha fazla değer vermesi yönündedir. Bu durum,

akademik yazındaki paradigma değişimlerinin uygulama sahasına yansıma hızını ve uygulayıcıların karmaşık teorik modeller yerine işlevsel araçlara duyduğu ihtiyacı ampirik olarak ortaya koyacaktır. Buna ek olarak, katılımcıların bir alt alandaki (örneğin süreç araştırmaları) felsefi tercihlerinin, diğer alt alanlardaki (içerik, bağlam, biliş) görüşleriyle tutarlılık sergileyip sergilemediği tespit edilecektir. Burada da beklentimiz, bir araştırma kolunda erken dönem varsayımları benimseyen bireylerin, diğer kollarda da benzer felsefi temellere sahip yaklaşımlara yönelmesidir. Elde edilecek sonuçların, Kuhn'un (1970) paradigma kavramı çerçevesinde stratejik yönetim disiplininin gelişim düzeyini ve teori-uygulama arasındaki boşluğun boyutlarını derinlemesine tartışmaya açacağı düşünülmektedir.

Bulgular her ne kadar mevcut örneklemle sınırlı olsa da, çalışma stratejik yönetim alanında rekabet eden okulların varsayımlarının "uygulayıcı-akademisyen" ikileminde ampirik olarak sorgulayan öncü bir zemin sunmaktadır. Alanın derinleşmesi için ileride benzer çalışmaların nitel, nicel ve karma yöntemler kullanarak, farklı bağlamda ve sektörlerde yapılması gerekmektedir

KAYNAKÇA

Barca, M. (2022). Bilim alanı olarak stratejik yönetimin değerlendirilmesi. M. Barca, & M. S. Döven (Eds.), *Stratejik yönetim araştırmaları* içinde (ss. 25-97). Efe Akademi Yayınları.

Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-Based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936-1955.

Barney, J.B., 1991, Firm resources and sustainable competitive advantage, *Journal of Management,* Vol. 17, No. 1, 99-120.

Bourgeois, L.J., 1984, Strategic management and determinizm, *The Academy of Management Review,* Vol. 9, No. 4, 586-596.

Brooks, I. ve Weatherston, J., 1997, *The business environment: challenges and changes*, Prentice-Hall, London.

Brundin, E., Liu, F., & Cyron, T. (2022). Emotion in strategic management: A review and future research agenda. *Long Range Planning*, 55(4), 102144.

Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket geliştirme, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 133 – 151.

Chaffee, E.E., 1985, Three models of strategy, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1, 89-98.

Chandler, D., 1962, *Strategy and structure: chapters in the history of the american ındustrial enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.

Chatterji, A. K., M. Findley, N. M. Jensen, S. Meier ve D. Nielson., 2016, Field experiments in strategy research, *Strategic Management Journal*, Vol. 37, 116–132.

Dennis, J.L., Langley, A. ve Rouleau, L., 2007, Strategizing in pluralistic contexts: rethinking theoretical frames, *Human Relations*, Vol. 60, No 1, 179-215.

DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: theory and applications* (4th ed.). SAGE Publications.

Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, E. ve Vaara, E., 2010, What is strategy-as-practice?, İçinde Golsorkhi, D; Rouleau, L; Seidl, D; Vaara, E. *Cambridge handbook of strategy as practice*, Cambridge, 1-20.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8. bs.). Cengage Learning.

Heracleous, L ve Jacobs, C.D., 2011, *Crafting strategy: embodied metaphors ın practice*, Cambridge University Press, Cambridge

Jarzabkowski, P., 2005, *Strategy as practice an activity-based approach*, Sage Publications.

Jarzabkowski, P., Balogun, J. ve Seidl, D., 2007, Strategizing: The challenges of a practice perspective, *Human Relations*, Vol. 60, No.1, 5-27.

Johnson D.R. ve Hoopes, D.G., 2003, Managerial Cognition, sunk costs, and the evolution of ındustry structure, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, 1057- 69.

Kuhn, T.S., 1970 (ikinci ve genişletilmiş basım), *The structure of scientific revolutions*, Chicago: Chicago University Press.

Mintzberg, H., 1973, *The nature of managerial work*, Harper and Row, New York.

Mintzberg, H., 1987b, Crafting strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 87, No. 4, 66-75.

Mintzberg, H., 1990, Strategy formation: schools of thought, İçinde J.W. *Fredericson Perspectives on Strategic Management*, London: Harper Business, 105-235.

Minzgerg, H., 1987a, The strategy concept, *California Management Review*, Vol. 30, No. 3: 11-32.

Polonsky, M.J., Suchard, H.T. ve Scott, D.R., 1999, The Incorporation of an ınteractive external environment: an extended model of marketing relationships, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 7, 41-55.

Porter, M.E. 1991, Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, Vol.12, 95-117.

Porter, M.E., 1980, *Competitive strategy*, New York: Free Press.

Porter, M.E., 1985, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press.

Prahalad, C.K. ve Hamel, G., 1990, The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3: 79-91

Rascha, A., 2008, *The paradoxical Foundation of Strategic Management*, Springer.
Rouleau, L. ve Seguin, F., 1995, Strategy and organization theories: common forms of discourse, *Journal of Management Studies*, Vol. 32, No. 1, 101-117
Rumelt, R.P., 1991, How much does ındustry matter? *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 167-85.
Seidl, D., Ma, S., & Splitter, V. (2024). What makes activities strategic: Toward a new framework for strategy-as-practice research. *Strategic Management Journal*, 45(12), 2395-2419.
Teece, D. J., G. Pisano, G. ve Shuen, A., 1997, Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 509–533
Weick , K.E., 1987, Substitutes for corporate strategy, İçinde Teece D.J. (ed.) *The competitive challange - strategies for ındustrial ınnovation and renewal, ballinger*, Cambridge/MA, pp 221-33.
Wernerfelt, B., 1984, A Resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
Whittington R., Cailluet, L, 2008, The crafts of strategy, *Long Range Planning,* Vol.41, 241-247.
Whittington, R., 1993, *What is strategy and does it matter?*, London: Routledge

DİNAMİK YETENEKLER KAVRAMININ GELİŞİMİ: BİBLİYOMETRİK BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Osman AKARSU
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi,
osman.akarsu@bilecik.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin PARMAKSIZ
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi,
huseyin.parmaksiz@bilecik.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, dinamik yetenekler literatürünün gelişimini bibliyometrik analiz yöntemiyle incelemeyi amaçlamaktadır. Strateji alanının olgun konularından olan "dinamik yetenekler" kavramı, Web of Science veri tabanından elde edilen **10190** adet yayın konu modellemesi yaklaşımı baz alınarak LDA (Latent Dirichlet Allocation) yapılmış ve alanın öne çıkan konuları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular, dijital dönüşüm süreçlerinde dinamik yeteneklerin özellikle "hissetme (sensing)", "yakalama (seizing)" ve "yeniden yapılandırma (reconfiguring)" boyutları etrafında teorik olarak yoğunlaştığını göstermektedir. Literatürün giderek artan bir eğilimle dijital dönüşüm, dijital inovasyon ve örgütsel adaptasyon kavramlarıyla son yıllarda bütünleştiği, mikro temeller, örgütsel süreçler ve yönetici davranışları ile açıklanan bir yapıya dönüştüğünü göstermektedir. Ayrıca bu çalışma kelime tabanlı analizlerin, araştırma alanının akademik yapısını görünür kılmada önemli katkılar sağladığını göstermektedir. Çalışma, dinamik yetenekler alanının haritasını çıkararak, gelecekteki araştırmalar için temel eğilimleri ve araştırma boşluklarını tartışmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dinamik Yetenekler, Alan Haritalama, Konu Modellemesi Yaklaşımı, Bibliyometrik Analiz, WOS.

GİRİŞ

Stratejik yönetim literatüründe, dinamik yeteneklerin dijital çağda strateji, iş modeli ve teknoloji arasındaki uyumun sağlanmasında giderek daha kritik bir rol üstlendiği vurgulanmaktadır (Mele, Capaldo, Secundo, & Corvello, 2024). Bir organizasyonda yeni teknolojilerin benimsenmesi, çalışan becerileri, istihdam düzeyleri, çalışma yöntemleri, işin niteliği ve mesleki yapıların dönüşümü bağlamında derin ve yapısal değişimleri beraberinde getirmektedir (Vuchkovski, Zalaznik, Mitręga, & Pfajfar, 2023). Dinamik yetenekler en temelde, işletmenin hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmek amacıyla iç ve dış yetkinliklerini bütünleştirme, geliştirme ve yeniden yapılandırma kapasitesi olarak ele alınmaktadır (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, s. 156). İlk olarak, işletmenin hızla değişen çevreye yanıt verebilmek için iç ve dış yetkinliklerini bütünleştirme, geliştirme ve yeniden yapılandırma kapasitesi olarak tanımlanan dinamik kabiliyetler (Teece, 2007), daha sonraki çalışmalarda organizasyonun kaynak tabanını bilinçli biçimde oluşturma, genişletme ve değiştirme yeteneği şeklinde ele alınmıştır (Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh vd., 2009). Ayrıca bu yeteneklerin fırsatları algılama, değerlendirme ve dönüşüm süreçlerini kapsayan üç temel kapasite üzerinden işlediği ifade edilmektedir (Teece, 2022). Son yıllarda dinamik yetenekler literatüründe, stratejik değişimi açıklamada mikro temeller yaklaşımı önem kazanmış (Helfat ve Peteraf, 2015), dinamik yetenekler olgusu kapsayıcılığını artırmaya devam etmektedir.

Bu doğrultuda, strateji literatüründe genişlemeye devam eden bir olguya dair mevcut olan boşlukların belirlenmesi ve gelecekteki araştırmalara yönelik önerilerin geliştirilmesi amacıyla bu çalışma, Web of Science veri tabanında yer alan bilimsel yayınları esas alarak, dinamik yetenekler konusuna ilişkin kapsamlı bir bibliyometrik analiz gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dinamik Yeteneklerin Tanım ve Kapsamı

Kaynak temelli görüş (RBV), işletmelerin rekabet avantajını nasıl elde ettiği ve bunu zaman içinde nasıl sürdürebildiğini açıklayan temel yaklaşımlardan biri olup (Wernerfelt, 1984), firmaları heterojen biçimde dağılmış ve süreklilik gösteren kaynakların bir bütünü olarak ele almaktadır (Barney ve Arikan, 2005). Bu çerçevede, değerli, nadir, taklit edilmesi güç ve ikame edilemez (Lin ve Wu, 2014) niteliklere sahip kaynakların, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı ileri sürülmektedir. Bununla

birlikte, hızlı ve öngörülemez değişimlerin yaşandığı dinamik pazarlarda (Grant, 1996, s. 382) RBV'nin açıklayıcılığının sınırlı kalması, dinamik yetenekler yaklaşımının gelişmesine zemin hazırlamıştır (Kogut ve Zander, 1992). Dinamik yetenekler, işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamak amacıyla kaynaklarını yeniden yapılandırmasına olanak tanıyan stratejik ve örgütsel süreçler olarak değer yaratımında kritik rol oynamaktadır (Helfat vd., 2009). Ancak bu yeteneklerin kendileri doğrudan rekabet avantajı sağlamaktan ziyade, oluşturdukları kaynak konfigürasyonları üzerinden avantaj yaratmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2017). Ayrıca, pazarın dinamizm düzeyine bağlı olarak bu yeteneklerin yapısı ve işleyişi değişmekte (Salvato ve Vassolo, 2018), yüksek hızdaki pazarlarda daha esnek, deneyime dayalı ve öngörülemez süreçler ön plana çıkarken, bu durum sürdürülebilir rekabet avantajının sürekliliğini de daha belirsiz hale getirmektedir (Achtenhagen, Melin, & Naldi, 2013).

Günümüz dijital dönüşüm literatüründe dinamik yetenekler merkezi bir unsur olarak ele alınırken (Vial, 2021), çeşitli çalışmalar "dijitalleşme yetenekleri" (Albannai, Raziq, Malik, Scott-Kennel, & Igoe, 2025) kavramını farklı açılardan tanımlamıştır (Mele vd., 2024; Zia, Shamim, Zeng, Awan, Chromjakova vd., 2023). Bu kapsamda, dijitalleşme yeteneklerinin işletmelerin dijital varlıkları ile iş kaynaklarını bütünleştirerek yenilik üretimini desteklediği ve sürdürülebilir rekabet avantajı için ön koşul oluşturduğu vurgulanmaktadır (Sousa-Zomer, Neely, & Martinez, 2020). Ayrıca, bilgi üretimi ve paylaşımını dijital teknolojiler aracılığıyla güçlendiren dinamik dijitalleşme yetenekleri ile, işletmelerin yüksek hızda değişen çevrelerde rekabet edebilmesi için süreçlerini yeniden uyarlamasını sağlayan dijital dönüşüm yetenekleri öne çıkmaktadır (Hanelt, Bohnsack, Marz, & Antunes Marante, 2021). Genel olarak bu çalışmalar, dijital dönüşüm bağlamında dinamik yeteneklerin bilgi yaratma ve yönetimi ile yakından ilişkili olduğunu, fırsatların algılanması için uzmanlık ve sezgisel bilgiye ihtiyaç duyulduğunu, fırsatların değerlendirilmesinde bilginin etkin kullanımının kritik olduğunu ve dönüşüm sürecinde örgütsel bilginin de dahil olduğu kaynakların yeniden yapılandırıldığını ortaya koymaktadır (Cristofaro, Helfat, & Teece, 2025).

Dinamik yeteneklerin temel işlevleri, işletmelerin çevre ile etkileşim biçimlerine bağlı olarak uyum sağlama ve çevreyi şekillendirme süreçleri üzerinden açıklanmaktadır (Helfat, 2022). Uyum sağlama, işletmenin dış çevredeki değişimlere veya iç performansını geliştirme ihtiyacına yanıt olarak kendi yapısında dönüşüm gerçekleştirmesini ifade ederken (Helfat ve Winter, 2011); şekillendirme ise işletmelerin yalnızca çevreye tepki vermekle kalmayıp, aynı zamanda rekabet ortamının yapısını ve kar mekanizmalarını diğer aktörleri de etkileyecek şekilde dönüştürmesini kapsamaktadır. Öte yandan, çevresel değişimin evrimi kesikli ve sürekli olmak üzere iki biçimde ortaya çıkmaktadır (Li ve Liu, 2014). Kesikli değişim, belirli zaman noktalarında gerçekleşen bağımsız ve kimi zaman ani dönüşümleri ifade ederken, sürekli değişim, zaman içinde birbirine bağlı ve kümülatif şekilde ilerleyen dönüşüm süreçlerini tanımlamaktadır (Tushman ve Anderson, 2018). Bu bağlamda, dinamik yetenekler hem farklı çevresel değişim türlerine uyum sağlama hem de bu değişimleri yönlendirme kapasitesi ile stratejik önem kazanmaktadır (Akgün, Keskin, & Byrne, 2012). Uluslararası literatürde konu kapsamlı biçimde ele alınmış olmakla birlikte, yerli literatürde de benzer bibliyografik çalışmaların (Bayazıt ve Gürbüzer, 2024; Demirel, 2022; Uzun, 2024) ve sistematik literatür taramalarının bulunduğu görülmektedir (Bektaş ve Erdemir, 2022). Bununla birlikte, bu çalışmanın özellikle olgunun gelişim sürecini bütüncül biçimde ortaya koyması ve geleceğe yönelik çıkarımlar sunması, ayrıca geleneksel bibliyometrik analizlerden farklı olarak metin içeriğine dayalı olarak veriden doğrudan ortaya çıkan gizli temaları istatistiksel ve hesaplamalı yöntemlerle keşfetmesi açısından alana mütevazı bir katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Web of Science (WoS), uzun yıllardır küresel ölçekte en kapsamlı atıf veri kaynağı olma niteliğini sürdürmüştür (Birkle, Pendlebury, Schnell, & Adams, 2020). Çalışma kapsamında WoS veri tabanından topic olarak "dynamic capabilities" belirlenmiştir. 1980-2026 yılları arasında Document Types article seçilmiş ve 123131 çalışmaya ulaşılmıştır. WoS veri tabanında kategori kısmında "Management or Business" seçilmiştir böylece 13682 yayın elde edilmiştir. İngilizcenin Lingua Franca olması sebebiyle dil olarak "English" kısıtı uygulanmış ve 13504 yayına erişilmiştir. Son olarak WoS veri tabanında kategori kısmında "Management" seçilince nihai **10190** çalışma analiz için belirlenmiştir. Şekil 1 PRISMA mantığında veri toplama, filtreleme sürecini ve araştırma çerçevesini görselleştirmektedir.

Şekil 1. Araştırma Çerçevesi



Bu çalışma, bilimsel literatürdeki tematik yapıyı çok katmanlı bir yaklaşım ile analiz etmek amacıyla üç farklı metin madenciliği yöntemini (LDA, K-Means ve BERTopic) entegre eden hibrit bir analiz pipeline'ı kullanmaktadır. Analiz süreci veri temizleme, klasik olasılıksal modelleme, vektör uzayına dayalı kümeleme ve bağlamsal yerleştirme tabanlı derin öğrenme yaklaşımı olmak üzere dört aşamada gerçekleştirilmiştir.

Veri Seti ve Ön İşleme

Çalışmada Web of Science (WoS) Core Collection veri tabanından elde edilen bibliyografik kayıtlar kullanılmıştır. Veri toplama işlemi, "dynamic capabilities" ifadesinin Topic (konu) başlığı altında aranmasıyla gerçekleştirilmiş; 1980-2026 yılları arasında yayınlanmış, yalnızca "Article" türündeki İngilizce yayınlar filtrelenerek nihai analiz veri seti oluşturulmuştur. Veri seti, başlık (title), özet (abstract) ve yazar anahtar kelimeleri (author keywords) alanlarını içermektedir. İlk aşamada mükerrer kayıtlar başlık ve özet alanlarına göre temizlenmiştir. Ardından tüm metinler küçük harfe dönüştürülmüş, noktalama işaretleri ve sayısal ifadeler regex ([^a-zA-Z\s]) kullanılarak kaldırılmıştır. Metinler kelime bazında tokenize edilmiş ve NLTK kütüphanesinin İngilizce durdurma kelimeleri (stopwords) veri setinden çıkarılmıştır. Ayrıca üç karakterden kısa kelimeler analiz dışı bırakılmıştır. Temizleme işlemi sonucunda boş kalan kayıtlar veri setinden çıkarılmış ve nihai analiz korpusu oluşturulmuştur.

Latent Dirichlet Allocation (LDA) Modeli

Tematik yapıyı olasılıksal olarak modellemek amacıyla Latent Dirichlet Allocation (LDA) yöntemi uygulanmıştır. Bu aşamada Gensim kütüphanesi ile kelime sözlüğü (dictionary) oluşturulmuş ve nadir (no_below=15) ya da aşırı yaygın (no_above=0.5) terimler filtrelenmiştir. LDA modeli 10 konu olacak şekilde yapılandırılmış, model 10 iterasyon (pass) boyunca eğitilmiştir (chunksize=2000, random_state=42). Model performansı, konu tutarlılığını ölçmek için C_v coherence skoru ile değerlendirilmiştir. Her konu için en yüksek olasılığa sahip kelimeler çıkarılarak tematik yorumlama yapılmıştır.

K-Means Kümeleme Yaklaşımı

Metinlerin vektör uzayında kümelenmesi için TF-IDF (Term Frequency–Inverse Document Frequency) yöntemi kullanılmıştır. Özellik uzayı 8.000 kelime ile sınırlandırılmıştır. Boyut indirgeme amacıyla Truncated Singular Value Decomposition (SVD) uygulanarak veri 50 boyuta indirgenmiştir. Elde edilen temsiller K-Means algoritması ile 8 kümeye ayrılmıştır (n_init=10, random_state=42). Kümeleme performansı silhouette skoru ile ölçülerek kümelerin ayrışma kalitesi değerlendirilmiştir.

BERTopic ile Bağlamsal Tema Modelleme

Daha semantik ve bağlam duyarlı bir analiz için BERTopic modeli kullanılmıştır. Bu yaklaşım, transformer tabanlı gömme (embedding) modeli olan all-MiniLM-L6-v2 üzerine inşa edilmiştir. Boyut indirgeme işlemi Uniform Manifold Approximation and Projection (UMAP) yöntemi ile gerçekleştirilmiş (n_neighbors=15, n_components=5, min_dist=0.0, metric="cosine"), kümeleme aşamasında ise HDBSCAN algoritması kullanılmıştır (min_cluster_size=20, metric="euclidean"). Bu yapı sayesinde hem yoğunluk tabanlı hem de esnek konu sayısı belirlenebilen bir model elde edilmiştir. Model çıktıları üzerinden konu dağılımı, konu sayısı ve konuya ait temsil edici terimler (c-TF-IDF) analiz edilmiştir. -1 etiketli outlier dokümanlar analiz dışı bırakılarak yalnızca anlamlı kümeler raporlanmıştır.

Model Değerlendirme ve Karşılaştırma

Çalışmada üç farklı yaklaşım birlikte değerlendirilmiş ve Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Bibliyometrik analizde kullanılan yaklaşımlar

Yöntem	Yaklaşım	Değerlendirme Metriği	Amaç
LDA	Olasılıksal konu modelleme	C_v coherence	Yorumlanabilir konu dağılımı
K-Means	Vektör uzayı tabanlı kümeleme	Silhouette skoru	Yapısal segmentasyon
BERTopic	Bağlamsal gömme tabanlı tema modelleme	Topic validity & dağılım	Semantik doğrulama

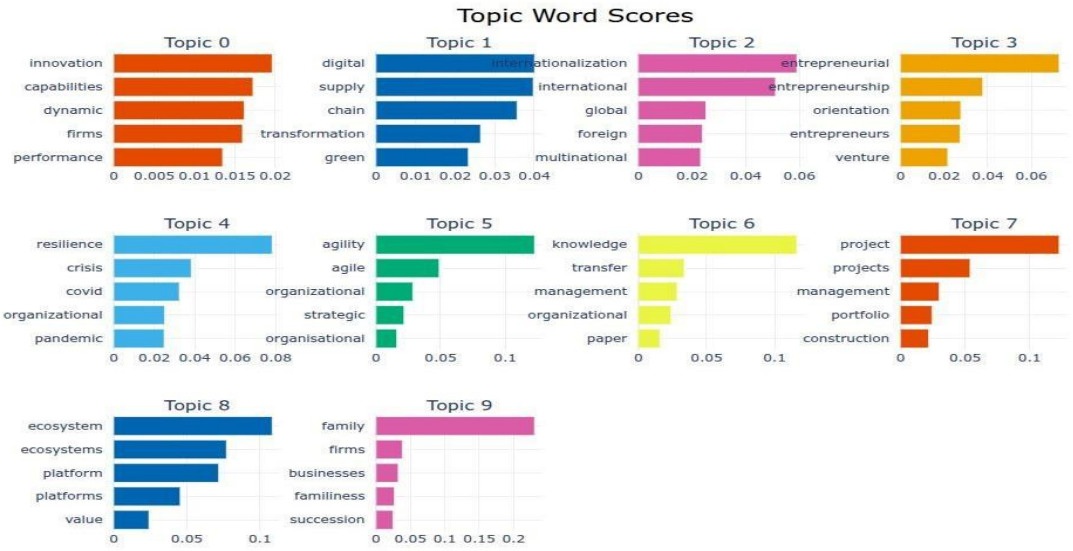
Bu çoklu yaklaşım sayesinde hem klasik istatistiksel metin modelleme hem de modern derin öğrenme tabanlı temsil yöntemleri karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

LDA ile Elde Edilen Temel Konular

LDA modeli, dinamik yetenekler literatürünü 10 ana tematik kümede yapılandırmıştır. LDA ile elde edilen konu kelime skorları Şekil 2'de sunulmuştur.

Şekil 2. LDA Konu Kelime Skorları



Her konunun en baskın 10 terimi ve önerilen tematik isimlendirmesi Tablo 2'de sunulmuştur.

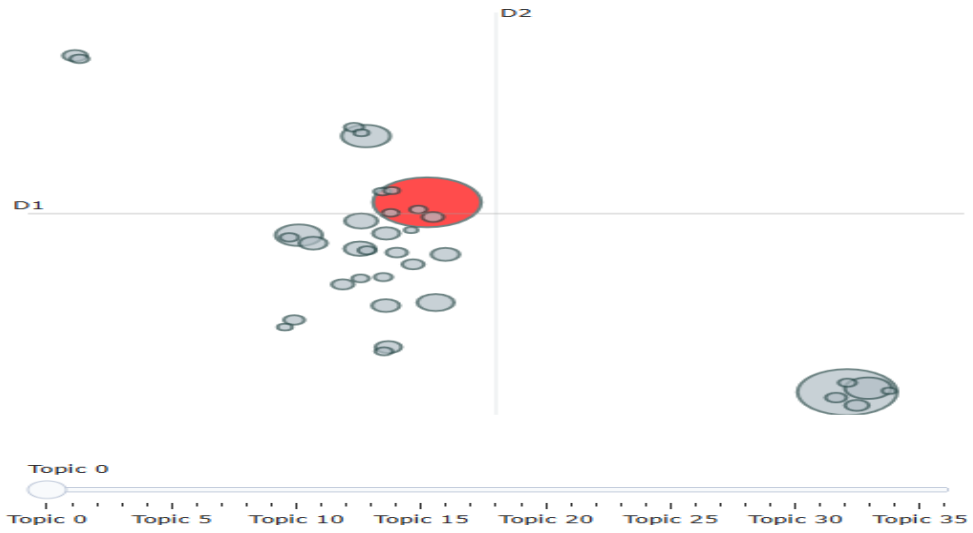
Tablo 2. LDA ile Belirlenen Konular ve Temsilci Terimler

Topic ID	Önerilen Tema İsmi	En Baskın Terimler (Olasılıksal Sıra)
0	İnovasyon Kapasiteleri & Açık İnovasyon	innovation, product, capacity, firms, capability, open, ambidexterity, absorptive, development, exploration
1	Tedarik Zinciri Dayanıklılığı & Risk Yönetimi	supply, chain, resilience, management, risk, integration, logistics, chains, covid, crisis
2	Stratejik Büyüme & Uluslararasılaşma	firms, firm, market, industry, technological, technology, international, growth, strategies, global
3	Örgütsel Değişim & Liderlik	organizational, change, organizations, project, process, managers, leadership, development, management, learning
4	Dijital Dönüşüm & İş Modelleri	digital, transformation, business, technology, technologies, value, innovation, ecosystem, adoption, model
5	Ağ Dinamikleri & Sistem Analizi	network, networks, system, model, information, dynamics, cooperation, systems, paper, analysis
6	Bilgi Yönetimi & Stratejik İttifaklar	knowledge, strategic, management, learning, competitive, organizational, strategy, advantage, alliance, firms
7	Teorik Çerçeveler & Yönetim Literatürü	business, management, literature, framework, model, paper, analysis, value, social, approach
8	Sürdürülebilirlik & Çevresel Performans	performance, environmental, green, capability, data, sustainability, agility, sustainable, organizational, relationship
9	KOBİ Performansı & Girişimcilik Yönelimi	performance, smes, entrepreneurial, capital, orientation, relationship, capability, marketing, small, results

BERTopic ile Belirlenen Semantik Temalar

BERTopic modeli, bağlamsal gömme tabanlı analiz sonucunda literatürü 37 anlamlı temaya ayırmıştır. Konular arasındaki uzaklıkların ve gruplaşmanın görseli Şekil 3'de verilmiştir.

Şekil 3. Konular arası mesafe haritası



Bu temalar, LDA'nın daha genel yapılarını daha ince detaylarda ve bağlama duyarlı şekilde yansıtmaktadır. Temalar, benzerliklerine göre 6 üst-kümede gruplandırılarak Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3. BERTopic ile Belirlenen Temalar ve Üst-Küme Gruplaması

Küme A: Strateji, İnovasyon ve Dijital Dönüşüm

Topic ID	Temsilci Terimler	Önerilen Tema İsmi
0	innovation, capabilities, dynamic, firms, performance, service, research, strategic, firm, capability	Dinamik Yetenekler & Stratejik Performans
4	digital, supply, chain, transformation, green, study, innovation, resilience, performance, capabilities	Dijital Tedarik Zinciri Dönüşümü
5	agility, agile, organizational, strategic, organizational, performance, business, research, study, capability	Çeviklik & Stratejik Uyum
8	ecosystem, ecosystems, platform, platforms, value, digital, innovation, actors, governance, business	Dijital Ekosistemler & Platform Yönetimi
16	ambidexterity, exploitation, exploration, ambidextrous, balance, corporate, organizational, organizational, venturing, research	Örgütsel İkili Yetenek (Çift Ellilik)
30	business, model, models, innovation, change, process, literature, research, strategy, managerial	İş Modeli İnovasyonu

Küme B: Uluslararasılaşma ve Küresel Strateji

Topic ID	Temsilci Terimler	Önerilen Tema İsmi
2	internationalization, international, global, foreign, multinational, emerging, MNEs, internationalization, market, markets	Çok Uluslu Şirketler & Uluslararasılaşma
21	export, exporting, SMEs, performance, exporters, capabilities, pricing, exports, international, innovation	İhracat Performansı & KOBİ'ler
24	diversification, exit, firms, corporate, diversifying, related, firm, entry, diversify, product	Kurumsal Çeşitlendirme Stratejileri
25	acquisitions, acquisition, integration, mergers, acquirers, acquirer, target, firms, crossborder, merger	Birleşme & Satın Alma Entegrasyonu
33	political, ties, upgrading, government, firms, emfs, networking, emerging, Chinese, institutional	Politik Bağlar & Kurumsal Yükselme

Küme C: Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları

Topic ID	Temsilci Terimler	Önerilen Tema İsmi
3	entrepreneurial, entrepreneurship, orientation, entrepreneurs, venture, growth, performance, study, relationship, ventures	Girişimcilik Yönelimi & Büyüme
6	knowledge, transfer, management, organizational, paper, sharing, process, knowledgebased, research, organisational	Bilgi Transferi & Örgütsel Öğrenme
9	family, firms, businesses, familiness, succession, firm, business, socioemotional, wealth, involvement	Aile Şirketleri & Sosyo-Duygusal Servet
10	capital, intellectual, human, performance, structural, social, innovation, relational, organizational, study	Entelektüel Sermaye & İnsan Kaynakları
12	leadership, transformational, leaders, innovation, organizational, study, role, capability, behavior, public	Dönüşümcü Liderlik & Kamu Sektörü
18	routines, routine, organizational, change, dynamics, identity, performances, ostensive, organizations, organization	Örgütsel Rutinler & Kimlik Dinamikleri
27	diversity, gender, team, teams, multicultural, female, women, football, managers, management	Çeşitlilik, Cinsiyet & Takım Yönetimi
28	flexibility, strategic, flexible, unlearning, labour, organisational, organizational, learning, functional, organizations	Stratejik Esneklik & Öğrenme

Küme D: Kriz, Dayanıklılık ve Sürdürülebilirlik

Topic ID	Temsilci Terimler	Önerilen Tema İsmi
1	resilience, crisis, covid, organizational, pandemic, crises, study, humanitarian, management, smes	Kriz Yönetimi & Örgütsel Dayanıklılık
14	circular, economy, circularity, business, capabilities, transition, practices, dynamic, sustainability, models	Döngüsel Ekonomi & Sürdürülebilir Geçiş
35	climate, adaptation, change, policy, corporate, resilience, uncertainty, risk, environmental, service	İklim Değişikliği & Kurumsal Adaptasyon

Küme E: Operasyonel Yönetim ve Teknoloji

Topic ID	Temsilci Terimler	Önerilen Tema İsmi
7	project, projects, management, portfolio, construction, infrastructure, projectbased, capabilities, research, risk	Proje Portföyü & Altyapı Yönetimi
13	optimization, problem, programming, scheduling, algorithm, system, optimal, model, traffic, planning	Operasyonel Optimizasyon & Planlama
15	outsourcing, offshoring, sourcing, services, relocation, offshore, backshoring, governance, vendors, decisions	Dış Kaynak Kullanımı & Küresel Sourcing
19	logistics, shipping, capabilities, outsourcing, performance, study, tlcs, companies, research, analysis	Lojistik Yetenekler & Tedarik Zinciri
20	marketing, orientation, market, performance, capabilities, capability, firms, internet, firm, customer	Pazar Yönelimi & Müşteri Kapasiteleri
26	blockchain, supply, chain, technology, agrifood, transparency, blockchainenabled, study, adoption, traceability	Blockchain & Tedarik Zinciri Şeffaflığı

Küme F: Metodoloji ve Özel Sektör Uygulamaları

Topic ID	Temsilci Terimler	Önerilen Tema İsmi
11	tourism, hotel, hospitality, hotels, innovation, performance, industry, management, destination, study	Turizm & Konaklama Sektörü İnovasyonu
17	social, media, capital, enterprises, innovation, performance, capability, capabilities, dynamic, study	Sosyal Medya & Dijital Sermaye
22	forecasting, model, sentiment, models, prediction, islamic, volatility, financial, stock, prices	Finansal Tahmin & Sentiment Analizi
23	university, universities, entrepreneurial, academic, spinoffs, education, capabilities, spinoff, entrepreneurship, higher	Akademik Girişimcilik & Üniversite Spin-off'ları
29	bibliometric, analysis, co citation, research, field, journal, intellectual, articles, structure, science	Bibliyometrik Analiz & Entelektüel Yapı
31	healthcare, care, hospital, health, hospitals, patient, organizations, medical, telemedicine, clinical	Sağlık Yönetimi & Tele-Tıp
32	intelligence, artificial, recruitment, human, genai, humans, adoption, ethical, commonsense, automation	Yapay Zeka & Etik İnsan Kaynakları
34	brand, branding, brands, employer, equity, orientation, market, luxury, athlete, cocreation	Marka Yönetimi & Değer Yaratma
36	competitive, rivals, competitors, dynamics, rivalry, action, attack, awareness, motivation, capability, syndicates, firms	Rekabet Dinamikleri & Stratejik Eylem

Yöntemler Arası Karşılaştırmalı Analiz

LDA ve BERTopic sonuçlarının karşılaştırılması, literatürün tematik yapısına ilişkin önemli içgörüler sunmaktadır. Öncelikle uyguladıkları background özelinde kapsam farklılığı, terim örtüşmesi, bağlam duyarlılığı ve metodolojik üçleme isimleri ile literatürde bu sonuçların değerlendirildiği görülmektedir.

Kapsam Farklılığı: LDA, literatürü 10 geniş kategoride yapılandırırken; BERTopic, aynı veriyi 37 daha ince temaya ayırarak alt-alanların (niche) belirlenmesine olanak tanımıştır.

Terim Örtüşmesi: Her iki yöntemde de “innovation, performance, capability, firms, management” gibi çekirdek terimlerin baskın olması, dinamik yetenekler literatürünün temel odak noktalarını doğrulamaktadır.

Bağlam Duyarlılığı: BERTopic, “covid, blockchain, genai, circular economy” gibi güncel ve bağlama özgü terimleri ayrı temalar olarak ayırabilmiş, LDA ise bu terimleri daha genel konular içinde eritmiştir.

Metodolojik Triangülasyon: Düşük silhouette skoru (KMeans) ve sınırda coherence değeri (LDA), tek bir yönteme dayalı çıkarımların sınırlılığını göstermektedir. BERTopic'in semantik doğrulama katmanı, bu sınırlılıkları telafi ederek bulguların güvenilirliğini artırmıştır.

Tematik Evrim ve Araştırma Boşlukları

Elde edilen bulgular ışığında, dinamik yetenekler literatüründe dört ana araştırma eğilimi öne çıkmaktadır. Dijitalleşme ve Ekosistemler: Dijital dönüşüm, platform ekonomileri ve blockchain entegrasyonu, literatürde hızla büyüyen alt alanlardır. Sürdürülebilirlik ve Kriz Dayanıklılığı: COVID-19 sonrası dönemde örgütsel dayanıklılık, döngüsel ekonomi ve iklim adaptasyonu konuları öne çıkmaktadır.

İnsan ve Örgüt Dinamikleri: Girişimcilik yönelimi, aile şirketleri, çeşitlilik ve dönüşümcü liderlik, mikro-düzey dinamik yetenek araştırmalarının merkezindedir. Metodolojik Çeşitlilik: Bibliyometrik analizler, yapay zeka uygulamaları ve finansal tahmin modelleri, literatürde yeni yöntemsel yaklaşımlar olarak yer almaktadır.

Bu bulgular en temelde, gelecek araştırmalar için hem teorik hem de metodolojik öneriler sunmakta, dinamik yetenekler çerçevesinin dijital, sürdürülebilir ve insan-merkezli dönüşümlerle nasıl entegre edilebileceğine dair mütevazi bir yol haritası sağlamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma strateji literatüründe uzun yıllardır varlığını gelişerek sürdüren dinamik yetenekler olgusunu Web of Science veritabanını baz alarak 1980 yılından günümüze kadar geçen sürede ortaya konulan akademik birikim incelenmiştir. Bilimsel literatürün artan hacmi, sürekli genişlemesi ve buna bağlı olarak karmaşıklığının yükselmesi, sistematik, tekrarlanabilir ve metodolojik açıdan titiz incelemelere duyulan ihtiyacı artırırken, araştırmacıların bilgi işleme kapasitesinin sınırlarını da görünür kılmaktadır (Antons, Breidbach, Joshi, & Salge, 2023). Bu bağlamda, özellikle dinamik yetenekler gibi genişleyen araştırma alanlarında, büyük ölçekli literatürün bütüncül biçimde analiz edilebilmesi amacıyla hesaplamalı yöntemler, araştırmacılara destek sağlayan önemli araçlar olarak öne çıkmaktadır. Araştırmada konu modeli yaklaşımı benimsenmiş ve ortaya çıkan temalar anlamlı gruplar altında toplanmıştır.

Elde edilen veri setine, LDA, K-Means ve BERTopic yaklaşımları birlikte uygulanmış ve metodolojik ve tekniksel çeşitlilik sağlanmak istenilmiştir. Çalışmanın bulguları duplikasyona yer vermemek adına tekrarlanmamış lakin teorik ve yönetimsel çıkarımlarda bulunulmuştur.

Teorik ve yönetimsel çıkarımlar

Çalışma bulgularının sunduğu tablolar, dinamik yetenekler literatüründe var olan teorik genişlemenin durumunu ortaya koymaktadır. Elde edilen LDA bulguları, dinamik yetenekler literatürünün tek boyutlu bir yapıdan ziyade çok katmanlı ve disiplinler arası bir tematik yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle inovasyon kapasiteleri, dijital dönüşüm, bilgi yönetimi ve örgütsel değişim temalarının ön plana çıkması, dinamik yeteneklerin yalnızca kaynakların yeniden yapılandırılmasıyla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda öğrenme, adaptasyon ve değer yaratma süreçlerinin merkezinde konumlandığını göstermektedir (Park, Misra, Reddy, & Jaber, 2019). Bu durum, dinamik yetenekler yaklaşımının klasik kaynak temelli görüşten ayrışarak daha süreç odaklı ve dönüşümsel bir perspektife evrildiğini teyit etmektedir. Son yıllardaki çalışmalar bu bulguları destekler niteliktedir (Cavusgil ve Deligonul, 2025).

Bununla birlikte, tedarik zinciri dayanıklılığı, sürdürülebilirlik ve KOBİ odaklı çalışmalar gibi temaların yükselişi (Li, De Vita, Bashiri, Luo, & Kyaw, 2026), literatürün güncel küresel belirsizlikler, çevresel baskılar ve farklı ölçeklerdeki işletmelerin uyum kapasitesi gibi konulara yöneldiğini ortaya

koymaktadır (Chin, Li, Huang, & Li, 2025). Özellikle pandemi sonrası dönemde risk yönetimi ve dayanıklılık kavramlarının dinamik yetenekler bağlamında daha fazla ele alınması (Joussen, Kanbach, & Kraus, 2025), alanın çevresel şoklara karşı organizasyonel esnekliği açıklama gücünü artırdığını göstermektedir (Opoku, Ampah, Korsi, Manzoor, Kaku vd., 2025).

BERT tabanlı konu modelleme bulguları, dinamik yetenekler literatürünün özellikle stratejik performans, çeviklik, dijital dönüşüm ve iş modeli inovasyonu ekseninde derinleştiğini göstermektedir (Akram, Islam, Chauhan, & Yaqub, 2024). Ön plana çıkan "dinamik kapasiteler ve stratejik performans" teması, literatürde dinamik yeteneklerin doğrudan performans çıktılarıyla ilişkilendirildiğini ve bu ilişkinin aktörler nezdinde (Akarsu, Bağış, & Kurutkan, 2025) giderek daha sistematik biçimde ele alındığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, "örgütsel iki ellilik (ambidexterity)" ve "çeviklik" temalarının varlığı, işletmelerin hem mevcut yetkinlikleri verimli kullanma hem de yeni fırsatları keşfetme kapasitesinin, dinamik ortamlarda sürdürülebilir başarı için kritik olduğunu teyit etmektedir (Alkaraan, Elmarzouky, Hussainey, Venkatesh, Shi vd., 2024). Öte yandan, "dijital tedarik zinciri dönüşümü" ile "dijital ekosistemler ve platform yönetimi" temaları, dinamik yeteneklerin dijitalleşme ile birlikte organizasyon sınırlarını aşarak daha ağ temelli ve ekosistem odaklı bir yapıya evrildiğini göstermektedir (Dubey, Bryde, Blome, Dwivedi, Childe vd., 2024). Bu durum, değer yaratımının artık yalnızca firma içi süreçlerle değil, platformlar, iş birlikleri ve insan yapay zeka entegrasyonunu içeren (Simón, Revilla, & Sáenz, 2024) çok aktörlü yapılar üzerinden gerçekleştiğine işaret etmektedir. Ayrıca "iş modeli inovasyonu" temasının öne çıkması, dinamik yeteneklerin yalnızca operasyonel süreçleri değil, işletmenin değer yaratma ve sunma mantığını da dönüştürdüğünü ortaya koymaktadır (Hock-Doepgen, Heaton, Clauss, & Block, 2025).

Dinamik yetenekler literatürünün firma düzeyindeki stratejik büyüme kararları ve uluslararasılaşma süreçleriyle güçlü bir şekilde kesiştiğini göstermektedir. Özellikle çok uluslu şirketler ve uluslararasılaşma teması, dinamik yeteneklerin farklı kurumsal ve kültürel ortamlarda rekabet edebilme kapasitesini açıklamada önemli bir teorik araç olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında, ihracat performansı ve KOBİ'ler teması, dinamik yeteneklerin yalnızca büyük ölçekli firmalar için değil, sınırlı kaynaklara sahip işletmelerin de uluslararası pazarlarda varlık gösterebilmesi açısından kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca kurumsal çeşitlendirme stratejileri ile birleşme ve satın alma entegrasyonu temaları, dinamik yeteneklerin firma büyümesi ve yeniden yapılanma süreçlerinde nasıl işlev gördüğünü ortaya koymaktadır (Feng ve Wang, 2024). Bu bağlamda, farklı iş alanlarına giriş, kaynakların yeniden yapılandırılması ve birleşme sonrası entegrasyon süreçleri, dinamik yeteneklerin somut çıktıları olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan, politik bağlar ve kurumsal yükselme teması, özellikle gelişmekte olan pazarlarda faaliyet gösteren firmalar için kurumsal çevreyle kurulan ilişkilerin stratejik önemine işaret etmekte, dinamik yeteneklerin yalnızca piyasa temelli değil, aynı zamanda kurumsal ve politik bağlamda da (Uzkurt, Ceyhan, & Ekmekcioglu, 2025) güçlü bir şekillendiğini göstermektedir

Bulgular, dinamik yeteneklerin insan, bilgi ve örgütsel süreçler temelli mikro boyutlarına odaklandığını göstermektedir. Girişimcilik yönelimi, bilgi transferi ve entelektüel sermaye temaları, dinamik yeteneklerin örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve insan kaynağı üzerinden geliştiğini ortaya koyarken, liderlik, örgütsel rutinler ve stratejik esneklik temaları bu yeteneklerin sürekliliğini sağlayan içsel mekanizmaları vurgulamaktadır. Ayrıca aile işletmeleri ve çeşitlilik gibi bağlamsal faktörler, dinamik yeteneklerin farklı örgütsel yapılarda nasıl şekillendiğine işaret etmektedir (Hernández-Perlines, Millán-Atenciano, & Ribeiro-Navarrete, 2026).

Kriz, dayanıklılık ve sürdürülebilirlik temaları, dinamik yeteneklerin özellikle belirsizlik ve şok dönemlerinde organizasyonların varlığını sürdürebilmesi açısından kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Kriz yönetimi ve örgütsel dayanıklılık, işletmelerin ani çevresel değişimlere uyum sağlama kapasitesini temsil ederken, döngüsel ekonomi ve iklim değişikliği bağlamındaki çalışmalar, dinamik yeteneklerin sürdürülebilirlik dönüşümünün temel itici gücü haline geldiğini göstermektedir. Bu durum, dinamik yetenekler yaklaşımının yalnızca rekabet avantajı değil, aynı zamanda uzun vadeli çevresel ve toplumsal uyum açısından da genişlediğini göstermektedir (Siddiqi, Codini, Ishaq, Jamali, & Raza, 2025).

Operasyonel yönetim ve teknoloji temaları, dinamik yeteneklerin daha mikro ve uygulamaya dönük boyutlarını yansıtmaktadır. Proje yönetimi, lojistik, dış kaynak kullanımı ve operasyonel optimizasyon gibi alanlar, bu yeteneklerin organizasyonel süreçlerde nasıl somutlaştığını ortaya koymaktadır. Özellikle blockchain, tedarik zinciri ve dijital teknolojilere yönelik temalar, dinamik yeteneklerin teknolojik entegrasyon yoluyla süreç verimliliğini ve şeffaflığı artırdığını göstermektedir (Zhao, Su, & Li, 2025). Aynı zamanda pazar yönelimi ve müşteri odaklılık, bu yeteneklerin dış çevreyle etkileşim boyutunu güçlendiren unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Metodoloji ve özel sektör uygulamaları ise dinamik yetenekler yaklaşımının farklı sektörlerde ve disiplinlerde nasıl uygulandığını ortaya koymaktadır. Turizmden sağlığa, finanstan yükseköğretime kadar geniş bir yelpazede yapılan çalışmalar, bu yaklaşımın bağlamsal olarak esnek ve uyarlanabilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca yapay zeka, sosyal medya ve dijital sermaye gibi güncel temalar, dinamik yeteneklerin dijitalleşme ile birlikte yeni boyutlar kazandığını ortaya koyarken bibliyometrik analiz çalışmaları alanın entelektüel yapısının sistematik biçimde incelendiğini göstermektedir (Correggi, Di Toma, & Ghinoi, 2024; Pennetta, Anglani, Reaiche, & Boyle, 2024). Rekabet dinamikleri ve marka yönetimi gibi temalar ise dinamik yeteneklerin pazar odaklı stratejik eylemlerle nasıl ilişkilendiğini vurgulamaktadır.

Yönetimsel açıdan değerlendirildiğinde ise bulgular, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi için yalnızca mevcut kaynaklarını etkin kullanmasının yeterli olmadığını, aynı zamanda dijital dönüşüm süreçlerini yönetme, inovasyon kapasitesini geliştirme, stratejik ittifaklar kurma ve bilgi yönetimini etkin biçimde gerçekleştirme gibi çok boyutlu yetkinliklere sahip olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Özellikle dijital dönüşüm ve iş modeli inovasyonu ile bilgi temelli dinamik yetenekler, gelecekte rekabet üstünlüğünün belirleyici unsurları olarak öne çıkmaktadır.

Son olarak, temalar arasında gözlemlenen çeşitlilik, literatürde hala gelişime açık alanların bulunduğunu göstermektedir. Özellikle dijital yetkinlikler, sürdürülebilirlik ve ağ temelli iş birliklerinin kesişiminde yer alan çalışmaların gelecekte daha fazla araştırma potansiyeli taşıdığı değerlendirilmektedir. Bu bulgular işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmek için çevik organizasyon yapıları geliştirmesi, dijital dönüşümü tedarik zinciri ve ekosistem düzeyinde ele alması ve iş modeli inovasyonuna odaklanması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca yöneticilerin, keşif ve sömürü faaliyetleri arasında denge kurabilen çift yönlü (ambidextrous) yetkinlikler geliştirmesi, belirsiz ve hızlı değişen çevre koşullarında stratejik uyumu sağlamak açısından kritik önem taşımaktadır. Bu çerçevede, dinamik yeteneklerin gelecekte daha çok dijital platformlar, ekosistem yönetimi ve çeviklik temaları etrafında şekilleneceği değerlendirilmektedir. Bulgular, işletmelerin uluslararası pazarlarda başarılı olabilmesi için esnek ve uyarlanabilir stratejik yetkinlikler geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Özellikle KOBİ'lerin ihracat performansını artırabilmesi için dinamik yeteneklerini güçlendirmesi, birleşme ve satın alma süreçlerinde etkin entegrasyon mekanizmaları kurması ve farklı pazarlarda kurumsal çevreyi doğru analiz ederek politik ve ağ ilişkilerini stratejik biçimde yönetmesi kritik önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, dinamik yetenekler yaklaşımı, firmaların küresel ölçekte büyüme ve rekabet stratejilerini şekillendiren temel bir çerçeve sunmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için girişimcilik odaklı kültürler geliştirmesi, bilgi paylaşımını teşvik etmesi, insan sermayesini etkin yönetmesi ve esnek organizasyon yapıları oluşturması kritik önem taşımaktadır. Yönetimsel açıdan değerlendirildiğinde, bu bulgular işletmelerin yalnızca stratejik düzeyde değil, aynı zamanda operasyonel ve sektörel düzeyde de dinamik yeteneklerini geliştirmesi gerektiğini göstermektedir. Krizlere karşı dayanıklılık geliştirmek, sürdürülebilir iş modellerine geçiş yapmak, dijital teknolojileri süreçlere entegre etmek ve sektör spesifik dinamiklere uygun esnek stratejiler geliştirmek, günümüz rekabet ortamında kritik başarı faktörleri olarak öne çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models–strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long range planning*, *46*(6), 427-442.

Akarsu, O., Bağış, M., & Kurutkan, M. N. (2025). Digital leadership as micro-foundations of digital transformation, technology adaptive capability and financial performance. *Journal of Organizational Change Management*, 1-23.

Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2012). Antecedents and contingent effects of organizational adaptive capability on firm product innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, *29*, 171-189.

Akram, M. U., Islam, N., Chauhan, C., & Yaqub, M. Z. (2024). Resilience and agility in sustainable supply chains: A relational and dynamic capabilities view. *Journal of business research*, *183*, 114855.

Albannai, N. A., Raziq, M. M., Malik, M., Scott-Kennel, J., & Igoe, J. (2025). Unraveling the role of digital leadership in developing digital dynamic capabilities for the digital transformation of firms. *Benchmarking: An International Journal*, *32*(6), 2250-2275.

Alkaraan, F., Elmarzouky, M., Hussainey, K., Venkatesh, V., Shi, Y., & Gulko, N. (2024). Reinforcing green business strategies with Industry 4.0 and governance towards sustainability: Natural-resource-based view and dynamic capability. *Business Strategy and the Environment*, *33*(4), 3588-3606.

Antons, D., Breidbach, C. F., Joshi, A. M., & Salge, T. O. (2023). Computational literature reviews: Method, algorithms, and roadmap. *Organizational research methods*, *26*(1), 107-138.

Barney, J. B., & Arikan, A. M. (2005). The resource-based view: origins and implications. *The Blackwell handbook of strategic management*, 123-182.

Bayazıt, A., & Gürbüzer, G. B. (2024). Dinamik Yetenekler Yaklaşımına Yönelik Bibliyometrik Bir Analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *16*(1), 368-380.

Bektaş, O., & Erdemir, E. (2022). Dinamik Yetenekler çerçevesinin stratejik yönetim literatüründeki gelişimi: sistematik literatür taraması. *International Journal of Social Inquiry*, *15*(2), 493-538.

Birkle, C., Pendlebury, D. A., Schnell, J., & Adams, J. (2020). Web of Science as a data source for research on scientific and scholarly activity. *Quantitative science studies*, *1*(1), 363-376.

Cavusgil, S. T., & Deligonul, S. Z. (2025). Dynamic capabilities framework and its transformative contributions. *Journal of International Business Studies*, *56*(1), 33-42.

Chin, T., Li, Z., Huang, L., & Li, X. (2025). How artificial intelligence promotes new quality productive forces of firms: A dynamic capability view. *Technological Forecasting and Social Change*, *216*, 124128.

Correggi, C., Di Toma, P., & Ghinoi, S. (2024). Rethinking dynamic capabilities in light of sustainability: A bibliometric analysis. *Business Strategy and the Environment*, *33*(8), 7990-8016.

Cristofaro, M., Helfat, C. E., & Teece, D. J. (2025). Adapting, shaping, evolving: refocusing on the dynamic capabilities–environment nexus. *Academy of Management Collections*, *4*(1), 20-46.

Demirel, E. (2022). DİNAMİK YETENEKLER YAKLAŞIMININ GÖRSEL HARİTALAMA TEKNİĞİNE GÖRE BİBLİYOMETRİK ANALİZİ. In: Zonguldak Bulent Ecevit University.

Dubey, R., Bryde, D. J., Blome, C., Dwivedi, Y. K., Childe, S. J., & Foropon, C. (2024). Alliances and digital transformation are crucial for benefiting from dynamic supply chain capabilities during times of crisis: A multi-method study. *International journal of production economics*, *269*, 109166.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2017). Dynamic capabilities: what are they? *The SMS Blackwell handbook of organizational capabilities*, 341-363.

Feng, M., & Wang, T. (2024). Enhancing digital transformation: exploring the role of supply chain diversification and dynamic capabilities in Chinese companies. *Industrial Management & Data Systems*, *124*(7), 2467-2496.

Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, *7*(4), 375-387.

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, *58*(5), 1159-1197.

Helfat, C. E. (2022). Strategic organization, dynamic capabilities, and the external environment. *Strategic Organization*, *20*(4), 734-742.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic management journal*, *36*(6), 831-850.

Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic management journal*, *32*(11), 1243-1250.

Hernández-Perlines, F., Millán-Atenciano, M. A., & Ribeiro-Navarrete, S. (2026). Family business performance: the role of dynamic capabilities, entrepreneurial orientation, and socioemotional wealth. *Review of Managerial Science*, 1-56.

Hock-Doepgen, M., Heaton, S., Clauss, T., & Block, J. (2025). Identifying microfoundations of dynamic managerial capabilities for business model innovation. *Strategic management journal*, *46*(2), 470-501.

Joussen, T. P., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2025). Enabling strategic change toward resilience: a systematic review from a dynamic capabilities perspective. *Strategic change*, *34*(3), 373-405.

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, *3*(3), 383-397.

Li, D.-y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of business research*, *67*(1), 2793-2799.

Li, K., De Vita, G., Bashiri, M., Luo, Y., & Kyaw, K. S. (2026). Dynamic Capabilities, Sustainable Supply Chain Management Practices, and Resilience: Evidence from Chinese Construction Firms. *Sustainability*, *18*(5), 2258.

Lin, Y., & Wu, L.-Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of business research*, *67*(3), 407-413.

Mele, G., Capaldo, G., Secundo, G., & Corvello, V. (2024). Revisiting the idea of knowledge-based dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Knowledge Management*, *28*(2), 532-563.

Opoku, R. K., Ampah, J., Korsi, N. J. N., Manzoor, A., Kaku, G., & Nsiah-Sarfo, D. J. (2025). Achieving sustainable performance through dynamic capabilities in disruptive manufacturing environments: Does technology innovation matter? *Business Process Management Journal*, 1-37.

Park, H. Y., Misra, K., Reddy, S., & Jaber, K. (2019). Family firms' innovation drivers and performance: a dynamic capabilities approach. *Journal of Family Business Management*, *9*(1), 4-23.

Pennetta, S., Anglani, F., Reaiche, C., & Boyle, S. (2024). Mapping the field of entrepreneurial versus managerial abilities: A new trend of dynamic capabilities-A bibliometric analysis. *Sage Open*, *14*(1), 21582440241234718.

Salvato, C., & Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic management journal*, *39*(6), 1728-1752.

Siddiqi, R. A., Codini, A. P., Ishaq, M. I., Jamali, D. R., & Raza, A. (2025). Sustainable supply chain, dynamic capabilities, eco-innovation, and environmental performance in an emerging economy. *Business Strategy and the Environment*, *34*(1), 338-350.

Simón, C., Revilla, E., & Sáenz, M. J. (2024). Integrating AI in organizations for value creation through Human-AI teaming: A dynamic-capabilities approach. *Journal of business research*, *182*, 114783.

Sousa-Zomer, T. T., Neely, A., & Martinez, V. (2020). Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, *40*(7-8), 1095-1128.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, *28*(13), 1319-1350.

Teece, D. J. (2022). The evolution of the dynamic capabilities framework. In *Artificiality and sustainability in entrepreneurship: Exploring the unforeseen, and paving the way to a sustainable future* (pp. 113-129). Springer.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, *18*(7), 509-533.

Tushman, M. L., & Anderson, P. (2018). Technological discontinuities and organizational environments. In *Organizational innovation* (pp. 345-372). Routledge.

Uzkurt, C., Ceyhan, S., & Ekmekcioglu, E. B. (2025). Social ties as dynamic managerial capabilities and SME performance: unraveling the role of industrial boundary conditions. *Management Research Review*, *48*(4), 528-553.

Uzun, H. (2024). Dijitalleşme ve Dinamik Yetenekler Üzerine Bibliyometrik Analiz. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Çalışmalar Dergisi*, *5*(2), 288-305.

Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.

Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitręga, M., & Pfajfar, G. (2023). A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of business research*, *163*, 113912.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, *5*(2), 171-180.

Zhao, X., Su, Q., & Li, Q. (2025). Realising supply chain performance through blockchain-enabled collaboration: through the lens of dynamic capability view. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 1-32.

Zia, N. U., Shamim, S., Zeng, J., Awan, U., Chromjakova, F., Akhtar, P., & Orel, M. (2023). Avoiding crisis-driven business failure through digital dynamic capabilities. B2B distribution firms during the COVID-19 and beyond. *Industrial Marketing Management*, *113*, 14-29.