



32 ULUSAL YÖNETİM
VE ORGANİZASYON
KONGRESİ

BİLDİRİLER KİTABI

23-25 Mayıs 2024

yonorg2024.giresun.edu.tr

32. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ BİLDİRİLER KİTABI

23-25 MAYIS 2024 GİRESUN

© Her hakkı saklıdır. Bu kitabın tamamı ya da bir kısmı, yazarlarının izni olmaksızın, elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz. Bu kitaptaki bilgilerin her türlü sorumluluğu ilgili yazarlarına aittir.

Düzenleyen

Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Eser Adı

32. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı

Editörler

Doç. Dr. Esra Gökçen KAYGISIZ

Dr. Öğr. Üyesi Hakan SİPAHİ

ISBN

978-975-2481-31-2

Elektronik Yayın Formatı

PDF

İnternet Adresi

<https://yonorg2024.giresun.edu.tr>

32. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, TÜBİTAK BİDEB 2223-B Yurt İçi Bilimsel Etkinlik Düzenleme Desteği almıştır.

KONGRE DESTEKÇİLERİ



TÜBİTAK

Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu -TÜBİTAK



Espiye Belediyesi



Karadere Tarım Ürünleri



Get'n Go Coffee



Afta Şirketler Grubu

ÖNSÖZ

Üniversite ve Fakülte olarak, ülkemizin sosyal bilimler alanında en önemli bilimsel etkinlikleri arasında yer alan Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinin 32.sini düzenlemek, çok değerli konuklarımızı, Türkiye'nin birçok üniversitesinden çok değerli akademisyenleri ve araştırmacıları Giresun'da ağırlamaktan büyük bir mutluluk duyduk.

Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri tarihçesine bakıldığında, bu kongrelerde yönetim alanındaki güncel bilimsel gelişmelerin ve ilgili çalışmaların üst düzey bir bilimsel kaygı ile ortaya konulduğunu görmekteyiz. Bu çerçevede, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri, Türkiye'de yönetim akademik alanının bilimsel gelişimine çok önemli katkılarda bulunmuştur. Yine, bu kongreler, işletmelerin yönetim ile ilgili sorunlarını bilimsel yöntemlerle analiz ederek, elde edilen bulguların yetkin akademisyenlerce ve araştırmacılarca tartışılması olanağını sunarak ve ilgili sorunlara bilimsel çözüm önerileri ortaya koyarak, uygulamaya da çok değerli katkılarda bulunmuştur.

Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinin ilki, 20-22 Mayıs 1993'te İstanbul Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi'nin işbirliği ile Prof. Dr. Tamer KOÇEL ve Prof. Dr. Behlül ÜSDİKEN dönem başkanlıklarında düzenlenmiştir.

Bu kongrelerin başlatılmasına öncülük eden saygıdeğer Hocalarımıza saygılarımı sunuyoruz, kaybettiklerimizi de saygıyla anıyoruz.

Yakın geçmişte kaybettiğimiz, Yönetim ve Organizasyon Kongreleriyle özdeşleşmiş, İnsan Kaynakları Yönetimi alanında ilgili yazına, akademiye çok önemli katkılarda bulunmuş olan Prof. Dr. Dursun BİNGÖL'ü saygıyla anıyorum. Yine, Prof. Dr. Erol EREN'i, Prof. Dr. Muhan SOYSAL'ı ve kaybettiğimiz bütün Hocalarımızı saygıyla anıyoruz.

Yönetim, özel yaşamdan iş yaşamına hayatın her alanını ilgilendirir. Yönetimin doğru şekilde gerçekleştirilmesi, bilimsel-akılcı yönetim tekniklerinin ya da yönetim yaklaşımlarının kullanılması, işletmelerin, kamu kurumlarının, giderek Devlet yapılarının hedef, amaç ve vizyonlarına ulaşmaları için bir zorunluluktur. Başarılı birimler, kuruluşlar, kurumlar, Devletler ya da Toplumlar akılcı yönetim tekniklerini uygulayanlardır.

Ulu Önder Gazi Mustafa Kemal ATATÜRK'ün milletimiz ve devletimiz için öngördüğü vizyona da böyle bir yönetim anlayışı ile ulaşılabilir.

32. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'ne; İnsan Kaynakları Yönetimi alanında 14, İşletmecilik Tarihi alanında 4, Örgüt Kuramı alanında 11, Örgütsel Davranış alanında 59 ve Stratejik Yönetim alanında 21 adet olmak üzere toplam 109 bildiri gönderilmiştir. Kongreye, 79 farklı üniversite ve 15 farklı kurumdan araştırmacı bildiri göndermiştir. Gönderilen bildirimler, alan koordinatörlerinin ön değerlendirmesinden sonra yine alan koordinatörlerince ilgili en az iki hakeme gönderilmiş ve değerlendirme kriterlerine göre bildirimler puanlanmıştır. Hakem değerlendirmelerinden sonra; Kongre Danışma Kurulu tarafından hakem raporları ve puanlamaları tekrar değerlendirilmiş ve kabul edilen bildirimler belirlenmiştir. Bu çerçevede, Kongre Danışma Kurulu 20 bildirinin reddine, 89 bildirinin ise Kongrede sunulmasına karar vermiştir. Yazarların çeşitli nedenlerle Kongreye katılmaması nedeniyle 8 bildirinin sunumu yapılamamıştır. Böylece, Kongre'de sunulan bildiri sayısı 81 olmuştur.

32. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22 Mayıs 2024 tarihinde 3 farklı oturumda gerçekleşen Metodoloji Seminerleri ile başlamıştır. Seminerlere, özellikle yüksek lisans ve doktora öğrencileri ilgi göstermiştir. Kongre'de bildiri sunumu yapılan oturumlar, 23-24 Mayıs 2024 tarihlerinde, Giresun Üniversitesi'nin iki farklı binasında yer alan üç farklı salonda eşzamanlı olarak gerçekleşmiştir. 32. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde, 27 bilimsel oturum, 1 açılış etkinliği ve kongre değerlendirmesini bir kapanış oturumu gerçekleştirilmiştir. 27 oturumun 12'si 23 Mayıs 2024'te, 15'i ise 24 Mayıs 2024'te yapılmıştır. Kongre, üçüncü gün gerçekleştirilen Sosyal Program ile tamamlanmıştır.

32.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, büyük bir ortak emeğin ürünüdür. Elbette, bu sürecin de doğru şekilde yönetilmesi çok önemliydi.

Bu kongrenin düzenlenmesinde en çok emeği ortaya koyan Düzenleme Komitesi Başkanımız, aynı zamanda Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan Yardımcısı Sayın Doç. Dr. Esra Gökçen KAYGISIZ'a çok çok teşekkür ederim.

Bütün bu süreçte, emeklerini ortaya koyan Düzenleme Komitesi Üyelerimize, Sayın Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF'a, Düzenleme Komitesi Başkan Yardımcısı Sayın Dr. Öğr. Üyesi Metin ÇAKIROĞLU'na, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Hakan SİPAHİ'ye, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif KARA'ya, Dekan Yardımcımız Sayın Dr. Öğr. Üyesi Dilayla BAYYURT'a, Sayın Doç. Dr. İhsan CORA'ya, Sayın Doç. Dr. Mehmet Ozan CİNEL'e, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Aytaç ERDEM'e; katkıda bulunan diğer Hocalarımıza, Fakülte Sekreterimiz Sayın Sibel KILIÇASLAN'a, diğer akademik ve idari personelimize çok çok teşekkür ederim.

Üniversitemize, Fakültemize bu fırsatı veren, sonrasında da bizlere destek olan Kongre Danışma Kurulu üyelerimize; kongremize ilgi gösteren, bildiri gönderen tüm akademisyenlere, araştırmacılara çok çok teşekkür ederim.

Kongrenin gerçekleştirilmesine destek olan, Giresun Valiliğine, Sayın Valimiz Mehmet Fatih SERDENGEÇTİ'ye, Giresun Belediyesi'ne, Belediye Başkanımız Sayın Fuat KÖSE'ye, Giresun İl Özel İdaresine, Özel İdare Genel Sekreteri Sayın Tolga ERENER'e, Espiye Belediye'sine, Belediye Başkanımız Sayın Erol KARADERE'ye, Giresun Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü'ne, İl Müdürümüz Sayın Kemal GÜRGENCİ'ye, Giresun Ticaret ve Sanayi Odası'na, Oda Yönetim Kurulu Başkanı Hasan ÇAKIRMELİKOĞLU ve Başkan Yardımcısı Mustafa HALİLBEYOĞLU'na, Giresun Ticaret Borsası'na, Yönetim Kurulu Başkanı Hamza BÖLÜK ve Genel Sekreter Eren NİZAM'a, Fiskobirlik'e, Afta Şirketine, Ahmet ve Hülya TOZLU'ya, Abdullah Mürşit GÜREL'e ve Sevgi ATEŞ'e çok çok teşekkür ederim.

Kongre yapılması ile ilgili düşüncemizi paylaşmamızdan itibaren Düzenleme Kurulu'na desteklerini esirgemeyen Üniversite Yönetimimize, Giresun Üniversitesi Rektörü Sayın Prof. Dr. Yılmaz CAN'a ve Sayın Rektör Yardımcılarımız Prof. Dr. Güven ÖZDEM ve Prof. Dr. Hüseyin ŞAHİN'e, Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanımız Sayın Rabia HAFIZOĞLU'na, Strateji Daire Başkanımız Sayın Muammer ÖĞRETİCİ'ye, Şube Müdürümüz Sayın Ayşegül OKSAL'a, Şube Müdürümüz Sayın Zafer Şenol OKSAL'a, İdari ve Mali İşler Daire Başkanımız Sayın Ali AYAR'a, ve Üniversitemiz Devlet Konservatuarına, Müdür Sayın Prof. Dr. Günay KAYA'ya, katkıda bulunan Üniversitemizin diğer birimlerine ve çalışanlarına çok çok teşekkür ederim.

Kongremizin, yönetim alanına önemli bilimsel katkılarda bulunacağına inanıyorum.

Son verirken, yönetimin ilişkili diğer alanlarında da, uluslararası alanda, devletlerin yönetiminde de, savaşımlara yolaçmayan, çocukların ve diğer masum insanların ölümüne yol açmayan yönetsel yaklaşımların, politikaların hâkim olması dileklerimle, tüm katılımcılara tekrar saygılarımı sunuyorum.

Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ
Kongre Dönem Başkanı
Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı

DANIŞMA KURULU

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet BARCA	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. İnci ERDEM ARTAN	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir VAROĞLU	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ AKDOĞAN	İstanbul Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut PAKSOY	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Ömür N. TİMURCANDAY ÖZMEN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Nazlı WASTİ PAMUKSUZ	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. UĞur YOZGAT	İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

ALANLAR VE ALAN KOORDİNATÖRLERİ

Örgütsel Davranış

Prof. Dr. Olcay Bige AŞKUN

Prof. Dr. Sebahattin YILDIZ

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS

Doç. Dr. Mehmet Ozan CİNEL

Örgüt Kuramı

Prof. Dr. Nazlı WASTİ

Doç. Dr. Esra Gökçen KAYGISIZ

Doç. Dr. Serkan DİRLİK

Stratejik Yönetim

Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN

Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF

Prof. Dr. Oben ÜRÜ

İnsan Kaynakları Yönetimi

Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

Prof. Dr. Uğur YOZGAT

Prof. Dr. Vala Lale TÜZÜNER

İşletme Tarihi

Prof. Dr. Yener PAZARCIK

Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Doç. Dr. İhsan CORA

DÜZENLEME KURULU

Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ (Kongre Dönem Başkanı)

Doç. Dr. Esra Gökçen KAYGISIZ (Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı)

Dr. Öğr. Üyesi Metin ÇAKIROĞLU (Kongre Düzenleme Kurulu Başkan Yrd.)

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

Prof. Dr. Ayşen Reyhan WOLFF

Prof. Dr. Ömür N. TİMURCANDAY ÖZMEN

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS

Prof. Dr. Uğur YOZGAT

Doç. Dr. Engin Bağış ÖZTÜRK

Doç. Dr. İhsan CORA

Doç. Dr. Mehmet Ozan CİNEL

Dr. Öğr. Üyesi Arzu KURŞUN

Dr. Öğr. Üyesi Aytaç ERDEM

Dr. Öğr. Üyesi Dilayla BAYYURT

Dr. Öğr. Üyesi Halit Levent ORMAN

Dr. Öğr. Üyesi Harun DURLU

Dr. Öğr. Üyesi Hakan SİPAHİ

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif KARA

Dr. Öğr. Üyesi Onur ŞEYRANLIOĞLU

Arş. Gör. Berat HARMAN

Arş. Gör. Fecra AKÇA

Arş. Gör. M.Malkoç YAŞAR

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 İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Muhan SOYSAL
Yer: Ankara ODTÜ İ.İ.B.F.
Sunulan Bildiri Sayısı: 19 (Yayımlanmadı)

5. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih: 29-31 Mayıs 1997
Düzenleyen Kurum: Başkent Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Selami SARGUT
Yer: Kızılcahamam-Patalya Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 41 (Yayımlanmadı)

6. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih: 21-23 Mayıs 1998
Düzenleyen Kurum: Anadolu Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Şan ÖZALP
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
Düzenleyen Kurum: Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP
Yer: Afyon İktisat 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.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN
Yer: Adana HiltonSa Otel
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 Altinyunus 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
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 Üniversitesi İ.İ.B.F.
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
Sunulacak Bildiri Sayısı: 99 (Yayımlandı)

28. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih: 3-5 Eylül 2020
Düzenleyen Kurum: Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi S.B.F.
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 İ.İ.B.F. 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 İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI
Yer: Süleyman Demirel Üniversitesi
Sunulan Bildiri Sayısı: 87 (e-Yayımlandı)

31. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih: 21-23 Eylül 2023
Düzenleyen Kurum: İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Uğur YOZGAT
Yer: İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Sunulan Bildiri Sayısı: 70 (e-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)

İÇİNDEKİLER

KONGRE DESTEKÇİLERİ	i
ÖNSÖZ.....	ii
DANIŞMA KURULU.....	iv
ALANLAR VE ALAN KOORDİNATÖRLERİ	v
DÜZENLEME KURULU	vi
YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRELERİ TARİHÇESİ	vii
SIRADIŞI BİR MOTİVASYON: DIŞSAL MOTİVASYON ARAÇLARININ ETKİSİNİN EEG İLE ÖLÇÜLMESİ	13
YÖNETİCİ KİBRİNİN ÖNCÜLLERİNİN VE ARDILLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ	25
KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK FİRMA PERFORMANSINI NE ZAMAN ETKİLER? TÜRKİYE BAĞLAMINDA POLİTİK BAĞLARIN VE KURUMSAL ÇEVRENİN MODERATÖR ROLÜ.....	37
AKADEMİNİN GÖRÜNMEYEN YÜZÜ: ZİHİNSEL İŞ YÜKÜ VE İŞ STRESİNİN EEG İLE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	45
ALGILANAN DEĞERLİLİK ÖLÇEĞİ'NİN TÜRKÇE'YE UYARLAMA ÇALIŞMASI: ÖRGÜTE GÜVEN VE KARİYER BAŞARISI İLİŞKİSİNDEKİ ROLÜ	56
BİBLİYOMETRİK ANALİZ YÖNTEMİ İLE İŞ ETİĞİNE GENEL BİR DEĞERLENDİRME	65
YENİ BİR ÖRGÜTSEL KAVRAM OLARAK "LEAVISM": BİLGİ PAYLAŞIMI DAVRANIŞINDA ARACI ETMENLER	75
SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA YALNIZLIĞIN FOTOĞRAFA DAYALI ÖYKÜLEME TEKNİĞİYLE ANALİZİ.....	81
DİJİTAL LİDERLİK VE İNOVATİF DAVRANIŞIN İŞE ADANMIŞLIK ARACILIĞINDA ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞE OLAN ETKİSİ HAVACLIK İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA.....	89
AİLE İŞLETMELERİNDE NESİLLER VE PROFESYONELLER – GIOİA METODU İLE "NİTELİKLİ BİR VAKA ANALİZ ÇALIŞMASI"	102
İŞGÖRENLERDE SOSYAL KARŞILAŞTIRMANIN KARANLIK YÖNÜNÜN BELİRLENMESİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA.....	111
GEÇMİŞ ZAMAN OLUR KI: 1974 YILI HAYAT MECMUASI'NDA YER ALAN İŞLETME REKLAMLARININ GÖSTERGEBİLİMSEL BİR ANALİZİ.....	122
YÖNETİM YAZININDA GİRİŞİMCİLİK EĞİTİMİ LİTERATÜRÜNÜN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ	131
YENİ DÜNYA DÜZENİNDE ÖRGÜTLERDE KUŞAK FARKLILIKLARINA DUYARLI LİDERLİK	143
TÜRKİYE'DE YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAZININDA ÖRGÜT KURAMI: ÖRGÜT KURAMI SEMPOZYUMU BİLDİRİLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME.....	156
DİJİTAL TAYLORİSM, YABANCILAŞMA VE ALGOAKTİVİZM.....	162
LİYAKATSIZ YÖNETİCİ ADİL OLUR MU?.....	174
YÜKSEKÖĞRETİMDE YEREL VE ULUSLARARASI ÖĞRENCİ HAREKETLİLİĞİ İLE İLİŞKİLİ KURUMSAL MANTIKLAR.....	183

KOVANIN TEK HÂKİMİ, “KRALİÇE ARILAR”: KRALİÇE ARI SENDROMU ALGISININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ STRESİNİN ARACI ROLÜ	191
BİR BANKA YÖNETİCİSİNİN DOLANDIRICILIK SERÜVENİ: SÜREÇ VE MEKANİZMALAR ÜZERİNE BİR VAKA ANALİZİ.....	202
KAPSAYICI LİDERLİK LİTERATÜRÜNÜN VOSVIEWER İLE BİBLİYOMETRİK ANALİZİ	212
AKADEMİSYENLERİN ARAŞTIRMA VE YAYIN SÜREÇLERİNDE YAPAY ZEKÂ TABANLI TEKNOLOJİLERİ KULLANIMINA İLİŞKİN ALGI VE TUTUMLARI	222
MÜTEVAZİ LİDERLİĞİN İŞTE KENDİNİ YETİŞTİRME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN SESİNİN ARACILIK ROLÜ.....	234
SOSYAL JET-LAG ETKİLERİNİN DENİZCİLİK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINA YANSIMALARI: GEMİ ACENTELERİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA	246
SANAL ORGANİZASYON ÇALIŞANLARININ LİDERLİK BEKLENTİLERİNDEKİ DEĞİŞİMİN BOYLA MSAL ANALİZİ: Z KUŞAĞI BAĞLAMINDA BİR İNCELEME	257
AKADEMİDE EMEKLİLİK YAKLAŞIRKEN: SONRASINA İLİŞKİN TASAVVURLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	266
ÖRGÜTLERDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN İÇ GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ARACI ROLÜ	277
YÖNETİCİ PERSPEKTİFİNDEN ÇALIŞAN SESİ: ÖRTÜK SES VE ÇALIŞAN NİYETİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	287
DUYGUSAL ZEKÂ, PSİKOLOJİK SERMAYE, İŞ AKIŞ DENEYİMİ VE YENİLİKÇİ ÇALIŞMA DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ.....	296
KAPSAYICI LİDERLİĞİN İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN SESLİLİĞİNİN ARACI ROLÜ	308
AKADEMİSYENLERİN ÜNİVERSİTELERİNE ATFETTİKLERİ NİTELİKLERİN KURUMSAL İTİBAR İLE PRESTİJ ALGILARI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARIYLA İLİŞKİSİ	315
ÖRGÜTSEL ÇALIŞMALARDA ORTAK YÖNTEM VARYANS ANALİZİ: MPLUS İLE DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ GÖSTERGE DEĞİŞKEN TEKNİĞİ KULLANIMI.....	329
ÇEVİKLİK KAVRAMI ÜZERİNE BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ	339
KARAR YORGUNLUĞUNUN SESSİZ İSTİFA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ARACI ROLÜ	347
KRALİÇE ARI SENDROMU ÖLÇEĞİNİ TÜRKÇEYE UYARLAMA GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI	359
YÜKSELEN TREND TECHLASH: DİJİTAL YEL DEĞİRMENLERİYLE SAVAŞAN MODERN DON KİŞOTLAR	371
İŞ YAŞAMINDA YAPAY ZEKÂ-İNSAN ETKİLEŞİMİNDE ORTAYA ÇIKAN DUYGULARIN NİTEL ARAŞTIRMA YÖNTEMİ İLE İNCELENMESİ	380
SOSYAL BALTALAMA DAVRANIŞLARI İÇİN BÜTÜNCÜL BİR ÇERÇEVE ÖNERİSİ	389
ZORLAYICI VE ENGELLEYİCİ STRESÖRLER İLE İŞ SONUÇLARI İLİŞKİSİ: NEVROTİKLİĞİN ROLÜ	395
EV DEN ÇALIŞANLARI YÖNETMEK: İŞE ALIM, MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR DURUM ARAŞTIRMASI.....	406

ÖZYETERLİLİK ALGISININ İŞ YERİNDE HATALARDAN ÖĞRENME TUTUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	415
İŞLETME VE YÖNETİM ALANINDA YAPAY ZEKA UYGULAMALARININ BENİMSENMESİNE İLİŞKİN BİBLİYOMETRİK ANALİZ	425
PARA SEVGİSİ VE AHLAKİ KİMLİĞİN ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİLERİ: ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	435
İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE VİZYONER LİDERLİĞİN ARACI ROLÜ.....	442
İNSAN KAYNAKLARI TEMİN VE SEÇİMİNDE ENTROPİ TEMELLİ OCRA YÖNTEMİNİN UYGULANMASI	453
TEKNOLOJİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİNDE İLERİ TEKNOLOJİ UYGULAMALARININ ANALİZİ: SABANCI VENTURES ÖRNEĞİ	466
ÇALIŞMA YAŞAMINDA GASLIGHTING OLGUSU: NİTEL BİR ARAŞTIRMA.....	475
ÖRGÜTSEL KIRIK CAMLARIN YIKICI SAPMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	489
ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMUNUN YAŞAM DOYUMUNA ETKİSİNDE İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ARACILIK ROLÜ	498
“KURUMSAL STRATEJİ” ÇALIŞMALARININ BİBLİYOMETRİK ANALİZİ	507
ÖRGÜTLERİN YENİ ÖRGÜTSEL FORM VE PRATİKLERİ BENİMSEME, UYGULAMA VE UYGULAMAKTAN VAZGEÇME DAVRANIŞLARININ KARŞILAŞTIRMALI ÇOKLU VAKA ÇALIŞMASI YÖNTEMİYLE ANALİZİ	525
ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ	535
RİSK ZEKÂSİ, CESARET VE AHLAKİ OLMAYAN ÖRGÜT YANLISI DAVRANIŞLAR.....	543
AKADEMİK GİRİŞİMCİNİN GİRİŞİM YOLCULUĞU, NEDEN, NASIL VE KİMLE: TR83 BÖLGESİ ÖRNEĞİ.....	551
GİRİŞİMCİLİĞİN BAŞLANGICINDA ÖRGÜTSEL DAMGALAMANIN ROLÜ	558
ENDÜSTRİ 5.0'A DOĞRU, ENDÜSTRİYEL TESİSLERDE ÇALIŞAN DUYGULANIMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER – BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI	564
PSİKOLOJİK SERMAYENİN MENTAL İYİ OLUŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN DÜZENLEYİCİLİK ROLÜ: SAĞLIK KURULUŞLARINDA BİR ARAŞTIRMA.....	570
ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN ÇALIŞANA DÜŞEN PAYI “YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ”: DUYGUSAL ZEKANIN ROLÜ	578
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KALKINMA VE TÜRKİYE ENERJİ SEKTÖRÜ.....	587
11. KALKINMA PLANI (2019-2023) VE 12. KALKINMA PLANLARININ (2024-2028) BİRLEŞMİŞ MİLLETLER SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI (SKA) ÇERÇEVESİNDE ANALİZİ.....	596
MADALYONUN KARANLIK YÜZÜNÜ KEŞFETMEK: YEŞİL AKLAMININ KURAMSAL TABANI HAKKINDA SİSTEMATİK BİR YAZIN TARAMASI.....	612
TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDE KOOPERATİF ÜST ÖRGÜTLENMESİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ: GÜLBİRLİK ÖRNEĞİ	621
DİJİTAL DÖNÜŞÜM FARKINDALIĞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: BİST 100'DE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN İNCELENMESİ.....	626

STRATEJİK YÖNETİMDE YEŞİL DÖNÜŞÜMÜN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ: TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK 100 İŞLETMESİNİN WEB SAYFALARI ÜZERİNDEN GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....	636
MAKİNE SANAYİ ÇALIŞANLARININ YAPAY ZEKA TEKNOLOJİLERİNE YAKLAŞIMI: NİTEL BİR ARAŞTIRMA.....	644
KIRILAN PARADİGMA: İNSAN KAYNAKLARI ANALİTİĞİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR ÇALIŞMA.....	652
“HUMAN RESOURCES FOR HEALTH” DERGİSİNİN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ: 2003-2024660	
YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI VE YARATICI ÖZ YETERLİLİK İLİŞKİSİNDE ÜST BİLİŞSEL FARKINDALIĞIN ROLÜ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA.....	668
STRATEJİK YÖNETİMDE GELENEK VE YENİLİK İKİLİĞİ: BARTIN-KURUCAŞİLE'DE GEMİ İNŞA EDEN AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA.....	679
İŞ TALEPLERİ VE KAYNAKLARI MODELİ PERSPEKTİFİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ELE ALINMASI.....	687
YARATILMIŞ BİR PAZAR KATEGORİSİNİN ÇEVRE ÜLKEYE TRANSFERİ: GARA GUZU ÖRNEĞİ.....	697
PSİKOLOJİK SAĞLAMLIĞIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YAŞAM DOYUMUNUN ARACI ROLÜNÜN BELİRLENMESİ.....	708
ÜRETİMDE DİJİTALLEŞMENİN KALİTE ÜZERİNE YANSIMALARI: BİR TEKSTİL İŞLETMESİNDEN KANITLAR.....	718
KOBİ'LERDE BİR GİRİŞİMCİLİK PROFİLİ DEĞERLENDİRMESİ: HIZLI BÜYÜYEN CEYLAN GİRİŞİMLER.....	730
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ VE KURUMSALLAŞMA İLİŞKİSİ.....	739
YENİLİKÇİ İKLİMİN İŞLETME YENİLİKÇİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖRGÜT YAPISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ.....	747
TÜRKİYE'DE BİLİMSEL ETİK İHLAL YÖNETİMİ: KURUM TRANSFERİ, KURUMSAL MANTIK, UYGULAMA PRATİĞİ VE SONUÇLARI: BATI ÜLKELERİ İLE KARŞILAŞTIRMALI BİR DEĞERLENDİRME.....	756
DIŞ TEKNOLOJİ EDİNİMİNDE TAKIM OLUŞTURMA ÇALIŞMALARI STRATEJİK BİR BAKIŞ AÇISINI GEREKTİRİR Mİ? KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRME.....	772
KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU, YÖNETİCİYE GÜVEN VE BİREYSEL İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	780
AKADEMİSYENİN ODA TASARIMI: "ÖZGÜRLÜK ALANIM BENİ TANIMLAR".....	789
KARİYER UYUM YETENEKLERİ İLE İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK İLİŞKİSİ: KİŞİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ.....	797

SIRADIŞI BİR MOTİVASYON: DIŞSAL MOTİVASYON ARAÇLARININ ETKİSİNİN EEG İLE ÖLÇÜLMESİ

Dr. Öğr. Üyesi Şerife UĞUZ ARSU
Aksaray Üniversitesi, serifeuguz@aksaray.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Gözde SUNMAN
Kapadokya Üniversitesi, gozde.sunman@kapadokya.edu.tr

Öğr. Gör. Emre ERDOĞAN
Erciyes Üniversitesi, emre.erdogan@erciyes.edu.tr

Doç. Dr. Talip ARSU
Aksaray Üniversitesi, taliparsu@aksaray.edu.tr

ÖZET

Dışsal motivasyon araçlarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin elektroensafalografi (EEG) ile ölçülmesi amaçlanan bu çalışma, ön test - son test aşamasını içeren deneysel bir çalışmadır. Deneye Aksaray'daki bir anonim şirketin 15 muhasebe personeli katılmıştır. EEG aktivitesine dayalı nörometrikler yoluyla aktive edici bir görev sırasında farklı motivasyon araçları (parasal ödül, müzik, koku) uyarıcı olarak verildiğinde beyindeki elektriksel aktiviteleri ölçülerek, EEG dalga formları analiz edilmiştir. Kaydedilen sinyaller alt bantlara (alfa ve beta) ayrılmış ve her bir bantta, verilerin güç spektral yoğunluğu yöntemiyle, güç yoğunlukları hesaplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; dışsal motive edici müzik ve koku uyarıcısına maruz bırakılan deneklerin oksipital bölgedeki alfa dalgası, parasal ödül uyarıcısına maruz bırakılan deneklerin oksipital ve santral bölgedeki alfa dalgası istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Bu bulgular, dışsal motivasyon kaynaklarının çalışanların performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve bu etkinin beyin aktivitesi düzeyinde ölçülebilir olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, işyerlerinde motivasyonun artırılması ve performansın iyileştirilmesi amacıyla dışsal motivasyon araçlarının etkin bir şekilde kullanılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dışsal Motivasyon Araçları, Nöro yönetim, Elektroensafalografi, Deneysel Araştırma

GİRİŞ

Nörobilim alanındaki hızlı gelişmeler sonucunda insan beyniyle ilgili araştırmalar önemli bir çalışma alanı haline gelmiştir. Söz konusu bu araştırmalar, nörobilimin gelişerek disiplinlerarası bir alan olmasını sağlamıştır. Bu disiplinlerarası alanda kendine yer bulan psikoloji ile başlayan beyin görüntüleme verileri, sosyal bilimlerin insan davranışıyla ilgilenen diğer alanlarında da ampirik veri elde edilmesine imkân sağlamıştır. Böylece yeni bir disiplin olarak ortaya çıkan nöro yönetim, nörobilimsel araştırmalar ve uygulamalar ile yönetim alanını geliştirmek için önemli bir potansiyele sahip olmuştur. Bu şekilde gelişen nörobilimsel tekniklerin sosyal bilimlerde de kullanılmaya başlanması ile insan davranışı ve zihin arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların artması uygulamalı nörobilimin yönetsel bağlamda önemini arttırmıştır (İmamoğlu vd., 2012; Erkal vd., 2017). Ancak yeni bir disiplin olan nöro yönetim alanında yabancı literatürde deneysel çalışmalara rastlanmakla birlikte ülkemizde daha çok tanımlayıcı, sistematik ve biyometrik çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu durum yönetim alanında bugüne kadar yapılan çalışmalarda daha çok geleneksel ölçme yöntemlerinin (anket, görüşme, gözlem vb.) kullanıldığını göstermektedir. Dolayısıyla ülkemizde bu alanda yapılan deneysel çalışmalar (Aksoy vd., 2024; Dündar vd., 2023) yok denecek kadar azdır.

Bu kavramsal çerçeve ışığında literatürdeki boşluktan yola çıkılarak çalışmada dışsal motivasyon araçlarının çalışanlarda oluşturduğu farklı etkiler geleneksel ölçümleme yöntemlerinden farklı olarak beyin görüntüleme tekniklerinden olan elektroensefalografi (EEG) ile ölçülerek, beyin elektriksel aktivitesi spektral analiz yöntemiyle incelenmiştir. Çalışma esnasında bireylerin dışsal motivasyonlarını artıracak uyaranlara verdikleri nöral tepkilerin değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu bakımdan yönetim alanında nörometrik ölçümlerle yapılacak olan çalışmalar geleneksel veri toplama yöntemlerini tamamlayarak ya da bir alternatif oluşturarak araştırmacılara geniş bir araç yelpazesi ve veri çeşitliliği sağlayacaktır. Bununla birlikte örgüt ortamında çalışan davranışlarının açıklanması örgütler için başarı, motivasyon, performans, verimlilik ve sürdürülebilir rekabet gibi bir çok avantaj sağlarken, yönetim literatürü açısından da alana büyük katkılar sunacaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Motivasyon Kavramı

Motivasyon, yöneticilerin insanları harekete geçmeye teşvik etmek ve harekete geçirmek için kullanılan bir araçtır. Çalışanları motive etmek için çalışana ulaşılması için öncelikle onun karmaşık yapısının tam olarak anlaşılması gerekmektedir (Rajhans, 2009). Motivasyon en iyi şekilde, çalışanların kişisel hedeflerinin örgüt hedefleri ile birleştirildiğinde başarılabilir. Atkinson (1964) motivasyonu, eylemin yönü, gücü ve kalıcılığı üzerindeki çağdaş ve doğrudan etki olarak tanımlamaktadır. Çalışanlarda motivasyon düşüklüğü verimlilik, azalan üretkenlik, personel devir hızının yüksek olması, artan şikayet sayısı, işe devamsızlık ve gecikme vakaları gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Motivasyonu yüksek bir çalışanın ise örgütsel aidiyet duygusu, verimliliği ve performansı yükselmektedir. Bu da, çalışanın işletmenin eylemlerini ve hedeflerini desteklediği anlamına gelmektedir (Rajhans, 2009).

Nöroyönetim Kavramı

Nöroyönetim örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin analiz edilmesi için insan beyninin ve zihinsel süreçlerin faaliyetlerini nörobilimsel tekniklerle inceleyen yaklaşımdır (İmamoğlu vd., 2012, s. 90). Nöroyönetimin odak noktası, örgüt içerisinde gerçekleşen davranışsal durum, olay ya da algıları anlamlandırmak için beyin aktivitelerindeki zihinsel ve duygusal süreçlere ilişkin bilgi edinmektir. Nörometrik ölçümler yapılarak, insan davranışını incelemek için beyin aktiviteleri ölçülmekte ve kaydedilmektedir (Alvino vd., 2020 s. 3). Bu ölçümler, insan beyninde gerçekleşen kan akışı, oksijen seviyesi vb. gibi metabolik ve elektriksel veya manyetik aktivitelerin ölçülmesi esasına dayanmaktadır. Bu ölçümlerde kullanılan cihazların pahalı olması, uygulamaların uzun ve zorlayıcı olmasına rağmen, bu ölçümler daha net sonuçlar elde edilmesini sağladığından tercih edilen ölçümlerdir (Asunakutlu ve Aydoğan, 2022, s. 431). En bilinen ve yaygın olarak kullanılan nörometrik ölçümlerden bazıları EEG, MEG ve fMRI cihazlarıdır. Söz konusu bu ölçümlerle örgütlerde çalışanların motivasyon ve performanslarının incelenmesi alana katkı sağlayacaktır.

Elektroensefalografi (EEG) ve Beyin Dalgaları

EEG, beyin-davranış ilişkisini incelemek için kullanılan noninvazif, fonksiyonel bir görüntüleme yöntemidir. EEG sensörleri tipik olarak beyin yüzeyine yakın büyük nöron gruplarının belirli bir süre boyunca faaliyetleriyle oluşturulan değişen elektrik sinyallerini ölçmektedir (Rafiei vd., 2022; Soufineyestani vd., 2020). Beyin dalgası aktivasyonu, nöronların elektriksel aktivitesini, özellikle beyindeki nöronlar içindeki iyonik akıştan kaynaklanan voltaj dalgalanmalarını temsil etmektedir. Bu elektriksel aktivite elektroensefalogram aracılığıyla kaydedilmektedir. EEG bu elektriksel aktiviteyi dalgalar veya salınımlar olarak temsil etmektedir.

Tüm bu açıklamalar ışığında, teta ve delta dalgalarının özellikle bebeklerde sürekli olarak, yetişkinlerde ise daha çok uyku ve dinlenme esnasında aktif olduğu için ve bu çalışmada da görev performansı esnasında EEG kaydı alındığı için bu iki dalga değerlendirmeye alınmamıştır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada dışsal motivasyon araçlarının (müzik, koku ve parasal ödül) çalışanlar üzerindeki etkilerinin EEG ile ölçülmesi amacıyla deneysel bir desen kullanılmıştır. Bu araştırma deneme öncesi (pre-experimental) desenlerden tek gruplu ön-test son-test modeline göre yürütülmüştür. Tek grup ön-test-son-test modelinde, gelişigüzel seçilmiş bir gruba bağımsız değişken uygulanmıştır. Hem deney öncesi (ön-test) hem de deney sonrası (son-test) ölçmeler yapılmıştır. Modelde ikinci ölçme (son-test) ve birinci ölçme (ön-test) arasında farklılaşma olması durumunda bunun bağımsız değişken uygulamasından kaynaklandığı kabul edilmiş ve ona göre değerlendirme yapılmıştır (Karasar, 2008).

Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

Bu çalışmada amaç dışsal motivasyonun çalışanlar üzerindeki etkilerinin bilgisayarda tasarlanan bir görev aracılığıyla nöro bilimsel bir yaklaşımla ölçmektir. Dolayısıyla çalışanların bilişsel bir stres etkenine yani zahmetli ve zorlayıcı bir bilişsel göreve maruz kalmaları sırasında beyindeki elektriksel aktiviteleri ölçülerek, farklı motivasyon araçları uyaran olarak verildiğinde beyin yanıtlarındaki değişiklikler incelenmiştir. Araştırmanın ana amacı doğrultusunda geliştirilen temel ve alt hipotezler aşağıdaki şekildedir:

H₁: Farklı motivasyon kaynakları (parasal ödül, müzik, koku) çalışanların beyindeki elektriksel aktivitelerinde bir farklılaşma oluşturmaktadır.

Bu temel hipotez kapsamında belirlenen alt hipotezler ise şu şekildedir;

H_{1a}: Dışsal motivasyon kaynaklarından parasal ödül çalışanların beyindeki elektriksel aktivitelerinde bir farklılaşma oluşturmaktadır.

H_{1b}: Dışsal motivasyon kaynaklarından müzik çalışanların beyindeki elektriksel aktivitelerinde bir farklılaşma oluşturmaktadır.

H_{1c}: Dışsal motivasyon kaynaklarından koku çalışanların beyindeki elektriksel aktivitelerinde bir farklılaşma oluşturmaktadır.

Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın denekleri, Aksaray ilinde faaliyet gösteren kurumsal bir anonim şirketin muhasebe biriminde çalışan 15 muhasebe personelinden oluşmaktadır. Deneylerin firma çalışanları ile yürütülebilmesi için firma yöneticileri ile görüşülüp gerekli izinler alınmıştır. Ayrıca çalışmaya başlamadan önce Kapadokya Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Etik Kurulundan 27.12.2023 tarih ve E-64577500-050.99-62961 sayılı etik kurul onayı alınmıştır. Literatürde EEG ile yapılan çalışmalar için en az kaç kişinin denek olarak kullanılacağı net olarak belirtilmemekle birlikte; Yazdani vd. (2012) 5 denek ile koku duyusu üzerinde yaptıkları çalışmada %79,91, Kroupi vd. (2014) ise yine 5 denekle yaptıkları çalışmada %90 sınıflandırma doğruluğu elde etmişlerdir. Daha geniş kapsamlı araştırmalarda ise en az 15 en çok 30 denek ile çalışmalar yapılmaktadır (Guger vd., 2003). Dolayısıyla araştırmanın katılımcılarının yeterli sayıda olduğu düşünülmektedir.

Dâhil Etme ve Dışlama Kriterleri

Çalışma daha sonra yapılacak olan çalışmanın ön test çalışması da olması nedeniyle 15 muhasebe personeli üzerinde yapılmıştır. Deney katılımcısı 15 çalışan (psikolojik ya da nörolojik bozukluk öyküsü bildirmeyenler), yaş ve cinsiyet farkı gözetmeksizin, gönüllülük esasına göre seçilmiştir. Ayrıca deneklerin seçilmesinde belirlenen psikiyatrik veya nörolojik hastalık öyküsü; merkezi sinir sistemi işleyişini değiştirebilen psikoaktif ilaçlara dayalı devam eden eş zamanlı tedaviler; klinik olarak ilgili stres, kaygı veya depresyon seviyeleri; son altı ay içinde önemli stresli yaşam olaylarının meydana gelmesi ve önceki meditasyon deneyimi gibi dışlama kriterleri dikkate alınmıştır (Crivelli vd., 2018). Deneyden önce katılımcılara EEG kablosu aracılığıyla saçlı deri üzerinden gelen mikrovolt düzeyindeki elektrik sinyallerinin alınması için iletken pasta (EEG pastası) sürülmesi gerektiği ve deneyin süresi gibi tüm prosedürler ve yaşayacakları aşamalar açıklanmıştır. Deneye başlamadan önce katılımcıların tamamına

istedikleri zaman deneyden çekilme hakları olduğu konusunda bilgilendirme yapılarak kendilerine gönüllü onam formu imzalatılmıştır.

Veri Toplama Araçları ve Cihazlar

Araştırmada deneklerin yaş, cinsiyet, unvan, meslekte çalışma yılı, kurumda çalışma yılı gibi demografik bilgileri ile dahil etme ve dışlama kriterlerine ilişkin maddeler yer aldığı kişisel bilgi formu; Neurosoft neurospectrum 4 cihazı, disk EEG elektrotları, EEG pastası ve Neurosoft neuron-spectrum.net oluşan yazılım ve Netsis programı veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Araştırma Deseni ve Süreç

Araştırma deney grubundaki katılımcıların, birbirinden farklı dışsal motivasyon kaynaklarının uyarın olarak verilmesi ile beyin aktivitelerinin değerlendirilmesini içeren ve ön test-son test şeklinde iki ana değerlendirme aşamasından oluşan deneysel bir çalışma olarak tasarlanmıştır (Tablo 1).

Tablo 1: Araştırma deseni

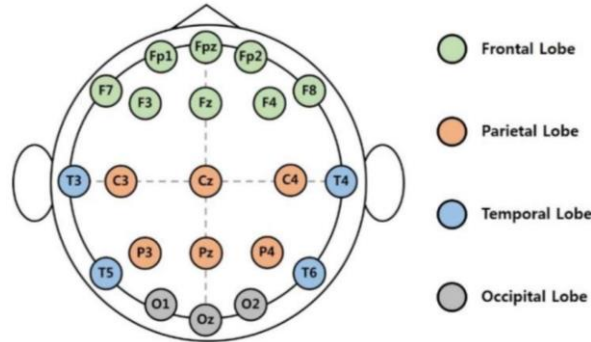
Grup	Ön Test	Müdahale Müzik	Müdahale Koku	Müdahale Parasal Ödül	Son test
Deney Grubu	EEG	X	X	X	EEG

Deneysel Prosedür

Araştırmanın deneysel prosedürü, çalışanların bilişsel bir stres etkenine yani zahmetli ve zorlayıcı bir göreve maruz kalmaları esnasında müzik, koku ve parasal ödül gibi farklı dışsal motivasyon araçlarının çalışanların beyin aktivitelerindeki olası farklılaşmaları takip etme aşamalarından oluşmaktadır. Deneklerin beyin aktivitelerindeki değişiklikler, verilen görev esnasında motivasyonun en önemli göstergelerinden olan seçici dikkat, bellek ve sıralı işleme gibi bileşen yanıtları aracılığıyla motivasyonel değişimlere bağlı olarak incelenmiştir.

Deney prosedürü, Kapadokya Üniversitesi Elektronofizyoloji programı laboratuvarlarına ait olan Neurosoft Neuronspectrum 4 cihazı ve Neurosoft neuron-spectrum.net yazılımı yardımıyla, EEG uluslararası 10-20 sistemine göre yerleştirilmiş olup (Şekil 1) Fp1, Fp2, F7, F3, Fz, F4, F8, T5, C3, Cz, C4, T6, P3, T3, Pz, P4, T4, O1, O2 olarak adlandırılan 19 kanaldan, 1000 Hz örnekleme oranı ile dijital olarak deney katılımcılarının çalışma ortamlarında gerçekleştirilmiştir.

Şekil 1: 10-20 uluslararası elektrot yerleştirme sistemi



Deneysel süreçte önce yönetici tarafından deneklere, NETSİS muhasebe programı üzerinde gerçekleştirecekleri bir görev verilmiştir. Görev esnasında deneklere dışsal motivasyon araçlarından müzik,

koku ve parasal ödül uyaranları 3 aşamalı olarak verilerek, her bir aşamadaki EEG kayıtları alınmıştır. EEG kayıtları, beyinden alınan sinyallerin kalitesinin düşmemesi için sabah saat 09:00 ile 12:00 saatleri arasında gerçekleştirilmiş ve günde üç EEG kaydı yapılmak üzere, toplam beş günde tamamlanmıştır. Deneklerin kafasına EEG elektrotları yerleştirilerek beynin faaliyetleri 20 dakika boyunca kaydedilmiştir. İlk 5 dakikada yapılan ön test aşamasında hiçbir uyaran verilmeden spontan EEG kaydı alınmıştır. İkinci beş dakikada zorlu bilgisayar görevine devam eden deneklere, kendileri tarafından seçilen müzikler 5 dakika boyunca uyaran olarak verilmiştir. Üçüncü 5 dakikada ise müzik uyarını sonlandırılarak, koku (limon esansiyel yağı) uyarını verilmiştir. Son 5 dakikada ise koku uyarını sonlandırılarak, parasal ödül uyarını “*Son 5 dakikanız kaldı ve bu sürede görevi tamamlamanız durumunda parasal ödül alacaksınız*” şeklinde sözlü ifade ile verilmiştir. Başlangıçta belirtilen 20 dakikalık zorlu bilgisayar görevini tamamlayan deneklere deney sonucunda para ödülü verilmiştir.

VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analiz edilmesinde kaydedilen EEG dalga formları alt bantlara (alfa ve beta) ayrılmış ve her bir bantta, verilerin güç spektral yoğunluğu yöntemiyle, güç yoğunlukları hesaplanarak müzik, koku ve parasal ödül uyaranlarına göre analiz edilmiştir.

EEG Spektral Analiz

EEG spektral analizi, beyin elektriksel aktivitesi ile oluşturduğu dalgaların, farklı frekandaki sinyallerin aktivite miktarını nicel hale getirmektedir. Spektral analiz yöntemi, EEG dalgalarının insan davranışı ile bilişsel ve psikolojik durum arasında anlamlı bir ilişki olduğunun belirlenmesine katkı sağlayan, niceliksel sinyal dataları işleme ve sinyallerin tespitinde kullanılan bir yöntemdir (Kim ve Im, 2018). EEG analizi yoluyla insan beyninin dinamiklerinin daha iyi anlaşılması sağlanabilmektedir (Adeli vd., 2003). EEG sinyallerine nörofizyolojik olarak ilgi 0.5-30 Hz arasında yoğunlaşmakla birlikte geniş bir frekans bandına sahiptir. Frekansına göre sinyaller belli bantlara ayrılmaktadır (Alkan, 2006). EEG frekansına göre temelde alfa (8-13 Hz) ve beta (13-25 Hz) şeklinde iki frekans bandına ayrılarak incelenmiştir.

İstatistiksel Analiz

Araştırma verilerini analize hazırlamak için öncelikle tüm değişkenler için normallik testi yapılmıştır. İlk olarak Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen Skewness – Kurtosis (Çarpıklık – Basıklık) Değerlerinin -2,5 ile +2,5 arasında olması durumunda verilerin normal dağılacağı varsayımı test edilmiştir. Tüm veriler için incelenen Skewness – Kurtosis değerleri bu aralıkta yer almadığı varsayımına göre verilerin normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca 30’dan az örneklemin ($n < 30$) yer aldığı veri setlerinde normallik testi olarak kullanılan Shapiro-Wilk testi anlamlılık düzeyleri de incelenmiştir. İncelenen tüm değişkenler için Shapiro Wilk anlamlılık düzeyleri $p < .05$ değerinin altında bulunduğundan verilerin normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu yüzden ön test ve son teste ait veriler birbirleri ile karşılaştırılırken bağımlı iki örnekleme birbirleri ile karşılaştırmaya yarayan parametrik olmayan karşılaştırma yöntemlerinden Wilcoxon Rank testi kullanılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Ön test-son test şeklinde iki ayrı aşamada değerlendirilen dışsal motivasyon araçları müzik, koku ve parasal ödüle ilişkin araştırma bulguları aşağıdaki gibidir.

Ön Test ve Müzik Uyarısına Ait Analiz Sonuçları

Katılımcılara verilen motive edici dışsal uyaranlardan müzik etkisinde, beyin elektriksel aktivitesinin güç spektral yoğunluğu incelendiğinde frontal, santral ve oksipital bölgelerde oluşan EEG bantlarına göre (alfa ve beta) ilişkisine bakıldığında; ön test olarak alınan oksipital bölgedeki alfa dalgasının (4.36) aktive olan alfa dalgasına göre (1.9) güç spektral yoğunluğunda farklılık gösterdiği tespit edilirken; beta dalgasında

anamlı bir farklılık çıkmamıştır. Alfa dalgasının azalması, artan görev yükü ve görevin karmaşıklığı alakalı olarak azalabilmektedir. Elde edilen bulgular Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Ön test – müzik bantlara göre güç spektral yoğunluğu farklılaşması

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of differences between Öntest_Oksipital and Müzik_Oksipital equals 0.	Related-Samples Wilcoxon Signed Rank Test	,017	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Müzik uyarımına göre, alfa dalgası öntest-son test değerleri (4.36-1.9) incelendiğinde farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Tablodaki anlamlılık değeri incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ($p < .05$) bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlarla paralel olarak alan yazında Kiss & Linnell (2021), tarafından yapılan çalışmada kendi seçtiği arka plan müziğini dinlemenin, sürekli bir dikkat görevi sırasında göreve odaklanmanın artması ve zihnin dolaşmasının azalmasıyla ilişkili olduğu gösterilmiştir. Homann vd. (2023) tarafından yapılan çalışmada sessizliğe kıyasla (ön test) kişinin kendi seçtiği müziği dinlemenin, öznel olarak deneyimlenen göreve katılımı ve görev performansını nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Elde edilen bulgular, arka plan müziğinin sessizliğe kıyasla göreve odaklanmayı arttırdığını ve zihinde gezinmeyi azalttığını göstermiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar da bu iki çalışmayı destekler niteliktedir.

Ön Test ve Koku Uyarımına Ait Analiz Sonuçları

Katılımcılara verilen motive edici dışsal uyarılardan koku etkisinde, beyin elektriksel aktivitesinin güç spektral yoğunluğu incelendiğinde frontal, santral ve oksipital bölgelerde oluşan EEG bantlarına göre (alfa ve beta) ilişkisine bakıldığında; ön test olarak alınan oksipital bölgedeki alfa dalgasının (4.36) aktive olan alfa dalgasına göre (1.93) güç spektral yoğunluğunda farklılık gösterirken gösterdiği tespit edilirken; beta dalgasında anlamlı bir farklılık çıkmadığı görülmüştür. Elde edilen bulgular Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3: Ön test – koku bantlara göre güç spektral yoğunluğu farklılaşması

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of differences between Öntest_Oksipital and Koku_Oksipital equals 0.	Related-Samples Wilcoxon Signed Rank Test	,012	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Tablodaki anlamlılık değeri incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı ($p < .05$) bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Miyahara & Nishijima (2020) tarafından yapılan çalışmada da limon dahil esansiyel yağların, hafızayı ve duygusal işlevleri korumak ve geliştirmek isteyen sağlıklı bireylere yardımcı olabileceği önerilmiştir. Ayrıca Falls vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada da limon uçucu yağının psikolojik ve fiziksel stresi azaltmada etkili olduğu ortaya konmuştur. Bu çalışmadaki koku müdahalesi esnasında deneklerin stres ve kaygı durumlarını azaltarak göreve daha iyi odaklanmalarını sağladığı sonucu, alan yazındaki bu çalışmaları desteklemektedir.

Ön Test ve Parasal Ödül Uyarısına Ait Analiz Sonuçları

Katılımcılara verilen motive edici dışsal uyarılardan parasal ödül etkisinde, beyin elektriksel aktivitesinin güç spektral yoğunluğu incelendiğinde frontal, santral ve oksipital bölgelerde oluşan EEG bantlarına göre (alfa ve beta) ilişkisine bakıldığında; ön test olarak alınan oksipital bölgedeki alfa dalgasının (4.36) aktive olan alfa dalgasına göre (2.13) güç spektral yoğunluğunda farklılık gösterirken; ön test olarak alınan santral bölgedeki alfa dalgasının (1.95) aktive olan alfa dalgasına göre (1.02) farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Beta dalgasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya konmuştur. Elde edilen bulgular Tablo 4'te gösterilmiştir.

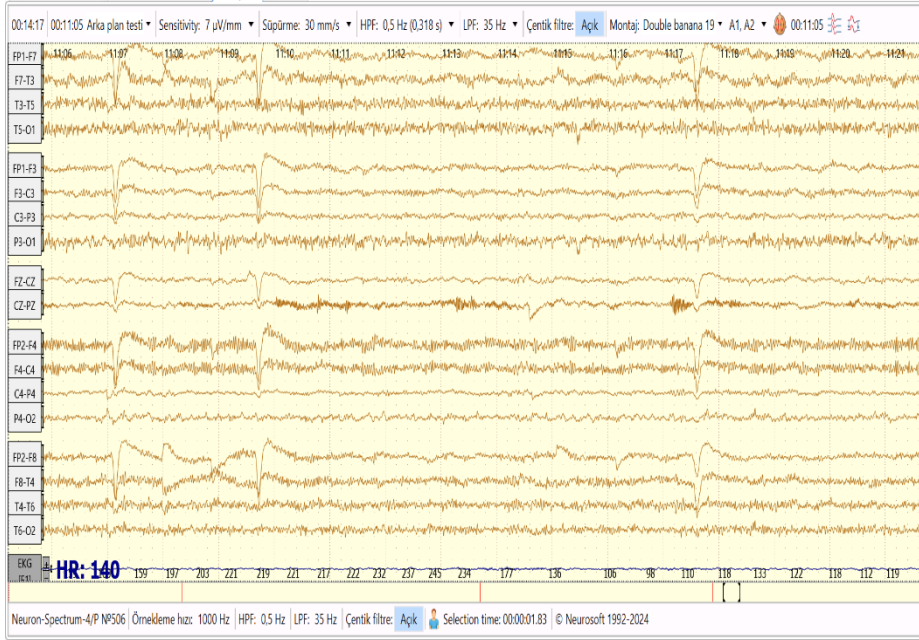
Tablo 4: Ön test – ödül bantlarına göre güç spektral yoğunluğu farklılaşması

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of differences between Öntest_Oksipital and Ödül_Oksipital equals 0.	Related-Samples Wilcoxon Signed Rank Test	,011	Reject the null hypothesis.
1	The median of differences between Öntest_Santral and Ödül_Santral equals 0.	Related-Samples Wilcoxon Signed Rank Test	,044	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

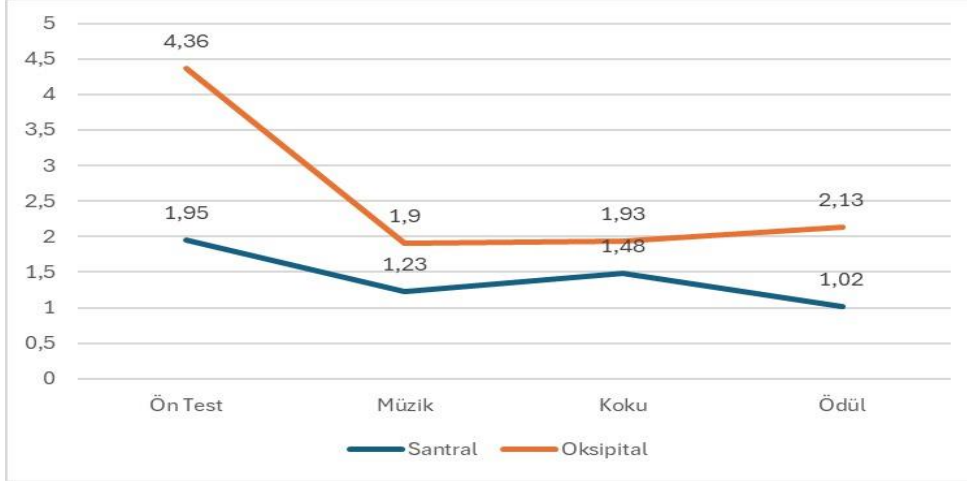
Tablodaki anlamlılık değeri incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ($p < .05$) bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Paisv vd. (2022) tarafından yapılan çalışmada, sinirsel aktivitenin analizi, parasal ödülün getirilmesinin, oksipital elektrotlar için teta frekans bandında sürekli olarak önemli farklılıklar yarattığını ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçlar, parasal ödülün dokunsal bilgi işlemeyi önemli ölçüde etkileyebileceği fikrini desteklemekle birlikte, alan yazındaki çalışmalardan farklı olarak teta dalgası yerine alfa dalgasında farklılık olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu durum, parasal ödül müdahalesinin deneklerin görev performansı ve göreve odaklanmalarını arttırdığını göstermektedir.

Şekil 2: Deneklere ait EEG kayıt örneği



Elde edilen bulgulara göre; dışsal motivasyon araçlarının beyin aktiviteleri üzerindeki etkisi Grafik 1’de gösterilmektedir.

Grafik 1: Dışsal motivasyon araçlarının beyin aktiviteleri üzerindeki etkisi



SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetim alanında önemli bir kavram olan motivasyon olgusunun örgütsel bağlamlardaki etkisinin nörobilişsel yöntemler ve nörometrik ölçümler kullanılarak farklı ortaya konulması mümkündür. Dışsal motivasyon araçlarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin EEG ile ölçülmesi amaçlanan bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; dışsal motive edici müzik, koku ve parasal ödül uyaranlarına maruz bırakılan deneklerin alfa dalgası istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Dolayısıyla bu sonuçlar, araştırma hipotezlerini desteklemektedir

Elde edilen sonuçlara göre; dışsal motive edici müzik uyarını verilen deneklerin oksipital bölgede alfa dalgası (stresin azalması, zihinsel beceri ve sükunet hali), koku uyarını verilen deneklerin oksipital bölgede

alfa dalgası ve parasal ödül uyararı verilen deneklerin ise oksipital ve santral bölgedeki alfa dalgası istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Müzik, koku ve parasal ödül gibi motivasyon araçlarının uygulandığı durumlarda, beyin aktivitesinde ölçülen değişiklikler dikkate değerdir. Bu durum, alfa frekansının beynin daha çok zihinsel rahatlama ve gevşeme esnasında baskın bir ritim olması nedeniyle çalışmada, deneklerin göreve odaklanması esnasında daha az baskın olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Bu bulgular sonucunda, zorlu bir bilgisayar görevi esnasında dışsal motivasyon araçlarından müzik, koku ve parasal ödülün çalışanın görev performansına ilişkin motivasyonunu artırdığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla dışsal motivasyon araçlarından müzik, koku ve parasal ödülün verilmesi halinde artan motivasyona neden olduğu görülmüştür. Müzik ve koku uyararı, oksipital bölgede alfa dalgasında artan bir şekilde motivasyon yaratırken; parasal ödül uyararı ise hem oksipital hem santral bölgede alfa dalgasında artan motivasyona neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Burada en dikkat çekici olan noktalardan birincisi; deneyin ilk iki aşamasında müzik ve koku uyararı verildiğinde alfa dalgasının motivasyon üzerinde önemli bir değişikliğe sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alfa dalgasının gözler kapalı iken arttığı, düşünme ve problem çözmede azaldığı (Kayalar ve Sazak, 2018) bilgisinden hareketle, deneklerin bu aşamada göreve ve problem çözmeye yeni başlamaları sebebiyle alfa dalgasında farklılık yarattığı düşünülmektedir. İkinci dikkat çekici nokta ise; alfa dalgasında gözlemlenen ve her aşamada artan motivasyonun en son parasal ödül uyararı verildiği aşamada hem oksipital hem de santral bölgede farklılık göstermesidir. Deneyin son aşamasında deneklere “*Son 5 dakikanız kaldı ve bu sürede görevi tamamlamanız durumunda parasal ödül alacaksınız*” şeklinde verilen sözlü uyarı, deneklerin anlık olarak heyecanlanmalarına, duygu durumlarının değişmesine ve olumlu sonuca yönelik artan beklentiye sebep olmuştur. Bu da deneklerin oksipital bölgesindeki farklılıklara ek olarak, santral bölgelerinin de aktive olmasıyla alfa dalgasında değişkenliğe sebebiyet verdiğini göstermektedir. Bu durum alan yazında yer alan santral bölgenin duygusal durumlarda aktif olduğuna ilişkin bulguları desteklemektedir (Dumlu vd., 2014). Benzer şekilde Meng ve Ma (2015) tarafından yapılan çalışmada; kazanma motivasyonları, kazanmaya olan güvenleri ve sonuç beklentileri ölçülen katılımcılar, görevi başardıklarında veya başarısız olduklarında algılanan mutluluklarını ve kayıplarını bildirmişlerdir. Araştırma sonucuna göre, daha fazla olumsuz uyarandan önce gelen olumsuzluk ve genişlemiş bir FRN (kayıp-kazan farkı dalgası), olumlu sonuca yönelik artan beklentiye (beklenti aşaması sırasında) ve aynı zamanda seçim mevcut olduğunda göreve yönelik (sonuç değerlendirme aşaması sırasında) yoğunlaştırılmış içsel motivasyonu göstermiştir. Çalışmanın sonuçları, alan yazındaki bu bulguları desteklemektedir.

Fang vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada ise, önceki yeterlilikleri ile ilgili hayal kırıklığının kişinin daha sonraki yetkinlik destekleyici görevde kazanma motivasyonu üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada, deney grubundaki katılımcılar çok zor ve orta zorlukta olmak üzere iki görevi iki oturumda gerçekleştirirken; kontrol grubundaki katılımcılar ise her iki oturumda da orta zorlukta bir görevi gerçekleştirmişlerdir. İkinci oturum sonunda her iki grup karşılaştırıldığında hayal kırıklığına uğramış katılımcıların bir sonraki yetkinliği destekleyici görevde kazanmak için artan bir motivasyona sahip olduğu görülmüştür. Çalışmanın sonuçları ile karşılaştırıldığında, bu çalışmada da tüm dışsal motivasyon araçları uyararı olarak artan bir şekilde motivasyon yaratmaktadır. Özellikle koku ve müzik uyararında önemli bir farklılık olması, parasal ödül gibi motivasyon kaynaklarına aşına olan çalışanların, aşına olmadıkları sıra dışı motivasyon araçları ile karşılaşmalarının artan motivasyona sebep olmasıyla açıklanabilmektedir.

Bu çalışmanın bulguları alan yazınla paralel olarak, dışsal motivasyon araçlarının çalışanların görev performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve bu etkinin beyin aktivitesi düzeyinde ölçülebilir olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, işyerlerinde motivasyonun artırılması ve performansın iyileştirilmesi amacıyla dışsal motivasyon kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması önerilmektedir. Ayrıca çalışmanın sonuçları, işletmelerin sürekli kullandıkları maddi motivasyon kaynaklarına ek olarak sıra dışı bir motivasyon kaynağı olan müzik ve koku gibi manevi motivasyon araçlarının da kullanılması gerektiğini göstermektedir. Bu bakımdan işletmelere çalışanların motivasyonlarını artırmada örgüt ortamlarının

güzelleştirilmesi, örgütün fiziksel ortamının iyileştirilmesi ve bu şekilde çalışan ergonomisinin artırılması gibi faktörleri de göz önünde bulundurmaları önerilmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında, yapılan bu çalışmada, nörobilimsel metodolojik yaklaşımların motivasyon gibi örgütsel bağlamlarda incelenmesinin, hem nörobilimsel veri toplamada geleneksel veri toplama yöntemlerini tamamlayarak araştırmacılara geniş bir araç yelpazesi sunacağı, hem kullanılan nörometrik ölçümlerin veri çeşitliliği sağlayacağı, hem de elde edilen verilerin yönetim alanına ampirik veri kazandırarak yönetim literatürünü zenginleştireceği düşünülmektedir. Ayrıca tıp bilimleri ile sosyal bilimleri nörobilim çerçevesinde buluşturarak multidisipliner bir çalışma olarak tasarlanan bu çalışmanın yönetim alanında gelecekte yapılacak nörobilimsel çalışmalarda odak noktası olmasını sağlayacağı öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, Y., Serbest, K., Dereshgi, H. A., Aksoy, Y. Ö., Savaş, D. D. E. & Göse, E. (2024). “The leadership puzzle: unveiling the impact of leader behaviors on basketball players performance through breakthrough EMG and EEG measurements”, *Early Cite*. 10.21203/rs.3.rs-3754548/v1
- Adeli, H; Zhou, Z & Dadmehr. N. (2003). Analysis of EEG records in an epileptic patient using wavelet transform. *Journal of neuroscience methods*. 123(1), 69-87.
- Alkan, A. (2006). EEG işaretlerinin ayrıştırılmasında, altuzay yöntemlerinin kullanılması. *Journal of Yasar University*, 2006; 1.3: 211-219.
- Alvino, L., Pavone, L., Abhishta, A. & Robben, H. (2020). Picking your brains: Where and how neuroscience tools can enhance marketing research. *Front. Neurosci.* 14:577666. [doi:10.3389/fnins.2020.577666](https://doi.org/10.3389/fnins.2020.577666).
- Asunakutlu, T. & Aydoğan, T. (2022). Yeni bir kavram olarak nöroyönetim: Yönetim ve organizasyon yazınındaki nörobilimsel çalışmalar üzerine bibliyometrik bir analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(2), 428-448.
- Atkinson, J. W. (1964). *An Introduction to Motivation*. New York: American Book-V an Nostrand-Reinhold.
- Chattopadhyay, S., Zary, L., Quek, C., & Prasad, D. K. (2021). Motivation detection using EEG signal analysis by residual-in-residual convolutional neural network. *Expert Systems with Applications*, 184, 115548.
- Crivelli, D., Fronda, G., Venturella, I. & Balconi, M. (2018). “Stress and neurocognitive efficiency in managerial contexts: A study on technology-mediated mindfulness practice”, *International Journal of Workplace Health Management*, 12(2), 42-56.
- Dündar, G. İ., Kurt, P. & Aksoy, Y. (2023). “Büyük Dilemma! Çalışan Motivasyonu Evde mi Yoksa İşyerinde mi Daha Yüksektir? Evden ve İşyerinde Çalışmanın Çalışan Motivasyonuna Etkisinin Elektroensefalografi Yöntemi ile Ölçümü”, 31. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 1(1), 379-388.
- Erkal, H., Tatarlar, C. D., & Kesken, J. (2017). Yönetim Yazınındaki Nörobilim Çalışmalarına Genel Bakış. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 403-412.
- Fang H, He B, Fu H, Zhang H, Mo Z and Meng L (2018) A Surprising Source of Self-Motivation: Prior Competence Frustration Strengthens One’s Motivation to Win in Another Competence-Supportive Activity. *Front. Hum. Neurosci.* 12:314. [doi: 10.3389/fnhum.2018.00314](https://doi.org/10.3389/fnhum.2018.00314)
- Falls, N., Singh, D., Anwar, F., Verma, A., & Kumar, V. (2018). Amelioration of neurodegeneration and cognitive impairment by Lemon oil in experimental model of Stressed mice. *Biomedicine & Pharmacotherapy*, 106, 575-583.

- Fernández, T., Harmony, T., Rodríguez, M., Bernal, J., Silva, J., Reyes, A. & Marosi, E. (1995). EEG activation patterns during the performance of tasks involving different components of mental calculation. *Electroencephalography and Clinical Neurophysiology* 94(3), 175-182.
- Guger, C., Edlinger, G., Harkam, W., Niedermayer, I. & Pfurtscheller, G. (2003). How many people are able to operate an EEG-based brain-computer interface (BCI)?. *IEEE transactions on neural systems and rehabilitation engineering*, 11(2), 145-147.
- Homann, L. A.; Drody, A. C. & Similek, D. (2023). The effects of self-selected background music and task difficulty on task engagement and performance in a visual vigilance task *Psychol Res.* 2023 Nov;87(8):2460-2476. [doi: 10.1007/s00426-023-01836-6](https://doi.org/10.1007/s00426-023-01836-6).
- İmamoğlu, S. Z., Latifoğlu, N., & İnce, H. (2021). Örgütsel davranış literatüründe yeni bir perspektif: Nörobilim. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 89-105.
- Kaptanoğlu, R. Ö., Kılıçarslan, M., & Gündüzyeli, B. (2022). İş dünyasında “Nöro” penceresi. *Atlas Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(9), 1-13.
- Karasar, N. (2008). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel.
- Kayalar, D. D., & Sazak, N. (2018). Theta, Alpha, SMR Beyin Dalgalarının Müzik Türleriyle Olan Etkileşimi: Bir NEXUS-10 EEG Çalışması. *Online Journal of Music Sciences*, 3(1), 149-165. <https://doi.org/10.31811/ojomus.435201>
- Kim, D. W. & Im, C. H. (2018). EEG spectral analysis. *Computational EEG analysis: Methods and applications*. 35-53.
- Kiss, L., & Linnell, K. J. (2021). The effect of preferred background music on task-focus in sustained attention. *Psychological Research Psychologische Forschung*, 85, 2313–2325. <https://doi.org/10.1007/s00426-020-01400-6>
- Kroupi, E., Yazdani, A., Vesin, J. M. & Ebrahimi, T. (2014). EEG correlates of pleasant and unpleasant odor perception. *ACM Transactions on Multimedia Computing, Communications, and Applications (TOMM)*, 11(1s), 1-17.
- Meng, L. & Ma, Q. (2015). Live as we choose: the role of autonomy support in facilitating intrinsic motivation”, *International Journal of Psychophysiology*, 98 (3), 441-447.
- Miyahara, Y., & Nishijima, K. (2020). Effects of lemon aroma on power output during repeated high intensity exercise. *J Phys Fit Sports Med*, 9(6), 306-308.
- Paisv, C., Matos, D., Perrotta, A., & Vieira, M. (2022). Monetary reward effects in tactile discrimination and neurophysiological activity during use of a tactile stimulation sleeve. *Human Interaction & Emerging Technologies (IHET-AI 2022): Artificial Intelligence & Future Applications*, 23(23).
- Palva, S., & Palva, J. M. J. T. i. n. (2007). New vistas for α -frequency band oscillations. 30(4), 150-158.
- Rafiei, M. H., Gauthier, L. V., Adeli, H., & Takabi, D. (2022). Self-supervised learning for electroencephalography. *IEEE Transactions on Neural Networks and Learning Systems*
- Rajhans, K. (2009). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance, *Interscience Management Review*, 2 (2): 144-149. <https://www.interscience.in/imr/vol2/iss2/13>
- Soufineyestani, M., Dowling, D., & Khan, A. (2020). Electroencephalography (EEG) technology applications and available devices. *Applied Sciences*, 10(21), 7453.
- Sterman, M.B. & Egnér, T. (2006). Foundation and practice of neurofeedback for the treatment of epilepsy, *Appl Psychophysiol Biofeedback*. 31(1), 21–35.

- Tabachnick, B. ve Fidell, L. (2013). Using multivariate statistics (6. baskı). Pearson.
- Tekindal, M. & Uğuz Arsu, Ş. (2022). Sağlık Bilimlerinde Bilimsel Araştırma: Nicel ve Nitel Yöntemlerin Paket Program Uygulamaları Cilt 4: Bilgisayar Destekli Nitel Veri Analizi Programı: Maxqda. Ankara: Akademisyen Yayınevi, ISBN: 978-625-8259-30-8.
- Klimesch, W.; Schimke, H. & Pfurtscheller, G. (1993). Alfa frekansı, bilişsel yük ve hafıza performansı. Beyin topografisi, 5 (3), 241-251.
- Ueda, K., Horita, T., & Suzuki, T. (2023). Effects of inhaling essential oils of Citrus limonum L., Santalum album, and Cinnamomum camphora on human brain activity. Brain and Behavior, 13(2), e2889.
- Yazdani, A., Kroupi, E., Vesin, J. M. & Ebrahimi, T. (2012). Electroencephalogram alterations during perception of pleasant and unpleasant odors. In 2012 Fourth International Workshop on Quality of Multimedia Experience (272-277).
- Zhang, X. (2018). Motivation of enterprise motivation management mechanism based on neuromanagement, NeuroQuantology, 16(5), 158-164.

YÖNETİCİ KİBRİNİN ÖNCÜLLERİNİN VE ARDILLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

Öğr. Gör. Dr. Merve Gözde DURMAZ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, mergozde.durmaz@comu.edu.tr

Prof. Dr. Pelin KANTEN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, pelinkanten@comu.edu.tr

Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, ggumustekin@comu.edu.tr

Dr. Benan ARDA

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, benanardaa@gmail.com

ÖZET

Araştırma kapsamında özel sektörde çalışmakta olan yöneticilerin ve yönetici yardımcılarının yönetici kibri ifadesine yönelik yaklaşımları, yönetici kibrine etki eden faktörler. Yöneticinin güç kaynakları ve yönetici kibrinin sonuçları belirlenerek bir model çerçevesinde sunulması amaçlanmaktadır. Araştırma amacı kapsamında 12 yönetici ve 10 ast ile yarı yapılandırılmış soru formu yardımıyla mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlardan elde edilen veriler MAXQDA nitel veri analizi programı kullanılarak kodlanmış ve kategorize edilmiş ve yorumlanmıştır. Kodların ve kategorilerin görselleştirilmesinde kod yoğunluk tabloları, kod haritaları, karşılaştırmalı analizden ve ilişki analizlerinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçlarında yönetici kibir kavramı, örnek alınması gereken yönetici özellikleri, yönetici kibrinin sonuçları grafiklerle açıklanmıştır. Yönetici kibrine etki eden faktörler ise bireysel, örgütsel, çevresel olmak üzere üç alt tema çerçevesinde bir model önerisiyle sunulmuştur. Ayrıca her analiz sonucu ast ve üst bakış açısından ayrı ayrı yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kibir, Yönetimsel kibir, Nitel araştırma

GİRİŞ

Günümüz iş çevresinin değişken koşulları ve örgütlerin dinamik yapıları, yöneticilerin üstlendiği rolleri zamanla daha önemli hale getirmektedir (Şimşek ve Coşar, 2022: 2). Özellikle son on yıldır, hızla değişen örgütsel çevrede yöneticilerin kaos ve belirsizlikle başa çıkma stratejileri sıklıkla ön plana çıkmaktadır. Bu stratejiler kapsamında yöneticilerin rasyonel karar verebilmeleri açısından kritik role sahip olan psikolojik unsurların dikkate alınmasını gerektiren davranışsal stratejilere odaklanılmaktadır. Davranışsal stratejiler, yöneticilerin karar verme süreçlerinin örgütsel çevreyi algılamalarını kolaylaştıran deneyim, bilişsel unsurlar, tutumlar ve kişilik özelliklerine dayandığını ileri sürmektedir (Loia vd., 2022: 1138-1139). Aynı zamanda yöneticilerin yüksek belirsizlik içeren koşullarda örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla astlarını yönlendirme sürecinde güç kaynakları yadsınamaz bir öneme sahiptir. Yöneticinin sahip olduğu güç, astları etkileme yeteneğini gösteren ve karar verme süreçlerini belirleyen temel bir unsur olarak görülmektedir. Ancak yöneticiler tarafından güç kaynaklarından fazlasıyla yararlanmanın narsisizme yatkınlık oluşturması ve kibir olgusunun ortaya çıkmasına neden olması beklenmektedir. Bununla birlikte hiyerarşik örgüt yapılarında ast-üst ilişkileri, kural ve prosedürler, yetki düzeyleri zamanla yöneticilerde kibrin oluşmasına katkı sağlayan unsurlar olarak görülmektedir (Yeşilkuş, 2023: 32-33).

Yönetici kibri, bireyin örgütsel rollerini en iyi şekilde yerine getirdiğine fazlasıyla güvenmesi, yeteneklerini gözünde oldukça büyütme eğiliminde olması olarak tanımlanmaktadır (Picone vd., 2021: 346). Başka bir

ifadeyle yönetici kibri; gücü ve yetkisi sayesinde kendisini önemli ölçüde gururlu, öz yeterliliğe ve özgüvene sahip olarak hisseden yöneticilerin çevresindekilere daha nezaketsiz, kaba ve kendini beğenen bir tutum sergilemesine yol açmaktadır (Claxton vd., 2015: 59). Bu bağlamda kibirli yöneticilerin aşırı öz güven, fazlasıyla hırslı olma, kendisine yapılan eleştiri ve tavsiyeleri dikkate almama, güç ve yetkisini ön plana çıkarma gibi sebeplerle etik olmayan davranışlarda bulunma eğilimi göstermeleri beklenmektedir (Asad ve Sadler-Smith, 2020: 50). Diğer taraftan yönetici kibrinin bazen kriz dönemlerinde veya belirsiz koşullarda cesaret ve risk içeren kararlarının verilmesinde motivasyonu ve yaratıcılığı teşvik eden olumlu etkileri olduğu da ileri sürülmektedir. Dolayısıyla, yönetici kibrinin örgütsel yaşamda olumlu ve olumsuz etkiler doğurduğunu ifade etmek mümkündür (Çiftçi, 2020: 6). Çalışma yaşamında yöneticinin kişisel özellikleri, örgütsel süreçlerdeki rol ve yetkisi ve diğer birçok faktöre bağlı olarak ortaya çıkan yönetici kibriyle kamu ve özel sektör kademelerinde sıklıkla karşılaşmaktadır. Literatürde, yönetici kibrinin öncül ve sonuçlarının farklı şekillerde ele alındığı ancak yönetici ve astlar perspektifinde değerlendirilmediği görülmektedir. Bu çalışmada, örgütsel kademelerde görev yapan hem astlar hem de yöneticilerin bakış açısından yönetsel kibir düzeylerinin, yönetici kibrine yol açması mümkün olan faktörlerin ve yönetici kibrinin sonuçlarının belirlenmesi çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kökene Antik Yunan mitolojisine dayanan "kibir" terimi Bergman (1986) tarafından bireyin aşırı gurur veya sahip olduğu özgüvenden kaynaklanan sebeplerle kendini beğenmiş veya küstah tavırlar sergilemesi olarak tanımlanmıştır (Hollow, 2014: 164). Roll (1986)'da yöneticilerin hisselerine şirketin mevcut değerinin üzerinde fiyat belirleyerek, ilk kez kibir kavramına iş dünyasında dikkat çekmiştir. Bununla birlikte Napolyon ve Hitler gibi ünlü liderlerin kişilik özelliklerinin de kibir unsurunun ön plana çıktığı, Enron ve World.com gibi başarısızlık örneklerinde de CEO düzeyindeki yöneticilerin kibirli olmalarının bir etken olduğu vurgulanmıştır (Park ve Yoo, 2017: 705). Böylece, örgütsel çevrede yönetici kibrinin yöneticilerin karakter özelliklerinden birisi olması sebebiyle "yönetici kibri" veya "hubris sendromu" olarak tanımlandığı görülmektedir. Yönetici kibri, yöneticinin güç kaynaklarını ve yetkisini kullanarak bu durumdan böbürlenmesi, kendisini her ortamda fazlasıyla ön plana çıkarma eğilimi, yüksek düzeyde özgüvene sahip olması, çevresindekilere de genellikle küçük görmesi gibi özellikleri içermektedir (Owen ve Davidson, 2009: 1398). Ayrıca yönetici kibri antisosyal, histronik ve narsist kişilik bozukluklarının bir bileşimi olarak değerlendirilmektedir. Diğer taraftan yönetici kibri liderin karanlık veya yıkıcı tarafı şeklinde de nitelendirilmektedir (Zeitoun vd., 2019: 3).

Brown ve Sarma (2007)'ya göre kibirli yöneticilerin ilk üç özelliği; yeteneklerini abartma, kontrol yanılması ve zorlu durumlarla başa çıkma güçlerini abartma eğilimlerinin bulunmasıdır. Malmendier ve Tate (2008)'e göre, kibirli yöneticiler çoğu zaman bilgi ve yeteneklerini abartma eğilimi gösterirken, aynı zamanda ani olay riskini de hafife almaktadırlar. Park vd. (2018), Petit ve Bollaert (2012), Shleifer ve Vishny (1989) yaptıkları araştırmalarda aynı zamanda kibirli yöneticilerin kendilerini örgütsel çevrede benzersiz bir vasıfta görme eğiliminde bulduklarını; bununla birlikte yönetici pozisyonlarını korumak için pozisyonlarını sağlamlaştırma stratejileri benimsemeye eğilimli olduklarını vurgulamışlardır. Ayrıca kibirli yöneticilerin başarıyı kendi yeteneklerine bağlama, başarısızlığı veya düşük performansı dış faktörlerin etkisi olarak görme eğilimleri bulunmaktadır (Zhang vd., 2020: 461). Yönetici kibrinin olumsuz birçok yönü ele alınmasına rağmen, özellikle üst yönetim kademelerinde gerekli olan bir kişilik özelliği olduğu belirtilmekte ve karar verme süreçlerinde kritik etkisinden söz edilmektedir. Bununla birlikte yüksek rekabet içeren dinamik iş çevresinde yönetici kibrinin farklılaşma stratejilerinin yürütülmesinde ve yenilikçi süreçlerin geliştirilmesinde daha etkili olduğu ileri sürülmektedir. Diğer taraftan kibirli yöneticilerin riskli kararların alınmasında da öncü bir tutum sergiledikleri görülmektedir (Loia vd., 2022: 1138-1140).

Yönetici kibrinin karar verme süreçlerinde veya liderlik pozisyonlarında bazen olumlu çıktılar elde edilmesine katkı sağladığı ancak birçok olumsuz sonuç ile de ilişkilendirildiği belirtilmektedir. Örneğin yüksek düzeyde özgüven ve hırs duygusuyla, çevresindekilere eleştirilerini ve tavsiyelerini dikkate almadan karar veren kibirli yöneticilerin örgütün sürdürülebilir rekabet avantajını kaybetmesine, pazar payının ve gelirlerinin düşmesine neden olması beklenebilir. Bununla birlikte yüksek kibrin diğerlerinin

duygu ve düşüncelerini önemsememeye neden olmasıyla örgütsel çevrede bireylerarası iletişim eksikliğinin ve motivasyonun azalmasına yol açması mümkündür (Yeşilkuş, 2023: 33-34). Bu bağlamda, yönetici kibrinin ast-üst arasındaki çatışmaların artması, riskli kararların alınması ve etik olmayan davranışların sergilenme eğiliminin görülmesi gibi olumsuz sonuçlar doğurmasından söz edilebilir (Zeitoun vd., 2019: 4).

Örgütsel çevrede yöneticilerin hırs, gurur, özgüven, kendinden memnuiyet duyma gibi duyguları sıklıkla yaşadığı, bu duyguların kişisel gelişim için bazen yararlı ve gerekli olduğu ancak belirli sınırların üzerine geçmesi ve kontrol edilemeyen bir güç ile birleşmesi durumunda yönetici kibrinin ortaya çıkması beklenmektedir (Şimşek ve Coşar, 2023: 3). Sadler-Smith vd. (2019) yönetici kibrinin öncüllerini bireysel, örgütsel ve ilişkisel olmak üzere üç boyut altında ele aldığı görülmektedir. Bireysel öncüller çerçevesinde öz saygı, öz yeterlilik, iç kontrol odağı, aşırı özgüven ve cinsiyet faktöründen söz edilmekte; örgütsel unsurlar kapsamında örgütsel başarı; ilişkisel bağlamda ise astların yöneticileriyle iletişim şekli değerlendirilmektedir (Çiftçi, 2020: 6). Michael ve Hussein (2018) yönetici kibrinin bireysel ve örgütsel iki faktör çerçevesinde şekillendiğini ileri sürmüşlerdir. Bireysel faktörler altında narsist kişilik özelliğinin yönetici kibrinin oluşmasında önemli bir etkisinin olduğu vurgulanmıştır. Bununla birlikte erkek yöneticilerin kadın yöneticilere nazaran daha kibirli olduğu ve eğitim düzeyi yüksek erkek yöneticilerin diğerlerine göre daha kibirli oldukları görülmektedir. Örgütsel faktörler bağlamında ise, örgütün başarıları, kamuoyunda çıkan olumlu haberler, yöneticinin kendini önemli görmesi, sahip olduğu güç kaynakları, örgütteki kıdemi gibi unsurların da yönetici kibri üzerinde etkisi olduğu ileri sürülmektedir.

Yönetici kibrinin örgütsel çevrede üst kademe yönetimde olumlu bir yönü olmasıyla birlikte daha çok olumsuz yönünün ele alındığı görülmektedir. Her ne kadar kişisel gelişim ve üst düzey yönetici olarak başarı elde edilmesinde kritik bir role sahip olsa da kibrin aşırı olması durumunda olumsuz sonuçlar doğurması beklenmektedir. Ayrıca kibrin; kıskançlık, öfke, korku gibi olumsuz bir duygu olduğu ve bu duygunun ortaya çıkmasını tetikleyen faktörler olduğu belirtilmektedir. Literatürde yönetici kibrinin öncül ve sonuçlarının farklı çalışmalarda ele alındığı ancak her ikisinin bir bütün olarak değerlendirildiği, aynı zamanda ast ve üst perspektifinde birlikte ele alan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada örgütlerde farklı pozisyonlarda görev yapan astlar ve yöneticiler perspektifinden yönetici kibrinin öncüllerinin ve ardıllarının belirlenmeye çalışılması aynı zamanda ast ve üst perspektifinde kibir olgusunun karşılaştırılmasının yapılması planlanmaktadır. Belirlenen amaç doğrultusunda, araştırmanın temelini aşağıda yer alan sorulara cevap aranması oluşturmaktadır:

- Yönetici kibri kavramı ne anlam ifade etmektedir?
- Yönetici kibrine etki eden faktörler nelerdir?
- Yönetici kibrinin olası sonuçları nelerdir?
- Yöneticinin güç kaynakları nelerdir?
- Örnek alınması gereken yönetici özellikleri nelerdir?

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı

Araştırmada özel sektörde en az 2 yıl mesleki deneyime sahip yönetici ve astın yönetici kibri kavramına ilişkin değerlendirmeleri, yönetici kibre neden olan (bireysel, örgütsel ve çevresel) faktörler ve yönetici kibrinin olası sonuçlarının yöneticilerde ve astlarda ayrı incelemeye tabi tutularak karşılaştırılması ve iki grup arasında çıkan sonuçların irdelenmesi amaçlanmaktadır. Ulusal literatür incelendiğinde alandaki boşluğun konunun yalnızca yöneticiler ile yapılan araştırmalarla sınırlı kalması nedeniyle eksik olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda uluslararası literatür incelendiğinde veri madenciliği yöntemi ile yöneticilerin astlarına gönderdikleri mailler incelenmiş, yöneticilerin kendi finansal performanslarına yönelik değerlendirmeleri incelenmiştir. Bununla birlikte uluslararası literatürde yöneticilerin kendilerini objektif olarak değerlendirmeyeceği düşünülerek yönetici kibri kavramına yönelik sorular astlara da

yöneltilmiştir. Bu çerçevede, hem yöneticiler, hem de yönetici yardımcıları ile ayrı ayrı yapılan mülakatların karşılaştırmalı sonuçlarının yorumlanması önem taşımaktadır.

Araştırmanın Örnekleme

Araştırmada amaçlı örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Bu kapsamda yönetici kibri konusuna ilişkin görüşlerini açık, net ve objektif bir şekilde ifade edebileceği düşünülen 12 yönetici ve 10 ast ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Cresswell (1998) çalışmasında nitel araştırmalarda örnekleme büyüklüğünün 10 ve 30 arasında değişebileceği üzerinde durmuştur. Aynı zamanda örnekleme büyüklüğünün belirlenmesinde veri doygunluğu (yeni verilerin mevcut bilgilere düşük düzeyde katkı sağlaması veya herhangi bir etkisinin olmaması) ve veri yeterliliği (elde edilen verilerin araştırma probleminin cevaplanmasına fayda sağlayacak düzeyde olması) gibi iki temel faktörün dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir (Kanten vd. 2018: 943). Bu çerçevede yönetsel kibir kavramının anlamına, yönetsel kibrin nedenlerine ve olası sonuçlarına ilişkin olarak duygu ve düşüncelerini açık, objektif ifade edebilecek yöneticiler ve yönetici yardımcıları örnekleme dahil edilmiştir. Tablo 1 ve 2’de katılımcılara ilişkin detaylı bilgi verilmektedir.

Tablo 1: Astlara ilişkin demografik veriler

ASTLARA İLİŞKİN DEMOGRAFİK VERİLER							
Cinsiyet	Kişi S.	Deneyim	Kişi S.	Sektör	Kişi S.	Unvan	Kişi S.
Kadın	8	1-5 yıl	1	Yapı Malzeme	4	Banka Görevlisi	2
Erkek	2	6-10 yıl	4	Lojistik	1	Gemolog	1
		11-15 yıl	3	Banka	2	Muhasebe Görevlisi	2
		16-20 yıl	1	Gıda	2	Yönetici Yardımcısı	1
		21 yıl ve üzeri	1	Reklamcılık	1	Mühendis	1
						Gıda Lojistik Elemanı	1
						Regülasyon Sorumlusu	1
						Grafiker	1

Tablo 2: Yöneticilere ilişkin demografik veriler

YÖNETİCİLERE İLİŞKİN DEMOGRAFİK VERİLER							
Cinsiyet	Kişi S.	Deneyim	Kişi S.	Sektör	Kişi S.	Unvan	Kişi S.
Kadın	3	1-5 yıl	0	Yapı Malzeme	3	AR-GE Müdürü	1
Erkek	9	6-10 yıl	3	Otomotiv	1	Yönetim Sistemleri Yöneticisi	1
		11-15 yıl	5	Gemi İnşa Sanayi Sektörü	1	İKY	1
		16-20 yıl	2	Kozmetik	3	Planlama Müdürü	1
		21 yıl ve üzeri	2	Lojistik	1	Finans Yöneticisi	1
				Maden	2	Müşteri Hizmetleri ve Envanter Müdürü	1
						Lojistik Operasyon Müdürü	1
						Kalite Güvence Yöneticisi	1
						Müşteri Hizmetleri ve E-Ticaret Tedarik Zinciri Direktörü	1
						Bölge Satış Yöneticisi	1
						İşletme Sahibi/ Yönetici	1
						Mühendis Şef	1

Veri Toplama Tekniği

Araştırma kapsamında veriler yarı-yapılandırılmış mülakat formu kullanılarak, yüz yüze ve çevrimiçi görüşmeler yapılarak elde edilmiştir. Görüşme formunun hazırlanması aşamasında alinyazındaki mevcut çalışmalar incelenerek sorular oluşturulmuş; soru formunun geçerliliği ise uzman araştırmacıların görüşüne başvurularak sağlanmıştır. Görüşme formu yönetsel kibirle ilgili 27 adet açık uçlu soru ile cinsiyet, deneyim, sektör, departman, unvan üzere 5 adet demografik sorudan oluşmaktadır. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler Aralık 2023- Ocak 2024 tarihleri arasında 45-60 dakika arasında sürelerde tamamlanmıştır. Görüşmeler esnasında ses kayıt cihazı kullanılmamış, görüşmeler sırasında bire bir not tutularak veriler kayıt altına alınmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde MAXQDA programı ve içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. İçerik analizi çerçevesinde öncelikle araştırma çerçevesinde elde edilen verilerin kavramsallaştırılması, kavramlara uygun temaların oluşturulması ve bulguların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu çerçevede araştırma verilerinin analizinde bire bir not tutularak elde edilen veriler incelenmiş ve araştırma amacına uygun olacak şekilde açık kodlar oluşturulmuştur. Yapılan açık kodlamanın ardından ana kategoriler ve alt kategoriler oluşturularak, birbiriyle ilişkili kodlar bir araya getirilmiştir. Veriler seçici kodlama işlemine tabi tutularak, alt kodlarda ana kategorilerle uyumlu olacak şekilde daraltılmıştır. Son aşamada, araştırma bulguları yorumlanmıştır. Bununla birlikte araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması aşamasında, alanında deneyimli bir akademisyene kategorilendirme işlemi yaptırılarak, elde edilen kategoriler ile araştırmacının oluşturduğu kategorilerin karşılaştırılması ile yapılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmada elde edilen verilerden yola çıkarak, yönetici kibri kavramına yönelik kodlar oluşturulmuştur. Kodlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu yapı içerisinde 5 adet kategori (yönetici kibri kavramı, yöneticilerin güç kaynakları, örnek alınması gereken yönetici özellikleri, yönetici kibrine etki eden faktörler, yönetici kibrinin olası sonuçları) olmak üzere 92 açık kod oluşturulmuştur. Kodların görselleştirilmesi aşamasında frekans (f) tablo ve grafikleri, yoğunluk tabloları ve kod haritaları kullanılmıştır.

Yönetici Kibri Kavramının İfadelemlenmesine İlişkin Analiz Sonuçları

Araştırmanın ilk aşamasında ana temayı ifade eden yönetici kibri kavramının yöneticiler tarafından hangi anlamı çağrıştırdığı ifade edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen verilerde yönetici kibri kavramının yöneticiler için 13 astlar için 12 farklı anlam çağrıştırdığı görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre yönetici kibri kavramı yöneticiler için en yüksek (%25) ego ile ifade edilirken, astlarda (%) 15 mobbing ile ifade edilmiştir. Yönetici kibri kavramının yöneticiler için sırasıyla kendini üstün görme (%16,7), mobbing (%8,3), iletişime açık olmama (%8,3), (%5,6) yetersiz bilgi düzeyi, makam ve statüyü önemseme, ayırmıcılık, hırs, inatçı yapı, gücün yanlış kullanımı anlamlarını ifade ettiği tespit edilmiştir. Yönetici kibri kavramının astlar için sırasıyla (%12,20) aşağılama, (%9,76) narsisizm, (%9,76) baskı, (%9,76) ego, (%7,32) başarısız iletişim, (%7,32) yetersizlik, (%7,32) bilgisizlik, (%7,32) liyakatsizlik/adaletsizlik anlamlarını ifade ettiği tespit edilmiştir. Tablo 2'de yönetici kibri kavramının yöneticilere ve astlara çağrıştırdığı ifadelerle ilişkin frekans ve yüzde dağılımları verilmektedir.

Tablo 3: Yönetici kibri kavramının yöneticilere ve astlara çağrıştırdığı ifadeler

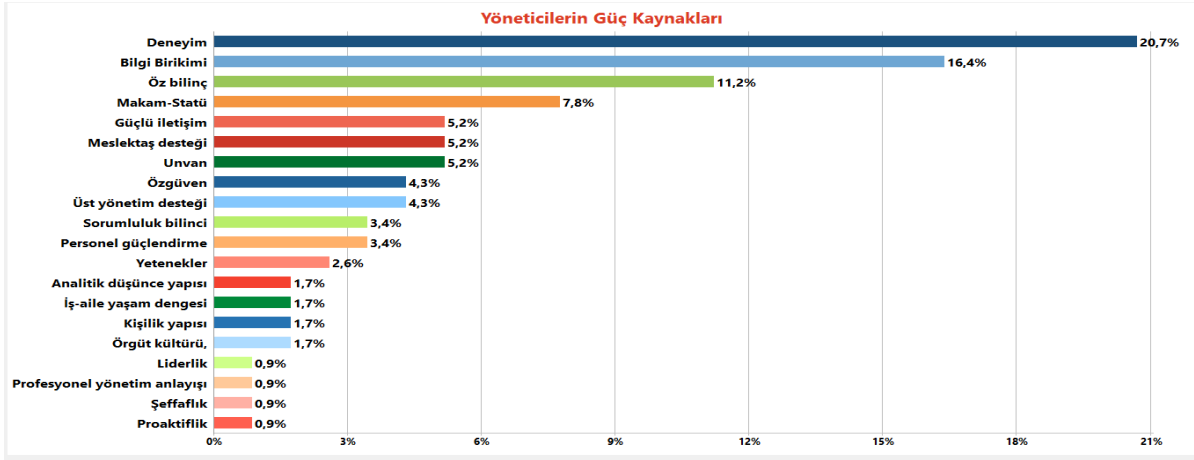
	Frekans	Yüzde
Ego	9	25,0
Kendini üstün görmek	6	16,7
Mobbing	3	8,3
İletişime açık olmama	3	8,3
Yetersiz bilgi	2	5,6
Makam ve statüyü önemseme	2	5,6
Ayırmıcılık	2	5,6
Hırs	2	5,6
İnatçı yapı	2	5,6
Gücün yanlış kullanımı	2	5,6
Sorumlulukları kaldıramama	1	2,8
Gelişime kapallık	1	2,8
Kendini yetiştirememek	1	2,8
TOPLAM	36	100,0

	Frekans	Yüzde
Mobbing	6	14,63
Aşağılama	5	12,20
Narsisizm	4	9,76
Baskı	4	9,76
Ego	4	9,76
Başarısız iletişim	3	7,32
Yetersizlik	3	7,32
Bilgisizlik	3	7,32
Liyakatsizlik/adaletsizlik	3	7,32
Güç sarhoşluğu	2	4,88
Kendini kanıtlama çabası	2	4,88
Astlarını önemsememek	2	4,88
TOPLAM	41	100,00

Yöneticilerin Yönetmel Güç Kaynaklarına İlişkin Bulgular

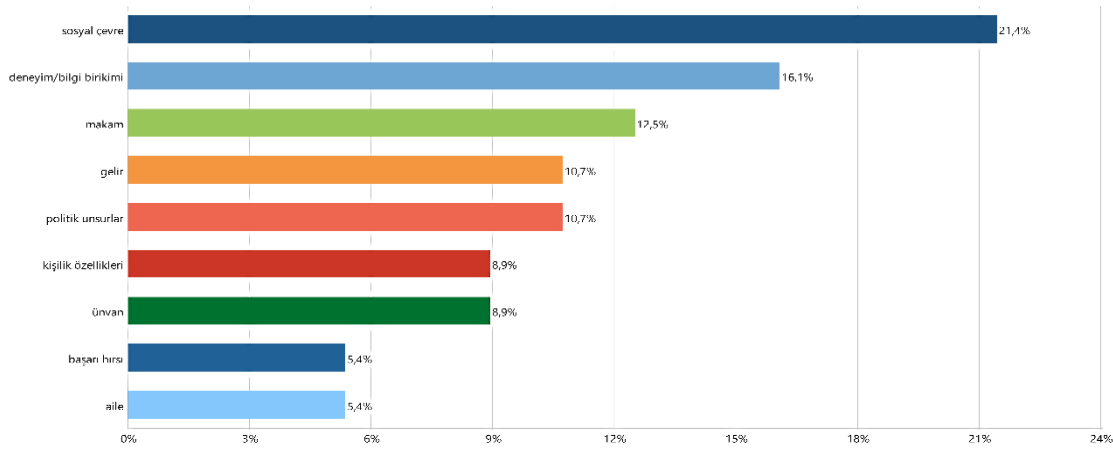
Araştırmanın amacı doğrultusunda yöneticilerin yönetmel güç kaynaklarını oluşturan unsurların neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Yöneticilerin yönetmel güç kaynaklarını şekillendiren unsurlara ilişkin soruya yöneticilerin verdikleri cevapların yüzdesel dağılımı çubuk grafiği yardımıyla görselleştirilmiştir. Buna göre yöneticiler için, yöneticilerin yönetmel güç kaynaklarının başında (%20,7) oranıyla deneyim; astlar için, yöneticilerin yönetmel güç kaynaklarının başında (%21,4) sosyal çevrenin geldiği görülmüştür. Yöneticiler açısından, yöneticilerin yönetmel güç kaynaklarını sırasıyla bilgi birikimi (%16,4), öz bilinç (%11,2), makam-statü (%7,8), güçlü iletişim, meslektaş desteği, unvan (%5,2), özgüven, üst yönetim desteğinin takip ettiği görülmüştür. Şekil 1’de yöneticiler açısından yöneticilerin yönetmel güç kaynaklarına ilişkin bulgular tablolaştırılmıştır.

Şekil 1: Yöneticilerin yönetmel güç kaynaklarının yöneticiler tarafından değerlendirilmesine ilişkin yüzdesel dağılım çubuk grafikler



Astlar açısından, yöneticilerin yönetmel güç kaynakları ise sırasıyla (%16,1) deneyim/bilgi birikimi, (%12,5) makam, (%10,7) gelir, (%10,7) politik unsurlar, (%8,9) kişilik özellikleri, (%8,9) unvan ifade edilmiştir. Şekil 2’de astlar açısından yöneticilerin yönetmel güç kaynaklarına ilişkin bulgular tablolaştırılmıştır.

Şekil 2: Yöneticilerin yönetmel güç kaynaklarının astlar tarafından değerlendirilmesine ilişkin yüzdesel dağılım çubuk grafikleri

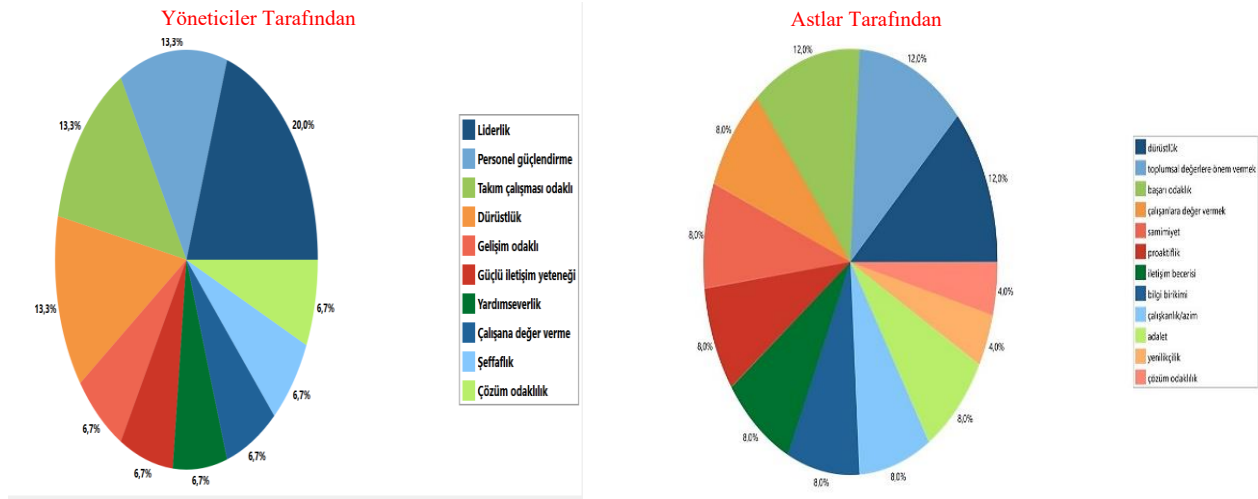


Örnek Alınması Gereken Yönetici Özelliklerine İlişkin Analiz Bulguları

Araştırma kapsamında yöneticilere “Yönetimini beğendiğiniz tanınmış biri var mı? Hangi özelliklerini örnek aldınız?” sorusu yöneltilerek örnek aldıkları yöneticilerin özellikleri hakkında bilgi vermeleri

istenmiştir. Yöneticilerin ve astların örnek alınması gereken yönetici özelliklerine verdikleri cevapların yüzdesel dağılımı pasta grafikleri yardımıyla görselleştirilmiştir. Buna göre, yöneticilerin örnek aldığı yönetici özelliklerinin başında liderlik (%20) gelirken; astlar açısından örnek alınması gereken yönetici özellikleri başında (%12) dürüstlük, toplumsal değerlere önem vermek ve başarı odaklılığın geldiği görülmüştür. Yöneticilerin örnek aldığı diğer yönetici özelliklerini sırasıyla; personel güçlendirme, takım çalışması odaklılık, dürüstlük (%13,3), güçlü iletişim yeteneği, yardımseverlik, çalışana değer verme, şeffaflık, çözüm odaklılığın (%6,7) izlediği görülmüştür. Astlar tarafından yöneticilerin örnek alınması gerektiğini düşündükleri yönetici özellikleri ise sırasıyla; çalışanlara değer verilmesi, samimiyet, proaktiflik, iletişim becerisi ve bilgi birikimi olarak ifade edilmiştir. Şekil 3'te örnek alınması gereken yönetici özelliklerine ilişkin bulgular tabloleştirilmiştir.

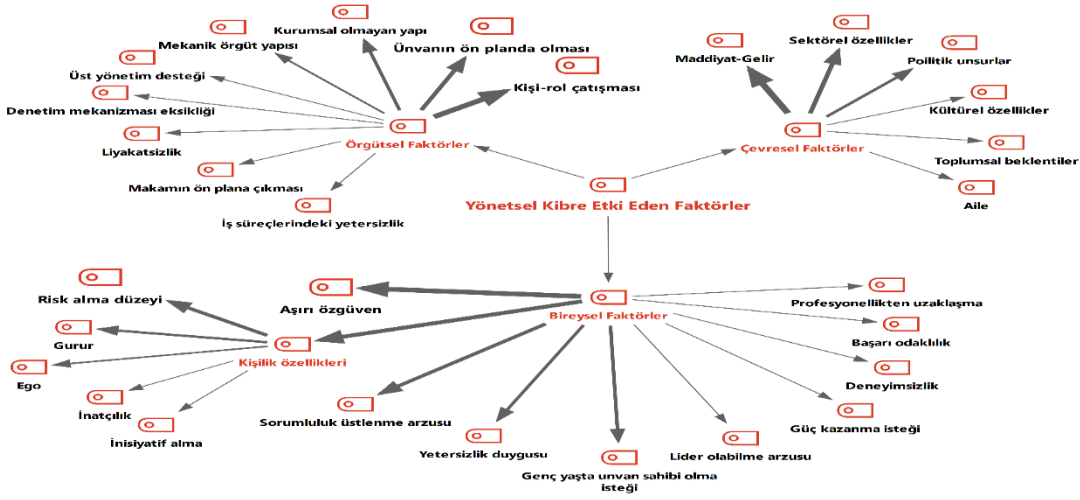
Şekil 3: Örnek alınması gereken yönetici özelliklerine ilişkin yüzdesel dağılım pasta grafikleri



Yönetici Kibrini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

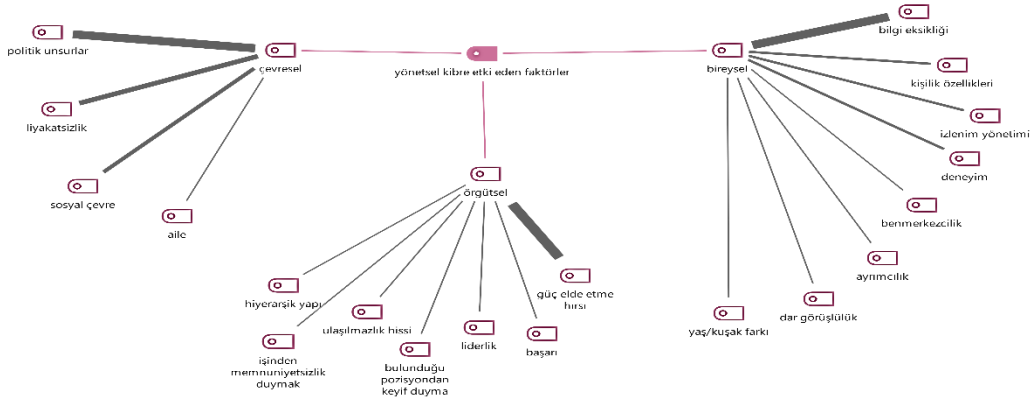
Bu çerçevede yönetici kibrini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik ifadelerle ilişkin kodların “bireysel faktörler”, “örgütsel faktörler” ve “çevresel faktörler” olmak üzere üç ana tema çerçevesinde ele alınarak, ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası oluşturulmuştur. Yöneticiler tarafından yönetici kibrini etkileyen bireysel faktörler; “aşırı özgüven, sorumluluk üstlenme arzusu, yetersizlik duygusu, genç yaşta unvan sahibi olma isteği, lider olabilme arzusu” olarak ifade edilmiştir. Yönetimsel kibri etkileyen çevresel faktörler; “maddiyat-gelir, sektörel özellikler, politik unsurlar, kültürel özellikler, toplumsal beklentiler, aile” olarak değerlendirilmiştir. Yönetici kibrini etkileyen örgütsel faktörler ise; “kişi-rol çatışması, unvanın ön plana çıkması, kurumsal olmayan yapı, mekanik örgüt yapısı, üst yönetim desteği, denetim mekanizması eksikliği” olarak ifade edilmiştir. Buna göre, Şekil 4’te yöneticiler tarafından yönetici kibrini etkileyen faktörlerin değerlendirilmesi ana unsurlar ve alt faktörler çerçevesinde özetlenmeye çalışılmıştır.

Şekil 4: Yöneticiler tarafından yönetici kibrini etkileyen faktörlerin değerlendirilmesine ilişkin model önerisi



Astlar tarafından yönetici kibrini etkileyen bireysel faktörler; “bilgi eksikliği, kişilik özellikleri, izlenim yönetimi, deneyim, benmerkezilik, ayrımcılık” olarak ifade edilmiştir. Astlar tarafından yönetici kibrini etkileyen çevresel faktörler; “politik unsurlar, liyakatsizlik, sosyal çevre ve aile” olarak değerlendirilmiştir. Yönetici kibrini etkileyen örgütsel faktörler ise; “güç elde etme hırısı, başarı, liderlik, bulunulan pozisyondan keyif alma, ulaşılmazlık hissi” olarak ifade edilmiştir. Buna göre, Şekil 5’te astlar tarafından yönetici kibrini etkileyen faktörlerin değerlendirilmesi ana unsurlar ve alt faktörler çerçevesinde özetlenmeye çalışılmıştır.

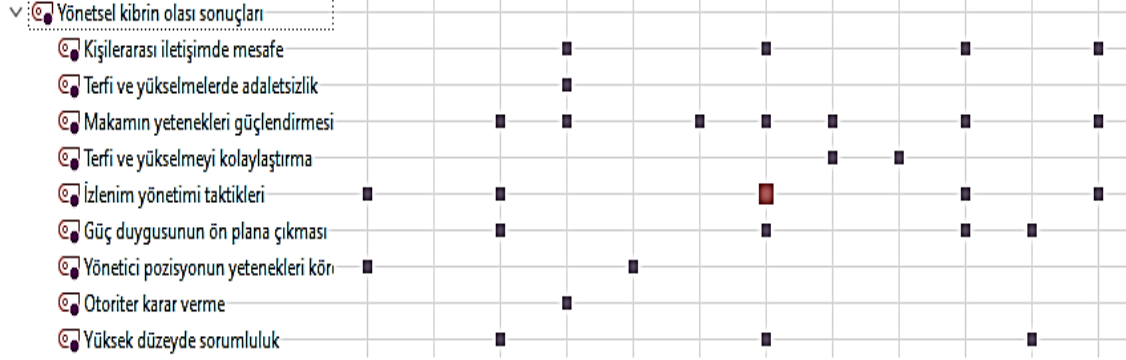
Şekil 5: Astlar tarafından yönetici kibrini etkileyen faktörlerin değerlendirilmesine ilişkin model önerisi



Yönetici Kibrinin Sonuçlarına İlişkin Bulgular

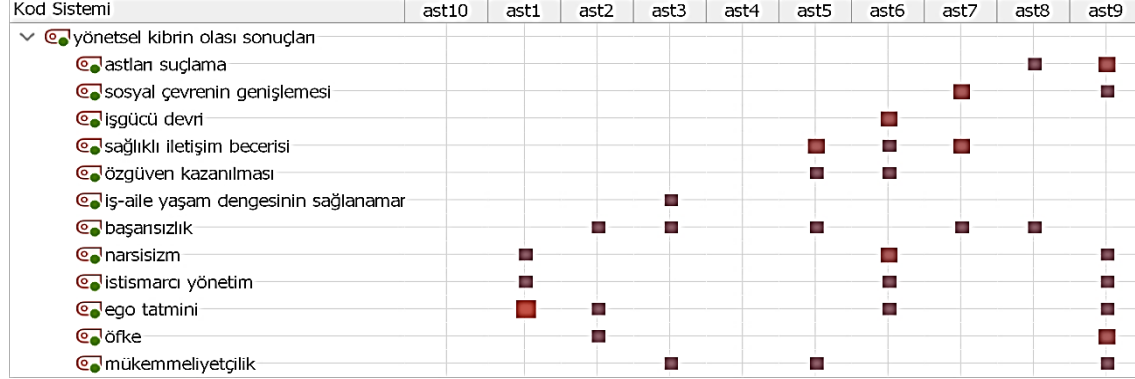
Yöneticilerin yaptıkları öz değerlendirmeler ve gözlemleri çerçevesinde yönetici kibri sonucunda karşılaştıkları durumların belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu kapsamda yönetici kibrinin olası sonuçları kod yoğunluk tablosu yardımıyla görselleştirilmiştir. Yönetici kibrinin yöneticiler tarafından en yoğun ifade edilen sonucu izlenim yönetimi taktikleriyken; astlar tarafından yönetici kibrinin olası sonuçlarından en yoğun ifade edilen ego tatmini ve sağlıklı iletişim becerisidir. Yönetici kibrinin yöneticiler tarafından ifade edilen diğer olası sonuçlarının ise, makamın yetkileri güçlendirmesi, güç duygusunun ön plana çıkması, kişilerarası iletişimde mesafe, yüksek düzeyde sorumluluk olduğu görülmüştür. Buna göre, Şekil 6 ve 7’de yönetici kibrinin olası sonuçları kod yoğunluk tablosuyla özetlenmeye çalışılmıştır.

Şekil 6: Yönetmel kibrin olası sonuçlarının yöneticiler tarafından değerlendirilmesine yönelik kod yoğunluk tablosu



Yönetici kibrinin astlar tarafından ifade edilen diğer olası sonuçlarının ise, başarısızlık, narsisim, astları suçlama, sosyal çevrenin genişlemesi, öfke ve mükemmeliyetçilik olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 7: Yönetici kibrin olası sonuçlarının astlar tarafından değerlendirilmesine yönelik kod yoğunluk tablosu



SONUÇ

Modern çalışma yaşamında insan kaynağının rekabet avantajı sağlayan temel kaynaklardan birisi olmasının, yöneticilerin rollerinin ve özelliklerinin de değişmesine yol açtığı görülmektedir. Yöneticiler yüksek rekabet ve belirsizlik içeren iş çevresinde sahip oldukları güç kaynaklarını daha etkili olarak kullanmaya çalışmaktadırlar. Bu çerçevede, bazen güç kaynaklarından fazlasıyla yararlanılması, yöneticinin statüsünü veya yetkisini aşırıya kaçan düzeylerde kullanmasıyla ortaya kibir olgusu çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle, katı bürokratik organizasyon yapıları, ast-üst ilişkilerinin hiyerarşik seviyede sürmesi, açık iletişim kanallarının yapılandırılmaması, karar mekanizmalarında merkezileşmenin ön planda olması zamanla yöneticinin kibirli tutum ve davranışlarını arttırmaktadır. Böylece, yöneticilerin astlarını eleştiren, beğenmeyen, narsisizme yatkın kişilik özellikleri taşıyan, ego düzeyi yüksek ve kişilerarası mesafelerle ilişkileri yürüten özellikler taşıdığı görülmektedir. Ancak yönetici kibrinin uzun vadede ast-üst ilişkilerini zedelemesi, astların motivasyon ve performansını düşürmesi, işgücü devrine de sebep olması beklenmektedir. Dolayısıyla yönetici kibrinin olumsuz sonuçları dikkate alındığında, yönetici kibrine neden olan faktörlerin irdelenmesi önem taşımaktadır.

Araştırmada özel sektörde farklı kıdem ve deneyime sahip yöneticiler ve astların yönetici kibri kavramı ile ilgili düşünceleri, yönetici kibrinin nedenleri, yöneticinin güç kaynakları, olması gereken yönetici özellikleri ve yönetici kibrinin sonuçları incelenmiştir. Bu çerçevede çalışma yaşamında farklı sektörde bulunan yöneticilerle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakat yapılan kişilerin belirlenmesinde cinsiyet, yaş, mesleki deneyim ve eğitim gibi özellikler ile duygularını çekinmeden ifade edebilecek olmaları dikkate alınmış ve toplam 24 kişi ile görüşülmüştür. Mülakatlar belirli periyotlarda yöneticilerin yoğun olmadığı

zamanlar dikkate alınarak planlanmış ve her biriyle 45-60 dakika arası görüşülerek, notlar tutulmuştur. Mülakatlar sonucunda elde edilen veriler, araştırma kapsamındaki yöneticiler tarafından yönetici kibrinin ego, kendini üstün görme, mobbing gibi olumsuz özelliklerle nitelendirildiğini göstermektedir. Astlar tarafından ise yönetici kibri kavramı mobbing, aşağılama, narsisim, baskı, ego gibi üstün ast üzerinden üstünlüğünü göstererek güçlü olduğunu hissettirdiği olumsuz kavramlarla ifade edilmiştir. Bu çerçevede yönetici ve ast perspektifinden yönetici kibrinin mobbing ve ego gibi ortak kelimelerle tanımlandığı görülmektedir. Yöneticiler yönetici kibrinin verilmiş olan gücün yetkinin ve makamın bir alt kademeye ne derece baskın olarak hissettirildiği konusunda durmaktayken; astlar ise var olan yöneticinin makamından güç alan bu baskın gücün kendileri üzerinde yarattığı olumsuz anlama dikkat çekmektedir.

Yöneticiler tarafından yönetsel güç kaynakları; deneyim, bilgi birikimi, öz bilinç, makam-statü, güçlü iletişim, meslektaş desteği, unvan, özgüven, üst yönetim desteği olarak sıralanmıştır. Astlar tarafından yönetsel güç kaynakları; sosyal çevre, deneyim/bilgi birikimi, makam, gelir politik unsurlar olarak sıralanmıştır. Bu bağlamda, yönetici ve ast açısından deneyim, bilgi birikimi ve makam kelimelerinin güç kaynaklarını tanımlama da ortak kavramlar olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin kendi güç kaynaklarını değerlendirirken daha iyimser bakış açısına sahip olduğu, astların ise yöneticilerin güç kaynaklarını sıralarken ön yargılı bir tutum içerisine girdiği ifade edilebilir. Diğer taraftan yöneticiler tarafından yönetsel kibri etkileyen bireysel faktörler; aşırı özgüven, kişilik özellikleri (risk alma, gurur, ego), sorumluluk üstlenme arzusu, yetersizlik duygusu, genç yaşta unvan sahibi olma isteği olarak ifade edilmiştir. Astlar tarafından ise yönetsel kibri etkileyen bireysel faktörler; bilgi eksikliği, kişilik özellikleri, izlenim yönetimi, deneyim, benmerkezilik olarak ifade edilmiştir. Örgütsel faktörler kapsamında ise kişil-rol çatışması, unvanın ön plana çıkması, kurumsal olmayan yapı, mekanik örgüt yapısı, üst yönetim desteği yöneticiler tarafından ifade edilen unsurlardır. Astlar ise yönetsel kibri etkileyen örgütsel faktörleri; güç elde etme isteği, başarı, liderlik, bulunduğu pozisyondan keyif duyma, ulaşılmazlık hissi olarak belirtmiştir. Yöneticiler örgüt yapısının ve hiyerarşik unvanların yönetsel kibre neden olduğunu; astlar ise yönetici kibrinin başarı ve liderlik elde etme gibi bireysel hırslar sebebiyle ön plana çıktığını vurgulamışlardır. Yöneticiler tarafından yönetici kibrini etkileyen çevresel faktörler; maddiyat-gelir, sektörel özellikler, politik unsurlar, kültürel özellikler olarak ifade edilmiştir. Astlar tarafından yönetici kibri etkileyen çevresel faktörler; politik unsurlar, liyakatsizlik, sosyal çevre ve aile olarak değerlendirilmiştir. İki tarafın ortak değerlendirmesi olan politik unsurlar dikkat çekici bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Elde edilen verilere göre, araştırma kapsamındaki yöneticilerin politik unsurlara dayanarak, iş çevresinde kibir eğilimli tutum ve davranışlar sergilemeleri mümkündür.

Araştırma kapsamındaki ast ve yönetici düzeyindeki katılımcıların yönetici kibrinin sonuçlarını izlenim yönetimi taktikleri, makamın yetkileri güçlendirmesi, güç duygusunun ön plana çıkması, kişilerarası iletişimde mesafe, yüksek düzeyde sorumluluk, ego tatmini, başarısızlık, narsisizm, astları suçlama, sosyal çevrenin genişlemesi, öfke, mükemmeliyetçilik olarak ifade ettikleri görülmektedir. Yöneticilerin yetkileri sebebiyle yaptırım gücüne sahip olmalarının yetenek ve kabiliyetlerini güçlendirmekle birlikte, yönetsel kibrin çevresindeki astlar üzerinde manipülatif davranışlar yaratmaya neden olması beklenmektedir. Astlar ise yönetici kibrinin yöneticileri daha ulaşılmaz hale getirdiğini, daha benmerkezci tutum ve davranışlar sergilediklerini düşünmektedirler. Sonuç olarak, bu çalışmada hem yöneticiler hem de astlar tarafından yönetici kibri kavramı çok yönlü olarak değerlendirilmiştir. Alan yazına iki farklı kesimin de araştırma sonuçları sunulması katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Ancak örgüt yönetimlerinin yönetici kibrini azaltmaya önem vermesi ve örgüt yapılarını yetki ve güç kaynaklarını en üst düzeyde kullanmaya olanak sağlamayan şekilde yapılandırılmaları gerekmektedir. Diğer taraftan narsist kişilik özelliğine sahip olan, güç kazanma hırsları ve arzusu yüksek olan kişilerin ise üst seviye yetkilerle donatılmaması bağlamında önlem alınarak, yönetici kibrinin ortaya çıkmasının azaltılması mümkündür. İleride çalışmalarda, yönetici kibrine neden olan örgütsel ve bireysel faktörlerin ampirik bir araştırma ile test edilmesi önerilebilir. Bununla birlikte yönetici kibrinin iş gücü devri, iş tatminsizliği, istismarcı yönetim gibi olumsuz sonuçlar üzerindeki etkisinin ampirik olarak araştırılmasıyla literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Asad, S., & Sadler-Smith, E. (2020). Differentiating leader hubris and narcissism on the basis of power. *Leadership*, 16(1), 39-61.
- Bergman, A.B. (1986), "Academic Hubris", *Paediatrics*, 77, 251-256.
- Brown, R., & Sarma, N. (2007). CEO hubris, CEO dominance and corporate acquisitions. *Journal of Economics and Business*, 59(5), 358–379.
- Claxton, G., Owen, D., & Sadler-Smith, E. (2015). Hubris in leadership: A peril of unbridled intuition? *Leadership*, 11(1), 57-78.
- Çiftci, D. Ö. (2020). Hubris syndrome in managers: a conceptual evaluation. *Management Studies*, 31(2), 176-194.
- Hollow, M. (2014). The 1920 Farrow's Bank failure: a case of managerial hubris? *Journal of management history*, 20(2), 164-178.
- Loia, F., de Gennaro, D., & Adinolfi, P. (2022). Managerial hubristic-behavioral strategy: how to cope with chaotic and uncertain contexts. *Management Research Review*, 45(9), 1137-1154.
- Malmendier, U., & Tate, G. (2008). Who makes acquisitions? CEO hubris and the market's reaction. *Journal of Financial Economics*, 89(1), 20–43.
- Michael, C. I., & Hussein, M. (2018). Hubris hypothesis and model of managerial irrationality. *Amity Journal of Training and Development*, 3(2), 53-73.
- Owen, D., & Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain*, 132(5), 1396-1406.
- Owen, L. D. (2006). Hubris and nemesis in heads of government. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 99(11), 548-551.
- Park, H., & Yoo, Y. (2017). A literature review on chief executive officer hubris and related constructs: Is the theory of chief executive officer hubris an antecedents or consequences?. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 33(4), 705-720.
- Park, J. H., Kim, C., Chang, Y. K., Lee, D. H., & Sung, Y. D. (2018). CEO hubris and firm performance: Exploring the moderating roles of CEO power and board vigilance. *Journal of Business Ethics*, 147(4), 919–933.
- Petit, V., & Bollaert, H. (2012). Flying too close to the sun? Hubris among CEOs and how to prevent it. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 265–283.
- Picone, P. M., Pisano, V., & Dagnino, G. B. (2021). The bright and dark sides of CEO hubris: Assessing cultural distance in international business. *European Management Review*, 18(3), 343-362.
- Roll, R. (1986). The hubris hypothesis of corporate takeovers. *The Journal of Business*, 59, 197–216.
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G., & Wray, T. (2017). Hubristic leadership: A review. *Leadership*, 13(5), 525-548.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1989). Management entrenchment: The case of manager-specific investments. *Journal of Financial Economics*, 25(1), 123–139.
- Şimşek, N.O. ve Coşar, B. (2023). A Scale Development Study on Hubristic Leadership: A Multi-Faceted Perspective. *Pamukkale Social Sciences Institute Journal*, Issue 55, 1-20.

- Yeşilkuş, F. (2023). How to Cope with Hubris Syndrome at Work? *International Journal of Academy*, 2(2), 31-39.
- Zeitoun, H., Nordberg, D., & Homberg, F. (2019). The dark and bright sides of hubris: Conceptual implications for leadership and governance research. *Leadership*, 15(6), 647-672.
- Zhang, L., Ren, S., Chen, X., Li, D., & Yin, D. (2020). CEO hubris and firm pollution: State and market contingencies in a transitional economy. *Journal of Business Ethics*, 161, 459-478.

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK FİRMA PERFORMANSINI NE ZAMAN ETKİLER? TÜRKİYE BAĞLAMINDA POLİTİK BAĞLARIN VE KURUMSAL ÇEVRENİN MODERATÖR ROLÜ¹

Zeynep BELİ

Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi, zeynepbeli3@gmail.com

Prof. Dr. Tarhan OKAN

Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi, tokan@bandirma.edu.tr

Doç. Dr. Selcen SARI-AYTEKİN

Trabzon Üniversitesi, selcensari@trabzon.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisinde girişimcilerin politik bağlarının, kurumsal çevreden kaynaklanan desteklerin ve kısıtların moderatör etkilerini ortaya koymaktır. Türkiye bağlamında, sosyal ağ kuramı ve kurumsal kuram bakış açılarıyla yürütülen çalışmanın analiz birimini örgüt, gözlem birimini ise örgütlerin pay sahipleri veya üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, Marmara Bölgesinde farklı sektörlerde faaliyet göstermekte olan 140 firma oluşturmaktadır. Bu noktada her firma, ulaşılabilen en yetkili kişi tarafından doldurulan bir adet anket formu ile temsil edilmektedir. Araştırma modelinin test edilmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Bulgular, kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Firma performansı üzerinde girişimcilerin politik bağlarının pozitif yönlü, kurumsal kısıtların ise negatif yönlü etkilere sahip olduğu görülmüştür. Kurumsal destekler için ise anlamlı ilişkiler elde edilememiştir. Bulgular ayrıca politik bağların moderatör rolüne kanıt sağlamış ve kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasındaki ilişkinin politik bağların düşük düzeyleri için ortaya çıktığını göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Girişimcilik, Firma Performansı, Sosyal Sermaye, Politik Bağlar, Kurumsal Çevre

GİRİŞ

Değişen dünya düzeninin örgütleri sürüklediği rekabet olgusu, aktörler için daima tetikte ve yenilikçi olmaya çaba gösteren örgütsel etkinliklerde bulunmayı gerektirmektedir (Kirzner, 1973: 74). Teknoloji ve küreselleşmenin kâr elde etmeyi zorlaştıran mekanizmaları, aktörlerin uygulamalarında risk alabilmelerini, proaktif davranışlar benimsemelerini ve yenilik öncüsü olmalarını gerektirmektedir (Covin ve Slevin, 1991: 18). Girişimcilik ve girişimci kavramları, bu kelimelerin karşılığını verebilen, piyasa ekonomisi şartlarında risk almaktan çekinmeyen ve dönüştürücü niteliklere sahip bir aktörü tanımlamak üzere kullanılmaktadır (Covin ve Slevin, 1991: 18).

Rekabetin arttığı bir pazar ortamı ve piyasa ekonomisinde girişimcilik araştırmaları 1990 sonrasında yönelimlerini çeşitli girişimcilik eğilimi türlerine yöneltmiştir. Bunlardan biri olan kurumsal girişimcilik ise örgüt performansı bağlamında kaynakların ve stratejilerin ne şekilde yönetildiğine odaklanan bir girişimcilik türü olarak incelenmeye başlanmıştır (Zahra, 1991; Covin ve Slevin, 1991). Kurumsal girişimcilik süreci bir örgütün içerisinde yeni girişimleri, ürünleri ve eğilimleri içeren dinamik bir yapıyı aktive etmektedir (Shu vd., 2019; Barringer ve Bluedorn, 1999). Alan yazında yapılan çalışmalarda da örgütün yeni yetenekler kazanması, pazar geliştirebilmesi ve yeni gelir kaynakları edinebilmesi adına

¹ Bu çalışma ilk yazarın yüksek lisans tezi (Beli, 2024) temel alınarak üretilmiştir.

kurumsal girişimciliğin örgütlerin işleyişlerine dâhil edilmesi yönünde düşünceler hâkimdir (Zehir vd., 2012).

Kurumsal girişimcilik başarısını etkileyebilecek pek çok strateji bulunmakla birlikte (Bulut vd., 2008; Erkocaoğlan ve Özgen, 2009) kavramın, sosyal sermaye kuramı çerçevesinde ele alındığında anlamlı çıktılar üretebilme yeteneğine sahip olacağı düşünülmektedir (Erkocaoğlan, 2012; Kocaoğlu ve Şener, 2018). Bu düşüncenin arkasında yatan temel mantık, piyasadaki aktörler arasında daha iyiyi elde edebilen aktörlerin hangi ve ne düzeyde bağlantılara sahip olduğunu araştırma konusu yapan (Burt, 2000) sosyal sermaye ve sosyal ağ kavramlarının, aktörlerin eylemlerini kısıtlayan ya da kolaylaştıran unsurların belirlenmesinde kritik sonuçlar verebilmesinden kaynaklanmaktadır (Gronovetter, 1973; Aldrich ve Zimmer, 1986). Bağlarda somutlaştığına inanılan sosyal sermayenin aktör eylemleri üzerindeki etkisinin önemli olduğu konusunda hem fikir olan çalışmalar da alan yazında mevcuttur (Burt, 1997; Granovetter, 1985). Örgütün çevresinde bulunan müşteriler, rakipler ve tedarikçiler ile kurulan bağların uygulanabilir ve aktarılabılır yönde olması ile yakından ilgili olan sosyal sermaye, ağlar aracılığı ile örgüt düzeyinde işlenebilmekte ve aktörler arasında aktarılabilmektedir (Peng ve Luo, 2000: 488). Böylelikle sosyal sermaye hem bireysel çıkarlara hizmet edebilmekte hem de örgütsel faydalara neden olabilmektedir (Okan vd., 2016: 191).

Kurumsal çevrede makro düzeyde var olan politik bağlar ise aktörün faaliyetlerine sistematik bir şekilde etki edecek ilişkileri içermektedir. Girişimcinin bu düzeyde kuracağı ilişkiler, kural ve normlara uygun olduğu sürece çeşitli imtiyazlar kazanmasına yol açmaktadır (Li ve Zhang, 2007). Politik bağlara sahip bir aktör, bağlantıları sayesinde değerli kaynaklara kolaylıkla ulaşabilecektir (Okan ve diğerleri, 2016: 180). Sosyal sermayenin rekabet avantajı ve performans etkileri ise bu bağlamda başta devlet yetkilileri ile olmak üzere çeşitli aktörlerle kurulacak bağlantılarla doğrudan ilintili olacaktır (Peng ve Luo, 2000: 488; Acquaah, 2007; Okan vd., 2016).

Aktörün kurduğu ilişkiler ağı içerisinde sahip olduğu pozisyonu ve bu pozisyon sayesinde elde ettiği sosyal sermayesi ne kadar önemli olursa olsun, aktörün kuracağı ilişkilerde ve örgütün izleyeceği stratejilerde çevreden muaf düşünülmesi ise mümkün değildir (Peng, 2002; Okan vd., 2020). Aktörler, kararlarını çevresel faktörleri dikkate alarak verdikçe, girişimcilik etkinliklerinin tamamı için de, kurumsal çevre “oyunun kurallarını” belirleyen bir çerçeve sunmaktadır (North, 1990). Girişimciliğin kurumsal çevre bağlantısı bu noktada, örgütlerin pazarda rekabetçi kalması ve uzun vadeli başarılar elde etmesini etkileyebilecek güce sahiptir. Ancak, kurumsal çevre çeşitli formal ve informal kurallar ile çevrilidir (North, 1991). Dolayısıyla örgütlerin güçlerinin oluşumunda ya da stratejik kararlarına yönelik atacakları adımlarda kurumlar ve kurumsal çevre çeşitli nitelikler sunarak (kurumsal destek/kısıt) örgütün ilerleyeceği yolun belirlenmesinde rol oynayabilecektir (Okan vd., 2020). Örgüte sağlanacak teknik bilgi, belirsizlikleri azaltacak elverişli politikalar, mülkiyet haklarının korunması gibi kurumsal çevrede var olan bazı uygulamalar, örgütlerin rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmesine sebep olarak pazar performansını arttırabilmektedir (Li ve Atuahene-Gima, 2001; Shu vd., 2019; Okan, vd., 2020). Bu noktada, kurumsal çevrede bulunan destek ve kısıtların örgütlerin stratejik eylemleri, çeşitli çıktıları ve başarıları üzerinde etkiye sahip olduğu söylenebilecektir (Sarı-Aytekin vd., 2020; Okan vd., 2020; Şahin vd., 2022). Kurumsal destekleri arkasına alan bir aktör, kurumsal altyapının gerektirdiği koşulları sağlamada ulaşacağı destekleri kullanarak hem örgütünün avantajlı konumda olmasını sağlayabilecek hem de kuracağı ittifak ilişkileriyle pazardaki yerini güvence altına alabilecektir (Li ve Ding, 2017).

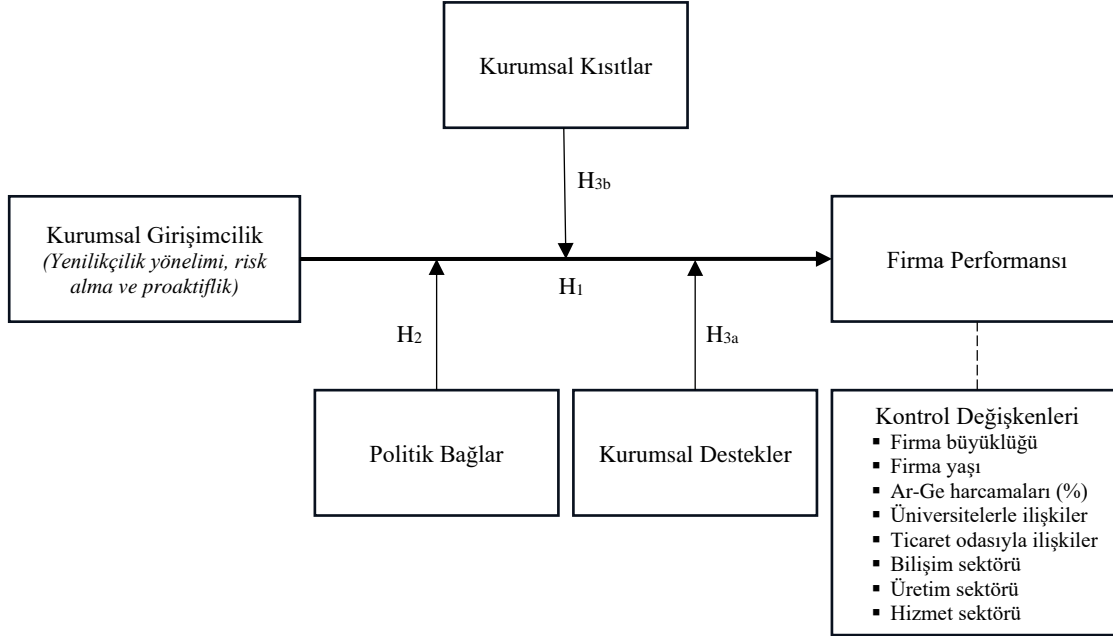
Yapılan açıklamalar ışığında mevcut çalışmada, kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin örgüt performansı üzerindeki etkisi ve özellikle bu ilişkide gerek kurulan politik bağların gerekse kurumsal çevrenin moderatör etkisi araştırma konusu yapılmaktadır. Kurumsal çevre, alan yazında yer alan öncül çalışmalar göz önünde bulundurularak hem örgüte avantaj sağlayabilecek kurumsal destekler hem de örgütün önünde birer engel olarak durabilecek kurumsal kısıtlar açısından ele alınarak değerlendirilmektedir. Böylelikle kurumsal çevrenin hem olumlu hem de olumsuz niteliklerinin etkisini ayrı ayrı değerlendirme imkânı oluşmaktadır. Bu noktada çalışma kapsamında farklı iki teorinin penceresinden gerçekleştirilen yaklaşım, çalışmanın en

büyük katkısını oluşturmaktadır. Tek bir bakış açısına bağlı kalmayarak gerçekçi ve uygulamaya dönük çözümler üretebilme kapasitesine sahip bu iki yaklaşımın birleştirilmesi, elde edilecek sonuçlar üzerinden uygulayıcılara da özellikle örgüt performansı söz konusu olduğunda atılabilecek ve somut katkılar sunabilecek doğru adımları gösterecektir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde araştırmanın özellikle pratik katkıları açısından da son derece önemli ve faydalı olabileceği düşünülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve HİPOTEZLER

Kurumsal girişimciliğin örgüt performansı üzerindeki etkisi ve bu ilişkide sosyal sermaye kuramı ve kurumsal kuram tezlerinin moderatör etkisini araştırmaya yönelik olarak geliştirilmiş olan araştırma modeli Şekil 1’de yer almaktadır. Kurumsal girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi farklı boyutlarda ve bağlamlarda inceleyen öncül bir alan yazın mevcuttur (*örneğin*, Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1991; Miller, 1983; Barringer ve Bluedorn, 1999; Özer, 2001). Diğer yandan kurumsal kısıt ve desteklerin yaratabileceği etki (Li ve Atuahene-Gima, 2001; Shu vd., 2019; Li ve Ding, 2017; Sarı-Aytekin vd., 2020; Okan vd., 2020) ve politik bağ unsurlarının etkisi (Peng ve Luo, 2000; Acquaah, 2007; Okan vd., 2016; Li ve Ding, 2017) alan yazında yer alan pek çok çalışmanın taranması neticesinde modele dahil edilmiştir. Modelin bağımsız değişkeni olan kurumsal girişimcilik Barringer ve Bluedorn (1999) çalışması; bağımlı değişken olan örgüt performansı ise Li ve Atuehene-Gima (2001) çalışması dikkate alınarak modele dâhil edilmiştir. Moderatör değişken olarak incelenecek olan kurumsal çevrede var olan kurumsal destek/kısıtlar ise (Li ve Atuahene-Gima, 2001; Shu vd., 2019; Li ve Ding, 2017; Sarı-Aytekin vd., 2020; Okan vd., 2020), North (1991)’in sınıflandırması dikkate alınarak formel ve informel düzeyde kurumsal kuram bağlamında incelenmektedir. Son olarak diğer bir moderatör değişken olan politik bağlar ise Peng ve Luo (2009), Acquaah (2007), Okan ve diğerleri (2016) ve Li ve Ding (2017) çalışmaları dikkate alınarak modele dâhil edilmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın modeli



Türkiye gibi devlete bağımlı (Whitley, 1991) ve gelişmekte olan piyasalarda kurumsal çevre, özellikle iş sistemi üzerinde önemli etkilere sahiptir (Li ve Ding, 2017). Gelişmekte olan piyasalardaki örgütlerin elverişsiz kurumsal yapılar ile karşı karşıya kalabilme ihtimali daima mevcuttur. Elverişsiz kurumsal yapılar ise girişimciler için rekabet etmeyi engelleyebilecek ortamların varlığına sebep olabilmektedir. Li ve Ding (2017) az gelişmiş piyasaların sunacağı bu kurumsal ortamın, zayıf fikri mülkiyet hakları, zayıf hukuki

düzenlemeler ya da uygulamalarla müdahaleci bir hükümet yapısına sahip olmasından kaynaklandığını öne sürmektedir. Kurumsal çevrenin bu yetersizlikleri sebebiyle sosyal bağlar, işleyişleri koordine eden gayri resmî mekanizmalar olarak hizmet edebilmektedir.

Öte yandan, kurumsal çevrede bulunan kurumlar firmanın işleyişleri üzerinde doğrudan etkilere sahiptir ve böyle bir iş sistemi, devlet koordinasyonu yüksek olması sebebiyle örgütlerin izole olmasını engeller iken, kendi kendilerine yetebilme gücünü de azaltmaktadır (Whitley, 1991). Bahsi geçen ağlar ise gelişmekte olan piyasalarda, piyasa mekanizması görevi görebilmektedir. Şöyle ki, güçlü ilişkisel bağları olan örgütler, sahip oldukları ağlar sayesinde daha nitelikli bilgi ve teknolojiye ulaşabiliyor iken; daha az gelişmiş ilişkilere sahip bir örgüt finansal sermaye, yönetim bilgisi ya da teknolojik kaynaklardan mahrum kalabilecektir (Li ve Ding, 2017). Alan yazında var olan bu etkiler ışığında çalışma kurumsal girişimcilik ve firma performansı ilişkisi ve bu ilişkide politik bağlar ve kurumsal çevrenin etkisinin açığa çıkartılmasını amaçlamaktadır. Etkisi araştırılan moderatör değişkenler, Türkiye bağlamının kendisine özgü yapısı göz önünde bulundurularak oluşturulan araştırma modeline dâhil edilmişlerdir.

Yapılan açıklamalar ışığında, geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır².

H₁: Kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H₂: Kurumsal girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişkide politik bağların moderatör etkisi vardır.

H₃: Kurumsal girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişkide kurumsal desteklerin (H_{3a}) ve kurumsal kısıtların (H_{3b}) moderatör etkisi vardır.

ARAŞTIRMA TASARIMI

Geliştirilen araştırma modeli firma düzeyinde ölçümlenen verilerle analiz edilmiştir. Araştırmanın amacı ve kısıtları dikkate alınarak belirlenen evrenini Marmara bölgesinde (ağırlıklı olarak İstanbul ve Bursa illeri) çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır. Evrenden örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve söz konusu firmalara ulaşılarak, hazırlanan anket formunun araştırmaya katılmayı kabul eden firmaların pay sahipleri veya üst düzey yöneticileri tarafından doldurulması sağlanmıştır³. Bu noktada her firma, ulaşılabilen en yetkili kişi tarafından doldurulan bir adet anket formu ile temsil edilmektedir. Veri toplama sürecinde toplam 150 adet anket için geri dönüş sağlanmış ancak yapılan analizler ve değerlendirmeler sırasında çeşitli nedenlerle tutarsız yanıtlandığı tespit edilen 10 adet anket araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir. Bu sürecin sonucunda hazırlanan anketi tutarlı yanıtlayan toplam 140 adet firma çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örnekleme dâhil edilen firmaların demografik özellikleri incelendiğinde, yaş ortalamalarının 17(yıl) ve ortalama çalışan sayılarının yaklaşık 252 kişi olarak hesaplandığı görülmektedir. Çeşitli sektörlerde faaliyet göstermekte olan bu firmaların bilişim (%24,3), üretim (%23,6), hizmet (%22,9) ve iklimlendirme, ticaret, otomotiv, yapı, ileri teknoloji, tekstil, tarım, elektrik-elektronik, madencilik, gıda gibi diğer sektörler (%29,3) arasında nispeten dengeli bir dağılım gösterdiği dikkat çekmektedir.

Değişkenlerin ölçülmesi için anket yöntemi kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerliliklerine kanıt sağlamak için doğrulayıcı faktör analizi (CFA) ve güvenilirliklerinin sınanması için Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır.

Kurumsal Girişimcilik (Cronbach's Alpha=,862): Çalışmanın bağımsız değişkenini oluşturan kurumsal girişimcilik Barringer ve Bluedorn'un (1999:440) çalışmalarında kullandıkları, dokuz adet soru ile

² Hipotezlerin kavramsal arka alanları ve modelin içerdiği ilişki örüntüsüne dair *daha ayrıntılı* açıklamalar, yer kısıtı nedeniyle bu öncül formatta yer almamaktadır. Kongrenin ilgili oturumlarında bu tartışmalara yer verilmesi ve sağlanan geri bildirimler ışığında izleyen çalışmalarda daha ayrıntılı açıklamalara yer verilmesi planlanmaktadır.

³ Bu çalışma, Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulunun onayı ile gerçekleştirilmiştir. Saha çalışması sırasında, gerekli izinler alındıktan sonra katılımcılar çalışmanın kapsamı ve uyulacak etik ilkeler konusunda bilgilendirilerek gönüllülük esasına göre katılım sağlanmıştır.

ölçülmüştür (*örneğin firmanız tipik olarak, rakiplerinin başlattığı eylemlere yanıt verir / rakiplerinin daha sonra yanıt verdiği eylemleri başlatır*). CFA sırasında önerilen modifikasyonlar yapıldıktan tek boyutlu yapı için tatminkâr düzeyde veri uyumu elde edilmiştir ($\chi^2/df=1,301$; CFI=,988; NNFI=,978; IFI=,989 ve RMSEA=,047).

Firma Performansı (Cronbach's Alpha=,930): Çalışmanın bağımlı değişkenini oluşturan firma performansı, Li ve Atuahene-Gima (2001:1133) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın ekinde yer alan dokuz adet soru ile ölçümlenmiştir (*örneğin, satışlarınızdaki büyüme, kâr artışı, aktif kârlılığımız*). Uygulanan CFA sonucunda modifiye edilmiş ölçüm modeli tek boyutlu yapının veri ile uyumuna kanıt sağlamıştır ($\chi^2/df=1,491$; CFI=,986; NNFI=,979; IFI=,986 ve RMSEA=,059).

Politik Bağlar (Cronbach's Alpha=,926): Moderatör değişken olarak ele alınan politik bağlar, Okan, Sarı ve Peker'in (2016) Türkiye bağlamında sosyal sermayeyi temsil eden ilişkilerin neler olduğunu tespit edebilmek üzere gerçekleştirilen çalışmalarında, hükümet yetkilileri ile ilişkiler boyutunda yer alan yedi adet madde ile ölçümlenmiştir (*örneğin, siyasetçilerle, belediyenin yetkilileri veya üst yöneticileriyle ilişkiler*). Bu soruların tek boyut altında toplandığı modifiye edilmiş CFA modeli veri ile tatminkâr düzeyde uyum göstermektedir ($\chi^2/df=1,876$; CFI=,990; NNFI=,977; IFI=,990 ve RMSEA=,079).

Kurumsal Destekler (Cronbach's Alpha=,847) ve Kurumsal Kısıtlar (Cronbach's Alpha=,807): Moderatör değişkenler olarak ele alınan kurumsal destekler ve kurumsal kısıtlar farklı kaynaklardan elde edilen sorularla ölçümlenmiştir. Kurumsal destekler, Shu ve diğerlerinin (2019: 456) çalışmalarında kullandıkları dört adet soru ile ölçümlenmiştir (*örneğin, devlet ve kurumları, bize vergi indirimi ve sübvansiyon gibi doğrudan finansal destek sağladılar*). Kurumsal kısıtları ölçümlemek üzere kullanılan altı adet maddenin (*örneğin, yetersiz mevzuat ve etkisiz uygulamalar*) ilk üçü, Li ve Ding (2017) tarafından yapılan çalışmadan alınmış olup diğer üç madde Okan, İlhan-Nas ve Şahin'in (2020) Dünya Ekonomik Forumu tarafından hazırlanan "Küresel Rekabet Gücü Raporundan (Global Competitiveness Report)" elde ettikleri (WEF, 2019) değişkenler (*örneğin, özel sektöre sağlanan kredilerin zayıflığı*) ve modellerinde kontrol değişkeni olarak kullandıkları makroekonomik istikrar değişkeni referans alınarak oluşturulmuştur. Kurumsal destekler ve kurumsal kısıtların ayrı iki boyuttan oluşan ölçüm modelinin veri ile uyumunu test etmek üzere CFA kullanılmıştır. Önerilen modifikasyonlar yapıldıktan sonra elde edilen ölçüm modelinin veri ile uyumunun tatminkâr olduğu görülmüştür ($\chi^2/df=1,597$; CFI=,963; NNFI=,947; IFI=,964 ve RMSEA=,066).

Kontrol Değişkenleri: Anket formunda yer alan, büyüklük (çalışan sayısı), firma yaşı (2023-kuruluş yılı), Ar-Ge Harcama Oranı (Ar-Ge harcamalarının toplam harcamalar içerisindeki yüzdesi), üniversitelerle ilişkiler, ticaret odasıyla ilişkiler ve sektör olarak belirlenen kontrol değişkenlerini ölçmeye yönelik sorularla ölçümlenmiştir.

VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırma modeli çerçevesinde geliştirilen hipotezler çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. Analiz sonuçları, Kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerinde pozitif yönlü etkisine kanıt sağlamaktadır ($p<,01$). Bununla birlikte firma performansı üzerinde politik bağların pozitif yönlü ($p<,05$) kurumsal kısıtların negatif yönlü ($p<,05$) etkilere sahip olduğu görülmüştür. Kurumsal destekler için ise anlamlı ilişkiler elde edilememiştir ($p>,10$). Araştırma modelinin içerdiği moderatör ilişkilerin testi için Baron ve Kenny (1986) ve ayrıca anlamlı moderatör etkilere dair ilişki örüntüsünün moderatör değişkenin düşük (-1 sd.) ve yüksek (+1 sd.) düzeylerin için nasıl şekilleneceğini ortaya koymak için Aiken ve West (1991) tarafından önerilen süreç referans alınmıştır. Analizler neticesinde, politik bağların kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasındaki ilişkide moderatör rolüne kanıt sağlanmıştır. Elde edilen bulgular, kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasındaki ilişkinin, politik bağların düşük düzeyleri için ortaya çıktığını göstermiştir.

Analiz sürecinde istatistiksel sağlamlığın elde edilmesi için çoklu doğrusal bağlantı (*multicollinearity*) ve değişen varyans (*heteroskedasticity*) sorunları sınanmış ve bu sorunların ortaya çıkmaması için gerekli

önlemler alınmıştır. Elde edilen bulgular ışığında hipotez testi sonuçları Tablo 2’de özetlenmiş olup ayrıntılı analiz bulguları kongrenin ilgili oturumunda sunulacaktır.

Tablo 1: Hipotez testi sonuçları

Hipotezler	Hipotez Sonucu	Elde Edilen Bulgu
H ₁ : Kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	Desteklendi	(+)**
H ₂ : Kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasındaki ilişkide politik bağların moderatör rolü vardır.	Desteklendi	(+)*
H ₃ : Kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasındaki ilişkide kurumsal desteklerin (H _{3a}) ve kurumsal kısıtların (H _{3b}) moderatör rolü vardır.	Desteklenmedi	Anlamli ilişki yok

* P<,05; ** P<,01

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın, Türkiye bağlamında girişimcilik başarısının koşulsal değişkenlerinin neler olacağını ortaya konulması açısından önemli ve olduğu ve bu noktada kurumsal ve görgül katkılar sunduğu düşünülmektedir. Araştırma sonuçları, kurgulanan araştırma modelinde belirtildiği şekilde sosyal sermayenin Türkiye bağlamında girişimcilik başarısı adına önemli bir moderatör değişken olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Sosyal sermaye ve girişimcilik araştırmaları yazınında, girişimci/yöneticinin sahip olduğu kişisel ilişkilerin, örgüt başarısında önemli olduğunu düşünen çalışmalar mevcuttur (Peng ve Luo, 2000; Okan ve diğerleri, 2016). Bu çalışma kapsamında ise, girişimcilerin kişisel ilişkilerinin devlete bağımlı iş sistemi özelliği taşıyan Türk iş sistemi içerisinde daha açıklayıcı olabileceği görgül olarak da ortaya konulan (Okan vd., 2016) politik bağlar, sosyal sermayenin ölçütü olarak ele alınmıştır.

Bulgular, kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasındaki ilişkinin politik bağlar tarafından düzenlendiğini, ancak bu düzenleyici etkinin politik bağların yalnızca düşük düzeylerinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Yüksek politik bağlara sahip örgütlerde kurumsal girişimcilik ile firma performansı ilişkisinin anlamlı olmaması ise, üzerinde düşünülmesi gereken ilgi çekici bir bulgudur. Okan ve diğerlerine (2016) göre, devletin önemli bir sosyal sermaye kaynağı olması Türkiye bağlamına özgü bir sonuca işaret etmektedir. Ancak, devletin iş piyasası üzerindeki aktif rolü aktörler bazında incelendiğinde, devletle kurulan ilişkiler bağlamında sunulacak kaynakları elde etmek isteyen örgütlerin genellikle geleneksel tarzda işleyişe sahip, kaynaklarını ya da yönetim tarzlarını bu kaynakları elde edebilmek üzerine şekillendiren örgütler olduğu sonucuna varılmaktadır. Kurumsal girişimcilik yönelimleri üst yöneticiler tarafından desteklenen ve yenilikçi faaliyetlerde bulunan firmalar ise politik bağlara ihtiyaç duymadan, değerli bir ürün ortaya çıkararak bu ürünü ticarileştirebilmeyi hedefleyebilmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen sonuç, kurumsal girişimcilik özellikleri sergileyen örgütlerin bu hedefleri gerçekleştirebildikleri noktada politik bağlara ihtiyaç duymadıklarını ve performanslarını artırabildiklerini açığa çıkartmaktadır. O halde, kurumsal girişimcilik faaliyetlerinde istenilen başarıyı elde edemeyen örgütler için politik bağlar bir tür kaldıraç görevi üstlenmekte ve harekete geçirilmektedir.

Çalışmanın modeli içerisinde açıklayıcı olacağı düşünülen diğer iki moderatör değişken, kurumsal çevrenin girişimciler için sağladığı destekler ve kurumsal çevreden kaynaklanan kısıtlardır. Kurumsal destek ve kısıtların örgütsel çıktılar üzerinde önemli ölçüde etkili olacağını iddia eden öncül yazın (Li ve Ding, 2017; Okan vd., 2020; Sarı-Aytekin vd., 2020; Şahin vd., 2022) göz önüne alındığında elde edilmesi beklenen anlamlı moderatör etkilere ise ulaşamamıştır.

KAYNAKÇA

- Acquaah, M. (2007). Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 28, 1235- 1255.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Sage Publications.
- Aldrich, H. E., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. Sexton, D. L. and Smilor, R. W. (Eds), *The art and science of entrepreneurship* (p.3-24). Ballinger Publishing Company.
- 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.
- Barringer, B. R., & Bluedorn, C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.
- Beli, Z. (2024). *Kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasındaki ilişkide kurumsal çevre ve sosyal sermayenin moderatör etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bulut, Ç., Aktan, B., Yılmaz, S., & Fiş, A. M. (2008). Kurumsal girişimcilik: Kavramsal yapı üzerine bir tartışma. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 3(10), 1389-1416.
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- Erkocaoğlan, E., & Özgen, H. (2009). Kurumsal girişimcilik ile örgüt yapısı arasındaki ilişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 203-214.
- Erkocaoğlan, E. (2012). *Gelişmekte olan piyasalarda sermaye türlerinin kurumsal girişimcilik yoluyla firma performansına etkisi: İMKB'ye kote firmalar üzerine bir araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press.
- Kocaoğlu, M., & Şener, E. (2018). Kurum içi girişimcilik, örgütsel bağlılık ve sosyal sermaye ilişkisi: Kamu sektörü ve özel sektörde bir karşılaştırma. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 6(14), 164-175.
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1123-1134.
- Li, H., & Zhang, Y. (2007). The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: Evidence from China's transition economy. *Strategic Management Journal*, 28, 791-804.

- Li, F., & Ding, D. (2017). The dual effects of home country institutions on the internationalization of private firms in emerging markets Evidence from China. *Multinational Business Review*, 25(2), 128-149.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112.
- Okan, T., Sarı, S., & Peker, İ. (2016). Girişimcilik başarı faktörü olarak sosyal sermaye kriterlerinin analitik hiyerarşi süreci (AHS) ile ağırlıklandırılması ve bir ölçek önerisi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 177-194.
- Okan, T., İlhan-Nas, T., & Şahin, F. (2020). Gelişmekte olan ülkelerden kaçış temelli uluslararasılaşma: kurumsal bir perspektif. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 16, 1-2.
- Özer, Ö. (2011). *Kurumsal girişimcilik ve işletme performansı ilişkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Peng, M. W., & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*, 43(3), 486-501.
- Peng, M. W. (2002). Towards an institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 251-267.
- Sarı-Aytekin, S., Kalaycıoğlu, O., & Okan, T. (2020). İhracat genişletme stratejisi-firma performansı ilişkisinde kurumsal destek ve kısıtların moderatör etkileri: Karadeniz ihracatçı firmalar örnekleme. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 16 (1-2), 88-112.
- Shu, C., Clercq, D. D., Zhou, Y., & Liu, C. (2019). Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China. *International Journal of Entrepreneurial Behavior&Research*, 25(3), 433-456.
- Şahin, F., İlhan-Nas, T., & Okan, T. (2022). Kaçış temelli uluslararasılaşma: Kavramsal bir inceleme. Sarı-Aytekin, S. ve Okan, T. (Eds), *Örgüt kuramları perspektifinden örgüt stratejileri* (ss.1-31). Gazi Kitabevi.
- WEF (2019)https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitiveness_Report2019.pdf, (erişim tarihi: 10.02.2022).
- Whitley, R. D. (1991). The social construction of business systems in East Asia. *Organization Studies*, 12(1), 1-28.
- Zahra, S.A. (1991) Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.
- Zehir, C., Büşra, M., & Songül Z. (2012). The impact of corporate entrepreneurship organizational citizenship behavior and organizational commitment: Evidence from Turkey SMES. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 924-933.

AKADEMİNİN GÖRÜNMEYEN YÜZÜ: ZİHİNSEL İŞ YÜKÜ VE İŞ STRESİNİN EEG İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Dr. Öğr. Üyesi Gözde SUNMAN

Kapadokya Üniversitesi, gozde.sunman@kapadokya.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Şerife UĞUZ ARSU

Aksaray Üniversitesi, serifeuguz@aksaray.edu.tr

Öğr. Gör. Emre ERDOĞAN

Erciyes Üniversitesi, emre.erdogan@erciyes.edu.tr

Doç. Dr. Talip ARSU

Aksaray Üniversitesi, taliparsu@aksaray.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, akademisyenlerin zihinsel iş yükü ve akademik iş stresi seviyelerinin ölçekler aracılığıyla ölçülmesi ve beyin aktivitelerinin Elektroensafalografi (EEG) sinyalleri kullanılarak incelenmesi amacıyla deneysel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Denekler, bir vakıf üniversitesi'nde çalışan 20 akademisyenden oluşmaktadır. Deneysel süreçte ilk aşamada akademisyenlere zihinsel iş yükü ve akademik iş stresi ölçeği uygulanmıştır. İkinci aşamada ise, nörometrik ölçümler gerçekleştirilmiştir. Kaydedilen EEG dalga formları alt bantlara ayrılmış ve her bir bantta, verilerin güç yoğunluklarını hesaplamak ve aralarında farklılık tespit edilmeye çalışılan grupları belirlemek için kümeleme analizi ve güç spektral yoğunluğu analizi yapılmıştır. İki grupta kümelenen denekler için en önemli tahminleyici değişkenler sırasıyla cinsiyet, akademik personel iş stresi, zihinsel iş yükü ve yaştır. Bu iki küme arasında frontal bölgede alfa ve beta dalgalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında, zihinsel iş yükü ve iş stresinin çalışan refahı ve performansı üzerindeki etkisi düşünüldüğünde, bu değişkenlerin nörobilimsel olarak ölçülmesinin yönetim literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Zihinsel İş Yükü, Akademik Personel İş Stresi, Nöroyönetim, Elektroensafalografi, Deneysel Araştırma

GİRİŞ

Çalışma hayatında bireyleri etkileyen en önemli konulardan biri de zihinsel iş yükü ve iş stresi kavramlarıdır. Çalışana etki eden yükün ağırlığı, yüke maruz kalma süresine ve sıklığına yani fiziksel güce bağlı yük fiziksel iş yükü olarak tanımlanırken; karar verme, hesaplama, hatırlama ve araştırma gibi zihinsel güce bağlı yük zihinsel iş yükü şeklinde tanımlanmaktadır. Her iki iş yükü de çalışan sağlığı, performansı ve çalışan verimliliği üzerinde etkili olmaktadır (Atik ve Akoğlan, 2016). Zihinsel iş yükünü doğrudan gözlemlemek zor olduğu için zihinsel iş yükünün belirlenmesinde bireysel davranışlar, fizyolojik ve psikolojik süreçleri ölçmek önem arz etmektedir (Rubio-Valdehita vd. 2017). Sahip olunan insan kaynağından en üst düzeyde faydalanabilmek amacıyla zaman zaman çalışanların fiziksel ve psikolojik sınırlarını aşan beklentileri, iş yükünün üstesinden gelinebilecek düzeyi aşmasına ve bu iş yükü ile başa çıkamama duygusu ise strese neden olabilmektedir (Akçakanat ve Uzunbacak, 2019). İş stresi ise, bireyi normal fonksiyonlarından farklı olarak psikolojik veya fiziksel davranışlarını değiştiren ve işle ilgili etkenlerin sonucunda ortaya çıkan bir durum şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla iş stresi çalışanın fiziksel ve mental durumunu içeren bir kavramdır (Işıkhani, 1999).

Zihinsel iş yükü ve iş stresi seviyesini değerlendirmek için sosyal bilimlerde kullanılan geleneksel teknikler, anket veya görüşme formları yoluyla, bireylerden yazılı veya sözlü olarak alınan geri bildirimlerden oluşmaktadır. Fakat, bu şekilde geliştirilen ölçekler ya da görüşme formlarında subjektiflik ve bireylerin

kendilerini ifade etme yeteneğine bağlı olması gibi kısıtlar bulunmaktadır. Nörometrik ölçümlere dayanan yöntemler zihinsel iş yükü ve iş stresi değerlendirmesinin objektif bir şekilde yapılabileceği yöntemlerdir (Wang vd., 2016). Beyindeki bilişsel aktivitelerle oluşan değişimlerin algılanma hassasiyeti yüksek olduğu için EEG sinyalleri zihinsel iş yükü değerlendirmelerinde sıkça kullanılmaktadır (Duru, 2019). Bu kavramsal çerçeve ışığında çalışmada zihinsel iş yükü ve akademik iş stresi geleneksel ölçümleme yöntemlerine ek olarak beyin görüntüleme yöntemlerinden biri olan elektroensefalografi (EEG) ile değerlendirilmiştir. Çalışma yaşamında insan sağlığını etkileyen araştırmaların artmasıyla zihinsel iş yükü ve iş stresi gibi kavramlar daha çok önemsenmektedir. Zihinsel iş yükünün ve iş stresinin belirlenmesi önemlidir. Çünkü iş faktörleri ile iş stresi arasındaki ilişkinin anlaşılmasına ve iş stresine katkıda bulunan faktörlerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. İş stresi, çalışanların fiziksel ve ruhsal refahı üzerinde olumsuz etkiler yaratarak çeşitli sağlık sorunlarına yol açabilmektedir (Akrimah vd., 2023; Kartika, 2023). Çalışanların kapasiteleri ile kıyaslandığında yük edindikleri talepleri ifade eden zihinsel iş yükü, iş stresine olumsuz bir katkıda bulunmaktadır (Widodo 2022; Tahrirah, 2019). Bu bağlamda iş stresi en yüksek meslek grubundan biri olan akademisyenlerin (Sarafino & Ewing,1999; Wang vd., 2015) fiziksel ve zihinsel hastalıklarla etkili bir şekilde baş edebilmeleri için iş stresine neden olan zihinsel iş yükünü doğru bir şekilde değerlendirmek oldukça önemlidir (Zhang, 2022).

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Zihinsel İş Yükü Kavramı

Zihinsel iş yükü, bir görevi veya aktiviteyi gerçekleştirmek için gereken zihinsel maliyet veya çabayı ifade etmektedir. Görev karmaşıklığı, zaman baskısı, bireysel farklılıklar gibi çeşitli faktörlerden etkilenen çok boyutlu bir kavramdır (Langenhove vd., 2023; Rahul, 2023). Bireyin iş yükünü algılama düzeyi insanın beyninin limitlerine bağlıdır (Wickens, 2008). Bu bağlamda bireyin bilişsel kapasitesi ve yetkinlikleri ile görev ve görevin gereklilikleri arasındaki etkileşim zihinsel iş yükünün oluşumunda önemlidir. Zihinsel iş yükü, çalışanların algıları yoluyla ve görev performansı ve fizyolojik indeksler aracılığıyla öznel ve nesnel ölçümlerle ölçülebilmektedir (Hidayat vd., 2022; Longo vd., 2022; Widodo vd., 2022). Amaç, farklı görevler ve çalışma durumlarıyla ilişkili zihinsel iş yükünün düzeyini anlamak ve tahmin etmektir.

İş Stresi Kavramı

İş stresi, bireylerin çalışma ortamlarının baskı ve taleplerine ilişkin olarak deneyimledikleri fiziksel ve zihinsel tepkileri ifade etmektedir (Satata vd., 2023). İş stresi; yüksek iş talepleri, beceri eksikliği, aşırı iş yükü, meslektaşların düşük desteği ve çaba ile ödül arasındaki boşluk gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilmektedir (Fagamova 2022). Bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarının yanı sıra performans ve verimlilikleri üzerinde de olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle, iş stresinin oluşumunu azaltmak ve çalışanların refahını artırmak için eğitim, geliştirme, uyum ve iletişim şeklinde önleyici tedbirlerin uygulanması önemlidir (Thakur vd. 2020).

Nöroyönetim Kavramı

Nöro yönetim, örgütsel bağlamlarda bilişsel süreçleri, karar vermeyi, liderliği ve insan davranışını anlamak için sinir bilimi ve yönetim bilimlerini birleştiren disiplinlerarası bir alandır (Rovelli, 2022; Asanakutlu ve Aydoğan, 2022). Nöro yönetim, insan davranışının ve performansının altında yatan sinir mekanizmalarını gözlemlemek ve analiz etmek için sinirbilimsel ölçüm tekniklerindeki gelişmelerden yararlanmaktadır (Da, 2019).

Elektroensefalografi (EEG) ve Beyin Dalgaları

EEG, beyin-davranış ilişkisini incelemek için kullanılan noninvazif, fonksiyonel bir görüntüleme yöntemidir. EEG sensörleri tipik olarak beyin yüzeyine yakın büyük nöron gruplarının belirli bir süre boyunca faaliyetleriyle oluşturulan değişen elektrik sinyallerini ölçmektedir (Rafiei vd., 2022; Soufneyestani vd., 2020). Beyin dalgası aktivasyonu, nöronların elektriksel aktivitesini, özellikle beyindeki

nöronlar içindeki iyonik akıştan kaynaklanan voltaj dalgalanmalarını temsil etmektedir. Bu elektriksel aktivite elektroensefalogram aracılığıyla kaydedilmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma, akademisyenlerin zihinsel iş yükü ve akademik iş stresi seviyelerinin ölçekler aracılığıyla ölçülmesi ayrıca beta, alfa, teta ve delta dalgalarının Elektroensafalografi (EEG) sinyalleri kullanılarak incelenmesi amacıyla deneysel bir araştırma olarak tasarlanmıştır.

Araştırmanın Amacı ve Araştırma Sorusu

Bu çalışmada, akademisyenlerin zihinsel iş yükü ve akademik iş stresi seviyeleri ölçekler yardımıyla ölçülerek aynı zamanda beta, alfa, teta ve delta dalgalarının EEG sinyalleri kullanılarak incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın ana amacı doğrultusunda geliştirilen araştırma sorusu aşağıdaki şekildedir;

AS: Akademisyenlerde zihinsel iş yükü ve akademik iş stresi seviyesine göre beyindeki elektriksel aktivite (beta, alfa, teta ve delta dalgaları) nasıl değişmektedir?

Araştırmanın Örneklemi

Deneysel çalışmada İç Anadolu Bölgesinde bir vakıf üniversitesi'nde çalışan 20 akademisyen denek olarak yer almıştır. Çalışma, daha sonra yapılacak olan çalışmanın ön test çalışması da olması nedeniyle 20 akademisyen ile gerçekleştirilmiştir. Deneylerin akademisyenlerle yürütülebilmesi için Kapadokya Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Etik Kurulundan 27.03.2024. tarih ve E-64577500-050.99-70606 sayılı etik kurul onayı alınmıştır. Deneyden önce katılımcılara EEG kablosu aracılığıyla saçlı deri üzerinden gelen mikrovolt düzeyindeki elektrik sinyallerinin alınması için iletken pasta (EEG pastası) sürülmesi gerektiği ve deneyin süresi gibi tüm prosedürler ve yaşayacakları aşamalar açıklanmıştır. Deneye başlamadan önce katılımcıların tamamına istedikleri zaman deneyden çekilme hakları olduğu konusunda bilgilendirme yapılarak kendilerine gönüllü onam formu imzalatılmıştır.

Dâhil etme ve Dışlama Kriterleri

Araştırmaya dahil edilen deneklerin seçilmesinde belirlenen psikiyatrik veya nörolojik hastalık öyküsü; merkezi sinir sistemi işleyişini değiştirebilen psikoaktif ilaçlara dayalı devam eden eş zamanlı tedaviler; klinik olarak ilgili stres, kaygı veya depresyon seviyeleri; son altı ay içinde önemli stresli yaşam olaylarının meydana gelmesi ve önceki meditasyon deneyimi gibi dışlama kriterleri dikkate alınmıştır (Crivelli vd., 2018). Hiçbir nöroloji veya psikiyatrik rahatsızlık öyküsü bildirmeyen denekler denek olarak seçilmiştir. Sonuç olarak deneysel çalışma İç Anadolu Bölgesinde bir vakıf üniversitesi'nde çalışan 20 akademisyen (psikolojik ya da nörolojik bozukluk öyküsü bildirmeyen) dâhil edilerek gerçekleştirilmiştir.

Veri Toplama Araçları ve Cihazlar

EEG cihazı: Neurosoft neurospectrum 4 cihazı, disk EEG elektrotları, EEG pastası ve Neurosoft neuron-spectrum.net oluşan yazılımdır.

Kişisel bilgi formu: Kişisel bilgi formunda seçilen deneklerin yaş, cinsiyet, unvan, meslekte çalışma yılı, kurumda çalışma yılı gibi demografik bilgileri ile dâhil etme ve dışlama kriterlerine ilişkin maddeler yer almaktadır.

Zihinsel iş yükü ölçeği: Rubio-Veldehita ve meslektaşları (2017) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Akça, Yavuz ve Küçüköğlü (2020) tarafından yapılan 4 boyutlu 29 maddelik ölçektir.

Akademik personel iş stresi ölçeği: Akademisyenlerin işinde stres yaratan faktörleri ölçmek için Balcı (1993) tarafından geliştirilen 30 maddelik ölçektir.

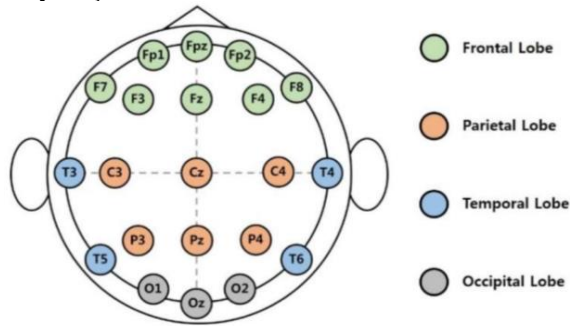
Ölçeklerdeki ifadeler “Kesinlikle Katılmıyorum (1)” ile “Kesinlikle katılıyorum (5)” arasında değişen 5’li likert tipinde derecelendirilmiştir.

Araştırmanın Deneysel Prosedürü

Araştırmada deneysel araştırma modeli kullanılmıştır. Deneysel süreçte ilk aşamada akademisyenlere zihinsel iş yükü ve akademik iş stresi ölçeği uygulanmıştır. Deneysel prosedürünün ikinci aşamasında ise, nörometrik ölçümler gerçekleştirilmiştir.

Nörometrik ölçüm yöntemlerinden olan “beyindeki elektriksel aktivitelerin ölçümü” için Kapadokya Üniversitesi Elektronofizyoloji programı laboratuvarlarına ait olan Neurosoft Neuronspectrum 4 cihazı ve Neurosoft neuron-spectrum.net yazılımı yardımıyla, EEG uluslararası 10-20 sistemine göre yerleştirilmiş olup (Şekil 2), Fp1, Fp2, F7, F3, Fz, F4, F8, T5, C3, Cz, C4, T6, P3, T3, Pz, P4, T4, O1, O2 olarak adlandırılan 19 kanaldan, 1000 Hz örnekleme oranı ile dijital olarak Kapadokya Üniversitesi Elektronofizyoloji programı laboratuvarında gerçekleştirilmiştir.

Şekil 1: 10-20 uluslararası elektrot yerleştirme sistemi



EEG kayıtları beyinden alınan sinyallerin kalitesinin düşmemesi için sabah saat 09:00 ile 12:00 saatleri arasında gerçekleştirilmiş ve günde dört EEG kaydı yapılmak üzere toplam beş günde tamamlanmıştır. EEG elektrot yerleştirme yöntemine uygun olarak EEG elektrotları yerleştirilerek beynin faaliyetleri yaklaşık 15 dakika boyunca kaydedilmiştir.

VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analiz edilmesinde kaydedilen EEG dalga formları alt bantlara (alfa, beta, delta ve teta) ayrılmış ve her bir bantta, verilerin güç spektral yoğunluğu yöntemiyle, güç yoğunlukları hesaplanmıştır. Ardından anket verileri ve EEG verilerinin istatistiksel olarak analize hazır hale getirilmesi için normallik testi yapılmıştır. Sonrasında aralarında farklılık tespit edilmeye çalışılan grupları belirlemek için kümeleme analizi yapılmıştır.

EEG Spektral Analiz

EEG spektral analizi, beyin elektriksel aktivitesi ile oluşturduğu dalgaların, farklı frekanstaki sinyallerin aktivite miktarını nicel hale getirmektedir. Spektral analiz yöntemi, EEG dalgaları insan davranışı ile bilişsel ve psikolojik durum arasında anlamlı bir ilişki olduğunun belirlenmesine katkı sağlayan niceliksel sinyal dataları işleme ve sinyallerin tespitinde kullanılan analiz yöntemidir (Kim ve Im, 2018). EEG'lerin spektral analizleri, beyinde meydana gelen fizyolojik süreçleri potansiyel olarak ortaya koymaktadır. EEG analizi yoluyla insan beyninin dinamiklerinin daha iyi anlaşılması sağlanabilmektedir (Adeli vd., 2003). EEG sinyallerine nörofizyolojik olarak ilgi 0.5-30 Hz arasında yoğunlaşmakla birlikte geniş bir frekans bandına sahiptir. Frekansına göre sinyaller alfa, beta, teta ve delta şeklinde belli bantlara ayrılarak incelenmiştir.

Normallik Testi

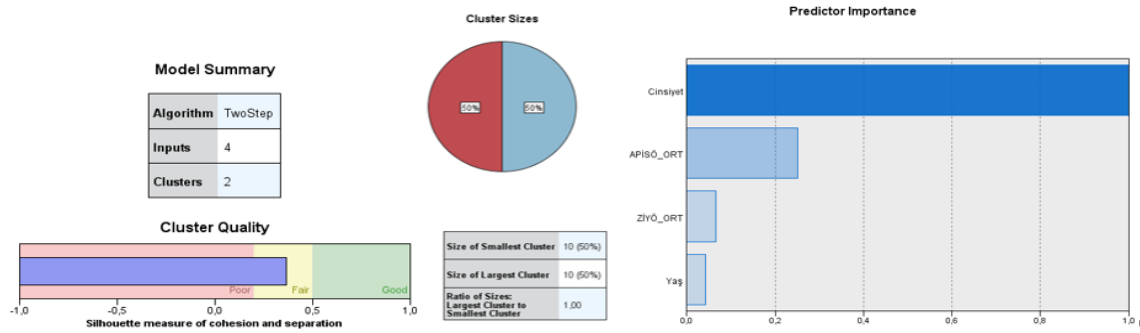
Araştırma verilerini analize hazırlamak için öncelikle tüm değişkenler için normallik testi yapılmıştır. İlk olarak Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen Skewness – Kurtosis (Çarpıklık – Basıklık)

Değerlerinin -2,5 ile +2,5 arasında olması durumunda verilerin normal dağılacağı varsayımı test edilmiştir. Tüm veriler için incelenen Skewness – Kurtosis değerleri bu aralıkta yer almadığından bu varsayımına göre verilerin normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca 30'dan az örneklemin (n<30) yer aldığı veri setlerinde normallik testi olarak kullanılan Shapiro-Wilk testi anlamlılık düzeyleri de incelenmiştir. İncelenen tüm değişkenler için Shapiro Wilk anlamlılık düzeyleri p<.05 değerinin altında bulunduğundan verilerin normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kümeleme Analizi

Kümeleme analizi, verilerin gruplandırılmasını sağlayan çok değişkenli istatistiksel bir yöntemdir. Kümeleme analizinde amaç birbirinden nispeten farklı olan ya da aralarında yüksek derecede doğal ortaklık bulunan veri ya da değişkenleri kümelerde gruplandırmaktır. Her kümedeki birimlerin aynı duyarlılıkta olması ve bütün verilerde daha homojen kümeler elde edilmesi beklenmektedir (Çelik ve Kahyaoğlu, 2007). Çalışma kapsamında EEG verileri toplanan 20 denek beyin dalgaları açısından farklılık göstereceği düşünülen dört değişkene göre (yaş, cinsiyet, zihinsel iş yükü ve akademik personel iş stresi) kümeleme analizine tabi tutulmuştur. Yapılan kümeleme analizine dair bulgular Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2: Kümeleme analizi bulguları



TwoStep algoritması kullanılarak yapılan kümeleme analizinde kümeleme kalitesi uygun olarak bulunmuştur. Her bir küme 10 denekten oluşacak şekilde kümelenen denekler için en önemli tahminleyici cinsiyet değişkeni olarak ortaya çıkmıştır. Bu değişkeni akademik personel iş stresi, zihinsel iş yükü ve yaş değişkenleri izlemiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Kümeleme analizine ilişkin bulgular

Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre; deneklerin cinsiyetlerinin, yaşlarının, akademik personel iş stresi ve zihinsel iş yükü düzeylerinin beyin dalgalarında farklılığa yol açacağı varsayımı literatür incelenerek doğrulanmıştır. Alan yazında Corsi-Cabrera (1993) tarafından yapılan 8 kadın ve 8 erkek deneklerin beyin dalgalarının incelendiği çalışmanın sonuçlarına göre, erkekler kadınlardan önemli ölçüde daha yüksek beta göreceli gücü gösterirken; kadınlar tüm koşullarda erkeklerden önemli ölçüde daha yüksek alfa nispi güç göstermiştir. Buna göre bu çalışmanın sonuçlarına paralel şekilde beyin dalgalarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği ortaya konmuştur. Aynı şekilde, beyin fonksiyonel bağlantısında cinsiyet farklılıklarını inceleyen çalışmanın (Orgo vd., 2016) sonuçları; her iki cinsiyette de benzer eğilim meydana gelse de, erkek ve kadın majör depresif bozukluklarına ilişkin EEG ölçümlerinde anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Kober vd. (2016) tarafından yapılan çalışmada ise, hafıza performansında ve eşlik eden EEG parametrelerinde yaş ve cinsiyet arasında önemli etkileşimler olduğu ortaya konmuştur. Dolayısıyla EEG aktivitesinde yaş ve cinsiyete bağlı değişiklikler olduğuna ilişkin sonuçlar bu çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir. Bagheri ve Güç (2020) tarafından zihinsel iş yükü ve stres seviyesinin tespitine ilişkin yapılan EEG ölçümlerinde, zihinsel iş yükü ve stres seviyelerinin beyin dalgalarında farklılığa yol açtığı ortaya konmuştur. Aynı şekilde alan yazında zihinsel iş yükü ve iş stresinin EEG ile ölçülmesine ilişkin

yapılan çalışmalarda zihinsel iş yükü ve iş stresi seviyelerine göre beyin dalgalarının farklılaştığını gösteren birçok çalışma mevcuttur (Niedeggen ve Rosler, 1999; Jost vd., 2004; Jasinski ve Coch, 2012; Halpern vd., 2017; Sabeti vd., 2018; Sun vd., 2022). Sonuç olarak, yaş, cinsiyet, zihinsel iş yükü ve iş stresi gibi değişkenlerin beyin dalgalarında yarattığı farklılıkların kümeleme analizine ilişkin sonuçlarımız önceki çalışmaları destekler niteliktedir.

Alfa beyin dalgası analizine ait bulgular

Verilerin normal dağılmadığı tespit edildiğinden verileri birbirleri ile karşılaştırılırken bağımsız iki örnekleme birbirleri ile karşılaştırmaya yarayan parametrik olmayan karşılaştırma yöntemlerinden Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Frontal bölgedeki alfa dalgasının iki kümedeki deneklere göre farklılık gösterdiğine dair elde edilen bulgular Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Alfa beyin dalgası mann-whitney u testi sonuçları

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Frontal_Ort is the same across categories of cluster2.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,035 ¹	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Santral_Ort is the same across categories of cluster2.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,796 ¹	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Oksipital_Ort is the same across categories of cluster2.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,631 ¹	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

¹Exact significance is displayed for this test.

Frontal bölge birden fazla işleyişten sorumludur. Konuşma, hareket, entellektüel ve davranışsal fonksiyonlar. Frontal lobun ön kısmındaki prefrontal korteks ise zeka, hafıza, öfke ve kişilik ile ilişkilidir. (Yücel & Çubuk, 2016). Frontal lob hedefleri belirleme de davranışları planlama, geri bildirim değerlendirme ve görevlere sistematik bir açıdan yaklaşma gibi yüksek seviyeli bilinci düzenlemektedir. Alfa kişi uyanık olduğu zaman, özellikle gözler kapalı durumda olduğu esnada dominant biçimdedir. Daha çok oksipital bölgelerden kaynaklanan dalga şeklindedir. Alfa dışadönüklük, yaratıcılık (bir problemin sonucuna ulaşırken alfa gözlemlenir ve zihinsel aktivite sağlar. Tablodaki anlamlılık değeri incelendiğinde istatistiksel olarak alfa frekansında, anlamlı ($p < .05$) bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Alan yazında yapılan çalışma da Brookings & Wilson (1996) alfa frekansının artan görev yüküyle ve artan görev karmaşıklığı ile azaldığını bildirmişlerdir.

Beta beyin dalgası analizine ait bulgular

Frontal bölgedeki beta dalgasının iki kümedeki deneklere göre farklılık gösterdiğine dair elde edilen bulgular Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Beta beyin dalgası mann-whitney u testi sonuçları

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Frontal_Ort is the same across categories of c3.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,043 ¹	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Santral_Ort is the same across categories of c3.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,579 ¹	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Oksipital_Ort is the same across categories of c3.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,971 ¹	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

¹Exact significance is displayed for this test.

Zihinsel iş yükü ve stres düzeyinin beyin dalgalarındaki ilişkisi nörofizyolojik olarak objektif değerlendirmesinde beta dalgasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Beta dalgası, beynin aktivite düzeyinin yükseldiği anda belirgin olarak gözlenir. Dikkatin dağılıp tekrar toparlanmadığı, yoğun bir zihinsel iş yürütürken beta aktivitesi yoğunlaşır. Bu durumlar esnasında beynin parietal ve frontal bölgelerinde daha belirgin olarak görüntülenir. Tablodaki anlamlılık değeri incelendiğinde istatistiksel olarak beta frekansında, frontal bölgelerde anlamlı ($p < .05$) bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Akademisyenler, lisansüstü eğitime başladıkları ve akademisyenliğe ilk adım attıkları andan itibaren yazma becerileri, gözetmenlik, danışmanlık, eğitim, öz-değerlendirme kapasitesi ve profesyonel bir kimlik oluşturmanın yanı sıra akademik anlamda profesyonel bir ağ oluşturmak gibi birçok yetkinlik ve beceri geliştirmelidir. Tüm bu bahsi geçen becerileri kazanmak ve geliştirmek akademisyenler açısından ciddi bir zaman, enerji ve kaynak harcamasına sebep olmaktadır. Akademisyenlerin, bilimsel araştırmalar yürütmek, projeler geliştirmek, eğitimsel ve idari görevleri yerine getirmenin yanı sıra kendi kariyer gelişimini sağlamak için çalışmalar yapmak, sürekli ünvan yüksetmeye devam etmek ve kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri gerekmektedir. Akademide bu şekilde oluşan yüksek beklentiler ve iş yükü akademisyenler üzerinde yüksek düzeyde bir baskı ve stres oluşturmaktadır (Yeşiltaş ve Ekici, 2017). Zihinsel iş yükü ve iş stresi değişkenleri bugüne kadar geleneksel ölçme yöntemleri ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yöntemlerle elde edilen veriler, bireyden bireye aktarılan bilgilere dayanan veriler ve subjektif değerlendirmeler içerdiği için yanlılık ve hata riski ile karşı karşıya kalınmıştır. Bu bakımdan çalışmada akademisyenlerin zihinsel iş yükü ve iş stresinin geleneksel veri toplama yöntemlerine ek olarak veri çeşitliliği sağlaması açısından EEG ile ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu amaçtan hareketle kaydedilen EEG dalga formları alt bantlara (alfa, beta, delta ve teta) ayrılmış ve verilerin güç spektral yoğunluğu yöntemiyle, her bir bantta güç yoğunlukları hesaplanmıştır. Ardından anket verileri ve EEG verilerinin istatistiksel olarak analize hazır hale getirilmesi için normallik testi yapılmıştır. Sonrasında aralarında farklılık tespit edilmeye çalışılan grupları belirlemek için kümeleme analizi yapılmıştır. Yaş, cinsiyet, zihinsel iş yükü ve akademik iş stresi değişkenlerine göre denekler kümelendiğinde iki küme elde edilmiştir. Bu iki küme arasında frontal bölgede alfa ve beta dalgalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alanyazında yapılan çalışmalar incelendiğinde; So vd.'nin (2017) çalışmasında da zihinsel iş yükündeki dinamik değişikliklerin değerlendirilmesi amacıyla dört bilişsel ve motor görevi yerine getiren yirmi sağlıklı denekten ön EEG sinyalleri kaydedilmiştir. Çalışmanın bulguları, teta aktivitesinin dört görevde zorlukla artan ortak EEG özelliği olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, zihinsel iş yükü düzeyinin, bir SVM modeli kullanılarak denekler arasında %65 ila %75 doğrulukla EEG özellikleriyle sınıflandırılabilceği sonucundan hareketle, EEG'nin zihinsel iş yükündeki dinamik değişiklikleri değerlendirmek için kullanılabilceği önerilmiştir. Samima & Sarma (2019) tarafından yapılan ve operatörler arasındaki yük paylaşımı ve görev dağılımının optimize edilmesi amaçlanan çalışmada, deney verileri sürekli olarak farklı modlarda kaydedilmiş ve zihinsel iş yükündeki değişimi göstermek için bölümler halinde analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda iş yükü verilerini %96,6 doğrulukla sınıflandırmıştır. Elde edilen sonuçların beyin bağlantı analizi önerilen yaklaşımın etkinliğini gösterdiği belirtilmiştir. Hamid vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada, Beta ve Alfa bandının EEG Güç Spektrumu ile insan stres anketleri arasında yapılan değerlendirmenin sunulması amacıyla yapılan çalışmanın sonuçlarına göre algılanan stres ölçeğinin EEG Güç Spektrumu oranıyla negatif ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca çalışma, iş stresini belirlemek için algılanan stres ölçeği ve EEG Güç Spektrumu oranının kullanılmasının mümkün olduğunu öne sürmüştür. Jebelli vd.,(2018) tarafından, klinik alanlarda beyin dalgalarının analiz edilerek bireylerin stres değerlendirmesinin EEG ile ölçüldüğü çalışmanın sonuçları, önerilen saha stresi tanıma prosedürünün çalışanların stresinin erken tespiti için kullanılabilmesinin çalışanların güvenliğinin, sağlığının, refahının ve üretkenliğinin iyileştirilmesine katkıda bulunabileceğini göstermiştir.

Ayrıca görüldüğü gibi farklı alanlarda, farklı örneklem ve yöntemlerle yapılan çalışmalarda, işyerindeki zihinsel iş yükü ve iş stresinin değerlendirilmesinde çeşitli nörogörüntüleme araçları önerilmiştir. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda hem klinik araştırmacılar hem de sosyal bilimciler zihinsel stresin düzeyini erken aşamalarda değerlendirmek için çeşitli araçlar geliştirmişlerdir. Ancak henüz özellikle yönetim literatüründe nörobilimsel yöntemlerle tasarlanan ve zihinsel iş yükü ve iş stresi gibi örgütsel bağlamlarda incelenen deneysel çalışmalar yok denecek kadar azdır. Yapılan alanyazın taramaları ve bu çalışmanın sonuçları zihinsel iş yükü ve iş stresinin nörobilimsel metodolojik yöntemlerle ölçülebilir olduğunu göstermektedir. Bu bakımdan nörobilimsel metodolojik yaklaşımların iş yükü ve iş stresi gibi örgütsel bağlamlarda incelenmesinin, hem nörobilimsel veri toplamada geleneksel veri toplama yöntemlerini tamamlayarak araştırmacılara geniş bir yöntem, araç ve veri çeşitliliği sağlayacağı hem de elde edilen verilerin yönetim alanına ampirik veri kazandırarak katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Buna ek olarak zihinsel iş yükü ve iş stresinin etkili bir şekilde ölçülmesi ve değerlendirilmesi, görev performansının optimize edilmesi, çalışanların refahının yönetilmesi ve güvenli ve üretken bir çalışma ortamının sağlanması açısından önemlidir.

KAYNAKÇA

- Adeli, H., Zhou, Z., & Dadmehr, N. (2003). Analysis of EEG records in an epileptic patient using wavelet transform. *Journal of neuroscience methods*, 123(1), 69-87. [https://doi.org/10.1016/S0165-0270\(02\)00340-0](https://doi.org/10.1016/S0165-0270(02)00340-0)
- Akça, M., Yavuz, M., & Küçüköğlü, M. T. (2020). Zihinsel iş yükünün ölçümü: Carmen-Q ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15(60), 675-691. <https://doi.org/10.19168/jyasar.708357>
- Akçakanat, T. & Uzunbacak, H. H. (2019). Aşırı iş yükü algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde sürekli kaygının aracılık rolü. *Alanya Akademik Bakış* 3(3): 215-230. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.558557>
- Akrimah, W.D., Wardana, I. W., & Tualeka, A. R.. (2023). Mental workload and work factors as predictors of stress levels in port sector employees. *The Indonesian of Occupational Safety and Health*, 12(1), 124-135. <https://doi.org/10.20473/ijosh.v12i1.2023.124-135>
- Asunakutlu, T. & Aydoğan, T. B. (2022). Yeni bir kavram olarak nöroyönetim: Yönetim ve organizasyon yazınındaki nörobilimsel çalışmalar üzerine bibliyometrik bir analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(2), 428-448. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.1014657>
- Atik, E. & Akoğlan Kozak, M. (2016). İş yükü algısı ve iş yükünün insan kaynakları yönetiminde kullanımı: Eskişehir'de otel işletmeleri örneği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(Özel Sayı), 341-366. <https://doi.org/10.18037/ausbd.417484>
- Bagheri, M., & Güç, S. D. (2020). EEG-based detection of mental workload level and stress: the effect of variation in each state on classification of the other. *Journal of Neural Engineering*, 17(5), Article 056015. <https://doi.org/10.1088/1741-2552/abbc27>
- Balcı, A. (1993). Üniversite öğretim elemanının iş stresi ölçeği. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2(26), 315- 334. https://doi.org/10.1501/Egifak_0000000524
- Brookings, J.B., Wilson, G.F., & Swain, C.R. (1996). Psychophysiological responses to changes in workload during simulated air traffic control. *Biol Psychol.* 42(3), 361-377. [https://doi.org/10.1016/0301-0511\(95\)05167-8](https://doi.org/10.1016/0301-0511(95)05167-8).
- Corsi-Cabrera, M., Ramos, J., Guevara, M. A., Arce, C., & Gutierrez, S. (1993). Gender differences in the eeg during cognitive activity. *International Journal of Neuroscience*, 72(3-4), 257-264. <https://doi.org/10.3109/00207459309024114>

- Crivelli, D., Fronda, G., Venturella, I. & Balconi, M. (2018). Stress and neurocognitive efficiency in managerial contexts: A study on technology-mediated mindfulness practice. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(2), 42-56. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-07-2018-0095>
- Çelik, H. C., & Kahyaoğlu, M. (2007). İlköğretim öğretmen adaylarının teknolojiye yönelik tutumlarının kümeleme analizi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(4), 571-586. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tebd/issue/26114/275120>
- Da, W. (2019, October 14-18). *NeuroManagement and Intelligent Computing Method on Multimodal Interaction* [Conference presentation]. ICMI '19: International Conference On Multimodal Interaction, Suzhou, China. <https://doi.org/10.1145/3357160.3357664>
- Dumlu, S., Şahin, D., Vardar, B., Akın, A., & Deniz Duru, A. (2014, 23-25 Nisan). *Elektroensefalografi (EEG) aracılığıyla yürütücü motor görev ve motor görüntülerin işlevselliğinin tespit edilmesi* [Konferans Sunumu]. 22. Sinyal İşleme ve İletişim Uygulamaları Konferansı (SIU), Trabzon, Türkiye. <https://10.1109/SIU.2014.6830682>.
- Duru A.D. (2019). Determination of increased mental workload condition from EEG by the use of classification techniques. *International Journal of Advances in Engineering and Pure Sciences*, 31(1), 47- 52. <https://doi.org/10.7240/jeps.459420>
- Yücel, A., & Çubuk, F. (2016). Bir nöropazarlama araştırmasının deneysel yolculuğu ve araştırmanın ilk ipuçları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2), 133-150. <https://doi.org/10.18069/fusbed.02852>
- Fagamova, A. Z., Kaptsov, V., Karimova, L., Shapoval, I.V. & Muldasheva, N. A. (2022). Workplace stress: the main causes and preventive measures (literature review). *Hygiene and Sanitation*, 101(9), 1065-1071. <https://doi.org/10.47470/0016-9900-2022-101-9-1065-1071>
- Fang, H., He, B., Fu, H., Zhang, H., Mo, Z & Meng, L. (2018) A surprising source of self-motivation: Prior competence frustration strengthens one's motivation to win in another competence-supportive activity. *Front. Hum. Neurosci.*, 12, Article 314. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2018.00314>
- Halpern, A.R., Zioga, I., Shankleman, M., Lindsen, J., Pearce, M.T., & Bhattacharya, J. (2017). That note sounds wrong! Age-related effects in processing of musical expectation. *Brain and Cognition*, 113, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.bandc.2016.12.006>
- Hamdiyah, R., Widajati, N., & Kartika, A. (2023). Relationship between age, education, mental workload, semester credit unit, and work hours with work stress of female lecturers at Universitas Airlangga. *Media Gizi Kesmas*, 12(1), 228-234 <https://doi.org/10.20473/mgk.v12i1.2023.228-234>
- Hamid, N. H. A., Sulaiman, N., Aris, S. A. M., Murat, Z. H., & Taib, M. N. (2010, May 21-23). *Evaluation of human stress using EEG power spectrum* [Conference presentation]. 6th International colloquium on signal processing & its applications, Melaka, Malaysia. <https://doi.org/10.1109/CSPA16942.2010>
- Hidayat, V., Sumin, S., Kartowagiran, B & Ayriza, Y. (2022). A Multidimensional Concept of Mental Workload: A Systematic Review. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 11(4), 833-850. <https://doi.org/10.12928/jehcp.v11i4.24203>
- Işıkhan, V. (1999). Sosyal hizmet ve sağlık alanında görev yapan yöneticileri etkileyen iş stres faktörleri, *Amme İdaresi Dergisi*, 32(2), 43-57.
- Jasinski, E.C., & Coch, D. (2012). ERPs across arithmetic operations in a delayed answer verification task. *Psychophysiology*, 49(7), 943-958. <https://doi.org/10.1111/j.1469-8986>
- Jebelli, H., Hwang, S., & Lee, S. (2018). EEG-based workers' stress recognition at construction sites. *Automation in Construction*, 93, 315-324. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2018.05.027>

- Jost, K., Hennighausen, E., & Rosler, F. (2004). Comparing arithmetic and semantic fact retrieval: Effects of problem size and sentence constraint on event-related brain potentials. *Psychophysiology*, *41*(1), 46–59. <https://doi.org/10.1111/1469-8986.00119>
- Kim, D. W. & Im, C. H. (2018). EEG spectral analysis. C.H. Im (Ed.), *Computational EEG analysis: Methods and applications* (s. 35-53). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-0908-3>
- Kober, S. E., Reichert, J. L., Neuper, C., & Wood, G. (2016). Interactive effects of age and gender on EEG power and coherence during a short-term memory task in middle-aged adults. *Neurobiology of Aging*, *40*, 127-137. <https://doi.org/10.1016/j.neurobiolaging.2016.01.015>
- Linelle Louis, L.E., Moussaoui, S., Langhenhove, A. V., Ravoux, S., Le Jan, T., Roualdes, V & Milleville-Pennel, I. (2023). Cognitive tasks and combined statistical methods to evaluate, model, and predict mental workload. *Frontiers in Psychology*, *14*, Article 1122793. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1122793>
- Longo, L., Wickens, C. D., Hancock, G. M. & Hancock, P. A. (2022). Human Mental Workload: A Survey and a Novel Inclusive Definition. *Frontiers in Psychology*, *13*, Article 883321. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.883321>
- Niedeggen, M., & Rosler, F. (1999). N400 effects reflect activation spread during retrieval of arithmetic facts. *Psychological Science*, *10*(3), 271–276. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00149>
- Orgo, L., Bachmann, M., Kalev, K., Hinrikus, H., & Järvelaid, M. (2016, December 4-8). *Brain functional connectivity in depression: Gender differences in EEG* [Conference presentation]. 2016 IEEE EMBS Conference on Biomedical Engineering and Sciences (IECBES), Kuala Lumpur, Malaysia. [https://doi.org/10.1016/S0165-0270\(02\)00340-010.1109/IECBES.2016.7843456](https://doi.org/10.1016/S0165-0270(02)00340-010.1109/IECBES.2016.7843456)
- Rafiei, M. H., Gauthier, L. V., Adeli, H., & Takabi, D. (2022). Self-supervised learning for electroencephalography. *IEEE Transactions on Neural Networks and Learning Systems*, *35*(2). <https://doi.org/1457-1471.10.1109/TNNLS.2022.3190448>
- Ray, R., Hasibuan, Y. M., & Walady, D. (2023). Analysis of the Effect of Working Hours on Mental Workload Using the Subjective Workload Assessment Technique Method. *IRA Jurnal Teknik Mesin dan Aplikasinya (IRAJTMA)*, *2*(1), 16-23. <https://doi.org/10.56862/irajtma.v2i1.29>
- Rovelli, K. (2022). Neurocognitive self-empowerment in occupational and managerial contexts: Contribution of mindfulness-based neurofeedback protocols. *Neuropsychological Trends*, *32*, 85–94. <https://doi.org/10.7358/neur-2022-032-rove>
- Rubio-Valdehita, S., López-Núñez, M. I., López-Higes, R., & Díaz-Ramiro, E. M. (2017). Development of the CarMen-Q questionnaire for mental workload assessment. *Psicothema*, *29*(4), 570-576. <https://doi.org/10.7334/psicothema2017.151>
- Sabeti, M., Boostani, R., & Rastgar, K. (2018). How mental fatigue affects the neural sources of P300 component. *J Integr Neurosci*. *17*(1), 71-81. <https://doi.org/10.31083/JIN-170040>.
- Samima, S., & Sarma, M. (2019, July 23-27). *EEG-based mental workload estimation* [Conference presentation]. 41st Annual international conference of the IEEE engineering in medicine and biology society (EMBC), Berlin, Germany. <https://doi.org/10.1109/EMBC.2019.8856999>
- Sarafino, E. P., & Ewing, M. (1999). The Hassles Assessment Scale for Students in College: Measuring the frequency and unpleasantness of and dwelling on stressful events. *Journal of American College Health*, *48*(2), 75–83. <https://doi.org/10.1080/07448489909595677>
- Satata, D. B. M., Rarindo, H., & Nopriyanto, R. (2023). Overview of stress levels in work organization. *Malaysian Business Management Journal (MBMJ)*, *1*(1), 31-34 <http://doi.org/10.26480/mbmj.01.2022.31.34>

- So, W. K., Wong, S. W., Mak, J. N., & Chan, R. H. (2017). An evaluation of mental workload with frontal EEG. *PloS one*, *12*(4), Article e0174949. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0174949>
- Soufineyestani, M., Dowling, D., & Khan, A. (2020). Electroencephalography (EEG) technology applications and available devices. *Applied Sciences*, *10*(21), Article 7453. <https://doi.org/10.3390/app10217453>
- Sun, Y., Ding, Y., Jiang, J., & Duffy, V.G. (2022). Measuring mental workload using erps based on fir, ica, and mara. *Computer Systems Science and Engineering*, *41*(2), 781–794, <https://doi.org/10.32604/csse.016387>
- Tabachnick, B. & Fidell, L. (2013). *Using multivariate statistics* (6th Edition). Pearson.
- Tahrirah, T. (2019). The relationship between mental workload and work stress in teachers of schools of disabled children. *The Indonesian Journal of Occupational Safety and Health*, *8*(1), 76-83. <https://doi.org/10.20473/IJOSH.V8I1.2019.76-83>
- Thakur, M. B., Chheda, B., & Doshi, B. (2020). Relationship between Job Stress and Work Productivity. *Our Heritage*, *68*(1), 1410-1425. <https://archives.ourheritagejournal.com/index.php/oh/article/view/847>
- Wang S., Gwizdka J. & Chaovalitwongse W.A. (2016). Using wireless EEG signals to assess memory workload in the n-back task, *IEEE Transactions on Human- Machine Systems*, *46*(3): 424-435. <https://doi.org/10.1109/THMS.2015.2476818>
- Wang, Y., Ramos, A., Wu, H., Liu, L., Yang, X., Wang, J., & Wang, L. (2015). Relationship between occupational stress and burnout among Chinese teachers: a cross-sectional survey in Liaoning, China. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *88*(5), 589-597. <https://doi.org/10.1007/s00420-014-0987-9>
- Wickens, C. D. & McCarley, J. (2008). *Applied attention theory* (1st Edition). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1201/9780429059261>
- Widodo, R. S., Suhat, S., Hidayat, C. S., & Mauliku, N. E. (2022, October 28-30). *Relationship of age, duration of work and environmental temperature with worker mental workload* [Conference presentation]. 4th International Seminar on Global Health, KnE medicine, Cimahi, Indonesia. <https://doi.org/10.18502/kme.v2i2.11075>
- Yeşiltaş, M. D. & Ekici, E. (2017). İş akış deneyiminin kişilik özellikleri ve iş stresi ile ilişkisi: akademik personel üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *26*(1), 1-11. <https://dergipark.org.tr/pub/cusosbil/issue/31939/350935>
- Zhang, H. (2022). A Mental Workload Evaluation Model Based on Improved Multibranch LSTM Network with Attention Mechanism. *Advances in multimedia*, *2022*, Article 9601946. <https://doi.org/10.1155/2022/9601946>

ALGILANAN DEĞERLİLİK ÖLÇEĞİ'NİN TÜRKÇE'YE UYARLAMA ÇALIŞMASI: ÖRGÜTE GÜVEN VE KARIYER BAŞARISI İLİŞKİSİNDEKİ ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Gözde MORGÜL

İstanbul Beykent Üniversitesi, gozdemorgul@beykent.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Fatih ŞENGÜLLENDİ

İstanbul Beykent Üniversitesi, fatihsengullendi@beykent.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Ozan Emre UFACIK

İstanbul Beykent Üniversitesi, emreufacik@beykent.edu.tr

ÖZET

Araştırmada Eby ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen Algılanan Değerlilik Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması yapılarak, örgüte güven ile kariyer başarısı ilişkisindeki aracı rolü sorgulanmıştır. Araştırma İstanbul'da lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmalardan tesadüfi örneklem yoluyla 200 katılımcıdan toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Öncelikle ölçeğin güvenirlik ve geçerlik analizleri yapılmıştır. Ölçeğin orijinal yapısına uygun olarak iki alt boyuta ayrıldığı ve faktör yüklerinin 0.685 ile 0.908 arasında değiştiği belirlenmiştir. Cronbach'ın Alfa değeri 0.847 olarak hesaplanmıştır, bu da ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Ardından yapısal eşitlik modellemesi ile hipotez testleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar örgüte güvenin kariyer başarısı ve algılanan değerlilik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye, algılanan değerliliğin kariyer başarısında pozitif etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Son olarak ise algılanan değerliliğin aracılık analizleri sonucunda örgüte güven ile kariyer başarısı ilişkisinde tam aracı role sahip olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Değerlilik, Ölçek Uyarlama, Örgüte Güven, Kariyer Başarısı

GİRİŞ

Kariyerinde başarı elde eden ve bunu devam ettiren çalışanların daha fazla talep görmekte ve istihdam edilme eğilimleri artmaktadır. Bu başarıya ulaşan çalışanların sahip olduğu yetenekler, işletmelerin yoğun rekabet ortamında daha dayanıklı olmalarını sağlamaktadır. Özellikle, bu yeteneklerin örgütler için sağladığı avantajlar, iş dünyasının hızla değişen dinamiklerine uyum sağlama ve rekabet baskısına karşı daha etkili bir şekilde mücadele etme konusunda kritik bir rol oynamaktadır.

Bu çerçevede kariyer başarısını öngören değişkenlerin araştırılması önemini korumaktadır. Algılanan değerlilik kariyer başarısını öngörmeye önemli değişkenlerden biri olarak (Makela vd., 2016) çalışanın kendisini işverenler için değerli hissetme algısı olarak tanımlanmaktadır. Subjektif bir psikolojik deneyim olan algılanan değerlilik mevcut ve potansiyel işverenleri kapsadığı için örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere iki alt boyutta incelenmektedir (Eby vd., 2003; Walker vd., 2017). Çalışanların kariyerleri boyunca biriktirdikleri beceri ve yetkinliklerin piyasada (çalıştıkları ve gelecekte çalışabilecekleri örgüt) nasıl değerlendirildiğine yönelik algıları olması nedeniyle istihdam edilebilirlikle karıştırılabilmektedir. Ancak istihdam edilebilirlik çalışanın iş bulma ve devam ettirmesine yönelik algısı iken, değerlilik çalışanın iş hayatında sahip olduğu-olacağı deneyimlerin yarattığı katma değerdir (Chen vd., 2021).

Özellikle örgüt ve kariyer gelişimi bağlamında önemli bir iş kaynağı olabileceği düşünülen algılanan değerlilik uluslararası alan yazınında ölçülmesine rağmen, ulusal alan yazınında henüz ölçülmediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışanların kendilerini piyasada ne kadar değerli olduklarına yönelik algısı önemli bir kariyer başarısı öncülüdür (De Vos vd., 2011). Kariyer başarısını daha iyi anlayabilmek içinde Algılanan Değerlilik Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlaması araştırmanın temel amacı olarak belirlenmiştir.

Uyarlama çalışmasında dilsel geçerliliği sağlamak amacıyla da Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır.

Araştırmanın ikinci amacı ise İş Kaynak Talep Teorisinin (Bakker ve Demerouti, 2017) temel varsayımlarına dayanarak örgüte güven ile kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi modellemek ve algılanan değerliliğin rolünü test etmektir. Bu mekanizmada örgüte güvenin, mikro ve makro düzeyde işletme ve çalışan ilişkilerini şekillendirmedeki olumlu etkileri dikkate alınarak kariyer başarısıyla ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Örgüte güvenin bir iş kaynağı olarak algılanan değerliliği etkileyeceği ve algılanan değerliliğinde ilişkideki aracılık mekanizmasını destekleyeceği öngörülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgüte Güven ve Kariyer Başarısı İlişkisi

Örgüte güven, çalışanların karar alıcılar üzerinde etki yaratma yetki ve güçleri olmasa da örgütün çalışan menfaatleri doğrultusunda karar alacaklarına veya en azından çalışanlara zarar vermeyeceklerine olan algı ve inançları olarak tanımlanmaktadır (Demircan ve Ceylan 2003; Gustafsson vd., 2021). Diğer bir ifade ile çalışanlar örgütün yardımseverlik, dürüstlük erdemlerine sahip olduğuna, karar ve uygulamalarında bu özellikleri kendileri için kullanacaklarına inanmalarındır (Joseph ve Winston, 2005).

İş Talep Kaynak Teorisi (Bakker ve Demerouti, 2017) çalışan başarısını ön görmede iş kaynaklarının etkisini savunmaktadır. Bu doğrultuda örgüte güven çalışanlar için olumlu bir iş kaynağı olabilir ve kariyer gelişimine katkı sağlayabilir. Bireylerin işle ilgili arzu ettikleri sonuçları elde etmesi olarak tanımlanan (Suutari vd., 2018) kariyer başarısını olumlu yönde etkileyebilir. Bu çerçevede aşağıda yer alan hipotez geliştirilmiştir;

H₁: Örgüte güvenin kariyer başarısı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Örgüte Güven ve Kariyer Başarısı İlişkisinde Algılanan Değerliliğin Rolü

Algılanan değerlilik, çalışanların sahip oldukları benzersiz bilgi, yetenek ve deneyimlerle kendilerini işverenler nezdinde katma değer yaratabileceklerine yönelik algıları olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar benzersiz ya da potansiyel iş özellikleri nedeni ile kendilerini önemli, etkili ve talep gören kişiler olarak algılamaktadır (Eby vd., 2003; Chen vd., 2021). İş Kaynak teorisinin (Bakker ve Demerouti, 2017) temel varsayımlarına göre çalışanın işyerinde kendisini değerli ve önemli hissetmesinde çalışma ortamı önemli bir iş kaynağı olarak değerlendirilebilir (Xiong, 2023; Doden vd., 2024). Örgüte güvenen çalışanlar daha kolay işbirlikleri kurabilir, önerilerde bulunabilir ve hedeflerini hızla gerçekleştirmeye çalışarak kendilerini daha değerli hissedebilirler. Bu doğrultuda araştırmanın ikinci hipotezi oluşturulmuştur;

H₂: Örgüte güvenin algılanan değerlilik üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Bununla birlikte algılanan değerlilik, çalışanların iş hedeflerine ulaşmalarını destekleyerek, kariyer başarısı üzerinde olumlu etkiye sahip olabilir (Spurk vd., 2019). Çalışanlar gerek sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübeyle gerekse ortaya çıkardıkları işlerle kendilerini hem işletme içinde hem de işletme dışında daha değerli hissedebilirler. Bu durum kariyer başarılarını güçlendirebilir. Nitekim İş Talep Kaynak Teorisi (Bakker ve Demerouti, 2017) algılanan değerlilik gibi iş kaynaklarının, olumlu çıktıları (Ng vd., 2005) öngörmedeki etkisini savunduğundan aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

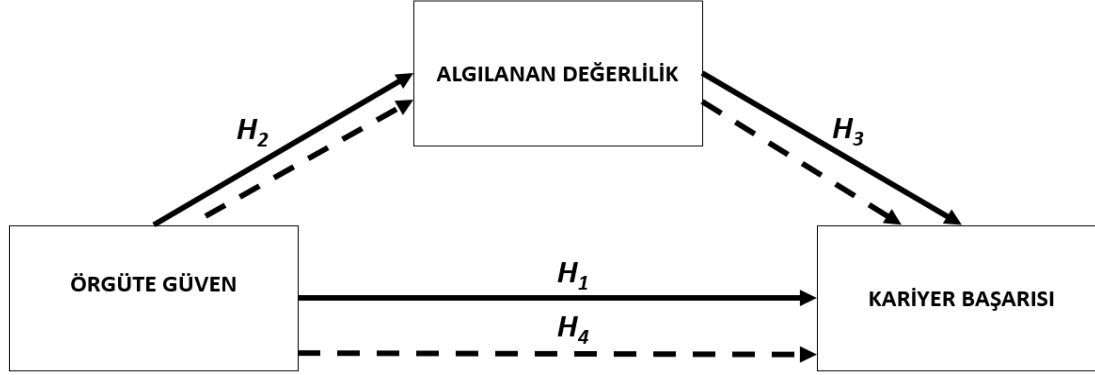
H₃: Algılanan değerliliğin kariyer başarısı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Çalışanların örgütlerine yönelik güven gibi olumlu algıları iş performansını kolaylaştırarak kariyer başarısını önemli ölçüde etkileyebilir (Xie vd, 2016; Bozionelos vd., 2016). Çalışma ortamlarına ait olumlu koşullar, çalışanların kendilerini gerçekleştirmesine ve sahip oldukları tüm beceri ve yetkinlikleri kullanarak potansiyellerini değerlendirmelerine olanak sağlar. Çalışanlar iyi performans sergileyerek, örgütsel düzeyde başarıya katkıda bulduklarını ve hem örgütlerinde hem de gelecekte çalışabilecekleri örgütlerde katma

değer yaratacaklarını düşünerek algıladıkları değerliliklerini yüksek tutabilirler (De Vos, De Hauw ve Heijden, 2011; Spurk vd.,2016;). Sonuç olarak, bireylerin kendi değerlilik algılarını geliştirmeleri, kariyerleriyle ilgili arzu ettikleri başarıya ulaşmalarında olumlu bir katkı sağlayabilir. Bu temel varsayımlar çerçevesinde araştırmanın son hipotezi oluşturulmuştur;

H₄: Örgüte güven ve kariyer başarısı ilişkisinde algılanan değerliliğin aracılık etkisi vardır.

Şekil 1: Araştırmanın modeli



ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Dil Geçerliliği

Algılanan Değerlilik Ölçeği Türkçe uyarlama çalışması için alan yazınında sıklıkla kullanılan, Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır. Ölçek öncelikle Türkçe'ye çevrilmek üzere birbirlerinden bağımsız 2 İngiliz Dili ve Edebiyatı öğretim üyesine, sonra kaynak tekrar İngilizce'ye geri çevrilmesi için farklı bir İngiliz Dili ve Edebiyatı öğretim üyesine gönderilmiştir. Onlardan gelen ifadeler ise yönetim ve insan kaynakları alanında uzman 1 kişiyle ileri düzeyde İngilizce bilen 2 akademisyenin görüşüne sunulmuş ve ölçeğin son hali belirlenmiştir.

Tablo 1: Algılanan değerlilik ölçek ifadeleri

Alt Boyut	Algılanan Değerlilik Ölçek İfadeleri
AİD	Şirketim beni kurum için bir değer olarak görür.
AİD	Sahip olduğum yetkinlik ve deneyimlerden dolayı kurumum beni değer katan bir kaynak olarak görür.
AİD	Çalıştığım kurumda, benim için birçok fırsat mevcuttur.
ADD	Başka bir kurumda kolaylıkla benzer bir iş bulabilirim.
ADD	Sahip olduğum yetkinlik ve deneyimlerle alakalı birçok iş fırsatı mevcuttur.
ADD	Sahip olduğum yetkinlik ve deneyimlerden dolayı diğer kurumlar beni değer katan bir kaynak olarak görür.

Analizler

Verilerin istatistiksel analizinde SPSS 22.0 ve AMOS 26 paket programları kullanılmıştır. Öncelikle ölçeklerin geçerliği ve güvenirliği yapılmış, yapısal eşitlik modellemesi ile hipotezler test edilmiştir.

Örnekleme

Araştırma İstanbul'da lojistik sektörü çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Hızla gelişmesi ve çalışanlar arasında rekabetin yoğun olması nedeniyle lojistik sektörü seçilmiştir. Anketi lojistik sektöründe çalışan 200 kişi cevaplandırmıştır.

Kullanılan Ölçekler

Algılanan Değerlilik: Eby ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen Algılanan Değerlilik (Perceived Markatability) ölçeği kullanılmıştır. Ölçek algılanan iç değerlilik ve algılanan dış değerlilik olmak üzere 2 alt boyuta sahiptir ve 6 ifadeden oluşmaktadır.

Örgüte Güven: Nyhan ve Marlow (1997) tarafından geliştirilmiş Demircan (2003) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgüte güven ölçeğinin 4 ifadesi kullanılmıştır.

Kariyer Başarısı: Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990) tarafından geliştirilen, Avcı ve Turunç (2012) tarafından uyarlanan ve beş ifadeden oluşan “Kariyer Başarısı Ölçeği” kullanılmıştır. Tüm ifadeler 5’li Likert tipi ölçek ile değerlendirilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde yaş dağılımlarının 21 - 30 yaş % 22.0, 31 - 40 yaş %52.0 , 41 - 50 yaş %23.0, 51 - 60 %6 olduğu, Cinsiyet; %57 Kadın, %43 Erkek, Eğitim Durumu; %19 Ön Lisans, %48 Lisans, %31 Lisansüstü %11 Doktora seviyesinde, İş yerinde Çalışma Süresi; %18 1 yıldan az, %20 1–2 yıl arası, %16 3–5 yıl, %19 6-10 yıl, %30 10 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir.

Ölçeklere Ait Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırma verilerinde kullanılan ölçeklere geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Tablo 2’de Algılanan Değerlilik Ölçeğinin faktör analizi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre ölçek ifadeleri orijinal ölçekte olduğu gibi 2 faktör altında toplanmıştır. KMO değeri .756, iki faktörün toplam varyansı açıklama oranı %77,502’dir.

Tablo 2: Algılanan değerlilik ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları

Soru No	Faktör Yükleri ^{ab}		Faktör Açıklayıcılığı ^c	Cronbach's Alpha
	Algılanan İçsel Değer.	Algılanan Dışsal Değ.		
AİD1	.881			
AİD2	.876		40.523	.861
AİD3	.814			
ADD1		.908		
ADD2		.868	36.980	.822
ADD3		.685		
		Toplam Açıklayıcılık	77.502	
Özdeğer	3.451	1.199	Algılanan Değerlilik	.847
		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.756
		Approx. Chi-Square		699.591
		Bartlett's Test of Sphericity	df	15
			Sig.	.000

a: Principal Component Correlation Matrix

b: Varimax

c: Rotation Sums of Squared Loadings

Tablo 3’ de Örgüte güven ölçeği ise tek faktörde incelenmiş olup, KMO değeri .768’ dir. Tek faktörün toplam varyansı açıklama oranı %76,734’dür. Kariyer Başarısı ölçeği tek faktörde incelenmiş olup, KMO değeri .825 ve tek faktörün toplam varyansı açıklama oranı %68,496’dır. KMO değeri ,80 için “ çok iyi”, ,70 için “iyi” olduğu kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2002).

Tablo 3: Örgüte güven ve kariyer başarısı ölçeklerine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları

Soru No	Faktör Yükleri ^{ab}		Faktör Açıklayıcılığı ^c	Cronbach's Alpha
	Örgüte Güven	Kariyer Başarısı		
ÖG1	.905			
ÖG2	.899		76.734	.897
ÖG3	.879			
ÖG4	.819			
KB1		.915		
KB2		.866		
KB3		.810	68.496	.880
KB4		.796		
KB5		.740		
Özdeğer	3.069	3.425		
KMO	.768	.825		
Approx. Chi-Square	550.090	573.382		
df	6	10		
Sig.	.000	.000		

a: Principal Component Correlation Matrix

b: Varimax

c: Rotation Sums of Squared Loadings

Algılanan değerlilik ölçeğinde tüm maddelerin anlamlı olduğu ($p < ,01$), iç değerliliğin $AVE(,718) \geq ,50$, $CR(,880) \geq ,70$, Cronbach's Alpha($,880) \geq ,80$ ' dir. Dış değerliliğin $AVE(,620) \geq ,50$, $CR(,829) \geq ,70$ ve Cronbach's Alpha($,822) \geq ,80$ olmasından dolayı yüksek derecede güvenilirdir. Örgüte güven ölçeğinde bütün maddelerin anlamlı olduğu ($p < ,01$) ve $AVE(0,663) \geq 0,50$, $CR(,885) \geq ,70$ ve Cronbach's Alpha($,897) \geq ,80$ olmasından dolayı yüksek derecede güvenilirdir. Kariyer başarısı ölçeğinde ise tüm maddeler anlamlı ($p < ,01$) ve $AVE(,607) \geq ,50$, $CR(,884) \geq ,70$ ve Cronbach's Alpha($,880) \geq ,80$ olmasından dolayı yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir (Şencan, 2005).

Tablo 4'de Ölçeklerin tümüne ilişkin uyum iyiliği indeksleri verilmiştir. Ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin mükemmel uyum ile kabul edilebilir uyum aralığında olduğu ortaya çıkmıştır (Meydan vd., 2015).

Tablo 4: Ölçeklere ilişkin uyum iyiliği indeksleri

Ölçek	X ² /df	GFI	AGFI	TLI	IFI	CFI	RMSEA	RMR
Örgüte Güven	.671	.998	.993	.999	.999	1.000	.000	.007
Algılanan Değerlilik	3.759	.954	.879	.940	.969	.968	.079	.066
Kariyer Başarısı	1.034	.994	.968	.999	1.000	1.000	.013	.016
Mükemmel Uyum	≤ 3	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,97$	$\leq ,05$	$\leq ,05$
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	$\geq ,85$	$\geq ,85$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,95$	$\leq ,08$	$\leq ,08$

Örgüte güven, algılanan değerlilik ve kariyer başarısı arasındaki ilişki korelasyon analizi ile tablo 5'de incelenmiştir. Örgüte güven (3.69 ± 1.06) ile algılanan değerlilik ($3.64 \pm .777$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0.001$) ve pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki olduğu ($0.40 < r < 0.59$) ortaya çıkmıştır ($r = 0.566$). Örgüte güven ile kariyer başarısı arasında yine istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0.001$) ve aralarında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki vardır ($0.40 < r < 0.59$) ($r = 0.416$). Son olarak algılanan değerlilik ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide anlamlı olup ($p < 0.001$), aralarında yüksek şiddetli bir ilişki tespit edilmiştir ($0,60 < r < 0,79$) ($r = 0,616$).

Tablo 5: Örgüte güven, algılanan değerlilik ve kariyer başarısı arasındaki korelasyon analizi sonuçları

N	Faktör	1	2	3	Ortalama	Standart Sapma
200	Örgüte Güven	1			3.6938	1.06197
200	Algılanan Değerlilik	.566***	1		3.6417	.77739
200	Kariyer Başarısı	.416***	.616***	1	3.5700	.82371

***p<0.001

Tablo 6' da araştırma modeline ilişkin iyi uyum sonuçları yer almakta olup, modelin mükemmel uyum ve kabul edilebilir uyum aralığında olduğu tespit edilmiştir. Sadece RMSA değeri ($094 \leq .08$) kabul edilebilir uyumun üzerinde olsa da literatürde $\leq .01$ in altında olan değerlerin kabul edilebileceği savunulmaktadır (MacCallum vd., 1996).

Tablo 6: Hipotez testi modellerine ilişkin uyum iyiliği indeksleri

Ölçek	X ² /df	GFI	AGFI	TLI	IFI	CFI	RMSEA	RMR
Model I	1.813	.955	.911	.975	.984	.984	.064	.052
Model II	2.768	.884	.828	.912	.933	.932	.094	.079
Mükemmel Uyum	≤ 3	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .95$	$\geq .95$	$\geq .97$	$\leq .05$	$\leq .05$
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	$\geq .85$	$\geq .85$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .95$	$\leq .08$	$\leq .08$

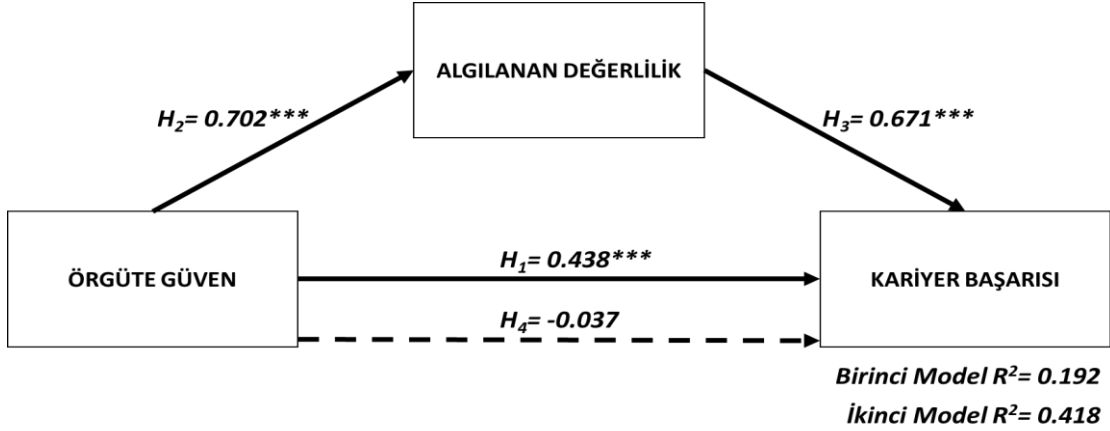
Hipotez testlerini gerçekleştirmek üzere Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracılık modeli kullanılmıştır. Modele göre ilk adımda yalnızca bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişki test edilmiştir. Modelde R² değeri 0,192 olarak elde edilmiştir. Bulgular örgüte güvenin kariyer başarısı üzerindeki anlamlı ve pozitif yönde etki ettiğini ve H₁'in kabul edildiğini göstermektedir ($\beta=0.438$; $p<0.001$). Sonra ikinci adımda aracı değişken modele dâhil edilmiştir. Modele ilişkin R² değeri 0,418 olarak çıkmıştır. Bağımsız değişken olan örgüte güven, aracı değişken olan algılanan değerliliği istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=0.702$; $p<0.001$). Bu bulgu, H₂'yi doğrulamaktadır. Algılanan değerlilik ise kariyer başarısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir ($\beta=0.671$; $p<0.001$). Bu sonuç da H₃'ün kabul edildiğini göstermektedir. Son olarak modele aracı değişken algılanan değerlilik dâhil edildiğinde örgüte güven ile kariyer başarısı arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır ($\beta=-0.037$; $p>0.001$). Bu sonuç algılanan değerliliğin tam aracı etkisini göstermekte ve H₄'ü doğrulamaktadır.

Tablo 7: Hipotez testleri

Model	Tanımlanan Yol			Hipotez	Katsayı		Sonuç
	Bağımsız Değişken	Yol	Bağımlı Değişken		St. Etki	St. Dolaylı Etki	
Model I R ² =0.192	Örgüte Güven	→	Kariyer Başarısı	H ₁	0.438 ***	-	Kabul
Model II Aracı Değişken Dahil)	Örgüte Güven	→	Algılanan Değerlilik	H ₂	0.702 ***	-	Kabul
	Algılanan Değerlilik	→	Kariyer Başarısı	H ₃	0.671 ***	-	Kabul
	Örgüte Güven	→	Kariyer Başarısı	H ₄	-0.037	.472	Kabul

***p<0.001

Şekil 2: Yapısal eşitlik modellemesi



SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın temel amaçları çerçevesinde Algılanan Değerlilik Ölçeğini Türkçe'ye uyarlanarak güvenilir ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, algılanan değerlilik ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik değerlerinin kabul edilebilir düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Orijinal ölçekte olduğu üzere algılanan değerlilik iki alt boyuta ayrılmış (iç değerlilik ve dış değerlilik) ve ölçek ifadelerinden hiçbiri ölçekten çıkarılmamıştır. Ölçeğe ait faktör değerleri 685-.908 arasında değişmekte olup, Cronbach's Alpha .847 ve KMO değeri .756 bulunmuştur. Bu bağlamda uyarlanan ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın ikinci amacında ise algılanan değerlilik ölçeği bağıl geçerliliğini sağlamak amacı ile tek bir değişken yerine kavram model içerisinde kullanılarak aracılık rolü sınanmak istenmiştir. Analizler sonucunda araştırmanın tüm hipotezleri kabul edilmiştir. Bu doğrultuda örgütlerine güvenen çalışanların kariyerlerinde daha başarılı olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel kaynakların kariyer başarısını olumlu yönde etkilemesi literatür tarafından da desteklenen bir sonuçtur (Ng vd., 2005). Literatürde örgüte güven ve algılanan değerlilik ilişkisini araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmasa da, uluslararası kariyer literatüründe algılanan değerliliğin kariyer başarısının önemli bir öncülü olduğu savunulmaktadır (Spurk vd., 2013; Y.Haines vd., 2014; Chen vd., 2023). Son olarak modelde algılanan değerlilik aracı değişken olarak ilave edilmiş ve örgüte güven ile kariyer başarısı ilişkisinde tam aracı role sahip olduğu bulunmuştur. Diğer bir ifade ile çalışanların algıladıkları değer örgüte olan güven algısının kariyer başarısı üzerindeki doğrudan etkisini tamamen ortadan kaldırmaktadır.

Algılanan değerliliğin kariyer başarısının önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Özellikle sürekli değişen ve istikrarsız iş ortamında ayakta kalabilmek ve rekabetçi olabilmek için çalışanların, hizmet verdikleri işletmeler için katma değerli yeteneklere sahip olmaları ve kariyerlerinde başarılı olabilmeleri için algılanan değerlilik kavramı üzerinde çalışılmaya devam edilmesi önemli görülmektedir. Diğer yandan güven gibi örgütsel kaynaklar, bireylerin algılanan değerliliklerini ve kariyer başarılarını olumlu yönde etkileyebilen önemli bir güce sahiptir. Bu kaynaklar, çalışanların örgüte duydukları güvenin artmasıyla birlikte, kendilerini değerli ve etkili hissetmelerini sağlayarak bireysel kaynakların oluşumunu desteklemektedir.

Araştırma örneklem büyüklüğü nedeni ile pilot çalışma niteliğindedir. Farklı örneklerde, büyüklüklerde ve alt boyutlarına ayrılarak sınanabilir. Bununla birlikte algılanan değerlilik alan yazınında yeni ölçülecek bir kavram olması itibarı ile örgütsel veya bireysel düzeydeki öncül ve ardılları araştırılarak alan yazını genişletilebilir.

KAYNAKÇA

- Avcı, U., & Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45-55.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.
- 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.
- Bozionelos, N., Kostopoulos, K., Van der Heijden, B., Rousseau, D. M., Bozionelos, G., Hoyland, T., ... & Van der Heijde, C. (2016). Employability and job performance as links in the relationship between mentoring receipt and career success: A study in SMEs. *Group & organization management*, 41(2), 135-171.
- Chen, Q., Liu, C., Lu, L., Li, M., Chen, Y., & He, J. (2021). Job resources and perceived marketability: A multiple mediation model. *Current Psychology*, 1-12.
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of vocational behavior*, 79(2), 438-447.
- Doden, W., Grosemans, I., De Cuyper, N., Tschopp, C., & Grote, G. (2024). Employability in the post-job security era: testing competing effects of perceived job insecurity on perceived employability change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(1), 11-23.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 689-708.
- 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.
- Gustafsson, S., Gillespie, N., Searle, R., Hope Hailey, V., & Dietz, G. (2021). Preserving organizational trust during disruption. *Organization studies*, 42(9), 1409-1433.
- 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.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological methods*, 1(2), 130.
- Mäkelä, L., Suutari, V., Brewster, C., Dickmann, M., & Tornikoski, C. (2016). The impact of career capital on expatriates' perceived marketability. *Thunderbird International Business Review*, 58(1), 29-40.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları. Detay Yayıncılık.
- 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.

- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Spurk, D., Kauffeld, S., Meinecke, A. L., & Ebner, K. (2016). Why do adaptable people feel less insecure? Indirect effects of career adaptability on job and career insecurity via two types of perceived marketability. *Journal of Career Assessment*, 24(2), 289-306.
- Suutari, V., Brewster, C., Mäkelä, L., Dickmann, M. & Tornikoski, C. (2018b), "The effect of international work experience on the career success of expatriates: a comparison of assigned and self-initiated expatriates", *Human Resource Management*, Vol. 57 No. 1, pp. 37-54.
- Şencan, H. (2005). Güvenilirlik ve geçerlilik. Seçkin Yayıncılık.
- Walker, M., Hills, S., & Heere, B. (2017). Evaluating a socially responsible employment program: Beneficiary impacts and stakeholder perceptions. *Journal of Business Ethics*, 143, 53-70.
- Y. Haines, V., Hamouche, S., & Saba, T. (2014). Career success: fit or marketability? *Career Development International*, 19(7), 779-793.
- Xiong, X. Y. (2023). Linking high-performance work systems to work engagement: exploring the mediating role of perceived internal marketability. *Journal of Management & Organization*, 1-13.

BİBLİYOMETRİK ANALİZ YÖNTEMİ İLE İŞ ETİĞİNE GENEL BİR DEĞERLENDİRME

Doç. Dr. Gül GÜN

Munzur Üniversitesi, gulgun@munzur.edu.tr

Doktora Öğrencisi Elif AVCI

Munzur Üniversitesi, eavci634@gmail.com

Doktora Öğrencisi Savaş GÜLAÇTI

Munzur Üniversitesi, gulactisavas@outlook.com

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, bilimsel haritalama tekniğine göre “iş etiği” kavramını incelemektir. Scopus veritabanında arama stratejisine bağlı olarak elde edilen makaleye, kelime madenciliği ve atıf analizi yapılmıştır. Kullanılan temel yazılım VOSviewer'dır. Çalışmada yıllara göre yayın sayıları, anahtar kelime analizleri, ortak kelime ilişki analizi, yazar ve dergi bilgileri, atıf analizleri yer verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda en fazla makalenin National Science Foundation dergisinde, konu ile ilgili en çok makalenin 2023 (203 yayın) yılına ait olduğu, 2024 yılı için 37 yayın olduğu tespit edilmiştir. Ortak atıf analizinde Furnham, A. (1990) ağda en kuvvetli yazardır. Work ethics konusunda anahtar kelimeler arasındaki ilişki analizinde de “work ethic” en kuvvetli ağa sahip olan kelime olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analize göre 492 farklı dergideki makalelere atıf yapıldığı görülmüştür. En çok atıf alan dergi “Journal of Applied Psychology” dergisidir. Bu dergiyi sırasıyla Journal of Personality and Social Psychology, Journal of Business Ethics” dergileri takip etmektedir. Araştırma sonuçları işletme araştırmacılarına alanda yazılmış makalelere geniş bir perspektiften, panoramik bir bakış açısı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş Etiği, İşletme Etiği, Bibliyometrik Analiz

GİRİŞ

"Ethos" kelimesinden türeyen "etik" terimi, Yunanca kökenine dayanarak ekolojik, yeterlilik ve karakter gibi anlamları içerir. Türk Dil Kurumu'na göre etik kurallar, ahlaki değerlerle ilgili meslektaşlar arasında bulunması veya yapılmaması gereken faaliyetlerin tamamını içerir ve bu şekilde tanımlanır (Alhayek, 2019, s.3) Etik, genel çerçevede incelendiğinde din, inanç, ahlak, kültür, gelenek-görenek ve bunların ötesinde bazı durumlarda kanunlarla ilişkilendirilen karmaşık bir kavramdır. Farklı ülkeler, toplumlar ve kültürler arasında değişiklik gösterir. Bu çeşitliliğe sebep olan etiğin soyut ve çok yönlü bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır (Aras, 2001, s.24) Etik kavramını daha geniş şekilde ele alacak olursak tüm faaliyetlerin ve hedeflerin doğru bir şekilde değerlendirilmesi; yapılacak veya yapılmayacak olanın, istenilen veya istenmeyen, elde edilebilecek veya edilemeyecek olanın bilincinde olmaktır. Daha basit bir ifadeyle, etiğin anlaşılabilir bir tanımı şöyle yapılabilir: “Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini” (Kırel, 2000: 2). Etik, belirli bir eylemi değil, doğru kabul edilen davranışı teşvik eder ve bu davranışı benimser. Kişiyi zorlamaz, fakat kişi özgür iradesiyle bu davranışı sergiler. Ancak, etik sadece "olması gereken" şeklinde dar bir anlamla sınırlı kalmamalıdır. Günümüzde, etik, toplumsal ve kişisel kararların, tercihlerin, eylemlerin ve onları belirleyen ilkelerin, değerlerin bilgisi olarak öne çıkar (Bayraktaroğlu vd., 2007) İş etiği, bireyin eylemlerini yönetir. Verilmiş olan her karar, yapılmış olan her seçim aslında etik bir seçimdir. Bireyin seçimleri ise sahip olduğu sorumluluk duygusuna ve değerlerine yön vermektedir. Değerler, sahip olunan mesleğin ve içinde bulunulan organizasyonun ana değerleri ve ilkeleri ile uyum sağladığı oranda iş etiğinin varlığından söz edilebilir. İşletme etiği, etik ilkelerinin ve düşüncelerinin işletmecilik faaliyetlerine uygulanması ile ortaya çıkan bir kavramdır. Etik davranışa örnek

olarak toplum sağlığına zararlı bir mal/hizmetin piyasadan çekilmesi işletmenin etik bir davranışdır (Ay, 2003:82).

İş etiği kavramı sıklıkla iş ahlakı ile eş anlamlı olarak kullanılabilir. Ancak ahlak, literatürde incelenirken çoğunlukla davranışsal bir boyutta ele alınmaktadır. Etik kavramı ise, ahlaki boyuttaki davranışsal teoriyi ortaya koymaktadır. Bu sebeptir ki, davranışsal ilkelerin ya da kodların iş/işletme ortamında incelenmesi durumu iş etiği kavramı tarafından daha profesyonel olarak açıklanabilmektedir (Halıcı, 2000) İş etiği alanında yapılan çalışmaların analizini gerçekleştirmek amacıyla benzer bazı bibliyometrik çalışmalarda kullanılan yöntemden yararlanılmıştır. Scopus veri tabanında “work ethic” kelimeleri topic kategorisinde 1967 ile 2024 yılları arası ve atıf indeksleri seçeneklerinden yapılmıştır. Toplamda 3,180 sonuca ulaşılmıştır. VOS Viewer yazılımı kullanılarak kelime madenciliği, atıf ve bibliyometrik eşleştirme analizleri yapılmıştır.

ETİK VE İŞ ETİĞİ KAVRAMI

Pieper'e göre, etik bir pusulaya benzetilebilir. Çünkü pusula, kişiye gidilecek yeri tarif etmez, ancak gidilecek yerin yönünü belirtir. Benzer şekilde, etik de belirli bir eylemi değil, doğru kabul edilen davranış işaret eder ve onun izlenmesini ister. Bireyin bu davranış yapmasını zorlamaz, fakat birey kendi özgür iradesiyle bu davranış gerçekleştirebilir (1999: 98).

Alan yazın incelendiğinde “etik” kavramı için farklı bakış açılarına ve farklı sektörlere göre farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir. Literatür içerisinde iş ve işletme ahlakı, işletme etiği, ticaret ahlakı gibi isimler ile de anılabilen iş etiği kavramı, uygulamalı etik yaklaşımı içerisinde değerlendirilen, iş yaşamında etik sorunlar ile karşılaşılması durumunda normatif etik ilkelerinin uygulamaya koyulması; işletmelerin, kurum, kuruluş ve çalışanlarının ve yöneticilerin sorumluluklarının belirlenmesi etik kavramının konusunu oluşturmaktadır (Tınaz, 2013: 132).

İş etiği, iş dünyası ve ekonominin katkıda bulunduğu imkânlar doğrultusunda doğru, adaletli, ilkeli, uygun seçimler yapılmasında bireye ışık tutan ilke ve değerleri inceleyen bir disiplin olarak nitelendirilir. Schermerhorn'a göre etik; bireylerin davranışlarına rehberlik ederek ve onların alternatif faaliyetler ve seçimler arasındaki ahlaki olanın ortaya konarak bireylere yardımcı olan ilkeler bütünüdür (2010).

Yaşam içerisinde yol gösteren, konuyla doğrudan doğruya ilişkili, değerler, toplumsallaşma, ideoloji, kültür, siyaset, medya, kitle toplumu ve kitle kültürü, din, vicdan, örf ve adet, özgürlük, özerklik kavramları etik değerlerinin oluşmasında etkili olan temel faktörlerdir (Tolan, 1996; Hançerlioğlu, 2000).

Etik ilkeler, bir örgüt içerisindeki etiğin kurumsallaşabilmesi için, o örgütün sahip olduğu genel değerler sistemi ve amaçlarını tanımlama özelliklerine sahip, alınan kararların belirlenen ilkelere uygun olup olmadığını belirlemeye rehberlik eden bir mekanizmadır (Aydın, 2002: 2)

Örgütlerle doğrudan ilişkili bir kavram olan iş etiği, bir örgütün aldığı kararlardan ve faaliyetlerinden etkilenen bütün paydaşları kapsamakta ve tarafların içinde buldukları ilişkilerinde etkili olmaktadır (Booth vd., 2005). İş etiğini benimseyen ve içselleştiren örgütler hem etik dışı davranışların sebep olacağı risklere ve tehlikelere karşı korunmuş olacak hem de örgütsel başarıya ulaşmış olacaktırlar (McNamara, 2003; Wells ve Spinks, 1996).

İş etiği kavramı uygulamada genel etik kurallarından farklı olarak, belirlenen kuralların iş hayatına bir uyarlamasıdır. Başka bir deyişle kişisel ahlaki normların; ticari yatırımlarda, hedeflerde ve aktivitelerde nasıl uygulanacağı noktasında araştırılma yapılmasıdır (Frederick vd., 1988).

İş etiği kavramı, iş yaşantısındaki özel gruplar için belirlenmiş olan davranışlar ya da davranış kurallarını tanımlamakla birlikte ve daha çok soyut kavramlara dayalı bir nitelik göstermektedir (Gök, 2008).

İş etiği kavramına bakış açıları genellikle iki farklı başlangıç noktasına göre tanımlanmaktadır. Bunlar, bir bilim dalı olarak yani “disiplin olarak etik” ve “bir ahlak /felsefe” olarak iş etiğini tanımlayan yaklaşımlardır (Bolat ve Seymen, 2003).

Etik kavramı anlam olarak göz önüne alındığında, iş etiği tartışmasının geçmişi kadar uzandığı görülebilir. Dolayısıyla küreselleşme ile beraber iş ahlakının ve iş etiği kavramının iş hayatının gündemini meşgul etmeye başladığı görülmektedir. Özellikle 1960'lı yıllar itibariyle, iş/işletme/organizasyon araştırmalarının temel konularından bir tanesi olan iş etiği 1985 yılından itibaren akademik bir araştırma alanı haline gelerek alan yazında önemli bir yer edinmiştir (Spence, 2000).

Etik davranışlar örgütte/işletmede, bütün çalışanlar tarafından farklı algılanabilen davranışlardır. İyi ile kötü kavramı göreceli bir kavram olduğundan kişiden kişiye farklı anlamlara gelebilir (Pelit ve Güçer, 2007) İş etiği, iş dünyasındaki kararları ve davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden etik prensipler ve mesleğin getirdiği standartların toplamıdır. İş etiğini açıklamak üzere yapılan tüm tanımlar, belirli bir durumda “yanlış ve doğru” nun ne olduğu konusunda bulunan standartları, kuralları ve etik prensipleri içerisine dahil etmektedir. Spesifik bir davranışın etik olup olmadığı, sadece bireylerin kişisel etik anlayışları ve değerleri tarafından değil, kitle iletişim araçlarını, çıkar gruplarını ve örgütleri de içine dahil eden toplum tarafından belirlenmektedir. Bu yargılar, organizasyonların etkinliklerinin toplum tarafından kabulünü veya reddini etkilemektedir (Özkalp ve Kirel, 2010).

Genellikle bireyler, işletmelerin sağlamış olduğu iş ahlakı, ekonomi ve fırsatlar karşısında hayatlarında daha dikkatli seçimler yapmalı, saygı duymalı, güvenmeli, dürüst davranmalı ve adil davranma ilkelerini benimsemeli buna ek olarak aynı ortamda bulunan bir toplumu ve içinde bulunduğu çevreyi teması ile desteklemelidir (Özgener, 2004: 51-52).

Ülkemizdeki alan yazın incelendiğinde iş etiği konulu az sayıda çalışma bulunduğu ancak yapılan çalışma sayısının 2000'li yıllardan sonra artış gösterdiği görülmektedir (Akdeve ve Köseoğlu, 2013).

İş etiği (work ethics) ve iş ahlakı (work morality) kavramlarının, zaman zaman birbirlerinin yerine kullanıldıkları ancak yükledikleri anlam, içerik, nitelik ve kapsam bakımından birtakım farklılıkları olduğu görülmektedir. İş etiği, insanların birbirleri ile olan ilişkilerinde birer yol gösterici niteliğinde olan davranış kurallarına dayalı bir sistem olmakla birlikte hukuka, düşünceye ve felsefeye dayalı davranış ilkelerini içermektedir. İş ahlakı kavramı ise, çoğu zaman dini inançlarımızın bir parçası olan bazı normlarla hareket etmekte, dine ve dinsel inançlara göre uyulması gereken kurallar bütününe kapsayan bir kavramdır (Gök, 2008).

İş Etiğinin İşletmeler Açısından Önemi

Hızlı bir şekilde küreselleşmekte olan dünya ekonomisinde iş etiğinin işletmeler açısından ne denli önem arz ettiği sorusuna pek çok cevap verilebilmektedir. Çalışmamız kapsamında önemli nitelik taşıyan bazı cevaplar ele alınmıştır.

Küreselleşme, çokuluslu firmalarda farklı kültürlerden oluşan çalışanların bir araya gelmesi neticesinde yeni ahlaki sorunlar doğurmuştur. Bu bağlamda, iş ortamında çalışanlar, karşılıklı anlayış ve kültürel saygı çerçevesinde hareket etmelidirler. Dünya nüfusunun artmasıyla birlikte, yeni istihdam olanakları da artmaktadır. Ancak yeni iş fırsatları oluşturulmazsa, yoksul ve işsiz kesimler zenginlikten pay almak için siyasi ve sosyal şiddete başvurabilir, bu da medeniyeti tehdit edebilir. Dünya çapında demokrasi ve insan haklarına olan talebin artması, iş hayatında da büyük önem kazanmaktadır. Din, dil, cinsiyet, etnik köken gibi unsurlarda iş yerinde ayrımcılık yapılmamalıdır (Arslan, 2001: 10).

Yeni askeri ve biyolojik teknolojilerin iş dünyasının kontrolü altında olması, dünyayı yok edebilecek tehditleri beraberinde getirebilir. Farklı dinlerin iş dünyasındaki kültür ve değerleri üzerine yapılan araştırmalar, iş etiği disiplini tarafından incelenmektedir. Artan çevre kirliliği, iş dünyasını çevreye duyarlı

olmaya teşvik etmektedir. Gelişmekte olan ülkeler, yolsuzlukla mücadele ederek daha temiz bir ekonomik yaşam için çaba göstermelidirler (Doğan, 2009: 187)

İşletmelerin günlük karar alırken ve politika oluştururken, etik değerlere uygun davranışlar sergilemeleri uzun vadede başarılarını olumlu yönde etkilemektedir. Yöneticilerin işletmenin varlığını sürdürmesi, büyümesi ve karlılığı için etik değerlendirmelerde bulunmaları, işletme etiğine duyarlı bir şekilde hareket etmeleri önemlidir (Çabuk ve Şengül, 2005: 171).

İş etiği, insanların duygularını, tutumlarını ve değerlerini yönlendirerek, etkinliklerini ve verimliliklerini artırmalarına yardımcı olur. İş etiğine uygun davranan bir işletme, iç ve dış çevreden aldığı destekle gelişim sağlayıp büyüyerek hayatta kalmak için daha etkili bir mücadele verebilir. Ayrıca işletmenin toplum içindeki imajını iyileştirir, çıkar gruplarıyla güvene dayalı ilişkiler kurabilmesini sağlar ve ürünün olumlu davranışlarına katkıda bulunur. Ayrıca, işletme içindeki davranışları düzenler ve performansın artmasına yardımcı olur. (Sucu, 2003: 289-290).

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu çalışma betimsel tarama modelinde desenlenmiştir. Betimsel tarama araştırmalarında değişkenler ile ilgili veriler betimlenir ve gözlenen veri dağılımının sebebine değil nasıl dağıldığına odaklanılır. Dolayısıyla tarama araştırmasında amaç mevcut durumu betimlemektir (Sezgin Selçuk, 2019). Bu çalışmada da iş etiği konusunda yürütülen akademik çalışmaların Scopus’ taki etkinliği bibliyometrik göstergeler açısından incelendiğinden betimsel tarama modeli tercih edilmiştir.

Veri Toplama Süreci ve Verilerin Analizi

İş etiği alanında yapılan çalışmaların analizini gerçekleştirmek amacıyla benzer bazı bibliyometrik çalışmalarda kullanılan yöntemden yararlanılmıştır. Scopus veri tabanında “work ethic” kelimeleri topic kategorisinde 1967 ile 2024 yılları arası ve atıf indeksleri seçeneklerinden yapılmıştır. Toplamda 3,180 sonuca ulaşılmıştır. VOS Viewer yazılımı kullanılarak kelime madenciliği, atıf analizi yapılmıştır.

Çalışmada yıllara göre yayın sayıları, anahtar kelime analizleri, yazar ve dergi bilgileri, ortak atıf analizlerine yer verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda en fazla makalenin National Science Foundation dergisinde, konu ile ilgili en çok makalenin 2023 (203 yayın) yılına ait olduğu, yıllar itibari ile makale sayısının arttığı tespit edilmiştir. Ortak atıf analizinde Furnham, A (1990) ağda en kuvvetli yazardır. Anahtar kelimeler arasındaki ilişki analizinde de “work ethic” en kuvvetli ağa sahip olan kelime olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada verilerin analizinde bibliyometrik analiz tekniği kullanılmıştır. Bibliyometri; bilimsel çalışmaların sayısal analizler ve istatistikler yardımıyla analiz edilmesi olarak tanımlanabilir (Sezen ve Soydal, 2019). Çalışmada incelenen makaleler anahtar kelime analizi, kaynak ortak atıf analizi ve yazar ortak atıf ağ analizini belirlemek için iş birliği ağ analizinden yararlanılmıştır. İş birliği ağ çalışmalarında analitik araç olarak R Bibliyometrik analiz programı kullanılmış olup R Studio arayüzü ve Biblioshiny paketi (3.0.4. Versiyon) tercih edilmiştir. Scopus’tan elde edilen veriler, R Studio Biblioshiny paket programı için uygun metin formatına dönüştürülmüş ve uygunluğu sağlanan veri seti söz konusu programlar aracılığı ile analiz edilerek görselleştirilmiştir.

BULGULAR

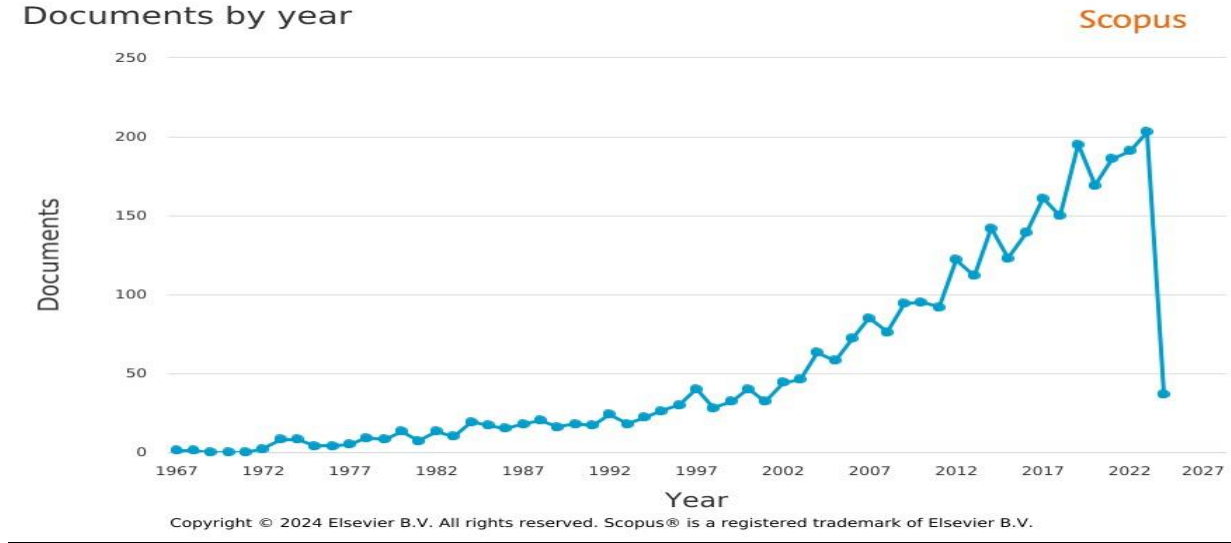
Bibliyografik Eşleştirme (Bibliographic Coupling) Bulguları

VOSviewer programında bibliyografik eşleştirme analizlerini doküman (documents), kaynak (sources), yazar (author) başlığında incelenmiştir.

Yıllara göre yapılan yayın bilgisi:

Yapılan analiz sonucunda şekilde 1967-2024 yılları arasında yapılan yayınların yıllara göre dağılımı verilmiştir. Buna göre, en çok yayın yapılan yıl 203 yayın ile 2023'tür. Daha sonra sırasıyla 2019 yılında 195 yayın ile 2022 yılında 191 yayın ile ve 2021 yılında 186 yayın ile devam etmektedir.

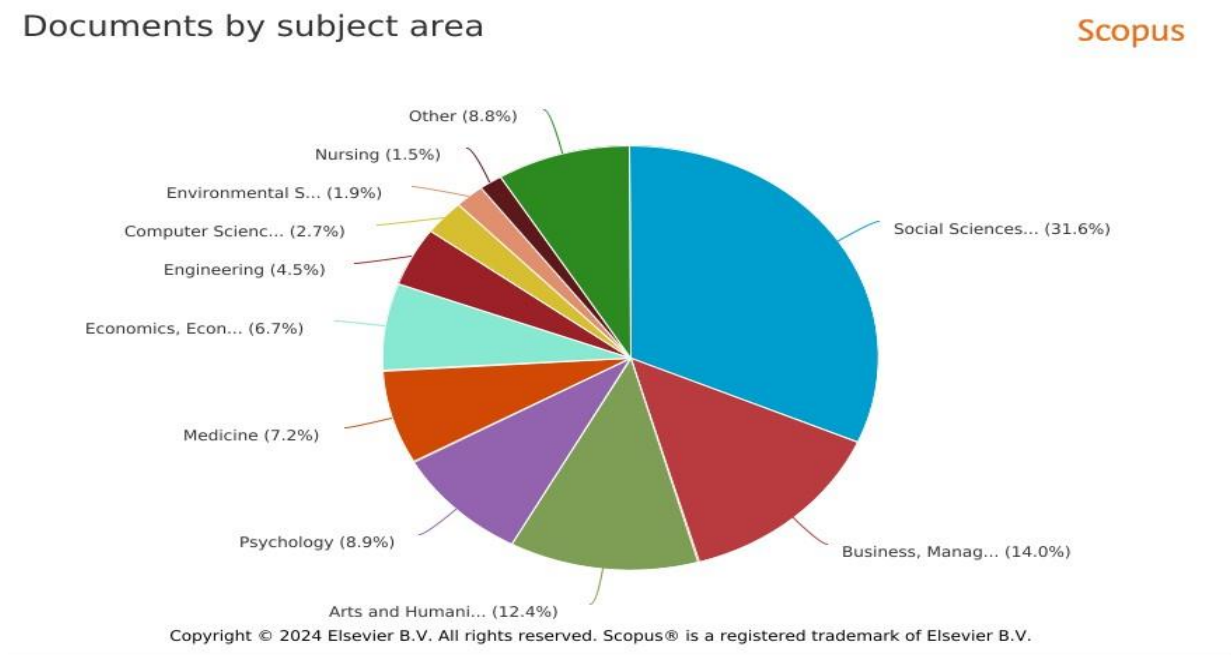
Şekil 4: Yıllara göre yapılan yayın bilgisi



Yapılan Yayınların Alan Bilgisi

Yapılan analiz sonucunda şekilde 1967-2024 yılları arasında yapılan yayınların analizi verilmiştir. Buna göre konu ile alakalı en çok yayın yapılan alan % 31.6 oran ve 1653 yayın ile Sosyal Bilimlerdir. Bu alanı %14 oran ve 733 yayın ile İşletme, Yönetim ve Muhasebe takip etmektedir. En az yayın yapılan alan ise % 1.5 oran ve 81 yayın ile hemşirelik olarak görülmektedir.

Şekil 5: Yapılan yayınların alan bilgisi



SONUÇ

İşletmeler, insan ilişkileri açısından oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. İşverenlerle çalışanlar, yöneticilerle hissedarlar, üreticilerle tüketiciler, örgüt üyeleriyle toplum üyeleri arasındaki bağlar, işletmeler üzerinde etkili olmaktadır. Bu ilişkiler sadece mal ve hizmet değişimine dayalı ekonomik etkileşimlerle sınırlı değildir. Ahlaki boyutlar da mevcuttur. Teknolojik gelişmeye bağlı sorunlar, kar ve büyüme, etik açıdan önemli boyutlara sahiptir. Çünkü bunlar doğal kaynakların tükenmesi, çevre kirliliği, iş yerinde yaşam kalitesi ve tüketicilerin sağlığı gibi konuları etkiler (Ergeneli, 1996:100).

İş dünyasında ki doğru ve yanlış davranışları ele alan iş etiği, farklı bir pencereden irdelendiğinde doğaya saygı, sözünde durma, dürüstlük, hakça davranış ve haksızlıklara karşı çıkma gibi değerlere odaklanır. Ancak dürüstlük, güven, saygı ve adalet gibi etik değerler genel kavramlardır ve net çizgilerle belirlenmeleri zordur (Mc Hugh, 1992:1)

İş etiği kavramı, çalışma şartların ve süreçlerin düzenlenerek ilişkilerin akışkan ve sorunsuz hale getirilmesinde dinamik rol alan bir unsurdur. Dolayısıyla iş etiği uygulamaları işletmelerdeki fonksiyonelliği ve operasyonelliği düzenlemede göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Sürekli gelişim ve değişim içinde olan iş dünyası, işletmelerin fırsatları ve tehditleri algılama yeteneklerini etkileyebilmektedir. İşletmeler için iş etiği kısa vadede her ne kadar bir maliyet olmuş olsa da, uzun vadede iş hayatında rahat hareket alanına sahip işletmeler olmalarını sağlayabilir. Özellikle son yıllarda iş hayatındaki bireylerin bilgiye rahat bir şekilde ulaşabilmesi neticesinde işletmeler uygulamaları kolaylıkla takip edebilmektedir. Bu sebeple işletmeler etik boyutun sınırlarını aştıkları zaman hemen tepki alabilmektedirler. Bu da işletmenin imajını kötü bir şekilde etkileyerek geri dönüşü zor olan zararlara sebep olabilir ve işletmenin devamlılığını riske atabilir (Bektaş ve Köseoğlu, 2008).

Bibliyometrik analiz ile yapılan çalışmalar, bir konunun geriye dönük analizini yapmak, alan yazının hangi yöne doğru genişlediğini tespit etmek, kavram ve konuların genel yapısını anlamak ve farklı bakış açılarından daha kapsamlı bakabilmek açısından alan yazına birçok katkı sağlamaktadır. Bilim haritalama tekniği ise, genel bir alan analizi ve görselleştirme sürecidir. Bu çalışmanın temel amacı, bilim haritalama tekniğine göre “iş etiği” kavramını bibliyometrik analiz ile incelemektir.

Çalışmada yıllara göre yayın sayıları, anahtar kelime analizleri, ortak kelime ilişki analizi, yazar ve dergi bilgileri, ortak yazar işbirlikleri, atıf analizlerin yer verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda en fazla makalenin National Science Foundation dergisinde, konu ile ilgili en çok makalenin 2023 (203 yayın) yılına ait olduğu, 2024 yılı için 37 yayın olduğu tespit edilmiştir. Ortak atıf analizinde Furnham, A .(1990) ağda en kuvvetli yazardır. Anahtar kelimeler arasındaki ilişki analizinde “work ethic” en kuvvetli ağa sahip olan kelime olduğu tespit edilmiştir. Yazar atıf analizi bağlamında en çok atıf alan yazarlar Adrian Furnham , Max Weber, Abbas J Ali ‘dir. Yapılan analize göre 492 farklı dergideki makalelere atıf yapıldığı görülmüştür. Bibliyometrik analize göre en çok atıf alan dergi “Journal of applied psychology“ dergisidir. Bu dergiyi sırasıyla Journal of Personality and Social Psychology, Journal of Business Ethics“ dergileri takip etmektedir.

Yapılan analiz sonucunda şekilde 1967-2024 yılları arasında yapılan yayınların yıllara göre dağılımı verilmiştir. Buna göre, en çok yayın yapılan yıl 203 yayın ile 2023’tür. Daha sonra sırasıyla 2019 yılında 195 yayın ile 2022 yılında 191 yayın ile ve 2021 yılında 186 yayın ile devam etmektedir.

Yapılan analiz sonucunda şekilde 1967-2024 yılları arasında yapılan yayınların analizi verilmiştir. Buna göre konu ile alakalı en çok yayın yapılan alan % 31.6 oran ve 1653 yayın ile Sosyal Bilimlerdir. Bu alanı %14 oran ve 733 yayın ile İşletme, Yönetim ve Muhasebe takip etmektedir. En az yayın yapılan alan ise % 1.5 oran ve 81 Yayın ile hemşirelik olarak görülmektedir. Çalışmanın birtakım kısıtlılıkları bulunmaktadır. Bu kısıtlar; araştırmanın 2024 yılının Mart ayında uluslararası alanda sadece Scopus veri tabanından veri elde edilerek gerçekleştirilmiş olmasıdır. Gelecek çalışmalarda Web of Science, Google Scholar ve Science Direct veritabanları ile daha kapsamlı çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akdeve, E. ve Köseoğlu, M. (2013). İş etiğinin akademik örüntüsü nasıl geliyor? Türkiye'deki akademik çalışmalar üzerine bir araştırma. *Sosyoekonomi Dergisi*, 19(19).
- Alhayek H. (2019). *Kâr yönetimi ve işletme etiği: Ampirik bir çalışma* [Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi]. Yöktez.
- Aras, G. (2001), Ekonomi forumu: iş etiği, etik sorunlar, yeni yaklaşımlar, Basım Çözüm Reklam, İstanbul, 2001, 24.
- Arslan, M. (2001). *İş ve meslek ahlakı*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydın, İnyet (2002). *Yönetmel mesleki ve örgütsel etik*. Pegem Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu S. Kuntis R. Ve Özdemir Y. (2007). Etik Eğitiminde Neredeyiz?: İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri Örneği, <http://www.etiksempozyumu.sakarya.edu.tr/etik/4.1/4Serkan%20Bayraktaroglu.pdf>.
- Bayram S. (2005). *İşletme etiği ve çalışanların şirketlerinde mevcut olan etik uygulamalara ilişkin algılarının ölçümüne yönelik bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi] Yöktez.
- Bektaş, Ç. Ve Köseoğlu, A. (2008). İş etiği ve iş etiğinin yayılım süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 145-158.
- Bolat, T. ve Aytemiz S. O. (2003). Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 45, 3-19.
- Booth, J. E., Heinz, R. S., and Howe, M. W. (2005). Ethical practice in a corporation: The Allina case. *In The ethics of human resources and industrial relations*, 229-250.
- Çabuk S. ve Şengül S. (2005). İşletme yöneticilerinin mesleki değerlerinin ve demografik özelliklerinin işletme etiği üzerindeki etkisi: Türkiye'de büyük ölçekli sanayi işletmeleri üzerine bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (e-dergi), 14 (1), 171-180.
- Doğan N. (2009). İş etiği ve işletmelerde etik çöküş. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 179-200.
- Ergeneli A. (1996). İşletme etiği: İşletme eğitiminde olması gereken bir ders, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (1), 99-107.
- Frederick, W.C., Davis, K., ve Post, J.E. (1998). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics* (6 Baskı). McGraw-Hill Publishing Company.
- Gök, S. (2008). İş Etiği ile İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 1-19.
- Halıcı, A. (2000). *İşletme İşlevleri Açısından İş Etiği ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda İşlem Gören İşletmelere Yönelik Bir Araştırma* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Hançerlioglu, O. (2000). *Felsefe Ansiklopedi Sözlüğü*. Remzi Yayınevi.
- Kırel Ç.(2000). *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- McHugh P. (1992). *İş Ahlakı*. Tüsiad Yayınları.
- MC Namara, C. (2003), Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Manager, <http://managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm>, adresinden 17 Mart 2024 tarihinde alınmıştır.
- Özgener, Ş. (2004). *İş Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım*. Nobel Yayın Dağıtım.

- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. (4.basım). Ekin Kitabevi.
- Pelit, E. ve Arslantürk, Y. (2011). Turizm İşletmelerinin İş Etiğine Yönelik Uygulamalarının Çalışma Yeri Tercihindeki Önemi, Turizm Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 163-184.
- Pieper M. (1999). *Etiğe Giriş*. Ayrıntı Yayıncılık.
- Schermerhorn, Jr. J. R. (2010). *Introduction to Management*. (10th ed). Int. Student Version, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
- Sezen U. ve Soydal, İ. (2019). Türkiye'nin bilimsel yayınlarının sosyal ağ analizi yöntemiyle değerlendirilmesi. Hacettepe Üniversitesi Proje Raporları No: 110K044.
- Sezgin Selçuk, G. (2019). Tarama yöntemi. H. Özmen ve O. Karamustafoğlu (Ed.) İçinde Eğitimde araştırma yöntemleri (s.140-161). Pegem Akademi
- Sözbilir H. (1999). Finansal Başarı ve İşletme Etiği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 11-20.
- Spence, L.(2000). *Whatehtics in The Employment Interview?* (Winstanley ve J. Woodall) Ethicalissues in Contemporary Human Resource Management, Macmillan Press.
- Sucu Y. (22-24 Mayıs 2003). *Yönetim ve Etik*, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F., Yayın No: 57, 281-296.
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. Beta Yayıncılık.
- Tolan, B. (1996). Toplum Bilimlerine Giriş, Murat ve Adım Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayıncılık.
- Wells, B. ve Nelda S. (1996). The context of ethics in the health care industry. *Health Manpower Management*, 22(1), 21

YENİ BİR ÖRGÜTSEL KAVRAM OLARAK "LEAVISM": BİLGİ PAYLAŞIMI DAVRANIŞINDA ARACI ETMENLER

Bahadır KAYGISIZ
Mercedes Benz Türk

Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR
Türk Alman Üniversitesi, dilek.nayir@tau.edu.tr

Prof. Dr. Ömer TURUNÇ
Antalya Bilim Üniversitesi, omer.turunc@antalya.edu.tr

ÖZET

Örgüt çalışanlarının “iyi oluş halli” olarak tercüme edilen “wellbeing” durumları son yıllarda üzerinde çokça çalışılan bir konu haline gelmiştir. “Leaveism”, çalışanların hak ettikleri tatil ve izin günlerini de işleriyle ilgili sorumluluklarını yerine getirmek için kullanmaları anlamına gelmektedir. Kişinin leaveism davranışının, bilgi paylaşımına etki etmesi beklenmektedir. Kişinin leaveism davranışının bilgi paylaşımına etkisini arttırabilecek iki örgütsel değişken kişinin kurumda gördüğü kariyer olanakları ve kurumuna duyduğu bağlılıktır. İstanbul’da yer alan devlet ve özel eğitim kurumlarında yapılan çalışmada, 261 kişi üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda, bireysel ve kurumsal leaveism’in bilgi paylaşımını arttırdığı görülmüştür. Bireysel faktör nedeniyle leaveismde bulunan kişiler kariyerlerinde ilerleme olasılığı görseler de, leaveism davranışını arttırmamakta, kurumda ilerleme ihtimali onların tatillerini kurum için daha fazla feda etmelerine yol dır. Örgütsel bağlılık ise kurumsal kökenli leaveismde daha etkili olmaktadır. Ancak kendi yetersizliği nedeniyle tatilde iş yapmak zorunda kalan kişiler, örgütlerine bağlı da olsalar, daha fazla iş yapmak istememektedir.

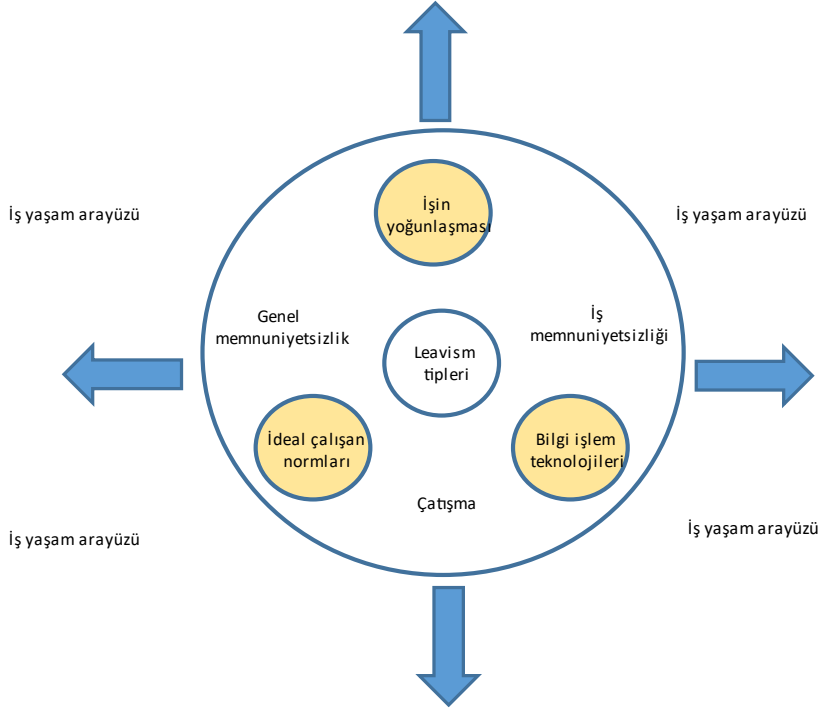
Anahtar kelimeler: Leavism, Bilgi paylaşımı, Kurumsal bağlılık.

GİRİŞ

Örgüt çalışanlarının “iyi oluş halli” olarak tercüme edilen “wellbeing” durumları son yıllarda üzerinde çokça çalışılan bir konu haline gelmiş, kişilerin çalıştıkları kurumdan ve işlerinden memnun ve tatmin olmalarının, işe sevecek gelmelerinin kendi sağlıkları, işletme başarısı ve performansla ilişkisini irdeleyen çalışmalar çoğalmış (Cartwright & Cooper, 2009); memnuniyetsizliğin ise çok çeşitli problemler doğurduğuna dikkat çekilmiştir. Bu bağlamda “leaveism” kelimesi, ilk kez 2014 yılında Hesketh ve Cooper (2014) tarafından tanımlanmıştır. “Leaveism”, çalışanların hak ettikleri tatil ve izin günlerini de işleriyle ilgili sorumluluklarını yerine getirmek için kullanmaları anlamına gelmekte ve özellikle de uzaktan çalışmanın yaygınlaştığı günümüzde, daha sık görülmektedir. Türkçe akademik yazında bu konuda yapılmış çalışmalar ve sözcüğün genel kabul görmüş bir çevirisi olmamakla beraber, popüler basında “aşırı işlevsellik” veya “işkolik tatili” gibi çevirilere rastlanmaktadır.

Hesketh ve Cooper (2014) çalışanın kendisinin leaveism davranışına karar verdiğine vurgu yapmakta, davranışa yol açan faktörlerin ise işle ilgili (dış faktörler) ya da kişinin kendisi ile ilgili (iç faktörler) olduğuna değinmektedirler. İş memnuniyeti hakkında önemli ipuçları verebilecek leaveism konusunda, insan kaynakları yöneticilerinin çoğunun haberdar olduğu bilinmektedir (Houdmont, Elliott-Davis & Donnelly, 2018). Analizlere göre, leaveism davranışında bulunan çalışanların iş yaşam dengesi olumsuz etkilenmekte, uzun vadede işletmeden uzaklaşmalarına yol açmakta; ancak buna rağmen, işletmeler olayı görmezlikten gelmekte ve herhangi bir önlem almaya gerek duymamaktadırlar (CIPD, 2021). Miller’in de (2016) belirttiği gibi, leavism’in ne olduğu, farklı türlerinin ne şekilde oluştuğu ve sonuçlarının ne olabileceğinin daha iyi araştırılması gerekmektedir.

Leavism kavramı, sıklıkla absenteeism ve presenteeism gibi kelimelerle karıştırılmakta; aralarındaki farklar çok belirgin olmamakla beraber, üçü de çalışan davranışında bir tür anomaliye işaret etmektedir. Presenteeism, kişilerin rahatsız olmalarına rağmen, korku, bağlılık, sorumluluk gibi duyguların etkisi ile işe gelmelerini ifade ederken, absenteeism kişilerin farklı gerekçelerle sık sık izin almalarını belirtmektedir. Çalışmalarda, absenteeism davranışına gerekçe olarak, eskiden bedensel şikâyetlerin gösterildiği belirtilirken, son yıllarda çalışanların tükenmişlik ve anksiyete bozukluğu gibi nedenlerle işe gelmediğine vurgu yapılmaktadır. Leaveism ise, çalışanların akşam saatlerini, hasta oldukları için izin aldıkları günleri, hafta sonlarını ya da tatil zamanlarını işlerini bitirmek için kullanmaları anlamına gelmektedir. Leaveism davranışına yol açan faktörler, içsel (kişiye ilişkin) ve dışsal (işletmeye ilişkin) olarak 2'ye ayrılmaktadır. Çalışan, işleri yetiştiremediği için, kurumda yeterli sayıda eleman bulunmamasından ötürü ya da yöneticinin tatil dinlemeden iş beklemesi nedeniyle leaveismde bulunabileceği gibi; kendi sorumluluk anlayışı, işini çok sevdiği, ya da işini kaybetmekten korktuğu için de tatilde iş yapabilmektedir. Bu unsurlar “iç” ve “dış” faktörler olarak tanımlanmakta iken, Richards vd. (2020) leaveism’in işin özelliklerinden, “ideal çalışan normları”ndan (“iyi bir çalışan olarak benim belirli özelliklerim olmalı”) ve bilgi işlem teknolojilerinin leaveism’e zemin hazırlamasından kaynaklanabileceğini aşağıdaki modelle görselleştirmekte, her üç durumda da iş yaşam dengesinin sarsıldığına dikkat çekmektedir.



KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Hangi sebeple olursa olsun, kişinin leaveism davranışının, bilgi paylaşımına etki etmesi beklenmektedir. Leaveism davranışında bulunan, yani kendi zamanlarını işle ilgili konuları çözmek için kullanan kişilerin elde ettikleri tecrübeleri ve bilgileri işletmenin farklı birimleri arasında paylaşmaya daha eğilimli olmaları beklenmektedir (Chow ve Chan, 2008; Davenport ve Prusak, 2001). Bilgi paylaşımı, bilgi gereksinimini sezme, sistematik ve teknik altyapıyı oluşturmak ve bilgiye gereksinim duyan diğer bireyler için ulaşılabilir hale getirmek anlamına gelmektedir. Bilgi paylaşımı, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye en hızlı ve en kolay bir şekilde ulaşmalarını sağlamaya dönük süreçlerin tümü olarak tanımlanabilmektedir (Zaim, 2006). Bu durumda, leaveismde bulunan bireylerde ortak bir çıkar sağlamak için kişilerin istekli davranışları ihtimali daha yüksek olmaktadır.

Bilgi paylaşımı, kişilerin başka kişilerle veya işletmeyle olan bağlarını belirleyen bütün etmenlerden etkilenmektedir. Konu ile ilgili alan yazına bakıldığında bilgi paylaşımını etkileyen faktörler örgüt kültürü

(Zaim, 2005), örgütsel iletişim (Işık, 2002) bilgi teknolojileri (Odyakmaz, 2000), motivasyon (Zaim, 2005) vb. olarak belirtilmektedir. Leaveism davranışının bilgi paylaşımına etkisi de, kişinin çalıştığı örgüte duyduğu bağlılıktan ve kariyer olanaklarından etkilenebilmektedir. Kurumuna bağlı çalışanların, kendi zamanlarından feragat ederek leaveism'de bulunmaları daha yoğunluklu olarak beklenmektedir. Çalışanların örgütlerinde duydukları bağlılık, 1950'li yıllarda ilk kez incelenmeye başladıktan sonra, günümüze kadar araştırmacıların ilgisini çekmeye devam eden bir konu olmuştur (Gül, 2002). 1956'dan günümüze sürdürülen araştırmalarda; örgütsel bağlılık kavramına ilişkin yapılan farklı tanımların büyük çoğunluğunda çalışanın, örgütteki üyeliğinin devam ettirmek için güçlü bir arzu duyması, çalıştığı örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etmesi ve benimsemesi (Özdemir, 2021), çalışanın örgütle kimlik bütünleşmesini gerçekleştirmesi ve çalıştığı örgütün amaçlarına ulaşabilmek için örgütün kendisinden beklediğinden daha fazla çaba sarf etmesi gibi bağlılığı ifade eden kavramlara yer verilmiştir (Bakan, 2018). Özel zamanlarını dahi işine ayıran bir kişinin, her anlamda bilgi paylaşımına açık olacağı, bu davranışın örgütüne bağlı bir bireyde daha da yüksek olacağı düşünülmektedir.

Kişinin leaveism davranışınının bilgi paylaşımına etkisini arttıracak bir örgütsel değişken ise kişinin kariyer olanaklarıdır. Örgütün kişiye sağladığı kariyer olanakları, birey tarafından gelecekte ulaşılacak istenen kariyer durumlarının iç temsilcileri olarak tanımlanmaktadır (Yam vd, 2020). Bireyler kariyer olanaklarını değerlendirirken, kariyerleriyle ilgili çeşitli hedefler belirlemede, bu hedefleri sürekli olarak düzenlemekte ve belirlediği hedeflere ulaşmak için çaba sarf etmektedir (Öztemel, 2012). Hedef odaklı bir perspektiften bakıldığında, bireyler bir hedef belirledikten sonra, bilinçli ve bilinçsiz bir şekilde yaptıkları ilerlemeyi izleyerek, hedef ve onunla ilişkili davranışlarını sürekli olarak değerlendirmektedirler (Creed & Hood, 2015). Yapılan bu değerlendirme birey tarafından bazı iç veya dış standartlarla karşılaştırılmaktadır. Bu kıyaslamaların sonucunda birey eğer belirlemiş olduğu kariyer hedefine ulaşabileceğini algılayorsa, bilgi paylaşımı çabasını artırarak – ve örneğin leaveism davranışında bulunarak - bu hedefe ulaşmaya çalışmakta, ya da bu hedefi ulaşamaz olarak algılayorsa kariyer hedefinde ayarlamalar yaparak belirlemiş olduğu kariyer hedefi ile bulunduğu konum arasında oluşan farkları yönetmeye çalışmaktadır (Locke & Latham, 1990).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın evrenini eğitim sektöründe faaliyet gösteren ve İstanbul'da yer alan devlet ve özel kurumlar meydana gelmektedir. Araştırmanın örneklemini eğitim sektörü çalışanları içerisinde basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler meydana getirmektedir. Anket çalışması yapılan kurumlarda yaklaşık 750 kişi görev almaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 254 kişi şeklinde hesaplanmıştır (Sekaran, 1992). Böylelikle kolayda örnekleme yöntemi ile tesadüfi bir şekilde seçilen toplam 350 kişiye anket çalışması yapılması planlanmıştır. Anketlerden 275' i geri dönmüştür. 261 anket analiz yapmak için uygun görülmüştür. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 4 veri seti çıkartılmış ve 257 katılımcının doldurduğu anket analizlere eklenmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Eğitim kurumu çalışanlarına anketler yüz yüze yapılmıştır. Leaveism algısını ölçmek üzere Richards vd. (2022) tarafından kullanılan kişisel ve kurumsal leaveism ölçeği uygulanmıştır. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 1'de diğer ölçeklerin ki ile birlikte toplu olarak gösterilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı sırasıyla .70 ve .71 bulunmuştur.

Eğitim sektörü çalışanlarının bilgi paylaşımı düzeylerini belirlemek amacıyla Lu ve arkadaşları (2006) tarafından kullanılan tek boyutlu ölçek uygulanmıştır. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 1'de toplu olarak gösterilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bilgi paylaşımı ölçeğinin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı düşük faktör yükü nedeniyle 2 madde çıkarıldığında .81 olarak hesaplanmıştır.

Eğitim sektörü çalışanlarının bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla Crossley vd. (2007) tarafından kullanılan tek boyutlu ölçek uygulanmıştır. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 1'de toplu olarak gösterilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bilgi paylaşımı ölçeğinin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı düşük faktör yükü nedeniyle 2 madde çıkarıldığında .91 olarak hesaplanmıştır.

Eğitim işletmelerindeki çalışanların kariyer olanakları algılarını belirlemek amacıyla Kraimer ve arkadaşları (2011) tarafından kullanılan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 1’da gösterilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .91 olarak tespit edilmiştir.

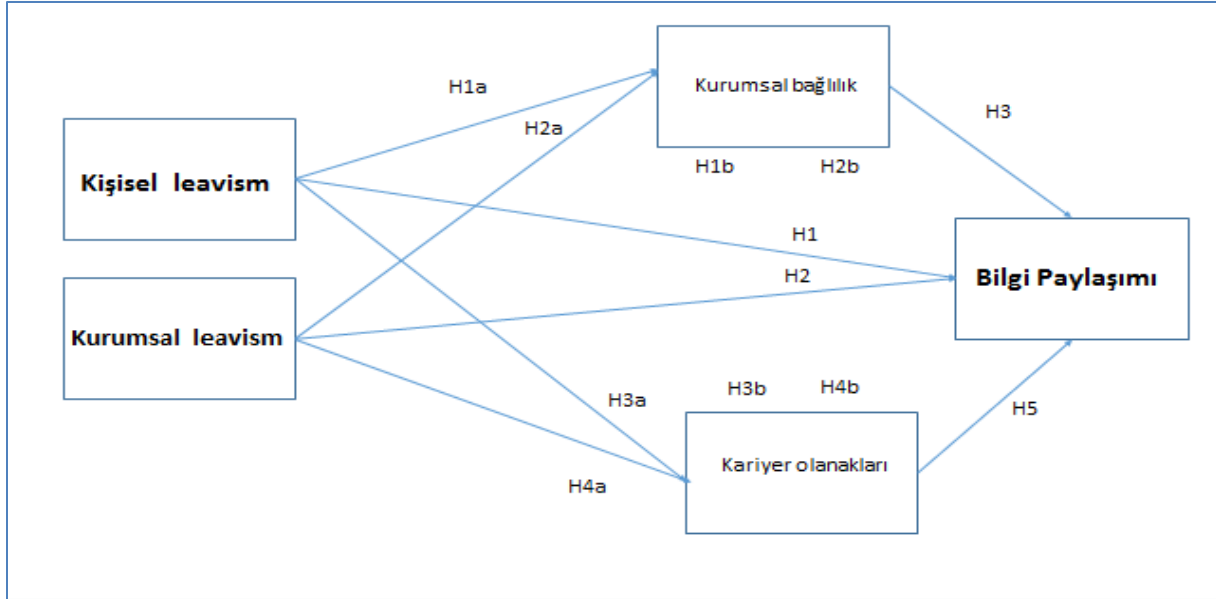
Tablo 1: Doğrulamalı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

Değişkenler	X ²	df	CMIN/DF≤5	GFI≥.85	AGFI≥.80	FI≥.90	FI≥.90	LI≥.90	RMSEA ≤.08
1.Bireysel leavism	124,8	37	3,3	.91	.88	.93	.92	.92	.06
2.Kurumsal leavism	99,3	32	3,1	.93	.90	.93	.91	.92	.07
3.Örgütsel bağlılık	27,8	9,9	2,8	.95	.96	.98	.98	.97	.05
4. Kariyer olanakları	41,8	15,1	2,7	.92	.88	.93	.91	.90	.07

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

Araştırma modeli ve hipotezler şekil 1 de sunulmuştur.

şekil 1: Araştırma modeli



BULGULAR VE TARTIşMA

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek maksadıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo2). Analiz sonucunda; bağımlı değişken bilgi paylaşımının bağımsız değişken ve aracılığı araştırılan değişkenlerle (Kariyer olanakları hariç) pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu gürülmüştür.

Tablo 2: Değişkenler arası korelasyon değerleri

DEĞIşKENLER	1	2	3	4	5
1.Bilgi Paylaşımı	1				
2.Kariyer olanakları	.09	1			
3.Örgütsel bağlılık	.32***	.40***	1		
4.Bireysel leavism	.17***	.19**	.36***	1	
5.Kurumsal leavism	.29***	.10	.20***	.51***	1

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir. *** $p \leq .001$; ** $p \leq .01$,

Bireysel ve kurumsal leavism in bilgi paylaşımına etkisini ve bu ilişkide kariyer olanakları ile örgütsel bağlılığın aracılık rolünü açıklamak maksadı ile Baron ve Kenny (1986) aracılığıyla önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken zerinde anlamlı etkisi devam etmelidir. Bu kapsamda hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır.

Bu çerçevede yürütülen analizler kapsamında elde edilen hipotezler Tablo 3’de toplu olarak sunulmuştur.

H1:Bireysel leavism bilgi paylaşımını pozitif ve anlamlı olarak artırır.	DESTEKLENDİ
H1b:Bireysel leavism bilgi paylaşımını ilişkisinde kariyer olanaklarının aracılık rolü vardır.	DESTEKLENMEDİ
H3b:Bireysel leavism bilgi paylaşımını ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.	DESTEKLENDİ (KISMİ ARACILIK)
H2:Kurumsal leavism bilgi paylaşımını pozitif ve anlamlı olarak artırır.	DESTEKLENDİ
H3b:kurumsal leavism bilgi paylaşımını ilişkisinde kariyer olanaklarının aracılık rolü vardır.	DESTEKLENMEDİ
H4bKurumsal leavism bilgi paylaşımını ilişkisinde kariyer olanaklarının aracılık rolü vardır.	DESTEKLENDİ (TAM ARACILIK)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireysel ve kurumsal leaveism’in bilgi paylaşımını arttırdığı görülmüştür. Eğitim sektöründe faaliyet gösteren kişiler özel zamanlarında da işle ilgili faaliyetlerde bulunmakta, bunu yaparken diğer iş arkadaşları ile de bilgi paylaşımını sürdürmektedirler. Bireysel faktör nedeniyle leaveismde bulunan kişiler kariyerlerinde ilerleme olasılığı karşısında da olsalar, leaveism davranışını arttırmamakta, kurumda ilerleme ihtimali onların tatillerini kurum için daha fazla feda etmelerine yol açmamaktadır. Örgütsel bağlılık ise kurumsal kökenli leaveism faktörlerinde daha etkili olmaktadır. Kurumuna bağlı bireyler, kurumlarında işlerin yetişmesi gerektiğini, ancak yetişemediğini düşündüklerinde, kendi zamanlarını daha fazla feda etmekte, bundan sakınca görmemektedir. Ancak kendi yetersizliği nedeniyle tatilde iş yapmak zorunda kalan kişiler, örgütlerine bağlı da olsalar, daha fazla iş yapmak istememektedir. Bu durumda kurumların, çalışan memnuniyetine ve fazla iş yapmanın yol açacağı sonuçlara daha fazla dikket etmesi ve gerekli önlemleri alması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Bakan, İ. (2018). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar* (2. baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Cartwright S. Ve Cooper CL (2009). *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*. Oxford: Oxford University Press.
- Chow, W. S., ve Chan, L. S., (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information And Management*, 45b(7), 458-465.
- CIPD. (2021). *Health and well-being at work*. CIPD.
- Creed, P. A. Ve Hood, M. (2015). The development and initial validation of a scale to assess career goal discrepancies. *Journal of Career Assessment*, 23(2), 308-317.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M. Ve Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031–1042.
- Davenport, T.H., ve Prusak, L., (2001). *İş dünyasında bilgi yönetimi*. Rota Yayınları, İstanbul, 270.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-56.
- Hesketh, I., ve Cooper, C. (2014). Leaveism at work. *Occupational Medicine*, 64(3), 146–147.

- Hesketh, I., Cooper, C., ve Ivy, J. (2014). Leaveism and public sector reform: Will the practice continue? *Journal of Organizational Effectiveness: People & Performance*, 1(2), 205–212.
- Houdmont, J., Elliott-Davies, M., ve Donnelly, J. (2018). Leaveism in English and Welsh police forces: Baseline reference values. *Occupational Medicine*, 68(9), 593–599.
- Işık, M., (2002). *Kitle İletişim Teknolojilerine Giriş*, 1.Baskı, Eğitim Kitapevi, Ankara.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lu, L., Leung, K. Ve Koch, P.T. (2006). Managerial knowledge sharing: the role of individual, interpersonal and organizational factors, *Management and Organization Review* 2 (1). 15-41.
- Miller, J. (2016). The well-being and productivity link: A significant opportunity for research-into-practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People & Performance*, 3(3), 289–311.
- Odyakmaz, N., (2000). Bilgi teknolojileri, küreselleşme ve kalkınma. *Dış Ticaret Dergisi*, 18, 96-113.
- Öztemel, K. (2012). Kariyer kararsızlığı ile mesleki karar verme öz yetkinlik ve kontrol odağı arasındaki ilişkiler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 459-477.
- Özdemir H. (2021). *Örgütsel bağlılık: Örgütsel Davranış üzerine literatürel analiz ve ölçekler*. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Richards, J., Ellis, V., Canduela, J., Pustelnikovaite, T., ve Saxena, S. (2022). Developing the concept of leaveism: From presenteeism/absence to an emergent and expanding domain of employment? *Human Resource Management Journal*, 1–22.
- Sekaran U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 2nd ed. New York: John Wiley and Sons. Inc.
- Yam F.C., Alkın S. Ve Barut Y. (2020). İş Kariyer Hedef Tutarsızlık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi* 7 (1). 23-32.
- Zaim, H. (2005). Bilgi Yönetim Süreçleri Edi. Aktan C.C., Vural İ.Y. *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Çizgi Yayınları, Konya.

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA YALNIZLIĞIN FOTOĞRAFA DAYALI ÖYKÜLEME TEKNİĞİYLE ANALİZİ

Tuğba YILMAZ

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, tgbaylmz35@gmail.com

Doç. Dr. Ozan AĞLARGÖZ

Anadolu Üniversitesi, ozanaglargo@anadolu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, sağlık çalışanlarının örgütsel yalnızlık olgusuna yükledikleri anlamın fotoğraflar aracılığıyla keşfedilmesidir. Çalışma, sağlık çalışanlarının iş yerlerinde hissettikleri yalnızlığı fotoğraf aracılığıyla incelemeyi sorunsallaştırmaktadır. Araştırmanın katılımcılarını sağlık çalışanları, özellikle de hemşireler oluşturmaktadır. Araştırmada veriler fotoğrafa dayalı öyküleme tekniği (FDÖ) kullanılarak toplanmıştır. Katılımcılardan fotoğrafları iş yerinde çekmeleri istenmiştir. Katılımcılar kendilerini işyerinde yalnız hissettikleri anlarda çektikleri fotoğrafları araştırmacılarla paylaşmış ve fotoğraflara ilişkin yarı-yapılandırılmış görüşme sorularına yanıt vermiştir. Araştırmada, katılımcılar tarafından çekilen fotoğraflara ilişkin yorumlar ve katılımcıların öykülemeleri ile eşleştirilerek örgütsel yalnızlığın anlamı keşfedilmeye çalışılmıştır. Elde edilen görgül materyal örgütsel yalnızlığa ilişkin dört öncül temaya işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Yerinde Yalnızlık, Örgütsel Yalnızlık, Sağlık Çalışanları.

GİRİŞ

Tarihsel olarak incelendiğinde, hemşireliğin toplumsal bir ihtiyaç olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Dağhan, 2017; Pektekin, 2013). Modern hemşireliğin başlangıcından itibaren hemşirelerin, olağanüstü koşullarda önceliği tanımlama, değerlendirme, iş birliğini sağlama ve bakımı yönetme rollerini üstlendiği görülmektedir (Yıldırım, 2014). Bunun en güzel örneği, Florence Nightingale'in, 1854 senesinde Kırım Savaşı'nda göstermiş olduğu çabadır. Binlerce askerin dizanteri, kolera salgınları ve kötü hasta bakımından öldüğü savaşta, Florence Nightingale hemşirelik uygulamaları sayesinde ölüm oranını %42'den %2,2'ye düşürmüştür (Yıldırım, 2014).

Günümüzde hemşireler arasında devam eden destekleyici davranış ve güven nedeniyle hemşirelerin, mesleklerini mutlu bir şekilde icra etmeleri sağlanmaktadır (Çınar, 2016). Hemşireler çalışma ortamında desteğe ihtiyaçlarını sıklıkla vurgulamaktadırlar (Kılıç, 2017). Bu desteğin öncelikle yönetimden ve çalışma arkadaşlarından geldiği bilinmektedir. Günümüzde yönetici hemşireler, hemşirelerinin mesleki uygulama ortamını optimal düzeyde geliştirmesi ve çalışma ortamında istekliliği artırmasına destek olmanın yollarını araştırmaktadırlar (Aydın ve Ağaçdiken, 2021). Hemşireler yeterli desteği alamadıkları zaman çalışma ortamları üzerinde kontrol sahibi olmadıklarını düşünmekte ve kendilerini değersiz, hayal kırıklığına uğramış ve çaresiz hissetmektedirler (Aydın ve Ağaçdiken, 2021). Bu durumun aksine, desteklendiğini hisseden hemşireler kendilerini güçlü ve yetkin hissetmektedirler (Hagbagheri vd., 2004).

Çalışanlar iyi bir çalışma ortamını, iş yerinde diğer çalışan insanlara güven duyulan ve zevk alınan, yapılan işle gurur duyulan yer olarak tanımlamaktadır (Mercan vd., 2012). İş yeri, zamanımızın çoğunu geçirdiğimiz yer olup, bireysel ilişkiler başta olmak üzere birçok örgütsel davranış olgusunun ortaya çıktığı ortamlardır. Sosyal yalnızlık veya kişilerarası ilişkilerin eksikliğinden kaynaklanan izolasyon yaygın olarak tartışılan bir konu olmasına rağmen (Ernst ve Cacioppo, 1999), işyeri yalnızlığı literatürde daha nadiren ele alınmıştır (Zhou, 2018). İşyeri düzeni, çalışanların yalnızlığını etkileyen bir organizasyonel boyut olarak görülmektedir. Fiziksel işyeri tasarımının bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar olmasına rağmen (örn. Smith-Jackson ve Klein, 2009; Hongisto vd., 2016; Herbig vd., 2016,

Robertson, vd., 2008), iş yeri düzeninin iş ilişkilerine etkisini değerlendiren araştırma eksikliği bulunmaktadır. Bu araştırma eksikliğinin temel sebebinin, iş ilişkilerini etkileyen mekânsal faktörlerin yönetim ve örgütsel davranış bağlamında yeterince kavramsallaştırılıp ölçülememesi olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda fotoğrafa dayalı öyküleme tekniği kullanılarak görsel materyaller aracılığıyla bu açığın kapatılması çabalarına katkı sağlanması hedeflenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde konuyla ilgili literatür taraması yapılarak örgütsel yalnızlık kavramına yönelik detaylı açıklamalara ve yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Örgütsel Yalnızlık

Araştırmacılar için “yalnızlık” kavramının tanımlanması ve ölçülmesi oldukça zordur. Çünkü yalnızlık deneyimi oldukça öznedir. Bazı durumlarda bireylerin yaşadığı yalnızlığı bir başkasına ifade etmesi acı veren bir durumdur. Yalnızlık, bireye hiçbir pozitif etki sağlamayan ve tıbbî bir müdahale gerektiren hastalıklı bir durum olarak da değerlendirilmektedir (Çetin ve Alacalar, 2016).

Fromm Reichman (1959) ‘‘Yalnızlık’’ adlı çalışmasında yalnızlık olgusunu kavramsallaştırmıştır. Perlman ve Peplau (1981), yalnız kavramını “kişinin sosyal ilişkilerinde nitelik veya nicelik olarak önemli bir eksiklikten oluşan hoş olmayan, antipatik bir deneyim” şeklinde tanımlamıştır. Araştırmacılar tarafından yalnızlık kavramı genellikle bilişsel bir eksiklik olarak sosyal ve kişisel ilişkilerde kendini gösteren duygusal bir reaksiyon şeklinde tanımlanmaktadır (Asher ve Julie, 2003).

Yalnızlık, bireyin kendisini anlaşılmamış ve kimsesiz hissettiği durumlardır. Genel anlamda yalnızlık, kişisel ilişkilerin ve sosyal etkileşim yeteneğinin düşük olmasından kaynaklı meydana gelen ruh halidir. Çevreye uyumun bozulduğu yalnızlık durumlarında, birey kendini kimsesiz, anlaşılmamış hissetmekte, uyumsuzluk ve mutsuzluk duygusunun egemen olduğu durumları deneyimlemektedir (Yılmaz ve Aslan, 2013).

Yalnızlık, bireyin yalnız kalmasından dolayı değil ihtiyaç duyduğu ilişki dizisinin eksikliği ya da olmaması durumunda meydana gelmektedir (Weiss, 1973). Yalnızlık her zaman belirli ilişkisel durumların olmamasına kanıt şeklinde gösterilmektedir (Weiss, 1973). Yalnızlığın karmaşık bir olgu olması sebebiyle kaynağı her zaman gözle görülen bir sebeple olmayabilir. Birey anlamlı ilişkilerin eksik olduğundan haberdar olsa bile sosyal ilişkilerinin hangi yönlerinin yetersiz olduğunu algılayamayabilir (Kaplan, 2011). Örgütsel yalnızlığın örgütsel davranış açısından önemli sonuçları olabilir (Erdirençelebi ve Ertürk, 2018; Ayazlar ve Güzel, 2013). Yalnızlık alanındaki araştırmaların yalnızlığı daha çok bireysel özelliklere atfetme, örgütsel bağlamı ise göz ardı etme eğilimde olduğu belirtilmektedir (Wright, 2009).

Bireylerin yalnızlık hissetmeleri çalıştıkları iş yerlerinde de karşılımlarına çıkabilmektedir (Lam ve Lau, 2012). İş yaşamında meydana gelen yalnızlık, yalnızca iş ortamına hâkim olabilmektedir. Kişisel hayatında sağlıklı ilişkilere sahip ve yalnızlık hissine kapılmayan bir birey, iş yaşamında sosyal ilişki kurmada ve sosyal destek ediniminde sıkıntı yaşayabilmektedir. Bu durum neticesinde birey, iş yaşamında yalnızlık ve dışlanmışlık hissine kapılabilecektir (Doğan vd., 2009). Çalışan ilişkilerinin çok önemli örgütsel olayların temelini oluşturduğu göz önüne alındığında, iş yerindeki yalnızlığın çalışan davranışlarına etkileri oldukça önemli hale gelmektedir (Lam ve Lau, 2012).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın yöntemi ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Bu anlamda, veri toplama tekniği, katılımcı seçimi, verilerin analizi ve yorumlama süreci ile çalışmanın inandırıcılığı konuları ele alınmıştır.

Veri Toplama Tekniği

Bell ve Davison (2013) yönetim alanında görsel araştırmaların oldukça hızlı bir şekilde geliştiğini ve belli bir olgunluğa eriştiğini belirtmektedir. Görsel araştırma; önceden var olan veya araştırma kapsamında araştırmacı ve/veya katılımcı tarafından geliştirilen fotoğraf, grafik, sinema filmi, kısa film, video, web sayfası, kıyafet veya mimari bileşenler gibi çeşitli görsel öğeler aracılığıyla gerçekleştirilen araştırma süreci olarak tanımlanmaktadır (Bell ve Davison, 2013). Sosyal bilimlerde dile dayalı dönüşüm (Rorty, 1979) ve bunun yönetim ve örgüt alanına yansması (Alvesson ve Kärreman, 2000) gibi “görsel dönüşüm” şeklinde ifade edilebilen bir durumun varlığında da söz edilebilmektedir.

Araştırmada, fotoğrafa dayalı öyküleme (FDÖ) tekniğiyle veri toplanmıştır. Bu teknik, öznel deneyimleri nitel yöntemlerle incelemek için kullanılan “fotoğraflama” ve “öyküleme” tekniklerini kullanarak, her iki tekniğin güçlü yönlerini bütünleştirmeyi amaçlayan eklektik bir tekniktir (Uygun, 2010). FDÖ, amaca yönelik fotoğraflar çekmeyi ve katılımcılardan üretilen fotoğrafların sınırları içinde bir hikâye sunmalarını istemeyi kapsamaktadır.

Bir görüşme yöntemi olarak fotoğraf çekimi, basitçe bir görüşme ortamında fotoğrafların kullanılmasıdır (Harper, 2002; Hogan, 2012). Görüşme sırasında görsel uyaranların kullanılmasının görüşmenin iklimini değiştirdiği, anılarla duygusal bağlantılar kurulmasını sağladığı ve böylece daha anlamlı anlatımlar ortaya çıkardığı görölmüştür (Kunimoto, 2004). Fotoğraflar, sözlerin ötesinde yanıtlayanların hafızasını uyurabilmektedir (Prasetyo, 2020). Bunun fiziksel bir temeli de vardır (Harper, 2002). Beynin görsel bilgiyi işleyen kısımları, evrimsel olarak sözel bilgiyi işleyen kısımlarından daha eskidir. Böylece imgeler, insan bilincinin sözcükleri yapan daha derin unsurlarına çağırışım yapabilmektedir. Sadece kelimelere dayanan değişimler, beynin kapasitesini, beynin kelimeleri olduğu kadar görüntüleri de işlediği değişimlerden daha az kullanması anlamına gelmektedir (Strickland vd., 2010).

Araştırmada, “katılımcıların kendi deneyimlerini temsil eden fotoğrafları kendilerinin çekmesi gerektiği” fikrini benimsemelerine özen gösterilmiştir (Uygun, 2011). Araştırmanın amacı göz önünde bulundurularak, “fotoğraflar araştırmaya konu sağlık kurumlarında çekilmesi” ve “katılımcının yalnızlık deneyimini temsil etmesi,” gibi ölçütler fotoğraf seçim sürecinde temel belirleyici olmuştur. Ayrıca, araştırmada, katılımcılar tarafından üretilen fotoğrafların yorumlanması, yine aynı anlayışla katılımcıların öykülemeleri ile eşleştirilerek anlamlandırılmaya çalışılmıştır.

Katılımcı Seçimi

Araştırma, Türkiye’de yer alan sağlık kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, nitel araştırma yaklaşımına uygun olan amaçlı örneklemeden hareketle, katılımcı olarak sağlık işletmelerinde çalışan sağlık çalışanları seçilmiştir. Araştırma kapsamında 11 sağlık çalışanından gönüllülük esasına göre veri elde edilmiştir.

Veri Toplama Süreci, Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada, özgün bir veri toplama süreci tasarlanmıştır. Bu süreçte, katılımcılarla iletişime geçilip, bilgi verilerek bilgilendirilmiş onam sağlamaları istenmiştir. Bu aşamada, katılımcıya “İş Yerinde Yalnızlık” temasından hareketle, bu durumu en iyi temsil edecek 1 fotoğraf çekmeleri istenmiştir. Sonrasında, katılımcılardan çekmiş oldukları fotoğraflara ilişkin yazılı veya sesli öykülemeler alınmıştır.

Veriler, tümevarım bakış açısıyla analiz edilmiştir. Tümevarım analizi, kodlama yoluyla verilerin kategorilere ayrılması, bu kategoriler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması ve buna dayalı olarak temalar ve alt-temalardan bütüncül bir resme ulaşılması anlamına gelmektedir (Bogdan ve Biklen, 1998). Veri analizi, toplanan verilerin hazırlanması, organize edilmesi, verilere ilişkin genel bir anlayış sağlanması, kod listesinin geliştirilmesi, verilerin kodlanması ve temaların oluşturulması ile sürdürölerek, verilerin temalar

çerçevesinde raporlaştırılması ile son bulmuştur. Katılımcıların fotoğraflara ilişkin doğrudan görüşlerini yansıtabilmek üzere aşağıdaki soruları yanıtlamaları istenmiştir.

- Bu fotoğraf nerede çekildi?
- Bu fotoğrafta kimler var?
- Neden bu fotoğrafı seçtiniz?
- Bu fotoğrafa baktığınızda kendinizi nasıl hissediyorsunuz?
- Bu fotoğrafı ne zaman çektiniz?
- Bu fotoğraf size ne anlatıyor?
- Yalnızlık denilince aklınıza gelen üç kelimeyi yazınız.
- Yalnızlık hissetmeniz negatif veya pozitif duygu olarak işinizi etkiler mi?

Araştırmanın İnanırcılığı

Nitel araştırmada, geçerlik ve güvenilirlik yerine, “inandırcılık (ing. trustworthiness)” kavramı dikkate alınmaktadır (Wallendorf ve Belk, 1989). Bu araştırmanın tüm süreçlerinde çeşitli inandırcılık ölçütleri dikkate alınmıştır. Araştırmada, fotoğraflama ve öyküleme teknikleri bir arada kullanılmıştır. Veri toplama ve analiz süreçlerindeki tüm ses kayıtları ve yazılı kayıtlar düzenli olarak tutulmuştur. Veri toplama aracının tasarlanmasında, veri analizlerinde ve verilerin doğrulanmasında başka bir uzman araştırmacı ve alan uzmanı kişilerle iş birliği yapılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Sağlık çalışanlarının çektikleri fotoğraflar ve bu fotoğraflara ilişkin yorumları kapsamında iş yerinde yalnızlık deneyimlerine ilişkin 4 tekrarlayan tema ön plana çıkmıştır. Tablo 1’de yalnızlık kelimesinin çalışanların zihninde çağrıştırdığı tekrarlayan temalar sunulmuştur.

Tablo 1: Temalar, kategoriler ve tekrarlama sıklığı

Tema	Kategori	Tekrarlama Sıklığı
Yalnızlık	Örgütsel Dayanışma Eksikliği	4
	Huzur	3
	Karamsarlık	2
	Korku	2

Çalışmaya katılan çalışanların iş yerinde yalnızlık deneyimlerini temsil eden yalnızlık kodları sırasıyla “örgütsel dayanışma eksikliği”, “huzur” ve “karamsarlık” ve “korku” olarak ifade edilmiştir. Bu temalar aşağıda detaylı olarak incelenmektedir.

Örgütsel Yalnızlık – Örgütsel Dayanışma Eksikliği

Katılımcılar tarafından sıklıkla ifade edilen yalnızlık deneyimi, örgütsel dayanışma eksikliği ile ilişkilendirilmiştir. Pek çok çalışan iş yerinde hissettikleri yalnızlık deneyimlerini örgütsel dayanışma eksikliğinden etkilendiğini belirtmiştir.

“İnsanların kendi işlerine odaklanıp yardım duygusundan ve davranışından uzaklaştığını” (K1)

“İşe ilk başladığım zamanlarda kimse bir şey öğretmediği için kendimi yalnız hissediyordum ve ameliyat masalarını çekip öyle öğrenmeye çalışıyordum.” (K4)

“Serviste tek hemşire nöbet tutmaktadır. Kendimi yalnız hissettiğim için bu fotoğrafı seçtim” (K6)

“O esnada çalıştığım yer çok yoğun ve bana destek olan diğer hemşire moladaydı. Tedavi bekleyen hastalar vardı yetişemediğim için kendimi o an çok yalnız hissettim.” (K7)

Örgütsel Yalnızlık – Huzur

Katılımcılar tarafından ifade edilen bir başka yalnızlık deneyimi, huzur ile ilişkili yalnızlıktır. Çalışanlar, iş yerlerinde hissettikleri yalnızlık deneyiminin kendilerini huzurlu hissettirdiğini belirtmiştir. Çalışanların bir kısmı iş yerlerinde hissettikleri yalnızlık deneyimlerinin kendilerini olumsuz etkilemediğini de belirtmiştir.

“İş yerindeki stresten kurtulup doğayla baş başa kalmanın getirmiş olduğu huzuru anlatıyor” (K2)

“Kapalı alanda yoğun bir tempoyu atlattığımda dışarıdan yansıyan görüntünün dinginliğini fotoğraf ile yakalamak istedim.” (K3)

“İnsan bazen yalnız kalmalı diye düşünüyorum bazen karmaşıklığın içinde yalnızca kendinle baş başa kalmak istiyor. Bazen de kendine destek olacak birilerine ihtiyaç duyuyor.” (K5)

Katılımcıların bir kısmı yalnızlık deneyiminin negatif bir olgu olmadığını kendilerini pozitif etkilediği belirtmiştir. Bazı katılımcılar yalnız çalıştıklarında kendilerini daha başarılı hissettiklerini ifade etmiştir.

Örgütsel Yalnızlık – Karamsarlık

Katılımcılar tarafından belirtilen bir diğer yalnızlık deneyimi, karamsarlık ile ilişkilendirilmiştir. Çalışanlar, iş yerlerinde hissettikleri yalnızlık deneyimlerinin karamsar bir ruh haline sebep olduğunu belirtmiştir.

“Yalnız ve özgürlüğü kısıtlı olarak görüyorum. Koridora vuran ışık odaya vurmadığı için ruhumun karanlıklarında boğuluyorum.” (K8)

“Kalabalıklar içinde dahi yalnız hissedebileceğimi anlatıyor.” (K9)

Katılımcılar, yalnızlık deneyiminin kendilerini düşünceli ve karamsarlığa meyilli bir duyguya sevk ettiklerini belirtmişlerdir. Yalnızlığı ekip tarafından dışlanma ve ortama yabancılaşma ile ilişkilendiren katılımcılar işlerinden de uzaklaştıklarını belirtmişlerdir.

Örgütsel Yalnızlık – Korku

Katılımcılar tarafından ifade edilen bir başka yalnızlık deneyimi, korkudur. Çalışanlar, iş yerlerinde hissettikleri yalnızlığın korku hissetmelerine sebep olduğunu belirtmiştir.

“Nöbeti devraldıktan sonra çıkacak vakalara nasıl gidileceği endişesi” (K10)

“Canım sıkılmıştı istasyonun önünde olta atıyordum yakın zamanda evleneceğim için sürekli nöbet tutuyordum ve daha bir çok işim yarı da kalmıştı her şeyle kendim ilgilenmek zorunda olduğum için yalnız hissetmişim. Sonra olta atarken aç hoşuma gitti ve çektim fotoğrafı.” (K11)

Katılımcılar, yalnızlık deneyiminin korku hissetmeye sebep olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar yalnızlık hissettiğinde hem işle ilgili korkularla hem de kişisel korkularıyla yüzleştiklerini ifade etmişlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında elde edilen görgül materyalden hareketle sağlık çalışanlarının yalnızlık deneyimleri betimlenmeye çalışılmıştır. Yöntem, katılımcıların kelime tercihlerini ve görsel seçimlerini vurgulamak, onları daha güçlü kılmak, onların değer ve düşünce sistemlerine daha yakından erişebilmek açısından oldukça etkili sonuçlar ortaya koymuştur (Richard ve Lahman, 2015). Çalışmadan elde edilen deneyimlere göre, yalnızlığın negatif bir duygu deneyimi yaşatmasının yanı sıra pozitif deneyim olarak da algılandığı ifade edilmelidir.

Araştırmada, elde edilen veriler neticesinde, iş yerinde yalnızlık hisseden çalışanların bir kısmının pozitif, bir kısmının negatif deneyimler paylaştıkları görülmüştür. Çalışanların farklı deneyim öykülerinin olduğu görülmektedir. Çalışmada katılımcılardan istenen yalnızlık temalı fotoğrafların bir kısmının çalışanların daha öncesinden çektiği fotoğraflar olduğu görülmüştür. Bu durum çalışanların kendilerine anlamak için görsel kullandıkları şeklinde yorumlanabilir. FDÖ tekniğinin yaratıcı ve katılımcı bir yöntem olması özellikle sağlık alanının iyileştirilmesine yönelik araştırma çabalarını daha etkili kılabilceğinin altı çizilmelidir.

KAYNAKÇA

- Alvesson, M. ve Kärreman, D. (2000). Taking The Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences. *The journal of applied behavioral science*, 36(2), 136-158.
- Asher, S. R. & Paquette, J. A. (2003). Loneliness and Peer Relations in Childhood. *Current Directions in Psychological Science*, 12(3), 75- 78.
- Aydın, T. ve Ağaçdiken, S. (2021). Covid-19 Pandemi Sürecinde Hemşirelerde Meslektaş Dayanışması ve Tükenmişlik Durumu. *Samsun Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(1), 11-22.
- Bell, E. & Davison, J. (2013). Visual Management Studies: Empirical and Theoretical Approaches. *International Journal of Management Reviews*, 15(2), 167-184.
- Bogdan, R. C. ve Biklen, S. K. (1998). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, Boston: Allyn and Bacon.
- Çetin, A. ve Alacalar, A. (2016). İş Yaşamında Yalnızlığı Yordamada Kişilik Özellikleri ile Algılanan Sosyal ve Örgütsel Desteğin Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12 (27), 193-216.
- Çınar, E. S. (2016). Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Çalışma Ortamları Algısı ile İşten ve Meslekten Ayrılma Niyetinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İzmir.
- Dağhan, Ş. (2017). “Halk Sağlığı Hemşireliği Felsefesiyle Hemşire Olmak” Anlamı Nedir? *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 10(2), 107–112.
- Doğan, T., Çetin, B. ve Sungur, M. Z. (2009). İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Anatolion Journal of Psychiatry*, 10, 271- 277.
- Erdirençelebi, M. ve Ertürk, E. (2018). Çalışanların Örgütsel Yalnızlık Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(2), 603-617.
- Ernst, J. M. ve Cacioppo, J. T. (1999). Lonely hearts: Psychological perspectives on loneliness. *Applied and Preventive Psychology*, 8(1). [https://doi.org/10.1016/s0962-1849\(99\)80008-0](https://doi.org/10.1016/s0962-1849(99)80008-0)
- Fromm-Reichmann, F. (1959), Loneliness. *Psychiatry*, 22, 1-15.
- Güner-Kılıç, E. (2017). Hemşirelerde Meslektaş Dayanışmasının Örgütsel İklim Üzerine Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı*, Erzurum.
- Hagbager, M. A., Salsali, M., Ahmadi, F. A. (2004). Qualitative Study Of Ranian Nurses’ Understanding And Experiences Of Professional Power. *Human Resources For Health*, 2(9), 1-14.
- Harper, D. (2002). Talking About Pictures: A Case For Photo Elicitation. *Visual Studies*, 17(1) 13-26.
- Hogan, S., & Warren, L. (2012). Dealing With Complexity In Research Processes And Findings: How Do Older Women Negotiate And Challenge Images Of Aging?. *Journal Of Women And Aging*, 24(4), 329-350.

- Hongisto, V., Haapakangas, A., Varjo, J., Helenius, R. ve Koskela, H. (2016). Refurbishment of an open-plan office e Environmental and job satisfaction. *Journal of Environmental Psychology* 45, 176-191.
- Kaplan, M. S. (2011). Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Duygularının Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kunimoto, N. (2004). Intimate Archives: Japanese-Canadian Family Photography, 1939–1949. *Art History*, 27(1), 129-155.
- 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.
- Mercan, N., Oyur, E., Alamur, B., Gül, S. ve Bengül., S. (2012). İşyeri Yalnızlığı ve Sosyal Fobi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 213-226.
- Pektekin, Ç. (2013). Hemşirelik Felsefesi, Kuramlar-Bakım Modelleri ve Politik Yaklaşımlar (1st ed.). İstanbul Medikal Sağlık ve Yayıncılık.
- Peplau, L. A. & Perlman, D. (1982). Perspectives on Loneliness. Loneliness: A Sourcebook of Current Theory, *Research and Therapy*, 1- 20.
- Prasetyo, A. (2020) Elıstası Foto: Metode Pengumpulan Data Dalam Penelitian Visual. 1st ed. Surakarta: ISI Press.
- Richard, V. M. ve Lahman, M. K. (2015). Photo-Elicitation: Reflexivity On Method, Analysis, and Graphic Portraits. *International Journal of Research & Method in Education*, 38(1), 3-22.
- Robertson, M. M., Huang, Y.-H., O'Neill, M. J. ve Schleifer, L. M. (2008). Flexible workspace design and ergonomics training: Impacts on the psychosocial work environment, musculoskeletal health, and work effectiveness among knowledge workers. *Applied Ergonomics*, 39(4), 482-494.
- Rorty, R. (1979). *Philosophy and the Mirror of Nature*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Smith-Jackson, T. L. ve Klein, K. (2009). W. Open-plan offices: Task performance and mental workload. *Journal of Environmental Psychology*, 29(2), 279-289.
- Strickland, M.J., Keat, J.B. ve Marinak, B. A. (2010). Connecting Worlds: Using Photo Narrations To Connect İmmigrant Children, Preschool Teachers And İmmigrant Families. *The School Community Journal*, 20(1), 81-102.
- Uygun, M. (2010). Tüketim Deneyimlerinin İncelenmesinde Bütünleşik Bir Yaklaşım: Fotoğrafa Dayalı Öyküleme, 15. *Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 79-94.
- Yıldırım, N. (2014). *Savaşlardan Modern Hastanelere Türkiye’de Hemşirelik Tarihi*. Vehbi Koç Vakfı, İstanbul.
- Yılmaz, E. ve Aslan, H. (2013). Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlıkları ve Yaşam Doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3(3), 59-69.
- Zhou, X. (2018). A Review of Researches Workplace Loneliness. *Psychology*, 9, 1005-1022.
- Wallendorf, M. & Belk, R.W. (1989). Assessing Trustworthiness in Naturalistic Consumer Research, E.C. Hirschman (Ed.), *Interpretive Consumer Research, Association for Consumer Research*, Provo, UT, 69-84.

Weiss, R. (1973). *Loneliness: The Experience of Emotional and Social Isolation*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Wright, S. L. (2009). In a Lonely Place: The Experience of Loneliness in the Workplace. İçinde R. L. Morrison ve S. L. Wright (Ed.), *Friends and Enemies in Organizations: A Work Psychology Perspective* (ss. 10-31). Palgrave Macmillan.

DİJİTAL LİDERLİK VE İNOVATİF DAVRANIŞIN İŞE ADANMIŞLIK ARACILIĞINDA ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞE OLAN ETKİSİ HAVACLIK İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA*

Doktora Öğrencisi Engin KARAFAKİOĞLU
Beykent Üniversitesi, enginkarafakioglu@gmail.com

Prof. Dr. Mine AFACAN FİNDİKLİ
İstinye Üniversitesi, mine.findikli@istinye.edu.tr

ÖZET

Sosyal Bilgi İşleme ve Rol teorileri doğrultusunda geliştirilen bu çalışmanın amacı dijital liderlik ve inovatif davranışın örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerini değerlendirerek işe adanmışlığın aracı rolündeki ilişkileri diğer değişkenlerle ortaya koymaktır. Bu kapsamda havacılık işletmelerinden 294 katılımcıya ait anket ifadeleri Smart PLS programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizde dijital liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde etkisinde işe adanmışlığın kısmi aracılık etkisi ortaya konulmuştur. İnovatif davranışın örgütsel çeviklik üzerinde etkisinde işe adanmışlığın kısmi aracılık etkisi doğrulanmıştır. Hem dijital liderliğin hem de inovatif davranışın aynı anda örgüt içerisinde yer aldığı modelleme de ise dijital liderlik için tam aracılık, inovatif davranış için kısmi aracılık tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dijital Liderlik, İnovatif Davranış, İşe Adanmışlık, Örgütsel Çeviklik

GİRİŞ

Dijital dönüşüm nedeniyle yaşanan hızlı değişimlere bağlı olarak müşteri istek ve ihtiyaçlarının farklılaşması internet, blockchain, büyük veri, yapay zeka ve ilgili teknolojilerin entegrasyonu, iş modelleri ile örgütsel kültür değişimleri sorunlu hale getirmiştir (Bader vd., 2023). İyi yönetilmesi gereken değişim sürecinde işletmelerin dijital teknoloji beklentileri bu gelişmelere paralel olarak sürekli değişmektedir (Abbu vd., 2022). Yeni döneme uyum sağlayabilen, hızlı ve inovatif stratejiler üretebilen esnek işletmeler başarılı olabilerken dijital ortama uyum sağlayamayan işletmeler ise başarısız olmaktadır (Malik & Perveen, 2023). Dijital dönüşüm süreci doğru yönetildiğinde işletmelere birçok kazanımlar sağlamaktadır (Dang-Pham vd., 2022; Shanti vd., 2023; Nasiri vd., 2022). Bu durum işletmelere dijital dönüşüm teknolojilerinin sağladığı fırsatları ciddi şekilde araştırmalarına neden olurken dijital dönüşümün de önemini ortaya koymaktadır (Ibrahimi & Benchekroun, 2023). Dijital dönüşüm işletmelere yenilikçi iş modelleri, farklı gelir modelleri, yeni müşteri deneyimleri, yeni değer önerileri geliştirme ve ölçeklendirme sağlamaktadır (Meng vd., 2023). McKinsey (2023), tarafından Technology Trends Outlook 2023 raporuna göre C seviye yönetimin ilk gündem maddesi dijital dönüşüm iken dijital dönüşüm projeleri 2023 yılı itibari ile dünyadaki yatırım bütçesi 10 trilyon Amerikan dolarıdır. Dijital dönüşümün hedeflerine ulaşamama ve başarısız olma oranı ise %70 dir. Dijital dönüşümün başarısız olmasında en belirleyici iki husus ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki ekipleri doğru ve ortak akıl kümesinde toplayamamak, ikincisi ise dijital dönüşümün getirdiği organizasyonel dönüşümü içselleştirememektir (Utomo vd., 2023; Türk, 2023). İşletmelerin dijital dönüşüm süreçlerini başarılı bir şekilde yönetmek için yeni liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Weber vd., 2022).

Dijital liderler teknolojik süreçleri kullanarak organizasyonları etkileyebilen, dijital okuryazarlığı olan, farklı nesillerle çalışarak uyum sağlayabilen, yenilikçi fikirlere açık stratejik kararlar alabilen, dönüştürdüğü organizasyon ile örgütsel kültürü içselleştirebilen bir liderlik türüdür (Chatterjee vd., 2023; Zulu vd., 2023).

* Doktora Tezinden Türetilmiştir.

Dijital liderler kuruluşlarının dijital zihniyetleri geliştirmek ve dijital teknolojilerle ilgili aksaklıklara yanıt vermek için inovatif davranış kültürünü inşa ederken çalışanların işe bağlılığını önemsemektedir (Schuster vd., 2023). Sosyal Bilgi İşleme Teorisi kişiler arasında etkileşimi esas alan döngüsel bir süreçtir (Boekhorst, 2015). Bu süreçte dijital liderler çalışanları ile bilgi alışverişinde bulunarak etkileşimsel sürecin içinde yer almaktadır. Sosyal Bilgi İşleme Teorisi doğrultusunda geliştirilen bu çalışmanın amacı dijital liderlik ve inovatif davranışının örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerini değerlendirerek işe adanmışlığın aracı rolündeki ilişkileri diğer değişkenlerle ortaya koymaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dijital Liderlik

Dijital çağda dijital dönüşümü başarılı bir şekilde yönetebilmek, yenilikçi iş modellerini oluşturabilmek, network ve dijital ekosistem tabanlı platformlar kurarak kültür çatışmalarını önleyebilmek için işletmelerin geleneksel liderlikten dijital liderliğe geçmesi gerekmektedir (Jameson vd., 2022). Dijital liderlik organizasyonu dijital ekosisteme dönüştürücü özelliğinin yanı sıra vizyoner kişiliği ile takipçilerini etrafında toplayabilen, stratejik kararlar alabilen bir liderlik türüdür (Borah vd., 2022; Benitez vd., 2022). Bir başka tanıma göre dijital liderlik teknoloji ekosistem içerisinde dijital yetkinliklere sahip, rekabetçi ve çevik süreçleri yöneterek kurumu dijital dönüşüme hazırlayan, güncel dijital yenilikleri takip ederek gelişimleri organizasyona aktarabilen, dijital araçları kullanarak çalışanların eğitimine yatırım yapabilen, problemlere dijital çözümler üretmek teknolojinin nerede, nasıl ve ne zaman kullanacağını bilen kişidir (Chatterjee vd., 2023; Tigre vd., 2023). Dijital iş modellerini yönetme sürecinde dijital liderler doğru işe doğru adayı seçebilen, kuşaklararası ilişkileri yönetebilen, çeşitliliği ve kapsayıcılığı destekleyen, çalışanı geliştiren, öğrenme ve iş birliğini destekleyen kurum kültürüne sahip, dijital yetenek havuzunu yönetebilen özelliği ile ön plana çıkmaktadır (Oberer & Erkollar, 2018). Sosyal Bilgi İşleme Teorisi kişilerin sosyal ortamlarda karşılaştığı durumlara tepki vererek ortaya çıkan etkileşim sonucunda farklı davranış seçimleri yapmalarıdır (Chen vd., 2020). Dijital liderler teknolojik süreçleri yönetme konusunda çalışanlar tarafından bilgi kaynağı olarak görülmektedir. Örgütte lider ve çalışanlar arasındaki dijital bilgi alışverişleri dijital eylemlere dönüşerek dijitalleşmiş sosyal ortamları oluşturmaktadır. Bu durum Sosyal Bilgi İşleme Teorisi ile açıklanabilmektedir.

İnovatif Davranış

Modern işletmelerin özellikleri olan yaratıcılık ve yenilikçilik, günümüz ekonomisinde kurumsal başarının kritik bileşenleri olarak kabul edilmektedir. Yaratıcılık yenilikçi ürünlerin, hizmetlerin, çözümlerin ve süreçlerin geliştirilmesini aynı zamanda inovatif düşüncelerin yenilikçi davranışlara dönüşerek inovasyon kültürünün oluşmasını sağlamaktadır (Kwon & Kim, 2020). Yenilikçi davranışların yalnızca bireyin doğal özelliklerinden değil, aynı zamanda bireyin iş tutumlarından da kaynaklandığı varsayılarak yenilikçi davranışı teşvik etmeye yardımcı olan tutumsal faktörler bilişsel, duygusal ve davranışsal enerjinin yoğunluğu ve yönü ile nitelenen çalışan bağlılığıdır (Shuck vd., 2017). Dijital liderler inovatif eylemleri ile örgütte var olurlar ve çalışanları yenilikçi tutum ve davranışlarda bulunmaları konusunda cesaretlendirmektedir (Benitez vd., 2022). Sosyal Bilgi İşleme Teorisi'ne göre liderden çalışanlara aktarılan inovatif düşünceler çalışanlardan liderlere bildirim ve davranış boyutunda geri dönerek sosyal etkileşimleri oluşturmaktadır (Wang vd., 2022).

İşe Adanmışlık

Organizasyonel başarı çalışanların inisiyatifinin, bağlılığının ve proaktifliğinin bir ürünüdür (Silva vd., 2023). İşlerinde amaç bulan bireylerin görevleriyle daha fazla ilgilenme eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (Breevaart & Pletzer, 2023). Bu artan katılım, daha fazla çabaya, ekstra rol davranışlarına ve daha olumlu iş tutumlarına yol açmaktadır (Hinojosa-López, 2022). Çalışanlarda işe adanmışlık görevleriyle olan yüksek enerjisinden, derin bağlarından ve olumlu zihniyetlerinden oluşmaktadır. İşe bağlı olan bireyler enerjileri ve tutumları ile iş yerindeki rollerinin doğasında var olan zorlukları daha etkili bir şekilde

yönetmektedir (Monks vd., 2023) . İşe adanma kavramının kendini kaptırma, canlılık ve bağlılık olmak üzere üç temel bileşeni vardır (Schaufeli vd., 2002). Bağlılık sergileyen çalışanlar işlerine derinden kapılırlar, sarsılmaz bir odaklanmayı sürdürürler ve zamanın nasıl geçtiğini anlamazlar. Canlılık işler yerine getirilirken enerjik olmayı ifade etmektedir. Kaptırma ise kişinin zihninde sadece işinin olması anlamına gelmektedir (Innocenti vd., 2023). Liderler, takipçilerinin günlük çalışma ortamının önemli bir parçasıdır (Bader vd., 2023). Sosyal Bilgi İşleme Teorisine göre iş ortamları karşılıklı etkileşimlerin yaşandığı yerler olup işe adanan çalışanlar maaş, terfi, kariyer planlaması, iş tanımı gibi konularda liderleri ile karşılıklı etkileşime girmektedir (Innocenti vd., 2022). Dijital liderlik boyutunda iş yerlerinde dijital ofislerin oluşturulması, dijital çalışanların pozisyonlara yerleştirilmesi, dijital iş görevlerinin tanımlanması aşamalarında geçen lider-çalışan arasındaki etkileşimler Sosyal Bilgi İşleme Teorisi kapsamında açıklanabilir.

Örgütsel Çeviklik

Örgütsel çeviklik öngörülemeyen, değişim ve dönüşümün hızlı yaşandığı ortamlarda hayatta kalabilme ve gelişerek ilerleme sürecidir (Akram vd., 2020). Bir başka tanıma göre organizasyonel çeviklik bir firmanın pazarlardaki değişikliklere, teknolojik gelişmelere, trendlere ve rekabetlere tepki verecek şekilde stratejilerini duyarlı bir şekilde uyarılma ve etkili bir şekilde yönetme yeteneğini ifade etmektedir (Felipe vd., 2017). Belirsizlik ve değişimi yönetmekle sorumlu olan liderler çalışanlarını hız, esneklik, cevap verme, yetkinlik gibi çevikliğin alt boyutlarında eğitir ve gelişimlerini desteklemektedir (Margherita vd., 2021). Modern bir yönetim metodolojisi olan organizasyonel çeviklik eğitim ve gelişim sahasında lider-çalışan karşılıklı bilgi alışverişine girebilmektedir (Attar & Abdul-Kareem, 2020). Sosyal Bilgi İşleme Teorisi doğrultusunda açıklanabilecek bu hususlar liderden çalışana olduğu gibi çalışandan lidere iletişim kanalları vasıtası ile gerçekleşebilmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, dijital liderlik ve inovatif davranışın işe adanmışlık aracılığıyla örgütsel çevikliğe olan etkisini incelemektir. Araştırmanın uygulama havacılık işletmelerini kapsamakta olup yapılan analiz sonucunda dijital liderliğin diğer değişkenlerle olan ilişkileri havacılık işletmelerinde ortaya çıkan sonuçları itibari ile alandaki boşlukların doldurulmasına ve yeni yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Teknolojik süreçlerin yürütülmesi dijital liderler ve çalışanlar arasındaki karşılıklı bilgi alışverişine dayanmaktadır. Sosyal Bilgi İşleme Teorisi ve Rol Teorisi varsayımları, dijital liderle çalışanların karşılıklı iletişim kalitesini ve dijital liderlik sürecinin çalışan davranışlarını nasıl etkilediğini açıklayabilmektedir.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Dijital lider, gerçek zamanlı geri bildirim sağlamak için teknolojiye yararlanarak, çalışanlarla tutarlı, özgün ve şeffaf bir şekilde iletişim kurabilmektedir. Bu iletişim özellikle teknolojik süreçlerin yürütülmesi açısından karşılıklı bilgi alışverişine dayanmaktadır.

Sosyal Bilgi İşleme Teorisi ve Rol Teorisi dijital liderlerle çalışanların karşılıklı iletişimini etkilemektedir. Sosyal Bilgi İşleme teorisi ilk olarak Dodge tarafından 1986 yılında öne sürülerek 1994 yılında Crick ve Dodge tarafından tekrar geliştirilmiştir. Teori çalışan bireylerin sosyal bir durumla etkileşim halinde iken altı aşamalı bir bilgi işleme sürecini kullandığını varsaymaktadır. Bu varsayımlar bireyler sosyal bir durum ile başa çıkarken sosyal bilgi işleme modelinde 1) içsel ve dışsal ipuçlarının farkında olunması 2) farkında olunan ipuçlarının yorumlanabilmesi 3) sosyal amaçlar oluşturulması 4) tepkilerin oluşturulması 5) tepkiye karar verme 6) davranışı gerçekleştirme aşamalarını içermektedir. Sosyal bilgi işleme döngüsel bir süreç içerisinde kişilerin sosyal bir durumla karşı karşıya kaldığında birey seçici olarak ipuçlarına odaklanmaktadır. Sonraki aşamada yorumlanan ipuçları sosyal deneyimlerden yararlanarak birtakım tepkilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Değerlendirme aşamasında seçilen tepki kabul edildiğinde

davranışa dönüşmektedir (Crick & Dodge, 1994). Rol Teorisi sosyoloji ve sosyal psikolojide insanların günlük faaliyetlerinde sosyal olarak tanımlanan kategorilerde gerçekleştiğini savunmaktadır. İlk olarak George Herbert vd.nin teorik çalışmalarıyla ortaya konulan rol teorisi sosyolojik olarak ön plana çıkmaktadır (Anglin vd., 2022). Rol teorisi örgüt içerisinde gözlemlenebilir roller (müdür, amir, şef vb.)'e dayanarak kişiler arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. (Dierdorff, Rubin ve Bachrach, 2012). Çalışanlar Sosyal Bilgi İşleme Teorisi açısından dijital liderleri sosyal çevrelerinde bilgi kaynağı olarak görebilmektedir. Bu açıdan dijital liderlerin tutum ve davranışları ile ortaya koyduğu hedeflerin çalışanlar tarafından sosyal bir ortamda farkına varılması, yorumlanabilmesi ve kabul edilerek davranışa dönüştürülmesi bu teorinin varsayımını desteklemektedir. Sosyal bilgi işleme teorisi, çalışanların iş tutum ve davranışlarının örgüt içerisinde şekillendiğini öne sürmektedir. Teori örgütte iş ortamlarını anlamlandırarak çalışanların birbirleriyle nasıl etkileşim kurdukları ve bilgi alışverişinde buldukları ile de ilgilidir (Salancik ve Pfeffer, 1978). Sosyal bilgi işleme teorisine göre, liderlerden çalışanlara aktarılan pozitif bilgi alışverişi, çalışanlarda algıları, tutumları ve davranışları değiştirerek çalışanların iş performansını artırdığı ifade edilmiştir (Walther, 2008). Sosyal bilgi işleme teorisi üzerine yapılan önceki çalışmalar, bu teorinin örgütsel liderlik ve işe adanma çalışmaları üzerindeki pozitif etkilerini doğrulamıştır (Lu, vd., 2019; Zheng vd., 2020). Dijital liderler ile işe adanma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir (Saputra vd., 2020; Dimitradi, 2019). Açıklanan teori doğrultusunda dijital liderler çalışanları teknolojik süreçler konusunda bilgilendirmektedir. Bu bilgi alışverişi Sosyal Bilgi İşleme teorisinin varsayımları olan sosyal ipuçları doğrultusunda gerçekleşmektedir. Çalışanlar aldıkları bilgiyi geribildirimler yolu ile tutum ve davranışa dönüştürerek örgüte katkı sağlamaktadır. İlgili teori ve çalışmalardan hareket ile iki kavram arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin oluşacağı düşünülmüş, bu kapsamda H1 hipotezi oluşturulmuştur.

H1: Dijital liderliğin İşe Adanmışlık üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

Örgütsel yaşam açısından organizasyonlar yapısında değişim odaklı inovasyonlar yapılması, yeni süreçlerin geliştirilmesi, yeni hizmet ve ürünler ortaya konulması, yeni öz kaynaklara ulaşılması çok kritik konular arasında yer almaktadır (Uzkurt & Demirci, 2012). Sosyal Bilgi İşleme Teorisi'nin temel varsayımı bireysel algıların, tutumların ve davranışların değerler, normlar ve sosyal beklentilerden etkilendiğidir (Bhave vd.,2010). Teorinin temel varsayımdan yola çıkarak örgüt içerisinde inovatif bir iklim yaratmak inovatif eylemlerle mümkündür. İnovatif davranışlar için çalışanlardan yaratıcılığın beklendiği, teşvik edildiği ve ödüllendirildiğine dair sinyalleri sosyal ipuçları olarak örgüt kültürüne yaymak çalışanlarda işe adanma doğrultusunda olumlu bir etkiye neden olacaktır (Wang ve Rode, 2010). Örgütsel yenilikler yaratıcı fikirlerin başarıyla uygulanmasıyla ortaya çıkmaktadır (Hennessey, 2010). İlgili yazında, inovatif davranışın çalışanlarda işe bağlılık seviyesini olumlu yönde etkilediğini ortaya koyulmuştur (Birdi vd., 2016; Garg vd., 2017). Bu bilgilerin ışığı altında, inovatif davranış ile işe adanma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin oluşacağı düşünülmektedir (Uppathampracha vd., 2022). Açıklanan teori ve yapılan çalışmalar ışığında H2 hipotezi oluşturulmuştur.

H2: İnovatif Davranışın İşe Adanmışlık üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

Rol Teorisine göre iş ortamında yürütülen iş ve süreçler karşılıklı etkileşim içerisinde potansiyel davranışların yer aldığı çeşitli rollerde gerçekleşmektedir. Rolü etkileyen güçler, rol baskıları, rol beklentileri ve rol davranışları örgütte belirli davranışları ortaya çıkarmaktadır (Shivers ve Blackwell, 2004). Rol Teorisi doğrultusunda örgütte bulunan liderler astları tarafından rol model alınarak taklit edilmektedir. Başarılı liderler formal ve informal sosyal etkileşimi kolaylaştırırken astları tarafından kendi gibi davranmaya çalışmaları liderin rol beklentileri üzerinde etkili olurken örgütün başarısı için de kritik olarak görülmektedir (Gjerde, S. ve Ladegard, 2019). Çalışanlar tarafından liderlerin dijital eylemleri taklit edilerek dijital geri bildirimlerde bulunmaları rol beklentilerine ve Rol Teorisine uygun olarak gerçekleşmektedir. Tanniru vd. (2016) tarafından yapılan vaka analizinde dijital liderlerin dijital hizmetleri desteklemesi sonucu iş çevikliğinin arttığı gözlemlenmiştir. Benzer sonuç, Artüz vd. (2021) tarafından yapılan çalışmada da elde edilmiştir. Açıklanan teori ve yapılan çalışmalar kapsamında H3 hipotezi oluşturulmuştur.

H3: Dijital Liderliğin Örgütsel Çeviklik üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

Çevik kültürün oluşmasında çalışanlardan beklenen inovatif roller, rol teorisindeki aşamalara uygun olarak gerçekleşmektedir. Yenilikçi faaliyetler sürekli bir bilgi akışı içerisinde gerçekleşirken rollere uygun olarak eşzamanlı bilgi toplama, bilgi aktarımı ve geri bildirimler sosyal normlar tarafından etkilenmektedir. Önceki çalışmalar inovatif eylemlerin örgüt içerisinde iş süreçlerini örgüt lehine hızlandırdığını ortaya koymuştur (Malibari vd., 2022; Petermann vd., 2022). Bu durum inovatif davranışın örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğunu göstermektedir. Açıklanan teori ve yapılan çalışmalar kapsamında H4 hipotezi oluşturulmuştur.

H4: İnovatif Davranışın Örgütsel Çeviklik üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

Çalışan tutum ve davranışları örgüt ortamında karşılıklı etkileşim içerisinde bir takım sosyal kategorilerde gerçekleşmektedir. Role teorisine uygun olarak canlı, tutkulu ve kendini işe kaptıran çalışanlar aynı zamanda örgütün değişim ve dönüşümünde rol oynamaktadır (Matta vd., 2015). Değişim ve dönüşüm ise örgütsel çevikliğin alt boyutları ile doğrudan ilgilidir. Örneğin çalışanlar birbirleri ile etkileşim halinde rollerin sorumluluklarını yerine getirerek değişime uyum için örgütsel çevikliğin esneklik alt boyutunda kendini gösterirken cevap verme alt boyutunda değişime tepki vermektedirler (Lueg ve Drews, 2021). Jeon vd. (2022) tarafından yapılan çalışmada organizasyon içerisindeki öğrenme süreçlerine olan adanmanın öğrenme çevikliği üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Benzer sonuç, Jo vd. (2022) tarafından yapılan çalışmada da elde edildiği görülmektedir. Açıklanan teori ve yapılan çalışmalar kapsamında H5 hipotezi oluşturulmuştur.

H5: İşe Adanmışlığın Örgütsel Çeviklik üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

Yapılan çalışma yukarıda bahsedilen teoriler ve kavramların bir model içerisinde nasıl hareket edeceklerini açıklamaya çalışan bir uygulama niteliğindedir. Söz konusu durumun ortaya konulması için aşağıda belirtilen üç hipotez oluşturulmuştur.

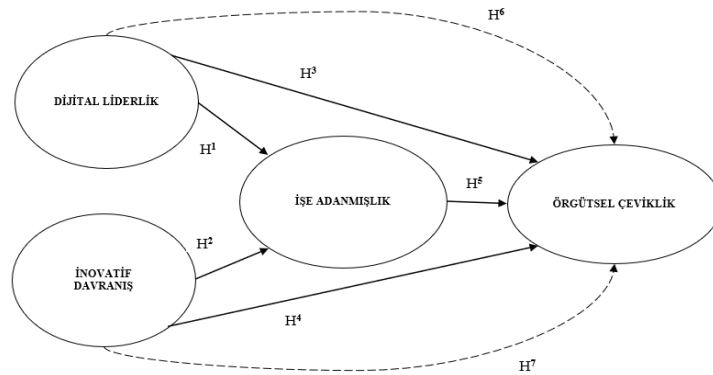
H6: Dijital liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde etkisinde işe adanmışlığın aracı rolü vardır.

H7: İnovatif davranışın örgütsel çeviklik üzerinde etkisinde işe adanmışlığın aracı rolü vardır.

H8: Dijital liderlik ve inovatif davranışın örgütsel çeviklik üzerinde etkisinde işe adanmışlığın aracı rolü vardır.

Oluşturulan hipotezlerin daha iyi anlaşılması için görselleştirme yapılarak araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırma modeli



Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenin Tekirdağ ili Çorlu İlçesinde bulunan Atatürk Havalimanı çalışanları oluşturmaktadır. Basit tesadüfi yöntemle uygulanan ankete 294 kişi katılım sağlamıştır. Elde edilen bu sayı çalışanların çoğunluğunu sağlamakla beraber yeterli bir örnekleme de temsil etmektedir.

Ölçüm Aracı

Veri toplanması konusunda uygulanacak anket formu 5 bölümden oluşacak şekilde yapılandırılmıştır. Birinci bölüm cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, aylık gelir durumu ve iş deneyim süresi kategorilerinde demografik değişkenlerden oluşmaktadır.

İkinci bölümde Dijital Liderlik Ölçeğine yer verilmiştir. Dijital liderlik ölçeği Zeike vd. (2019) tarafından geliştirilmiş, Oktaysoy vd. (2022) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış 5'li Likert formunda, tek boyutlu, 6 madde içeren bir ölçektir.

Üçüncü bölümde Yenilikçi Davranış Ölçeğine yer verilmiştir. Yenilikçi davranış ölçeği Scott & Bruce (1994) tarafından geliştirilmiş, Çalışkan vd. (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış 5'li Likert formunda, tek boyutlu, 6 madde içeren bir ölçektir.

Dördüncü bölümde İşe Adanmışlık Ölçeğine yer verilmiştir. Utrecht İşe Adanmışlık (UWES-17) Ölçeği 17 madde olarak tasarlanmış (Schaufeli vd., 2002), devam eden süreçte ise 9 maddelik kısa versiyonu yayınlamıştır (Schaufeli vd., 2006). Güler vd. (2019) tarafından ise 6 maddelik (UWES-6) ölçek Türkçeleştirilmiş, üç boyutlu ölçek, 5'li Likert formunda bir yapıda bulunmaktadır.

Beşinci bölümde Örgütsel Çeviklik Ölçeğine yer verilmiştir. Örgütsel Çeviklik ölçeği Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen, Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış 5'li Likert formunda, dört boyutlu, 17 madde içeren bir ölçektir.

Toplam 35 ifadeli anket formu 07 Ağustos - 30 Eylül 2023 tarihleri arasında hem dijital hem de basılı anket olarak uygulanmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesi için yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak, Smart PLS programı aracılığıyla veriler anlamlandırılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

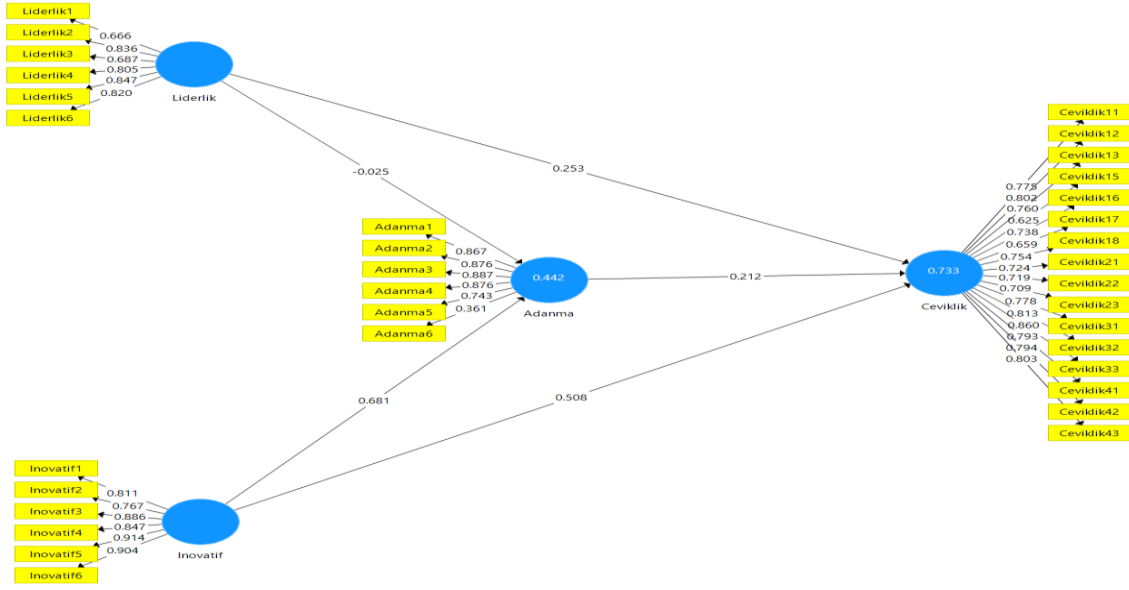
Sosyo Demografik değişkenler kapsamında katılımcıların çoğunluğunun erkek (%64,96) olduğu, bekâr (%55,1) olan katılımcıların sayısının daha fazla olduğu belirlenmiştir. Yaş durumuna göre 18-30 yaşları arasında (%37,75) yer alan katılımcı sayısı çoğunlukta olup bekâr sayısının yaş ile orantılı olduğu görülmektedir. Eğitim durumuna göre lisans mezunu (%40,15) ve 5 yıl ve altında deneyime (%44,55) sahip çalışanların daha yoğun olduğu görülmüştür.

Ölçeklere ait faktör yük değerlerinin 0,50'nin altında olmaması ölçek yapı bütünlüğü açısından önem taşımaktadır (Hair vd., 2014). Ölçüm araçlarına ait Cronbac'h Alpha, rho_A veCR değerlerinin 0,70 üzerinde AVE değerin ise 0,50 altında olması beklenmektedir (Dijkstra ve Henseler, 2015; Hair vd., 2017). Normal dağılımının analizi için en çok kullanılan yöntemlerden biri olarak çarpıklık ve basıklık değerleri kullanılmaktadır. Söz konusu değerlerin +1,96 ile -1,96 arasında yer alması örneklemin normal dağıldığını göstermektedir. Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarına ait faktör yük değerlerinin 0,50'nin üzerinde, Cronbac'h Alpha, rho_A veCR değerlerinin 0,70 üzerinde AVE değerin ise 0,50 altında olduğu görülmektedir. Ayrıca veriler normal dağılmış olup referans aralığı +1,96 ile -1,96 olarak yer almaktadır.

Hipotez Testleri

Literatüre uygun olarak oluşturulan hipotez testleri aşağıda yer almaktadır.

Şekil 2: Hipotezlere ait model



Tablo 1: Hipotezlere ait ölçüm modeli

Yollar	Beta	Standart Sapma	t-Değeri	p	Hipotezler
Dijital Liderlik -> İşe Adanma	0.444	0.049	9.146	0.000	H1 Kabul
İnovatif Davranış -> İşe Adanma	0.666	0.039	17.157	0.000	H2 Kabul
Dijital Liderlik -> Örgütsel Çeviklik	0.694	0.033	21.028	0.000	H3 Kabul
İnovatif Davranış-> Örgütsel Çeviklik	0.823	0.022	37.783	0.000	H4 Kabul
İşe Adanma -> Örgütsel Çeviklik	0.664	0.038	17.568	0.000	H5 Kabul
Dijital Liderlik -> İşe Adanma -> Örgütsel Çeviklik	0.194	0.031	6.341	0.000	H6 Kabul (Kısmi Aracı)
İnovatif Davranış -> İşe Adanma -> Örgütsel Çeviklik	0.137	0.037	3.763	0.000	H7 Accept (Kısmi Aracı)

Yapılan analiz sonucunda ilk yedi hipotez kabul edilmiş olup altıncı hipotez olan dijital liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde işe adanmışlığın 0,194'lük bir etki belirlenerek kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir. Yedinci hipotez olan inovatif davranışın örgütsel çeviklik üzerinde işe adanmışlığın 0,137'lik bir etki belirlenerek kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir. Bu durum Tablo 3'de gösterilmiştir. Daha sonra H8: Dijital Liderlik ve İnovatif Davranışın Örgütsel Çeviklik üzerinde etkisinde İşe Adanmışlığın aracı rolü vardır hipotezinin analizine geçilmiştir. Hipotez 8'e ait ölçüm modeli Tablo 4' de gösterilmiştir

Tablo 2: Sekizinci hipoteze ait ölçüm modeli

Yollar	Beta	Standart Sapma	t-Değeri	p	Hipotezler
İşe Adanma -> Örgütsel Çeviklik	0.212	0.050	4.286	0.000	H8 Kabul
İnovatif Davranış -> İşe Adanma	0.681	0.058	11.837	0.000	

İnovatif Davranış -> Örgütsel Çeviklik	0.508	0.056	9.127	0.000
Dijital Liderlik -> İşe Adanma	-0.025	0.062	0.403	0.687
Dijital Liderlik -> Örgütsel Çeviklik	0.253	0.045	5.657	0.000
İnovatif Davranış -> İşe Adanma -> Örgütsel Çeviklik	0.145	0.035	4095	0.000
Dijital Liderlik -> İşe Adanma -> Örgütsel Çeviklik	-0.005	0.013	0.396	0.692

Yapılan hipotez analizine ilişkin Dijital Liderliğin Örgütsel Çeviklik üzerinde etkisinde İşe Adanmışlığın β -0.005 değeri ile tam aracılık rolü olduğu ile inovatif davranışın örgütsel çeviklik üzerinde etkisinde işe adanmışlığın β 0.145 değeri ile kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Dijital liderlik için tam aracılık rolü, inovatif davranış için kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir.

Birinci hipotezin kabul edilmesiyle dijital liderler dijital eylemleri ile örgütte çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Daha önce de literatürde dijital liderler tutum ve davranışları ile çalışanlar üzerindeki işe adanmışlığı artırarak örgüt performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur (Meng & Berger, 2023). İkinci hipotezin kabul edilmesi ile örgütte oluşan inovatif davranışların işe adanan çalışanlar üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Literatürde örgütlerin teknolojik dönüşümünde rol alan lider ve çalışanlarda katılım arttıkça hem örgütün hem de inovasyon performansının arttığı belirtilmektedir (Benitez vd., 2022). Kısaca belirtmek gerekirse, elde edilen sonuçta literatüre uygundur. Üçüncü hipotezin kabul edilmesi ile dijital liderler örgütün performansı ve hızı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Benzer olarak dijital liderlerin örgüt içerisinde iş desteği ve çalışan motivasyonunu sağlayarak örgütün dijital gelişiminde ve iş yeri ortamındaki çeviklikte etkili olduğu ortaya konulmuştur (Öztirak & Bayram, 2023). Dördüncü hipotezin kabul edilmesi ile inovatif davranışlar örgütte getirmiş olduğu olumlu değişimler sayesinde örgütsel çevikliği pozitif olarak etkilemektedir. Literatürde inovatif eylemler örgüt üzerinde yenilik olarak kabul edilmektedir. Bu durum iyi yönetildiğinde örgütün her alanda atik olmasında olumlu bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir (Guo vd., 2023). Elde edilen sonuç literatür ile uyumludur. Beşinci hipotezin kabul edilmesi ile işe adanan çalışanlar örgüt içerisindeki motivasyonları sayesinde örgütsel çeviklik üzerinde pozitif bir etki sağladıkları ortaya konulmuştur. Literatürde motive olmuş çalışanların yüksek iş bağlılıkları nedeni ile organizasyonel performansa olumlu katkıda buldukları belirtilmiştir (Ludviga & Kalvina, 2023; Busse & Weidner, 2020). Kısaca belirtmek gerekirse, elde edilen sonuç literatüre uygundur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma bulguları dijital liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde etkisinde işe adanmışlığın kısmi aracılık etkisini ortaya koymuştur. İnovatif davranışın örgütsel çeviklik üzerinde etkisinde işe adanmışlığın kısmi aracılık etkisi belirlenmiştir. Hem dijital liderliğin hem de inovatif davranışın aynı anda örgüt içerisinde yer aldığı modelleme de ise dijital liderlik için tam aracılık, inovatif davranış için kısmi aracılık tespit edilmiştir. İnovatif eylemlerin baskın olduğu örgütlerde dijital liderliğin çalışanlar açısından daha iyi anlaşılabilmesi ve olumlu çıktılarının ortaya konulabilmesi için araştırma geliştirme, dijital liderlik programları ve eğitimlerine önem verilmesi önerilmektedir. Yaşadığımız dönemde işletmelerin hızlı dijital dönüşüm süreçleri dikkate alındığında dijital liderlik ve inovasyon kavramları çerçevesinde dijital liderliğin işletme çıktıları üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca havacılık işletmesinde gerçekleştirilen bu çalışmanın farklı sektörlerde de test edilmesi bu alanda çalışmalarını sürdürmek isteyen araştırmacılara önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., Hoeborn, G., & Kwiatkowski, A. (2022). Measuring the Human Dimensions of Digital Leadership for Successful Digital Transformation. *Research-Technology Management*, 65(3), 39-49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2022.2048588>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- 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>
- Anglin, A. H., Kincaid, P. A., Short, J. C., & Allen, D. G. (2022). Role Theory Perspectives: Past, Present, and Future Applications of Role Theories in Management Research. *Journal of Management*, 48(6), 1469-1502. <https://doi.org/10.1177/01492063221081442>
- Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). The Role of Agile Leadership in Organisational Agility. İçinde B. Akkaya (Ed.), *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0* (ss. 171-191). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201011>
- Artüz, S. D., & Bayraktar, O. (2021). The effect of relation between digital leadership practice and learning organization on the perception of individual performance. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), Article 40. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.761479>
- Bader, B., Gielnik, M. M., & Bledow, R. (2023). How transformational leadership transforms followers' affect and work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 360-372. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2161368>
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103590. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103590>
- Birdi, K., Leach, D., & Magadley, W. (2016). The Relationship of Individual Capabilities and Environmental Support with Different Facets of Designers' Innovative Behavior. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 19-35. <https://doi.org/10.1111/jpim.12250>
- Borah, P. S., Iqbal, S., & Akhtar, S. (2022). Linking social media usage and SME's sustainable performance: The role of digital leadership and innovation capabilities. *Technology in Society*, 68, 101900. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101900>
- Boekhorst, J. A. (2015). The Role of Authentic Leadership in Fostering Workplace Inclusion: A Social Information Processing Perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241-264. <https://doi.org/10.1002/hrm.21669>
- Breevaart, K., & Pletzer, J. L. (2023). Follower-leader HEXACO personality fit and follower work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(5), 720-730. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2250085>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334>
- Chen, L., Wadei, K. A., Bai, S., & Liu, J. (2020). Participative leadership and employee creativity: A sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 741-759. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0319>

- Crick, N. R., & Dodge, K. A. (1994). A review and reformulation of social information-processing mechanisms in children's social adjustment. *Psychological Bulletin*, 115(1), 74-101. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.115.1.74>
- Dang-Pham, D., Hoang, A.-P., Vo, D.-T., & Kautz, K. (2022). Digital Kaizen: An Approach to Digital Transformation. *Australasian Journal of Information Systems*, 26. <https://doi.org/10.3127/ajis.v26i0.3851>
- Dierdorff, E. C., Rubin, R. S., & Bachrach, D. G. (2012). Role expectations as antecedents of citizenship and the moderating effects of work context. *Journal of Management*, 38(2), 573-598. <https://doi.org/10.1177/0149206309359199>
- Felipe Llanos, C., Roldán, J., & Leal-Rodriguez, A. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. *Sustainability*, 9, 2354. <https://doi.org/10.3390/su9122354>
- Gjerde, S., & Ladegård, G. (2019). Leader role crafting and the functions of leader role identities. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 44–59. <https://doi.org/10.1177/1548051818774553>
- Garg, S. and Dhar, R. (2017), "Employee service innovative behavior: The roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy", *International Journal of Manpower*, Vol. 38 No. 2, pp. 242-258. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2015-0060>
- Güler, M., ÇetiN, F., & Basim, H. N. (2019). İşe Tutulma Ölçeği Çok Kısa Versiyonu (UWES-3) Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Alternatif Bir Versiyon (UWES-6) Önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 189-197. <https://doi.org/10.18394/iid.516921>
- Hinojosa-López, J. I. (2022). The mediating role of job satisfaction between quality in work factors and work engagement. *revista de administração de empresas*, 62, e2021. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220410x>
- Ibrahimi, G., & Benchekroun, B. (2023). The Contribution of Agility to an Organization's Digital Transformation. *TEM Journal*, 2361-2369. <https://doi.org/10.18421/TEM124-48>
- Innocenti, L., Profili, S., & Sammarra, A. (2023). Engaging chronically ill employees at work: The relationship between bundles of HR practices, perceived illness discrimination and work engagement. *Employee Relations: The International Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ER-11-2022-0501>
- Jo, Y., & Hong, A. J. (2022). Impact of Agile Learning on Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model of Employee Engagement and Perceived Organizational Support. *Frontiers in Psychology*, 13 <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.900830>
- Jameson, J., Romyantseva, N., Cai, M., Markowski, M., Essex, R., & McNay, I. (2022). A systematic review and framework for digital leadership research maturity in higher education. *Computers and Education Open*, 3, 100115. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2022.100115>
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- Lueg, R., & Drews, P. (2021). *Conceptualizing Role Development in Agile Transformations: Deriving Design Goals and Principles for Agile Roles*.
- Malik, S., & Perveen, A. (2023). Mindfulness and anxiety among university students: Moderating role of cognitive emotion regulation. İçinde *Current Psychology* (C. 42, Sayı 7, Ss. 5621-5628). Springer. <https://doi.org/10.1007/S12144-021-01906-1>

- Margherita, A., Sharifi, H., & Caforio, A. (2021). A conceptual framework of strategy, action and performance dimensions of organisational agility development. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(7), 829-842. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1849611>
- Malibari, M. A., & Bajaba, S. (2022). Entrepreneurial leadership and employees' innovative behavior: A sequential mediation analysis of innovation climate and employees' intellectual agility. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100255. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100255>
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., & Conlon, D. E. (2015). Does seeing "eye to eye" affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686-1708. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0106>
- McKinsey (2023). Technology Trends Outlook 2023 Report. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech>
- Meng, J., Hao, Z., Yang, J., & Hong, Y. (2023). How does digital transformation affect organisational sustainable performance: The mediating roles of supply chain agility and integration. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 0(0), 1-26. <https://doi.org/10.1080/13675567.2023.2257139>
- Monks, K., Conway, E., Freney, Y., & McDowell, N. (2023). Is ability-job fit important for work engagement? Evidence from the Irish civil service. *Public Management Review*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2022.2050284>
- Nasiri, M., Saunila, M., & Ukko, J. (2022). Digital orientation, digital maturity, and digital intensity: Determinants of financial success in digital transformation settings. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(13), 274-298. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2021-0616>
- Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., & Kaygin, E. (2022). A Study on Digital Leadership Scale Adaptation. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(4), 407-425.
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 404-412. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60332>
- Öztirak, M., & Bayram, V. (2023). The Mediator Role of Individual Motivation in The Relationship Between Digital Leadership and Organizational Agility. *Journal of Organizational Behavior Research*, 8(2), 200-215. <https://doi.org/10.51847/z16VKvyCpn>
- Petermann, M. K. H., & Zacher, H. (2022). Workforce Agility: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.841862>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253. <https://doi.org/10.2307/239256>
- 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., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

- Shivers-Blackwell, S. L. (2004). Using Role Theory to Examine Determinants of Transformational and Transactional Leader Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(3), 41-50. <https://doi.org/10.1177/107179190401000304>
- Schuster, T., Brunner, T. J. J., Schneider, M. H. G., Lehmann, C., & Kanbach, D. K. (2023). Leading in the digital age: Conceptualising digital leadership and its influence on service innovation performance. *International Journal of Innovation Management*, 27(06), 2350031. <https://doi.org/10.1142/S1363919623500317>
- Shanti, R., Siregar, H., Zulbainarni, N., & Tony. (2023). Role of Digital Transformation on Digital Business Model Banks. *Sustainability*, 15(23), Article 23. <https://doi.org/10.3390/su152316293>
- Shuck, B., Osam, K., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2017). Definitional and Conceptual Muddling: Identifying the Positionality of Employee Engagement and Defining the Construct. *Human Resource Development Review*, 16(3), 263-293. <https://doi.org/10.1177/1534484317720622>
- Silva, V. H., Duarte, A. P., & Oliveira, J. P. (2023). How Does Authentic Leadership Boost Work Engagement? Exploring the Mediating Role of Work Meaningfulness and Work–Family Enrichment. *Administrative Sciences*, 13(10), Article 10. <https://doi.org/10.3390/admsci13100219>
- Tanniru, M., & Khuntia, J. (2016). Digital Leadership Through Service Computing: Agility Driven by Interconnected System and Business Architectures. (pp. 112-125). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-45408-5_10
- Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. (2023). Digital Leadership: A Bibliometric Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 40-70. <https://doi.org/10.1177/15480518221123132>
- Türk, A. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.1066180>
- Uppathampracha, R., & Liu, G. (2022). Leading for Innovation: Self-Efficacy and Work Engagement as Sequential Mediation Relating Ethical Leadership and Innovative Work Behavior. *Behavioral Sciences*, 12(8), Article 8. <https://doi.org/10.3390/bs12080266>
- Utomo, A. A., Maulida, M., & Musa, S. (2023). Organizational Inertia, Digital Capabilities, Digital Transformation, and Firm Competencies. *The South East Asian Journal of Management*, 17(1), 6. <https://doi.org/10.21002/seam.v17i1.1283>
- Wang, T., Lin, X., & Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.902693>
- Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8), 1105–1128. <https://doi.org/10.1177/0018726709354132>
- Weber, E., Krehl, E.-H., & Büttgen, M. (2022). The Digital Transformation Leadership Framework: Conceptual and Empirical Insights into Leadership Roles in Technology-Driven Business Environments. *Journal of Leadership Studies*, 16(1), 6-22. <https://doi.org/10.1002/jls.21810>
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496-513. <https://doi.org/10.1108/01443570010314818>
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International journal of production economics*, 62(1-2), 7-22.

- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), Article 14. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>
- Zulu, S. L., Saad, A. M., Ajayi, S. O., Dulaimi, M., & Unuigbo, M. (2023). Digital leadership enactment in the construction industry: Barriers undermining effective transformation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2022-0491>
- Zúñiga, C., Aguado, D., & Cabrera-Tenecela, P. (2022). Values That Work: Exploring the Moderator Role of Protestant Work Ethics in the Relationship between Human Resources Practices and Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior. *Administrative Sciences*, 12(1), Article 1. <https://doi.org/10.3390/admsci12010011>

AİLE İŞLETMELERİNDE NESİLLER VE PROFESYONELLER – GIOİA METODU İLE "NİTELİKLİ BİR VAKA ANALİZ ÇALIŞMASI"

Alper ENGİN

Gümrük Turizm İşletmeleri, ae.alperengin@gmail.com

Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR

Türk Alman Üniversitesi, dilek.nayir@tau.edu.tr

ÖZET

Aile işletmelerinde liderlik şeklinin nasıl geliştiği ve birinci nesilden sonraki nesillerin, işletmedeki kilit paydaşlarla kurdukları ilişkilerin buradaki etkisi literatürde fazla irdelenmemiştir. Bu çalışmada aile işletmelerinde 1. nesil, 2. nesil ve profesyonel yöneticiler arasında nitelikli ilişkiler ne şekilde kurulduğu, bu ilişkilerin oluşturulmasında hangi unsurların rol oynadığı ve devralan neslin liderlik anlayışlarının bu ilişkilerden nasıl etkilendiği irdelenmektedir. İlişkilerin işletmenin hayatta kalmasına nasıl etki ettiği de sorgulanmaktadır. Çalışmada niteliksel bir araştırma yöntemi olan Gioia metodu kullanılmaktadır. Vaka çalışması olarak, kırtasiye alanında faaliyet gösteren X aile işletmesinde 1. nesil, 2. nesil ve aile dışı profesyonel yönetici ile görüşmeler yapılmıştır. Tümevarımsal ve yorumlayıcı bir yaklaşım benimseyerek teori oluşturmayı amaçlayan bir metodoloji kullanılmıştır. Katılımcıların aile işletmesindeki deneyimleri ve odakları Gioia yöntemi uygulanarak sistemli bir şekilde analiz edilmiş, araştırma sorularına paralel olarak elde edilen veriler ve analizlerle teoriye ulaşılması amaçlanmıştır.

Anahtar kelimeler: Gioia yöntemi, Aile işletmeleri, Liderlik.

GİRİŞ

Aile işletmelerinde liderlik şeklinin nasıl geliştiği ve birinci nesilden sonraki nesillerin, işletmedeki kilit paydaşlarla kurdukları ilişkilerin buradaki etkisi literatürde fazla irdelenmemiştir (Bika, Rosa ve Karakas, 2019). Yeni nesil aile üyelerinin profesyonel şirket çalışanları ile kurdukları ilişkilerin firmanın devamlılığı ve başarısı için önemli olduğu biliniyor olsa da (Özer, 2007), bu konuda yapılmış çalışmaların sayısı oldukça azdır. Özellikle de Türkiye ortamında, faaliyetine başlayıp kuşaklar boyu sürdürülerek günümüze ulaşabilen işletme sayısı azdır (Tikici ve Uluyol, 2006). Akademik yazındaki söz konusu eksikliği gidermek amacı ile, bu çalışmada iki sorunsal irdelenmektedir: 1) “Aile işletmelerinde 1. nesil, 2. nesil ve profesyonel yöneticiler arasında nitelikli ilişkiler ne şekilde kurulmakta, bu ilişkilerin oluşturulmasında hangi unsurlar rol oynamakta ve devralan neslin liderlik anlayışları bu ilişkilerden nasıl etkilenmektedir?” ve 2) “Bu ilişkiler işletmenin hayatta kalmasına nasıl etki etmektedir?”.

Bu çalışmada niteliksel bir araştırma yöntemi olan Gioia metodu kullanılmaktadır. Gioia metodu, sistematik adımlar içerdiğinden, diğer tekli veya çoklu vaka çalışmalarına göre daha titiz sonuçlar sağlayabilmektedir (Gioia, Corley ve Hamilton, 2013; Gioia, 2021). Bir vaka çalışması olarak, kırtasiye alanında faaliyet gösteren X aile işletmesinde 1. nesil kurucu, 2. nesil yönetici ve aile dışı profesyonel yönetici ile görüşmeler yapılmıştır. Tümevarımsal ve yorumlayıcı bir yaklaşım benimseyerek teori oluşturmayı amaçlayan bir metodoloji kullanılmıştır. Katılımcıların aile işletmesindeki deneyimleri ve odakları Gioia yöntemi uygulanarak sistemli bir şekilde analiz edilmiş, araştırma sorularına paralel olarak elde edilen veriler ve analizlerle teoriye ulaşılması amaçlanmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Aile işletmeleri literatüründeki ana konulardan biri, nesiller arası işletme devrinin nasıl gerçekleştiği ve bu devir sürecinin, işletmenin hayatını ve başarısını ne şekilde etkilediği konuları olagelmıştır. Bazı çalışmalar nesiller arası geçişin, firma başarısına olumlu etki ettiğini öne sürerken (Royer vd., 2008), diğer bazı çalışmalar, birinci nesilden sonraki nesillerin aynı başarıyı sürdüremediğine (Bennedsen vd., 2007) ya da

hatta firmanın sonunu getirdiğine vurgu yapmaktadır (Le Breton-Miller et al, 2004). Başarısızlığın nedenlerinden biri olarak, çoğu zaman, sonraki nesillerin liderlik becerisine sahip olmamaları gösterilmektedir (Sağlam, 2006). Yapılan akademik çalışmalar, genellikle sonraki nesillerin teknik ve ticari becerilerine dikkat çekmekte (Dhaenens vd., 2017), liderlik özelliklerinin daha sonra da geliştirilebildiğini belirtmektedir (Sharma vd. 2012). Liderlik özelliklerinin geliştirilmesinde, sonraki nesil bireylerin işletmedeki kilit paydaşlarla kurdukları ilişkiler önem kazanmaktadır (Bika, Rosa, & Karakas, 2019).

Yeni nesil aile üyelerinin profesyonel şirket çalışanları ile kurdukları ilişkilerin, firmanın devamlılığı ve başarısı için önemli olduğu biliniyor olsa da, bu konuda yapılmış çalışmaların sayısı oldukça azdır. Söz konusu ilişkilerin erken dönemde kurulması, liderlik gelişimi ve şirketin sonrasındaki kurumsallaşması için (Özdevecioğlu, 2004) büyük önem arz etmektedir. Aile işletmelerinde ilişkiler hiç incelenmemiş değildir; örneğin nesiller arası ilişkiler, özellikle de çatışma bağlamında sıklıkla araştırmalara konu olmuş, olumsuz ilişkileri önlemenin yolunun neler olabileceği irdelenmiştir (Kandade vd., 2021). Ancak konu aile işletmeleri de olsa, yalnızca aile içi ilişkileri incelemek yetersizdir, zira aile işletmelerinde yönetim kurulları hem aile içi hem de aile dışı bireylerden oluşmakta (Klein ve Bell, 2007) ve tüm bu kişiler liderlik özelliklerinin gelişmesinde rol oynamaktadır.

Bu çalışmada ilgili sorunsal, niteliksel bir araştırma yöntemi olan Gioia metodu ile incelenmekte, niceliksel araştırma yöntemlerine göre daha “az akademik” olduğu öne sürülen niteliksel araştırma yöntemlerinin de akademik yazına katıda bulunabilecek bulgulara ulaşabileceği gösterilmektedir. Akademik çalışmalarda araştırmacının sahip olduğu “dünya görüşü”, seçtiği araştırma yöntemini belirlemektedir. Niteliksel bir araştırma yöntemi benimseyen araştırmacılar için, değişik seçenekler bulunmaktadır (Gomes vd., 2022). Burrell ve Morgan (1979) sosyal bilimlerde iki farklı yaklaşımın kullanılabilenliğinden bahsetmektedir: objektif ve sübjektif yaklaşımlar. Pozitivist (objektif) yaklaşımda, “gerçek” dünyayı anlamın mümkün olduğu düşünülmektedir. Araştırmacı, bu görüşe göre incelenen nesneden bağımsızdır ve tarafsız kalabilmek için elinde birçok araç bulunmaktadır. “Yapılandırıcılık” ya da “oluşturmacılık” olarak çevrilen konstrüktivist yaklaşımda ise, bağlam önemlidir ve “gerçek”, kişi, durum ya da bağlama göre değişebilmektedir (Gomes vd., 2022). Hem araştırmacı, hem “incelenen nesne” her an yeni bir gerçeklik oluşturmaktadır (Guba ve Lincoln, 1994) ve belirli bir olguyu anlamak için onu parçalarına ayırıp incelemek doğru değilken, bütüncül bir bakış önemsenmektedir. Ayrıca araştırmacı da bağımsız ya da tarafsız değildir (Magnani ve Gioia, 2023).

Niteliksel çalışmalar yapan araştırmacılar, uzun yıllardır ellerindeki kısıtlı sayıdaki veri ile ne şekilde bilimsel olabileceklerine ve bulgularını ciddi yayınlarda ne şekilde sunabileceklerine dair tartışmalarda bulunmuşlardır (Small, 2009, 2013; Staw, 1995). Özellikle de kullanılan yöntemlerin bilimselliğinin nasıl artırılabilirliği sorgulanmıştır (Gioia vd. 2013). Birçok akademisyen, niteliksel çalışmaları gayri ciddi bulmakta, kişilerin yalnızca edindikleri izlenimleri sunduklarını, bunları da deneklerin ifadeleri ile desteklemeye çalıştıklarını öne sürmekte; bu şekilde bilimsel ilerlemeye herhangi bir katkıda bulunmadıklarına vurgu yapmaktadırlar (Bryman, 1988; Popper, 1959). Bu eleştirilere yanıt vermek amacı ile verilerin kodlanması gerektiği dile getirilmiş ve kategoriler oluşturmanın önemi vurgulanmıştır (Lamont & White, 2008). Kategoriler oluşturmak, insanların öteden beri yoğun bilgiyi tasnif edip daha iyi anlamak için kullandıkları bir yöntem olagelmıştır (Lakoff, 2008). Kategoriler, hedeflenen çıktıya ve bağlama göre değişebilen karmaşık ve çok aşamalı bir sürecin sonunda oluşmaktadır (Searle & Willis, 1995). Örneğin ellerindeki parçaları kategorize eden antikacılar, konunun uzmanı olduklarından, belirli tarihsel dönemlere veya tarzlara göre tasnif yaparken (örn. geç Osmanlı dönemi bıçaklar, sandalyeler, kumaşlar veya Rönesans dönemi fincanlar, vazolar...), antikadan anlamayan kişiler işlevsel tasniflerde bulunmaktadır (tüm sandalyeler bir arada) (Barsalou, 1983). Kategorilerin oluşturulması, bu nedenle bağlamdan ve kişiden ayrı düşünülemez (Grodal vd., 2021).

Gioia metodu, sistematik adımlar içerdiğinden, diğer tekli veya çoklu vaka çalışmalarına göre daha titiz sonuçlar sağlayabilmektedir (Gioia, Corley & Hamilton, 2013; Gioia, 2021). Gioia metodu 3 aşamadan oluşmaktadır. Öncelikle analitik kodlar oluşturulmakta, bunlar 1. derece kodlar olarak adlandırılmaktadır. Bu kodlar denek temelli kodlardır, yani konuşulan kişilerin yorumları değiştirilmeden kategorize

edilmektedir. 2. derece kodlar ise, teori temelli kodlardır, yani literatürde geçen kavramlara dayanmaktadır. Üçüncü aşamada 1. ve 2. derece kodlar görselleştirilmekte ve gömülü teori oluşturulmaktadır (Magnani and Gioia, 2023). Gömülü teori ise, anlamlara erişme, sürekli analiz, kodlama ve kavramsallaştırmalar yoluyla teoriye erişmeyi amaçlayan tümevarımsal bir yöntemdir. Gömülü teori, sosyal süreçleri dipten (veriden) yukarıya (teoriye) doğru çalışabilmek için tasarlanmıştır (Tanyaş, 2014). Gioia metodu ile araştırmada sürekli olarak yeni bulgular, yeni yorumlama ve yeni sonuçlara ulaşma biçiminde devam eden bir süreç vardır. Araştırmada belirlenen belirli konuya ilişkin bir teoriyi test etmek değil de, yeni bir teori üretme hedefine ulaşmak amaçlandığından Gömülü Teori, alandan elde edilen verilerin soyutlanmasına ilişkin oldukça sistematik ve ayrıntılı bir süreçtir ve aynı zaman araştırmacıya esnek bir araştırma tasarımı olanağı da sunar (Gençoğlu, 2014).

YÖNTEM

Bir vaka çalışması olarak, kırtasiye sektöründe faaliyet gösteren bir aile işletmesinde 1. nesil kurucu, 2. nesil yönetici ve aile dışı profesyonel yönetici ile görüşmeler yapılmıştır. Tümevarımsal ve yorumlayıcı bir yaklaşım benimseyerek teori oluşturmayı amaçlayan bir metodoloji kullanılmıştır. Katılımcıların aile işletmesindeki deneyimleri ve odakları Gioia yöntemi uygulanarak sistemli bir şekilde analiz edilmiş, araştırma sorularına paralel olarak elde edilen veriler ve analizlerle teoriye ulaşılması amaçlanmıştır. Diğer yöntemlerde olduğu gibi, bu yöntemde de iyi tasarlanmış araştırma sorularının varlığı birinci koşuldur (Gioia vd. 2013). Görüşmeler sırasında, araştırma soruları etrafında oluşturulan açık uçlu görüşme sorularından elde edilen cevaplar ses kaydedici ile kaydedilmiş ve ardından deşifreleri yapılmış ve analiz süreci başlatılmıştır.

Veri analizi birkaç aşamada ele alınmıştır. İlk olarak, frekans analizi ile katılımcıların en çok tekrar ettiği 20 kelime ve her kelimenin bu 20 kelime içindeki oranı listelenmiştir. İkinci aşamada, kodlama süreci Microsoft Word programında deşifre metni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Üçüncü aşamada, her katılımcıya ait kodlanan metinler ayrı ayrı Excel programına aktarılarak ilgili verilerin gruplandırılması ve özetlenmesi gerçekleştirilmiştir. Bir sonraki aşamada, farklı katılımcılara ait veriler birleştirilerek, “1. Derece Kavramlar” ve “2. Derece Temalar” organize edilerek belirlenmiştir. Sonrasında, tüm katılımcıların 1. derece kavram verileri dikey ve yatay olarak analiz edilmek üzere 1. Derece Kavramlar Analizleri Tablosu düzenlenmiştir. Bu aşamada Gioia yönteminin ana unsuru olan Veri Yapısı oluşturulmuştur (Şekil-1). Sonrasında yeniden değerlendirme ve düzeltme çalışmaları yürütülerek ve araştırma sorularına cevap veren Model oluşturulmuştur (Şekil-2).

BULGULAR

Öncelikle, frekans analizlerini ele alarak, katılımcıların odaklandığı konuları ve vermek istedikleri doğrudan ve dolaylı mesajları açıklamaya çalışmak uygun bulunmuştur. Görüşme sırasında da çok açıkça fark edildiği üzere, vaka çalışmasındaki aile işletmesinin kurucusu 1. nesil, en çok "baba" kelimesini tekrar etmiştir. Sonraki kısımlarda detaylı olarak ele alınacağı üzere, babası 1. neslin yaşamı üzerinde çok büyük bir etkiye sahiptir. Bu ilişkinin dolaylı ve psikolojik izleri, onun mevcut aile işletmesinin yapısında görülebilmektedir. 1. nesil, birçok kez reddedilmiş, işi bozulmuş ve babası tarafından haksız bir şekilde muamele görmüş olmasına rağmen hem başarı elde etme kararlılığını, hem de çocuklarıyla iyi ilişkiler kurma amacını güçlendirmiştir. Babası tarafından kendisine karşı yapılan hataları, kendi çocuklarına karşı yapmaktan korunmak adına, kendi etkin kontrol sistemini oluşturmuştur. 1. neslin en sık tekrar ettiği ikinci kelime, aile şirketinin kuruluşundan beri birlikte çalıştığı büyük oğlunun adı olmuştur. Bunun sebebi, çocukları arasında ayırım yapmama ve onları rekabete zorlamama ilkelerini benimsemesine rağmen, büyük çocuğun aile işletmesinin en başından itibaren babasının yanında olmasıdır. Beklenildiği gibi, girişimci bir tüccar anlayışına sahip olan 1. neslin en çok tekrar ettiği diğer kelimeler: “iş”, “satış”, “başlatmak”, “para”, “açmak” ve “dükkan” olmuştur. En önemli prensibini (müşteri odaklılık) vurgulayan kelimeler de, en çok tekrar ettiği kelimeler arasındadır: “müşteri” ve “marka”.

Benzer şekilde, 2. neslin de en çok tekrar ettiği kelime "baba" olmuştur. 2. nesil, babası gibi bir girişimci olduğu için benzer vurgular yapma eğilimindedir. Belirgin farklılıklar ise; aile anayasasına vurgu yapması,

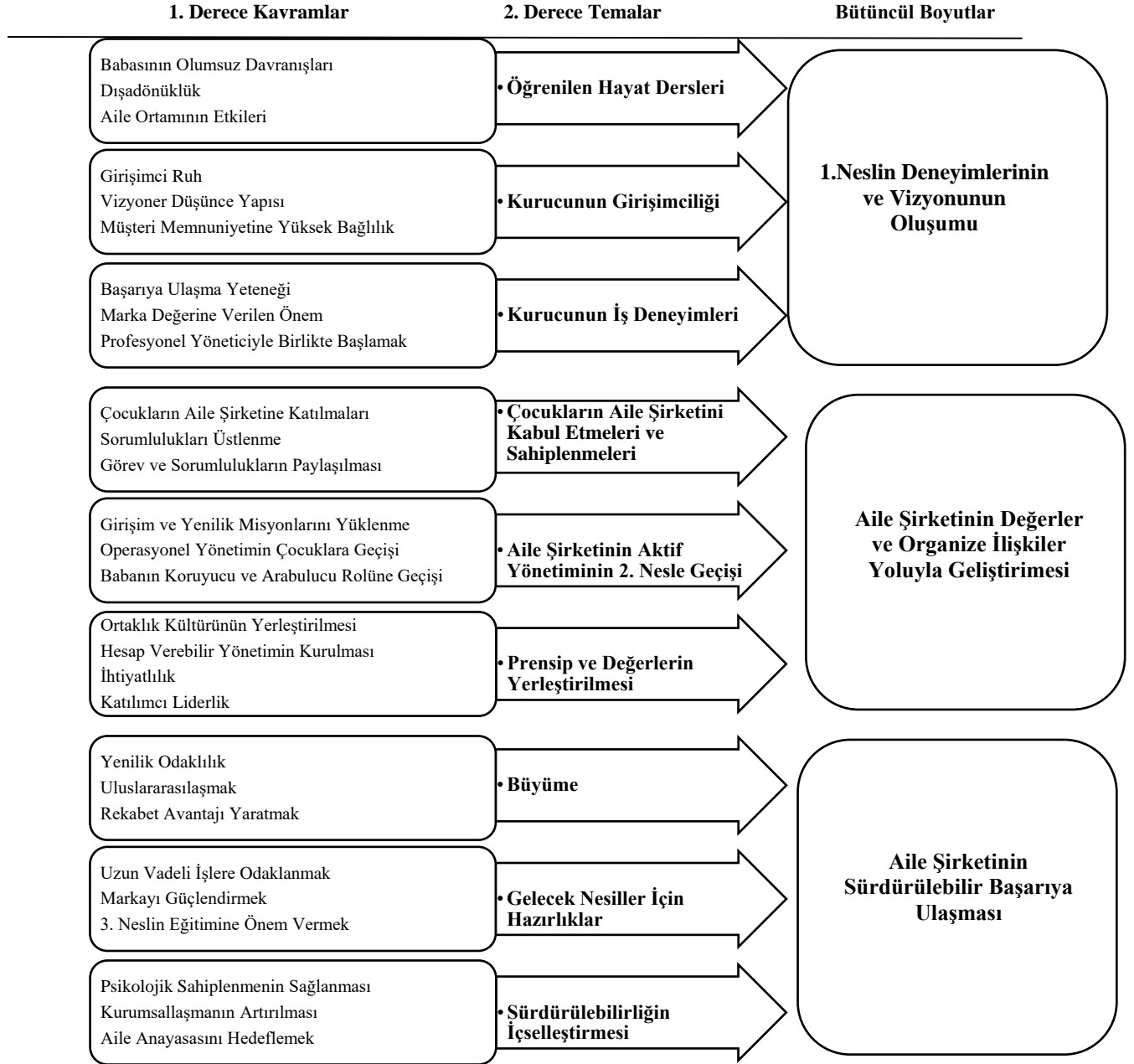
özellikle ilk zamanlarda profesyonel yöneticilerle sorunlar yaşaması (“Muzaffer”, “otorite”, “müdahale”, “patron”) ve yenilik odaklı yapısıdır (“başlatmak”, “iş”, “barkod”). Profesyonel yöneticinin en çok dikkat çeken özelliği dengeleyici olmasıdır. En sık tekrar ettiği kelimeler; “konular”, “ancak”, “aslında”, “farklı”, “beklenti”, “meseleler” ve “görüş” olmuştur. Bunun dışında, kurucunun artık aile işletmesinin aktif yönetimine dâhil olmadığını belirtse de yöneticinin aile üyeleri arasında en çok tekrar ettiği kişi "baba" olmuştur. Bu, baba figürünün ve kurucunun etkisinin işletmede hala yoğun olarak hissedilmeye devam ettiği şeklinde yorumlanabilir.

Frekans analizi aşamasındaki en çarpıcı konu; görüşmeyi yapanın "aile işletmesi" terimini 10 kez tekrar ettiği, görüşülenlerin ise toplamda 4 kez kullandığıdır. Daha da ilginç, görüşmeyi yapanın "yönetim" kelimesini sorularında toplamda 19 kez kullandığı, katılımcıların ise toplamda sadece 2 kez kullandığıdır. Aslında, bu analizler, görüşmelerin doğasını, odaklanılmak istenen hususların arkasındaki bakış açılarını, katılımcıların daha yoğunlukla anlatmak istedikleri hususları ve aile işletmesinin gerçek dinamiklerini göstermektedir. Bu nedenle, bu analizler özellikle temalar oluşturmak ve araştırma sorularına cevap vermek hususlarında oldukça etkili olmuştur.

Bahsedildiği gibi, her aile işletmesi yapı, amaç, tarih, beklentiler, yöntemler, prensipler, vizyon açısından benzersizdir ve dışarıdan benzer görünen ancak içeriden tamamen farklı olan sistemlere dönüşürler. Buradan; 1) vaka çalışmamızdaki X Kırtasiye aile işletmesinin yapısının girişimcilik, esnaf kökenlilik, yenilik odaklılık ve müşteri merkezlik gibi temellere dayandığı, 2) bu temellerden sapılmadığı ve 3) ilişkilerin ve stratejilerin bu temellerin merkezine yerleştirildiği anlaşılmaktadır. 1. derece kavramlar analizine baktığımızda, katılımcılar tarafından en çok tekrar edilen kavramların; “girişimcilik ruhu”, “babanın (1. neslin babası) olumsuz davranışları”, “yenilik odaklılık”, “müşteri memnuniyetine yüksek bağlılık”, “aile ortamının etkileri”, “görev ve sorumlulukların paylaşılması”, “kurumsallaşma düzeyi”, “marka değerine önem verme”, “operasyonel yönetimin çocuklara geçişi”, “başarıya ulaşma yeteneği”, “vizyon sahibi olma” ve “ihtiyatlılık” olduğu görülmektedir.

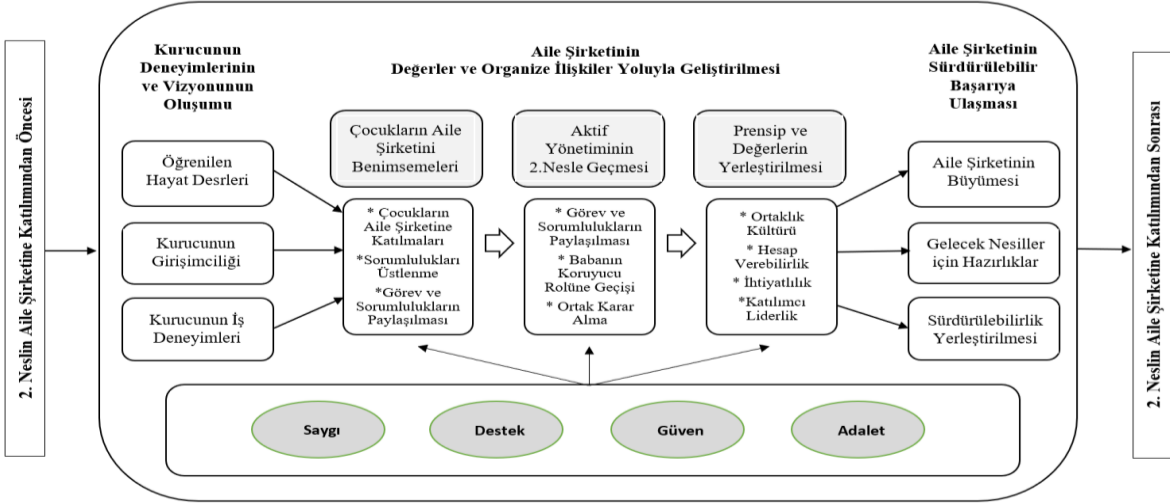
Araştırma sorularımızın ilki şu şekildedir; “Aile işletmelerinde 1. nesil, 2. nesil ve profesyonel yöneticiler arasında nitelikli ilişkiler ne şekilde kurulmakta, bu ilişkilerin oluşturulmasında hangi unsurlar rol oynamakta ve devralan neslin liderlik anlayışları bu ilişkilerden nasıl etkilenmektedir”? Bu sorunun cevabı, yukarıda bahsedilen bu temeller etrafında aranmıştır. Öncelikle aile şirketindeki ilişkilerin ruhunu oluşturan kurucunun motivasyonları ele alınmış ve ilk boyut "Kurucunun deneyimlerinin ve vizyonunun oluşumu" olarak belirlenmiştir. Daha sonra, kurucunun aile içi ve paydaşlar arası ilişkileri şekillendirip organize ettiği işletmenin gelişim dönemi ele alınmış ve bu boyut "Aile şirketinin değerler ve organize ilişkiler yoluyla geliştirilmesi" olarak belirlenmiştir. İkinci araştırma sorusu şu şekildedir; "Bu ilişkiler işletmenin hayatta kalmasına nasıl etki eder?" Bu soruya cevap vermek için de sürdürülebilirlik çabalarına ilişkin odaklanılan hususlar organize edilerek son boyut "Aile Şirketinin Sürdürülebilir Başarıya Ulaşması" olarak belirlenmiştir. Bu açıklamaların sistemli şekilde modellendiği veri yapısı tablosu Şekil-1'de gösterilmektedir.

Şekil 1: Veri yapısı



Belirtildiği üzere, aile işletmesi içindeki kaliteli ilişkilerin gelişimi, kurucunun deneyimleri, motivasyonları ve prensipleri tarafından önemli ölçüde etkilenmektedir. Başlangıçta, X aile işletmesi esnafılık modeline benzer bir şekilde oluşturulmuştur. Aile işletmesine 2. neslin katılımıyla, atılımlar ve zamanla elde edilen büyümeyle birlikte baba, aktif yönetimi çocuklarına bırakarak kontrol tarafında yer almış ve gerekli kaliteli ilişkileri sürdürmeyi amaçlamıştır. Bu ilişkilerin kurulmasında, görüşmelerde vurgulanmayan, ancak hissedilen ve anlaşılan en önemli unsurlar, karşılıklı saygı, babanın desteği, birbirlerine karşı güven duygusu ve babanın çocuklarına gösterdiği adalet olmuştur. Bu ilişkiler, açıklanan veri yapısına uygun şekilde düzenlenen ve hem 2.neslin katılımının önemini hem de X aile şirketinin ilkelerinin ve ilişki dinamiklerinin önemini gösteren bir model üzerinde şekillendirilmiştir. (Şekil-2)

Şekil 2: Model (Güçlü İlişkilerin Aile Şirketinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkileri)



Bundan sonraki süreçte, bu modelde belirtilen bütüncül boyutlar ve onların altında açıklanan temalar ve kavramlar sırasıyla ele alınarak, Gioia yöntemiyle yaratılan model ve veri analizleri yardımıyla X aile şirketinin 1. nesil ve 2. nesil aile üyeleri ve profesyonel yöneticileri arasındaki ilişkilerin dinamikleri ve bu ilişkilerin aile şirketinin sürdürülebilirliğine etkileri açıklanmaktadır.

SONUÇ

X kırtasiye firması vakası, aile işletmesinden elde edilen veriler üzerinden teoriye ulaşılabilmesi adına Gioia metoduyla oluşturulan model üzerindeki bütüncül boyutlar, temalar ve kavramlar kapsamlı şekilde ele alınmıştır. Tüm kavramlar, temalar ve boyutlar birçok defa incelenerek tümevarımsal bir değerlendirme yapılarak, bu vakaya özgü modeli açıklamak için kullanılacak en uygun teoriler değerlendirilmiştir. İlk olarak, sosyo-duygusal değer ve temsil teorileri ele alınmıştır. Ayrıca, davranış teorileri, dinamik yetenekler ve girişimcilik teorileri incelenmiştir. Ancak, bu vakaya en uygun teorisinin Sosyal Sermaye Teorisi olduğu sonucuna varılmıştır. Sosyal Sermaye Teorisi, özellikle aile işletmeleri hakkındaki makalelerde son zamanlarda literatürde tartışılmaya başlanmış olup, diğer popüler teorilerden sonra aile işletmeleri çalışmalarında 6. en çok kullanılan teoridir (Bağış vd., 2023).

Pearson vd. (2008), sosyal sermayenin aile işletmesi içinde var olan "normlar, değerler, işbirliği, vizyon, amaç ve güven" gibi birçok konuyla ilgili olduğunu belirtmiştir. Literatürde, sosyal sermaye dışsal (köprüleme) ve içsel (bağlama) olarak gruplandırılır ve içsel aile bağlarına ait unsurlar güven, normlar, yükümlülükler ve beklentilerdir (Salvato ve Melin., 2008). Sosyal Sermaye Teorisi, 3 boyut altında tartışılmaktadır. Yapısal boyut; açık iletişim, gönüllü bilgi paylaşımı ve aile bağlantılarının olumlu kullanımını vurgulamaktadır. İlişkisel boyut; aile üyeleri arasındaki kişisel ilişki dinamiklerine odaklanmakta, genel güven, bütünlük ve birbirlerinin hislerini düşünme üzerinde durmaktadır. Bilişsel boyut; ortak anlamlar, ortak bir amaç, aile üyelerini karar alma konusunda ortaklar olarak görme ve geleceğe yönelik bir birliktelik vizyonu oluşturma üzerinde durarak iş geliştirmeye yönelik bütünsel ve stratejik bir yaklaşımı desteklemektedir (Arregle vd., 2007; Pearson vd., 2008). Landart vd. (2022), aile sosyal sermayesinin gelecek nesil aile üyelerinin girişimcilik başarılarının önemli bir belirleyeni olduğunu belirtmektedir. Bir ailenin sosyal sermayesinin gücünü artırmak, hayatta kalma olasılığını artırmakta ve üyelerinin refahına yardımcı olmaktadır (Arregle vd., 2007).

Özetle, aile sosyal sermaye teorisi, aile ilişkilerinin dinamiklerine odaklanmakta ve aile içindeki sosyal ilişkiler, ağlar, iş birliği ve iyi niyetten kaynaklanan kolektif değerleri, gücü ve işletmenin geleceğini vurgulamaktadır (Sevinç, 2005). Ayrıca aile üyeleri arasında paylaşılan kaynaklar; güven, destek ve sosyal uyuma odaklanmaktadır. Araştırma kapsamında, X Kırtasiye aile şirketi için Gioia yöntemi ile elde edilen modelde de benzer unsurlar ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, vaka çalışmasında tartışılan aile işletmesindeki paydaşlar arasındaki ilişkilerin kaynakları ve bu ilişkilerin sürdürülebilirlik üzerindeki etkileri, aile sosyal

sermaye teorisi ile açıklanabilmektedir. X aile işletmesi, 1. neslin üstün özverisi, geçmiş deneyimleri, girişimci ruhu ve vizyonerliği ile yarattığı aile sosyal sermayesi ile gelişim sağlamıştır ve işletme içerisinde hala informal bir güçleri vardır (Güleş, Arıcıoğlu ve Erdirençelebi, 2013). Günümüzde ise, yenilik ve girişimlerle, ayrıca da emek, yetenek ve girişimciliklerini ortaya koyan 2. nesil ve profesyonel yöneticilerin katılımıyla sosyal sermayesini her geçen gün arttırmaktadır. Bu büyüyen sermaye, her gün yeni nesil aile üyeleri ve aile dışı paydaşlar için daha pozitif ekonomik ve duygusal değerler sağlamaktadır. Sonuç olarak, paydaşlar arasındaki ilişkiler daha da güçlenmekte ve kurucunun korumaya çalıştığı değerler daha da sağlamlaşmaktadır.

Bu çalışmada birçok kısıtlama bulunmaktadır ve en önemli kısıtlama, çalışmanın bir tek işletmeden veriler toplanarak hazırlanmış olmasıdır. Ancak, bir tek işletmenin dinamiklerine odaklanmak bazı faydalar da getirmiştir. Vaka çalışmasındaki detaylı kalitatif veriler, Gioia yöntemiyle sistemli bir şekilde kodlanarak ve gruplandırılarak, anlaşılır ve analiz edilebilir bir yapıya kavuşturulmuştur. Yöntemin dağınık verileri sistemli hale getirmeyi kolaylaştırarak vakayı etkili şekilde açıklama ve teoriye ulaştırma etkinliği açıkça anlaşılmıştır. Vaka çalışmasında odaklanılan aile işletmesinin ilişki dinamiklerine ve sürdürülebilirliğine ilişkin teorilerin ortaya çıkarılabilmesi adına, kalitatif verilerin Gioia yöntemiyle çok etkin şekilde sistemli ve ölçülebilir kavram ve temalara dönüştürülebildiği ortaya konmuştur. Kalitatif yöntemle toplanan veriler, sistemli bir modele dönüştürülerek, aile şirketinin kurucusu, 2. nesil yöneticileri ve profesyonel yöneticileri arasındaki güçlü ilişkilerin dinamikleri ve bu ilişkilerin sürdürülebilirliğe etkileri etkili bir şekilde ortaya çıkarılmıştır. Gioia metodu, X aile işletmesine ilişkin verilerin etkin şekilde kodlanmasını ve modellenmesini sağlamış, ortaya çıkarılan model üzerinden aile şirketinin hikayesi çok daha iyi şekilde anlaşılmış ve araştırma soruları etrafında en uygun teori ortaya çıkarılabilmektedir.

Bu çalışmada X Kırtasiye aile şirketi hakkında ortaya çıkarılan en önemli bulgular şunlardır: Öncelikle 1. nesil deneyimleri, girişimciliği, vizyonu, prensipleri ile bir aile sosyal sermayesi oluşturmuş, ayrıca gelişme ve uluslararasılaşma süreçlerinde paydaşlar arasındaki ilişkileri güçlü ve kontrol altında tutarak bu sermayeyi korumuştur. İkincisi güçlenen aile sosyal sermayesi; paydaşlar arası ilişkileri ve işletmenin sürdürülebilirliğini güçlendirmektedir. 1. nesil, deneyimlerinden edindiği değerlerle bir aile sosyal sermayesi yaratmıştır ve bunu korumaya ve güçlendirmeye çalışmaktadır. Çünkü bu yaratılan sermaye, işletmenin somut varlıklarından çok daha stratejik değere sahiptir. Bu sermaye, aile işletmesine rekabet avantajı sağlayacak, krizlerle karşılaşsa bile hızlıca toparlanmasına olanak tanıyacak ve onu gelecek nesillere taşıyacak olan değerler sistemini içermektedir. Bu değerler, girişimcilik, müşteri memnuniyeti, marka değeri, yenilikçilik, hesap verebilirlik, ihtiyatlılık, iş değerleri, aile değerleri, ortak hedefler, destek, güven, saygı ve adaleti içermektedir.

KAYNAKÇA

- Arrègle, J., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Véry, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Bağış, M., Kryeziu, L., Kurutkan, M. N., Krasniqi, B. A., Yazıcı, Ö., & Memili, E. (2023). Topics, trends and theories in family business research: 1996–2020. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(4), 1855–1891.
- Barsalou, L.W. (1983). Ad hoc categories. *Memory & Cognition*, 11, 211–227.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Perez-Gonzalez, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 647–692.
- Bika, Z., Rosa, P., & Karakas, F. (2019). Multilayered socialization processes in transgenerational family firms. *Family Business Review*, 32(3), 233–258.
- Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research*. London, England: Unwin Hyman

- Dhaenens, A. J., Marler, L. E., Vardaman, J. M., & Chrisman, J. J. (2017). Mentoring in family businesses: Toward an understanding of commitment outcomes. *Human Resource Management Review* 28(1), 1–10.
- Gençoğlu, A.Y. (2014). *Bir kavram ve kuram üretme stratejisi olarak temellendirilmiş kuram*, Tarih Okulu Dergisi (TOD) , XVII, 681-700
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Gioia, D. (2021). A systematic methodology for doing qualitative research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 20–29.
- Gomes L.A.V., Vasconcellos L. & Hamza K.M. (2022). *Editorial: Thoughts for improving qualitative research in management studies* RAUSP Management Journal 57(3). 214-218
- Grodal S., Anteby M. & Holm A.L. (2021). Achieving Rigor in Qualitative Analysis: The Role of Active Categorization in Theory Building. *Academy of Management Review*, 46 (3). 591–612.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. İçinde Denzin N. K. & Lincoln Y. S. (Derl.), *Handbook of qualitative research* (105–117). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Güleş, H. K., Arıcıoğlu, M. A., & Erdirençelebi, M. (2013). *Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, sürdürülebilirlik, uyum*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kandade K., Samara G., Jos'e Parada M. & Dawson A. (2021). From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses. *Journal of Family Business Strategy* 12(2).
- Klein SB & Bell F (2007) Non-Family Executives in Family Businesses: A Literature Review. *Electronic Journal of Family Business Studies* 1(1). 19–37.
- Lakoff, G. (2008). *Women, fire, and dangerous things*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Lamont, M., & White, P. (2008). *The Evaluation of Systematic Qualitative Research in the Social Sciences*. Washington, D.C.: National Science Foundation.
- Landart, C. I., Amonarriz, C. A., & Suárez, M. K. C. (2022). Family social capital as a driver to leverage challenged transgenerational entrepreneurship. *Journal of Family Business Management*, 13(3), 762–779.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.
- Magnani G., & Gioia D. (2023). Using the Gioia Methodology in international business and entrepreneurship research. *International Business Review* 32. 102097.
- Özdevecioğlu M. (2004). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önündeki bazı engeller, *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 107–131.
- Özer B.S., (2007). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsallaşma düzeyinin incelenmesi: Mersin İli örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, 2007.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: a social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949–969.
- Popper, K. R. (1959). *The logic of scientific discovery* (1st ed.). New York, NY: Basic Books.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B., & Rafferty, A. (2008). Promoting family: A contingency model of family business succession. *Family Business Review*, 11(1), 15–30.

- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating Value across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital. *Family Business Review*, 21(3), 259–276.
- Searle, J. R., & Willis, S. (1995). *The construction of social reality*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Sevinç, I., (2005). Büyüme sürecindeki aile işletmelerinin karşılaşılabilecekleri sorunlar: Konya’da faaliyet gösteren aile işletmelerinde bir uygulama. *Atatürk Ün. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 19(2). 315-331.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review. *Family Business Review*, 25(1), 5–15.
- Small, M. L. (2009). How many cases do I need?’ On science and the logic of case selection in field-based research. *Ethnography*, 10(1). 5–38.
- Small, M. L. (2013). Causal thinking and ethnographic research. *American Journal of Sociology*, 119(3). 597–601.
- Staw, B. M. (1995). Repairs on the road to relevance and rigor. In L. L. Cummings & P. J. Frost (Eds.), *Publishing in the Organizational Sciences*: 85–97. London: Sage.
- Tanyaş, B. (2014). Nitel Araştırma Yöntemlerine Giriş: Genel İlkeler ve Psikolojideki Uygulamaları, *Eleştirel Psikoloji Bülteni*, 5, 25-38.
- Tikici M., Uluyol O. (2006). *Aile işletmelerinin gelecek kuşağa devrinde karşılaşılan liderlik sorunlarının aşılmasında “lider-yönetici” önerisi*, Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 2. Aile İşletmeleri Kongresi (ss.459-468), İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

İŞGÖRENLERDE SOSYAL KARŞILAŞTIRMANIN KARANLIK YÖNÜNÜN BELİRLENMESİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Dr. Benan ARDA

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, benanardaa@gmail.com

Prof. Dr. Pelin KANTEN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, pelinkanten@comu.edu.tr

Prof. Dr. Yener PAZARCIK

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, ypazarcik@comu.edu.tr

ÖZET

Araştırma kapsamında Çanakkale ilinde özel sektör ve kamu kurumlarında görev yapan işgörenlerin sosyal karşılaştırma kavramına yaklaşımları ve sosyal karşılaştırmanın olumsuz etkilerinin belirlenerek bir model çerçevesinde sunulması amaçlanmaktadır. Araştırma amacı kapsamında 20 işgören ile yarı yapılandırılmış soru formu aracılığıyla 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. Analiz sonuçları ışığında sosyal karşılaştırma kavramının anlamı ve sosyal karşılaştırma nedenleri belirlenerek, sosyal karşılaştırmanın olumsuz sonuçları bireysel, örgütsel ve sosyal-aile çevresi olmak üzere üç farklı şekilde kategorize edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Karşılaştırma, Sosyal Karşılaştırmanın Karanlık Yönü, Nitel Araştırma.

GİRİŞ

Bireyler, toplumsal yaşamda sık sık kendilerini çevresindeki kişilere göre başarı, zekâ, beceri, fiziki özellikler, refah ve sosyal statü gibi farklı kriterler bağlamında karşılaştırmaktadırlar (Han, 2022: 633). Günümüzün yüksek rekabet içeren çalışma ve sosyal yaşamında bireyler; daha yüksek gelir ve terfi elde etmek, kısa veya uzun vadeli kişisel hedeflerini gerçekleştirmek, diğerleri tarafından olumlu değerlendirilen bir imaja sahip olmak, arkadaşları tarafından benimsenmek ve dikkat çekmek gibi amaçları gerçekleştirme ihtiyacı içerisindeyler. Bu amaçlar doğrultusunda da genellikle başkalarını referans olarak, kendilerini diğerleriyle kıyaslamaktadırlar (Demir, 2017: 1-2). İnsan yaşamının en temel sosyal unsurlarından birisi olan kıyaslama; bireyin özelliklerini ve performansını çevresindekilerle karşılaştırması olarak tanımlanmaktadır (Kim, 2019: 21). Sosyal karşılaştırma; bireyin kendisini diğerleriyle kıyaslaması doğrultusunda kararlarının, değerlendirmelerinin ve davranışlarının etkilendiği bir süreci ifade etmektedir (Crusius vd., 2021: 1).

Sosyal yaşamda yaygın olarak görülen ve kaçınılmaz olan karşılaştırma süreci kişinin çevresindekileri gözlemleyerek, kıyaslama standartları oluşturması, bu standartlarla kendisini değerlendirmesi ve değerlendirme sonucunda duygu, düşünce ve davranışlarını şekillendirmesini kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle, bireyin kendisini diğerleriyle karşılaştırması ve benzer niteliklere sahip olma arzusu duyması temel bir insan ihtiyacı olarak görülmektedir (Baldwin ve Mussweiler, 2018: 9067). Bireyin kendisini bilinçli veya istemsiz bir şekilde başkalarıyla göreceli olarak kıyaslaması benlik algısı, istekler ve iyi oluş hali gibi birçok sonucu etkileyen kişilerarası karşılaştırma sürecidir (Suls vd., 2002: 159). Bununla birlikte, sosyal kıyaslamının belirsizliği azalttığı, bireyin refahını, kendini geliştirmesini ve olumsuz duygularını daha iyi şekilde yönetebilmesini etkilediği belirtilmektedir. Ancak kişinin kendisini üst niteliklerde olan diğer bireylerle kıyaslaması durumunda ise karşılaştırmanın refahı azaltması, öz saygı düzeyini düşürmesi,

depresyon ve nevrozizmlik durumunu artırması gibi olumsuz sonuçlar doğurması beklenmektedir (White vd., 2006: 36-37). İnsanın yaşamı boyunca çeşitli sebeplerle kendisini çevresindekilerle kıyaslama eğiliminde olması toplumsal bir gerçek olarak görülmektedir. Birey tarafından iş ve sosyal yaşamın birçok evresinde gerçekleştirilen karşılaştırma eğilimi bazen olumlu sonuçlarla kişinin moral ve motivasyon düzeyini artırırken, kimi zaman ise olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu çerçevede, çalışmada sosyal karşılaştırma olgusunun farklı sektörlerde görev yapan işgörenler açısından değerlendirilmesi ele alınarak, bireyleri sosyal karşılaştırma eğilimine sevk eden faktörlerin belirlenmesi ile birlikte aynı zamanda sosyal karşılaştırmanın olumsuz sonuçlarının bir model çerçevesinde incelenmesi amaçlanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sosyal karşılaştırma, bireyin kendisi ile ilgili temel bir bilgi kaynağı olarak görülmektedir. Elde ettiği bilgi ile birey, yeteneklerini ve düşüncelerini değerlendirmek amacıyla kendisini kıyaslamakta, böylece performansını ve öz saygı düzeyini artırma gayesi içerisinde bulunmaktadır (Schneider vd., 2011: 1). Toplumsal yaşamda önemli bir bireysel eğilim olan karşılaştırma sosyal psikoloji alanında da oldukça yaygın olarak ele alınmıştır. Bu alandaki araştırmalarda bireyler neden sosyal karşılaştırma yapma ihtiyacı duyarlar, kiminle kendilerini karşılaştırırlar ve sosyal karşılaştırma kendilerini nasıl etkiler gibi sorulara cevap arandığı görülmektedir. Söz konusu soruların kökeni Festinger'in (1954) Sosyal Karşılaştırma Teorisine dayanmaktadır. Sosyal Karşılaştırma Teorisinde Festinger (1954), bireylerin kişisel özellikleri ve yetenekleriyle ilgili geri bildirim alma eğilimi içerisinde değerlendirme yapma ihtiyacı duyduğunu ve bu değerlendirmeleri objektif standartlar çerçevesinde yapma arzusunda olduğunu belirtmektedir. Ancak objektif standartlar mevcut olmadığında veya bu standartlara erişmek zor olduğunda, bireylerin kendilerini çevresindekilerle kıyaslama eğilimine girdiğini ileri sürmektedir (Crusius vd., 2021: 3-4).

Sosyal karşılaştırma, başkalarına göre nasıl olduğumuzu (yetenek karşılaştırması) veya nasıl davranmamız, düşünmemiz ve hissetmemiz gerektiğini (fikir karşılaştırması) belirlemek için diğer insanları bilgi kaynağı olarak kullanma eğilimini ifade etmektedir. Bu karşılaştırmalar, bireye hem kendisinin hem de diğer bireylerin yetenekleri, sosyal konumu ve performansı hakkında bilgi sağlayarak, toplumsal yaşamda kişinin yönünü çizmesine yardımcı olmaktadır (Verduyn vd., 2020: 32). Sosyal karşılaştırma ile ilgili çalışmalarda, karşılaştırmanın yönünün de temel bir unsur olduğu vurgulanmaktadır. Wheeler 1966'da yukarı doğru karşılaştırma eğilimini, bireyin kendisinden daha iyi durumda olan diğerleriyle kıyaslama içerisine girerek, kendini geliştirme amacı içerisinde olması şeklinde tanımlamıştır. Wills (1981) ise aşağı doğru karşılaştırmayı, kişinin kendisinden daha alt konumda veya statüde olan diğer bireylerle kıyaslayarak, öznel iyi oluş düzeyini artırması olarak belirtmiştir. Bu bağlamda, sosyal karşılaştırmanın yönüne bağlı olarak, karşılaştırmanın olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurması beklenmektedir (Gürsoy ve Özkan, 2020: 31). Örneğin yukarıya doğru karşılaştırmanın bireyin benlik değerlendirmesi üzerinde olumsuz etkisi söz konusu iken, daha alt konumda birisiyle karşılaştırma yapılması durumunda benlik değerlendirmesi olumlu etkilenmektedir (Meier ve Schafer, 2018: 411).

Bireyin iş ve sosyal yaşamında kendisini daha üst konum ve statüde olan diğerleriyle karşılaştırmasının, benzer hedeflere erişebilmesi amacıyla bazen kişinin motivasyonunu artırması açısından faydalı olarak değerlendirilmesi mümkündür. Ancak, genellikle yukarıya doğru karşılaştırmanın bireyin kendisini zayıf olarak algılamasına ve yetersiz hissetmesine yol açması beklenmektedir. Buna karşılık, bireyin kendisini daha alt konum veya statüde olan kişilerle karşılaştırması ise kimi zaman olumsuz duyguların ortaya çıkmasına yol açarken, kimi zamanda kişinin kendisini daha iyi hissetmesine neden olmaktadır (Cunningham, 2020: 2-3). Sosyal karşılaştırma örgütsel süreçlerde özellikle yöneticilerin astlarının performansını diğerlerine göre değerlendirmeleri gibi planlı faaliyetlerde hem de çalışanların kendi ücretlerinin başkalarınınkiyle karşılaştırmaları durumlarında ortaya çıkmaktadır (Greenberg vd., 2007: 23). Bu karşılaştırmaların sonucunda bireylerin eşitsizlik algılamaları olumsuz tutum ve davranışlara yol açmaktadır. Örneğin, örgütlerde bireyler arasında yaşanan kıskançlık veya iş tatminsizliği gibi durumların

yukarıya doğru yapılan karşılaştırmaların sonucunda eşitsizlik algılanması halinde meydana geldiği ileri sürülmektedir (Maier vd., 2022: 795-796).

White (2006) sosyal karşılaştırmaların işgörenlerin çalışma yaşamında kıskançlık, pişmanlık, başkalarını suçlama, aldatma, kendisini savunma, ulaşılması zor hedeflere odaklanma ve iş tatminsizliği duyma gibi olumsuz tutum ve davranışlara yol açan karanlık bir yönü olduğunu vurgulamıştır. Kim (2019) çalışmasında, sosyal karşılaştırmaların utangaçlık, öz saygı düzeyinin düşmesi ve uzun vadede mutsuzluk, depresyon ve nevroz gibi olumsuz duygular doğurması beklendiğini ileri sürmüştür. Hu vd. (2021); Samra vd. (2022); Carraturo vd. (2023) ise sosyal karşılaştırmaların kıskançlık ve depresyona yol açan olumsuz sonuçlar ortaya çıkardığını belirtmişlerdir. Bu çerçevede, sosyal karşılaştırmaların yukarı veya aşağı doğru farklı şekillerde gelişmesinin bireyin kıyaslama amacına bağlı olduğunu ve kıyaslama neticesinde ise olumlu veya olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmesi söz konusudur. Bununla birlikte, çalışma yaşamında sıklıkla bireylerin kendisini daha üst konumda olanlarla, daha yüksek ücret alan veya farklı görevler üstlenen diğerleriyle yukarıya doğru bir karşılaştırma çabası içerisinde olduğu görülmektedir. Yukarıya doğru karşılaştırmaların ise örgütsel çevrede olumsuz tutum ve davranışlara yol açması beklenmektedir. Literatürde sosyal karşılaştırmaların olumlu ve olumsuz sonuçlarının ele alındığı ancak konunun çalışma yaşamındaki karanlık yönüne sınırlı düzeyde değinildiği görülmektedir. Dolayısıyla, çalışmada kamu ve özel sektörde farklı kademelerde görev yapan işgörenlerin sosyal karşılaştırma eğilimi içerisinde olmaları durumunda karşılaştırılması mümkün olan sonuçların ve kendilerini karşılaştırmaya iten faktörlerin irdelenmesi planlanmaktadır. Belirlenen amaç doğrultusunda araştırmanın temelini aşağıda yer alan sorulara cevap aranması oluşturmaktadır:

- Sosyal karşılaştırma kavramı işgörenler için ne anlam ifade etmektedir?
- İşgörenler tarafından sosyal karşılaştırma yapılan alanlar nelerdir?
- Sosyal karşılaştırma yapılmasının nedenleri nelerdir?
- Sosyal karşılaştırma sonucunda hissedilen olumsuz duygular nelerdir?
- Sosyal karşılaştırma kapsamında kıyaslamaya gerek duyulan alanlar nelerdir?
- Düşük statüde olduğu düşünülen bireylerle yapılan sosyal karşılaştırmaların olumsuz sonuçları nelerdir?
- Yüksek statüde olduğu düşünülen bireylerle yapılan sosyal karşılaştırmaların olumsuz sonuçları nelerdir?
- İşgörenler tarafından yapılan sosyal karşılaştırmaların genel olarak olumsuz sonuçları nelerdir?

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı

Araştırma kapsamında Çanakkale ilinde özel sektör ve kamu sektöründe görev yapmakta olan işgörenlerin iş ve sosyal yaşamlarında çevresindekilerle kendilerini kıyaslayarak, sosyal karşılaştırma yapma ihtiyacı duymaya iten sebeplerin ve sosyal karşılaştırma sonucunda ortaya çıkan olumsuz çıktılarının irdelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç kapsamında yukarıda belirtilen araştırma sorularına cevap aranmakta ve çalışma, nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik yaklaşıma (olgu bilime) dayanmaktadır. Bu bağlamda, sosyal karşılaştırma kavramının araştırmada ele alınan ve toplumsal yaşamda sıklıkla karşılaşılan bir olgu olarak değerlendirilmesi mümkündür. Bununla birlikte, sosyal karşılaştırma kavramının değişik anlamlar çağrıştırmaması, bireyleri sosyal karşılaştırmaya iten sebeplerin farklılaşması, sosyal karşılaştırma sonucunda farklı duyguların hissedilmesi ve sosyal karşılaştırmaların olumsuz sonuçların derinlemesine irdelenmesi amacıyla fenomenolojik araştırma deseninden faydalanılmıştır.

Araştırmanın Örnekleme

Araştırma kapsamında amaçlı örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Bu kapsamda konuya ilişkin görüşlerini açık, net ve objektif bir şekilde ifade edebileceği düşünülen 20 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. 2019: 480). Bu bağlamda sosyal karşılaştırma kavramına ilişkin olarak duygu ve düşüncelerini açık, objektif ve çekinmeden ifade edebilecek katılımcılar örnekleme dâhil edilmiştir. Tablo 1’de katılımcılar ilişkin detaylı bilgiler verilmektedir.

Tablo 1: Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler

Cinsiyet		Medeni Durum		Yaş		Eğitim Durumu	
Kadın	13	Evli	8	20-30	11	Lise	2
Erkek	7	Bekâr	12	31-41	7	Lisans	10
				42-52	1	Lisansüstü	8
				53 ve üzeri	1		

Veri Toplama Tekniği

Araştırma kapsamında veriler yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak, yüzyüze ve telefon ile 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 sosyal karşılaştırma ilgili 21 açık uçlu soru ile cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve medeni durum olmak üzere 4 adet demografik sorudan oluşmaktadır. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler Şubat-Nisan 2024 tarihleri arasında 30-45 dakika arasında süreler ile tamamlanmıştır. Görüşmeler esnasında ses kayıt cihazı kullanılmamış, görüşmeler not tutma yöntemiyle yazılı olarak kayıt altına alınmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin değerlendirilmesinde MAXQDA programı ve içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi kapsamında öncelikle araştırma çerçevesinde elde edilen verilerin kavramsallaştırılması, kavramlara uygun temaların oluşturulması ve bulguların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu çerçevede araştırma verilerinin analizinde bire bir not tutularak elde edilen veriler incelenmiş ve araştırma amacına uygun olacak şekilde açık kodlar oluşturulmuştur. Yapılan açık kodlamanın ardından ana kategoriler ve alt kategoriler oluşturularak, birbiriyle ilişkili kodlar bir araya getirilmiştir. Veriler seçici kodlama işlemine tabi tutularak, alt kodlarda ana kategorilerle uyumlu olacak şekilde daraltma yapılmıştır. Son aşamada ise, araştırma bulguları yorumlanarak, sonuçlar ifade edilmiştir. Bununla birlikte araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması aşamasında, alanında deneyimli bir akademisyene kategorilendirme işlemi yaptırılarak, elde edilen kategoriler ile araştırmacının oluşturduğu kategorilerin karşılaştırılması ile yapılmıştır.

BULGULAR

Araştırmada elde edilen verilerden yola çıkarak, sosyal karşılaştırmaya yönelik kodlar oluşturulmuştur. Analiz sonuçları ışığında işgörenlerin yaptıkları sosyal karşılaştırmaların olumsuz sonuçları bir ana tema çerçevesinde üç alt-tema olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte işgörenlerin sosyal karşılaştırma yapımlarının nedenleri, sosyal karşılaştırma yaptıkları alanlar, sosyal karşılaştırma sonucunda hissedilen olumsuz duygular, sosyal karşılaştırmaya gerek duyulan alanlar, yüksek ve düşük statüde olduğu düşünülen bireylerle yapılan sosyal karşılaştırmaların olumsuz sonuçlarına yönelik sınıflandırmalar yapılmıştır. Kodların görselleştirilmesinde frekans (f) tablo ve grafikleri, yoğunluk tabloları ve kod haritaları kullanılmıştır.

Sosyal Karşılaştırma Kavramının Anlamına İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında sosyal karşılaştırmanın katılımcılara hangi anlamları çağrıştırdığı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler sosyal karşılaştırmanın katılımcılara 10 farklı anlam çağrıştırdığını göstermektedir. Buna göre sosyal karşılaştırmanın en yüksek düzeyde (%33,33) değerlendirmek olarak ifade edildiği; bunu sırasıyla (%19,05) kriter olarak kullanmak, (%11,9) eksiklik/yetersizlik ve (%9,52) ile farkındalık yaratmanın izlediği görülmektedir. Tablo 2’de sosyal karşılaştırma kavramının çağrıştırdığı ifadeler verilmektedir.

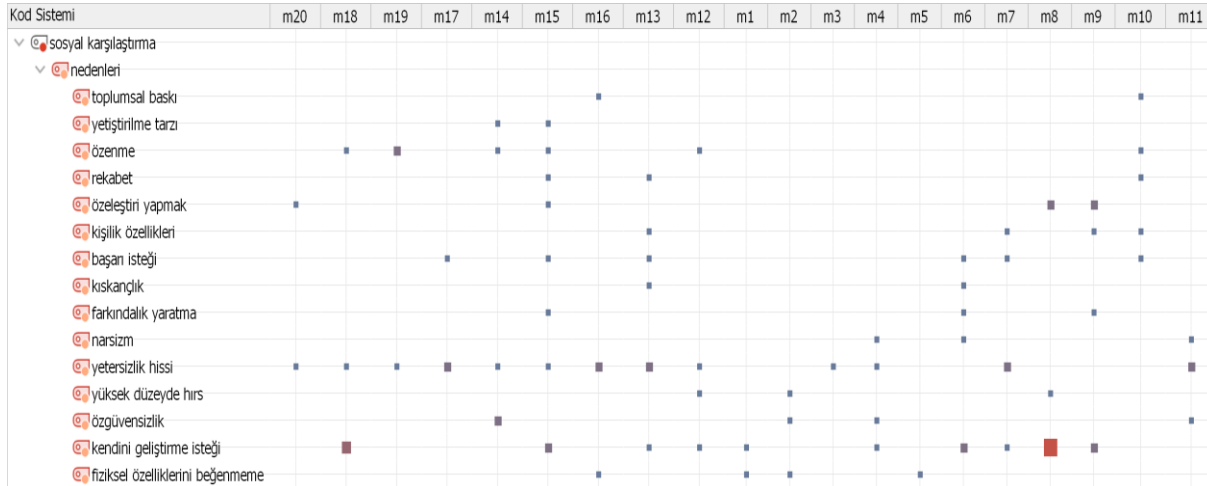
Tablo 2: Sosyal karşılaştırma kavramının çağrıştırdığı ifadeler

	Frekans	Yüzde
değerlendirmek	14	33,33
kriter olarak kullanmak	8	19,05
eksiklik/yetersizlik	5	11,90
farkındalık yaratma	4	9,52
rekabet	2	4,76
özgüvensizlik	2	4,76
kendini geliştirmek	2	4,76
üstün yönlerin belirlenmesi	2	4,76
yetkinlikler	2	4,76
kıskançlık	1	2,38
TOPLAM	42	100,00

Sosyal Karşılaştırmanın Nedenlerine İlişkin Bulgular

Sosyal karşılaştırma kavramının katılımcılara çağrıştırdığı anlamlar verildikten sonra katılımcılara neden sosyal karşılaştırma yapmaya ihtiyaç duyduklarına yönelik sorular sorulmuş ve bu çerçevede kodlamalar yapılmıştır. Şekil 1’de katılımcıların sosyal karşılaştırmanın nedenlerine ilişkin bilgiler verilmektedir.

Şekil 1: Sosyal karşılaştırmanın nedenleri



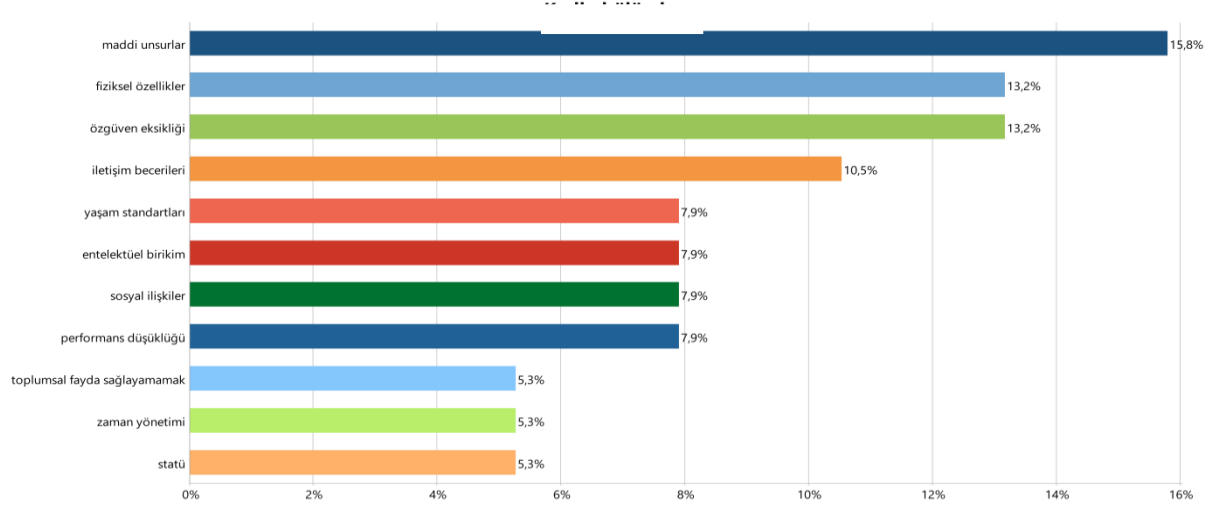
Şekil 1’de görüldüğü üzere sosyal karşılaştırma nedenlerinin daha çok, kendini geliştirme isteği ve yetersizlik hissi temaları etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Yetersizlik hissini özeleştirme yapmak, kişilik özellikleri ve fiziksel özelliklerini beğenmemenin izlediği görülmektedir. Araştırma bulgularına göre

katılımcıların yetersiz hissettikleri alanların ve kendilerini geliştirme isteklerine yönelik farkındalıklarının onları sosyal karşılaştırmaya yönlendirdiği görülmektedir.

Sosyal Karşılaştırmaya Gerek Duyulan Alanlara İlişkin Bulgular

Katılımcıların sosyal karşılaştırmaya neden gerek duyduklarının belirlenmesinden sonra kıyaslamaya gerek duydukları alanların da ortaya konulabilmesi adına çeşitli sorular sorularak bu çerçevede kodlamalar yapılmıştır. Bu bağlamda Şekil 2 ile katılımcıların sosyal karşılaştırmaya gerek duydukları alanlara ilişkin bilgiler verilmektedir.

Şekil 2: Sosyal karşılaştırmaya gerek duyulan alanlar

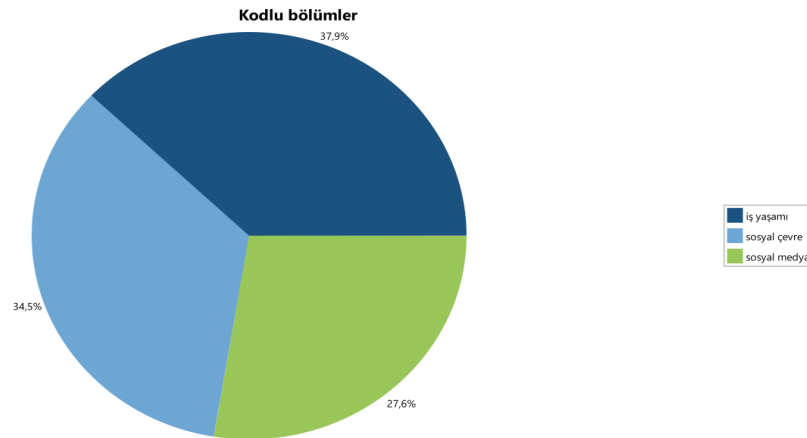


Katılımcıların kendilerini çoğunlukla (%15,8) maddi unsurlar, (%13,2) fiziksel özellikler, (%13,2) özgüven eksikliği, (%10,5) iletişim becerileri, (%7,9) yaşam standartları ve (%7) entelektüel birikim konularında kıyasladıkları görülmektedir.

Sosyal Karşılaştırmayın Yapıldığı Alana İlişkin Bulgular

Katılımcıların sosyal karşılaştırmayı hangi mecralarda yaptıklarının belirlenmesine yönelik olarak sorulan sorular ve yapılan kodlamalar sonucunda aşağıda Şekil 3 ile gösterilmekte olan bulgulara ulaşılmıştır.

Şekil 3: Sosyal karşılaştırmayın yapıldığı alanlar

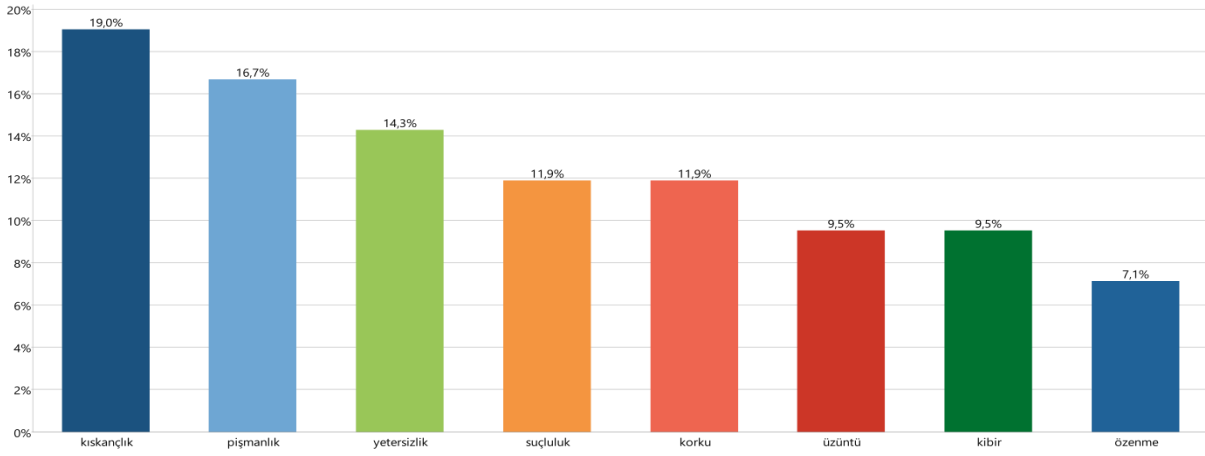


Katılımcıların kendilerini en fazla (%37,9) iş yaşamında kıyasladıkları görülmektedir. İş yaşamını (%34,5) ile sosyal çevre izlerken katılımcıların kendilerini en az (%27,6) sosyal medya aracılığıyla diğerleriyle kıyasladıkları görülmektedir.

Sosyal Karşılaştırma Yapmış Olmak Nedeniyle Hissedilen Olumsuz Duygulara İlişkin Bulgular

Katılımcıların kendilerini bir başka birey ile karşılaştırmalarının olumsuz olarak ne hissettirdiğinin belirlenmesine yönelik sorular neticesinde katılımcıların yoğun olarak (%19) kıskançlık hissettikleri görülmektedir. Kıskançlığı sırasıyla (%16,7) pişmanlık, (%14,3) yetersizlik, (%11,9) suçluluk ve (%11,9) korkunun takip ettiği görülmektedir.

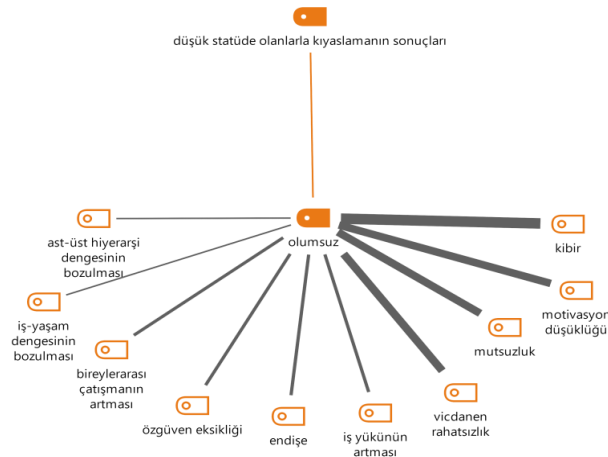
Şekil 4: Sosyal karşılaştırma yapmış olmak nedeniyle hissedilen olumsuz duygular



Düşük Statüde Olduğu Düşünülen Bireylerle Yapılan Sosyal Karşılaştırmaların Olumsuz Sonuçlarına Yönelik Bulgular

Katılımcıların çeşitli nedenlerle kendilerinden daha düşük statüde olduğunu düşündükleri bireylere yönelik olarak yaptıkları kıyaslamaların olumsuz sonuçlarının belirlenmesini amaçlayan sorular çerçevesinde elde edilen veriler sonucunda aşağıda Şekil 5 ile gösterilmekte olan bulgulara ulaşılmıştır.

Şekil 5: Düşük statüde olduğu düşünülen bireylerle yapılan sosyal karşılaştırmaların olumsuz sonuçları

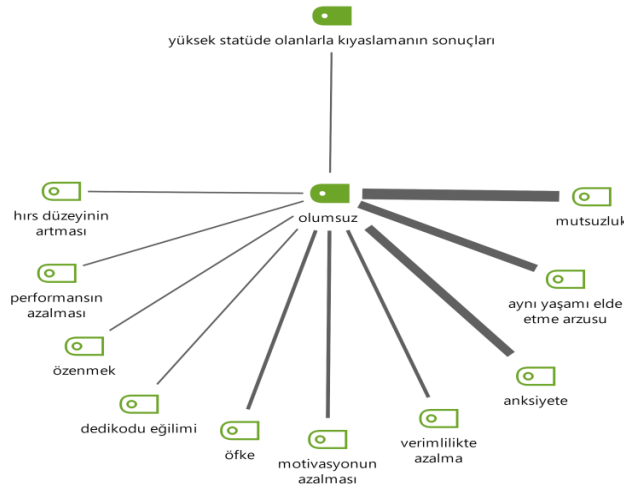


Katılımcıların, düşük statüde olduğunu varsaydıkları bireylere yönelik yaptıkları kıyaslamalar neticesinde yoğunlukla kibir duygusuna sahip oldukları, düşük statüde olanların durumlarından etkilenip motivasyon düşüklüğü, mutsuzluk, vicdanen rahatsızlık yaşadıkları görülmektedir. Diğer taraftan düşük statüdeki bireylerin işlerini sahiplenerek iş yüklerinin artması, endişe, özgüven eksikliği ve bireylerarası çatışmanın artması gibi durumlara maruz kaldıkları görülmektedir.

Yüksek Statüde Olduğu Düşünülen Bireylerle Yapılan Sosyal Karşılaştırmanın Olumsuz Sonuçlarına Yönelik Bulgular

Katılımcıların çeşitli nedenlerle kendilerinden daha yüksek statüde olduğunu düşündükleri bireylere yönelik olarak yaptıkları kıyaslamaların olumsuz sonuçlarının belirlenmesini amaçlayan sorular çerçevesinde elde edilen veriler sonucunda aşağıda Şekil 6 ile gösterilmekte olan bulgulara ulaşılmıştır.

Şekil 6: Yüksek statüde olduğu düşünülen bireylerle yapılan sosyal karşılaştırmanın olumsuz sonuçları

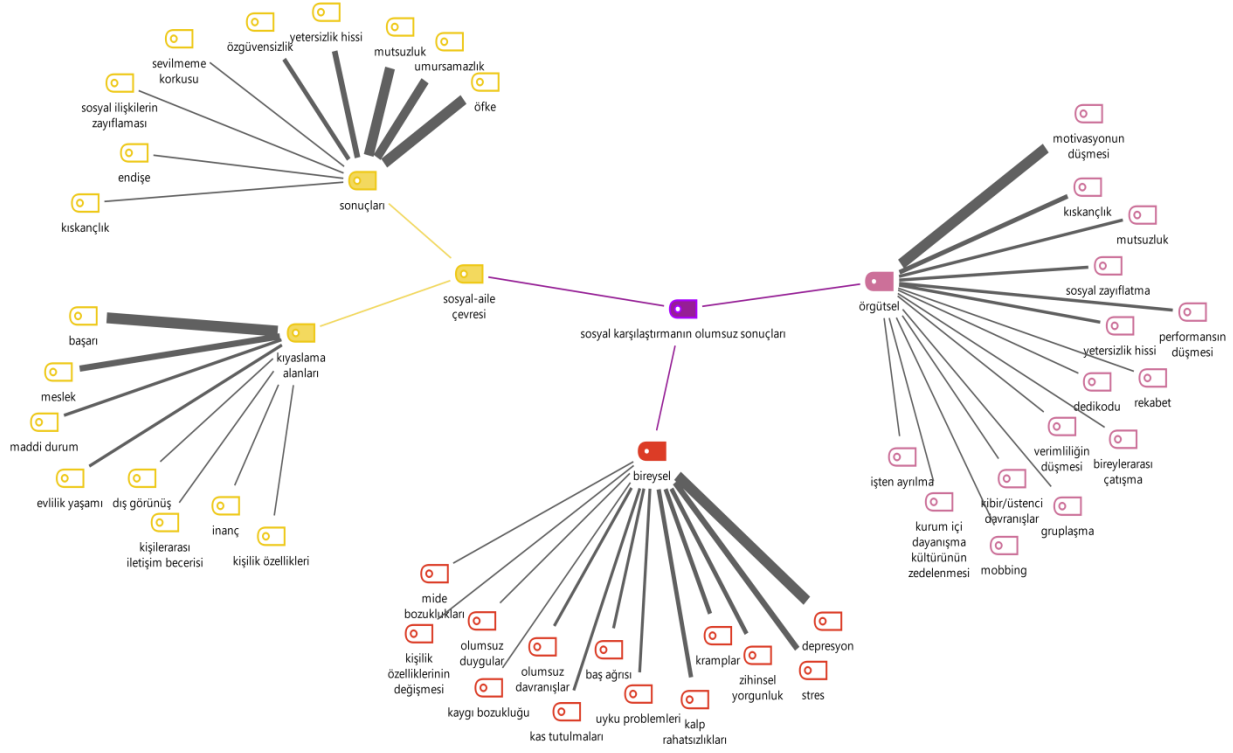


Katılımcıların, yüksek statüde olduğunu varsaydıkları bireylere yönelik yaptıkları kıyaslamalar neticesinde yoğunlukla mutsuzluk, aynı yaşamı elde etme arzusu, anksiyete, verimlilikte azalma, motivasyonun azalması ve öfke durumlarına maruz kaldıkları görülmektedir.

Sosyal Karşılaştırmanın Olumsuz Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların sosyal karşılaştırmanın olumsuz sonuçlarına ilişkin kodlamalar "bireysel", "örgütsel" ve "sosyal-aile çevresi" olmak üzere üç ana tema çerçevesinde ele alınarak ana temalar ve alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen verilerde katılımcıların yaptıkları sosyal karşılaştırmanın bireysel anlamda olumsuz sonuçlarının depresyon, stres, zihinsel yorgunluk, kramplar, kalp rahatsızlıkları, baş ağrısı, kas tutulmaları ve olumsuz davranışlar etrafında şekillendiği görülürken; sosyal karşılaştırmanın örgütsel anlamda olumsuz sonuçlarının ise motivasyonun azalması, kıskançlık, mutsuzluk, sosyal zayıflatma, performansın düşmesi ve yetersizlik hissi çerçevesinde şekillendiği görülmektedir. Sosyal karşılaştırmanın sosyal-aile çevresi anlamında olumsuz sonuçlarının öfke, umursamazlık, mutsuzluk, yetersizlik hissi ve özgüvensizlik çerçevesinde şekillendiği görülürken, sosyal-aile çevresi bağlamında sosyal karşılaştırma alanlarının başarı, meslek, maddi durum ve evlilik yaşamı üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Şekil 7: Sosyal karşılaştırmanın olumsuz sonuçlarına ilişkin model önerisi



SONUÇ

Bireyler toplumsal yaşamda kendilerini çevresinde daha alt veya üst düzeyde olanlarla çeşitli kriterler bağlamında kıyaslama eğilimindedirler. Özellikle günümüzde rekabetin giderek artması, yaşam şartlarının, iş yaşamında terfi etmenin ve iyi bir gelir elde etmenin zorlaşması gibi faktörler nedeniyle bireylerin daha olumlu koşullarda bulunma ihtiyacı içerisinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çevresinde göreceli olarak kendisinden daha iyi şartlarda bulunduğunu düşündüğü diğer kişileri referans alarak; başarı, statü, gelir, ev-araba gibi unsurlar, sağlık düzeyi, zeka, fiziksel görünüş, iletişim becerileri, kişilik özellikleri, iş ve meslek gibi farklı kriterler açısından karşılaştırma yapmaktadırlar. Sosyal karşılaştırma toplumsal yaşamda bireyin sıklıkla diğerlerini dikkate alarak iş, sosyal çevre ve sosyal medya kaynaklarını kullanarak, eğilimde bulunduğu kaçınılmaz bir ihtiyaçtır. İhtiyaçları kapsamında kendisini çevresindekilerle kıyaslayan birey, karşılaştırma yaptığı alanlar doğrultusunda eksik olan yönlerini giderebilmek amacıyla bir çözüm yolu arayışına girmektedir. Ancak, bireyin karşılaştırma sonucunda eksikliğini hissettiği ihtiyaçları gidermesi imkanının olmaması durumunda olumsuz duygu, tutum ve davranışların ortaya çıkması beklenmektedir. Dolayısıyla sosyal karşılaştırmanın ortaya çıkardığı olumsuz duyguların ve sonuçların irdelenmesi, toplumsal yaşamda ve iş çevresinde sosyal karşılaştırma olgusunun yönetilebilmesi önem taşımaktadır.

Araştırmada kamu ve özel sektörde farklı kademelerde çalışan işgörenlerin sosyal karşılaştırma hakkındaki düşünceleri, kendilerini sosyal karşılaştırma eğiliminde bulunmaya iten sebepler ve sosyal karşılaştırma sonucunda ortaya çıkan olumsuz duygular ile bireysel, örgütsel, sosyal-ailevi çıktılar incelenmiştir. Bu çerçevede çalışma yaşamında farklı sektör ve pozisyonlarda bulunan kişilerle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakat yapılan kişilerin belirlenmesinde cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim gibi özellikler ile duygularını çekinmeden ifade edebilecek olmaları dikkate alınmış ve toplam 20 kişi ile görüşülmüştür. Mülakatlar belirli periyotlarda işgörenlerin yoğun olmadığı zamanlar dikkate alınarak planlanmış ve her biriyle 30-45 dakika arası görüşülerek, notlar tutulmuştur. Mülakatlar sonucunda elde

edilen veriler, araştırma kapsamındaki işgörenlerin sosyal karşılaştırma kavramına farklı anlamlar yüklediğini göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre sosyal karşılaştırma kavramının en yüksek düzeyde “değerlendirmek” kavramı ile ilişkilendirildiği, bunu sırasıyla “kriter olarak kullanmak”, “eksiklik/yetersizlik” ve “farkındalık” gibi ifadelerin izlediği görülmüştür. Bununla birlikte katılımcıların daha çok “kendini geliştirme isteği” ve “yetersizlik” hissi sebebiyle sosyal karşılaştırma eğilimi gösterdiği görülmektedir. Yetersizlik hissini “özeleştirme yapmak”, “kişilik özellikleri” ve “fiziksel özelliklerini beğenmemek” izlemektedir. Ayrıca sosyal karşılaştırma alanlarına bakıldığında katılımcılar maddi unsurlar, fiziksel özellikler, özgüven eksikliği, iletişim becerileri, yaşam standartları ve entelektüel birikim konularında daha çok kendilerini başkalarıyla karşılaştırdıklarını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan katılımcıların en çok iş çevresi, sosyal çevre ve sosyal medya mecralarını kullanarak, kıyaslama yaptıkları belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında katılımcılara sosyal karşılaştırma alanlarını kullanarak, karşılaştırma sonrasında hissettikleri duygular sorulmuş; kendilerini bir başka birey ile karşılaştırmalarının yüksek düzeyde kıskançlık duygusunu ortaya çıkardığı görülmüştür. Bununla birlikte kıskançlık duygusuna pişmanlık, yetersizlik, suçluluk ve korku gibi diğer olumsuz duygular eşlik etmektedir. Sosyal karşılaştırma bireyin toplumsal yaşamda kendisini daha iyi düzeyde ve daha alt düzeyde olanlarla belli özellikler çerçevesinde kıyaslama eğilimidir. Dolayısıyla araştırma kapsamındaki katılımcılar kendilerini daha alt düzeyde olan diğerleriyle karşılaştıklarında kibir duygusunu hissettiklerini, düşük statüde olanların durumlarından etkilenip motivasyon düşüklüğü, mutsuzluk, vicdanen rahatsızlık yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan düşük statüdeki bireylerin işlerini sahiplenerek iş yüklerinin artması, endişe, özgüven eksikliği ve bireylerarası çatışmanın artması gibi durumlara maruz kaldıkları görülmektedir. Katılımcıların kendilerini daha üst düzeyde olanlarla karşılaştırmaları durumunda ise ortaya mutsuzluk, aynı yaşamı elde etme arzusu, anksiyete, verimlilikte azalma, motivasyonun azalması ve öfke gibi sonuçların çıkması beklenmektedir. Araştırma amacı kapsamında genel olarak sosyal karşılaştırmanın olumsuz ve karanlık yönü irdelenmeye çalışılmış, bu olumsuz sonuçlar bireysel, “örgütsel” ve “sosyal-aile çevresi” olmak üzere üç ana tema çerçevesinde ele alınmıştır. Sosyal karşılaştırmanın bireysel anlamda olumsuz sonuçlarının depresyon, stres, zihinsel yorgunluk ve kas krampları etrafında şekillendiği görülürken; örgütsel anlamda olumsuz sonuçlarının ise yoğunlukla motivasyonun düşüklüğü ve kıskançlık hissi çerçevesinde; sosyal-aile çevresi anlamında olumsuz sonuçlarının ise yaygın olarak öfke, umursamazlık ve mutsuzluğa sebep olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, elde edilen veriler bireylerin iş ve sosyal çevrede sosyal karşılaştırma eğiliminde bulunduğunu ve bu eğilim sonucunda da olumsuz duygular ve istenmeyen bireysel, örgütsel ve sosyal çıktılarla karşı karşıya kaldığını göstermektedir. Dolayısıyla her ne kadar kaçınılmaz bir durum da olsa sosyal karşılaştırmanın özellikle iş çevresinde ortaya çıkardığı olumsuzluğun azaltılması önem taşımaktadır. Bu çerçevede örgütlerin işgörenlerin ücret ve diğer yan haklarında iyileştirmeler yapmaları, terfi ve performans değerlendirme süreçleri için objektif kriterler belirlemeleri ve adaletli bir insan kaynakları sistemi oluşturulmasıyla iş çevresinde sosyal karşılaştırmanın azaltılması mümkün olabilir. Ayrıca üst yönetim ile çalışanlar arasında açık bir iletişim sisteminin yapılandırıldığı, çatışma kültürünün olmadığı, iş yükünün adil ve planlı bir şekilde dağıtıldığı süreçlerle de sosyal karşılaştırmanın olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması beklenmektedir. Diğer taraftan sosyal yaşamda ve aile çevresinde bireyin gelir, evlilik yaşamı, yaşam standartları, zeka, meslek, maddi unsurlar, fiziksel görünüş ve kişilik özellikleri gibi karşılaştırmalar sonucunda ortaya çıkan depresyon, sağlık problemleri, öfke, mutsuzluk gibi olumsuz durumların ise bireylerin ancak içinde bulunduğu durumdan haz almaları, yeterlilik, özgüven ve özyeterlilik gibi tutumlarını geliştirerek azaltılması önerilebilir. Bununla birlikte araştırmacılara ise ilerideki çalışmalarda sosyal karşılaştırmaya neden olan örgütsel faktörlerin (insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgüt kültürü vb.) ampirik bir araştırma ile sosyal karşılaştırma üzerindeki etkisinin test edilmesi önerilebilir. Ayrıca sosyal karşılaştırmanın olumsuz örgütsel davranışlar üzerindeki etkisi ile mutluluk ve yaşam tatminine olan etkisinin incelenebileceği tarafımızca değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Baldwin, M. ve Mussweiler, T. (2018). The culture of social comparison. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(39), 9067-9074.
- Carraturo, F., Di Perna, T., Giannicola, V., Nacchia, M. A., Pepe, M., Muzii, B., Bottone, M., Sperandeo, R., Bochicchio, V., Maldonato, N. M. ve Scandurra, C. (2023). Envy, social comparison, and depression on social networking sites: a systematic review. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 13(2), 364-376.
- Cresswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: SAGE
- Crusius, J., Thierhoff, J. ve Lange, J. (2021). Dispositional greed predicts benign and malicious envy. *Personality and Individual Differences*, 168, 1-7.
- Cunningham, S. (2020). *An exploratory analysis of social media social comparison and self-esteem within an Irish context* (Unpublished doctoral dissertation). National College of Ireland.
- Demir, S. (2017). *Social comparison as a determinant of self-presentation* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Festinger, L. (1954). *A theory of social comparison processes*. SAGE Social Science Collections.
- Greenberg, J., Ashton-James, C. E. ve Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 22-41.
- Gürsoy, B. E. ve Özkan, B. E. (2020). Adaptation study of relationship social comparison scale. *Nesne*, 9(19), 30-41.
- Han, Q. (2022). Social comparison and well-being under social media influence. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 664, 633-636.
- Hu, Y., Zhou, M., Shao, Y., Wei, J., Li, Z., Xu, S., Maguire, P. ve Wang, D. (2021). The effects of social comparison and depressive mood on adolescent social decision-making. *BMC psychiatry*, 21, 1-15.
- Kanten, P., Kanten, S., Durmaz, M. G. ve Arda, B. (2019). Akademik örgütlerde korku kültürü üzerine nitel bir araştırma. 27. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 18-20 Nisan 2019, Antalya, 476-492.
- Kim, K. (2019). Happy people does not compare: difference in social comparison between happy and unhappy people. *Asia-Pac J Converge Res Interchange*, 5, 21-30.
- Maier, C., Laumer, S. ve Weitzel, T. (2022). A Dark Side of Telework: A Social Comparison-Based Study from the Perspective of Office Workers. *Business & Information Systems Engineering*, 64(6), 793-811.
- Meier, A. ve Schafer, S. (2018). Positive Side of Social Comparison on Social Network Sites: How Envy Can Drive Inspiration on Instagram. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 21(7), 411-417.
- Samra, A., Warburton, W. A., ve Collins, A. M. (2022). Social comparisons: A potential mechanism linking problematic social media use with depression. *Journal of Behavioral Addictions*, 2, 607-614.
- Schneider, S. ve Schupp, J. (2011). The social comparison scale. *SOEP Papers on Multidisciplinary Panel Data Research*, 1-31.
- Suls, J., Martin, R. ve Wheeler, L. (2002). Social Comparison: Why, With Whom, and With What Effect. *Current Directions in Psychological Science*, 11(5), 159-163.
- Verduyn, P., Gugushvili, N., Massar, K., Taht, K. ve Kross, E. (2020). Social comparison on social networking sites. *Current Opinion in Psychology*, 36, 32-37.
- Wheeler, L. (1966). Motivation as a determinant of upward comparison. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1, 27-31.
- White, J. B., Langer, E. J., Yariv, L. ve Welch IV, J. C. (2006). Frequent Social Comparisons and Destructive Emotions and Behaviors: The Dark Side of Social Comparisons. *Journal of Adult Development*, 13(1), 36-44.
- Wills, T. A. (1981). Downward comparison principles in social psychology. *Psychological Bulletin*, 90(2), 245-271.

GEÇMİŞ ZAMAN OLUR Kİ: 1974 YILI HAYAT MECMUASI'NDA YER ALAN İŞLETME REKLAMLARININ GÖSTERGEBİLİMSEL BİR ANALİZİ

Dr. Öğr. Üyesi Hale Eda AKDURU
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, haleedaakduru@mu.edu.tr

ÖZET

1970'ler reklamcılık tarihinde çoklu reklam araçlarının kullanılmaya başlanması dolayısıyla önem arz eder. Bu dönemde reklamların özellikle toplumsal hayatın bir yansıması olarak tasarlandığı bilinmektedir. Ülkede meydana gelen ekonomik, siyasi, toplumsal çalkantılar ve dönüşümler 1970'lerde işletmelerin uygulamalarına da yansımış, işletmelerin bu değişikliklere uyum sağlama çabaları yapılan reklamların yönünü de belirlemiştir. Bu çalışmada 1974 yılı Hayat Mecmuası'nda en sıklıkla gösterilen beş reklamın göstergibilimsel bir analizini yapmak suretiyle ilgili dönemde toplumsal dinamiklerin işletmecilik faaliyetlerine nasıl yansıdığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşletme Tarihi, Tarihi Reklamlar, Hayat Mecmuası, Göstergibilimsel Analiz.

GİRİŞ

Toplumun kültürüne ait değerleri, imajları, mitleri ve dili kullanan, bunun yanında kültürel metin özelliği taşıyan reklamlar, toplumsal güç merkezlerini temsil eden söylemler ortaya koymaktadır (Yalman ve Güdekli, 2018: 21). Diğer bir ifadeyle, bir toplumun sahip olduğu ekonomik ve sosyal şartların reklamlara yansıması kaçınılmazdır. İşletmeler ise toplumun yaşayan canlı birimleri olarak, kullandıkları reklamlar aracılığıyla içerisinde buldukları çevreden, sahip oldukları örgütsel kültür öğelerine kadar geniş bir yelpazeden bilgi aktarımı yaparlar. Bu nedenle günümüz iletişim ortamında reklamlar simgesel diliyle etkili bir söylem alanı oluştururlar. Bu anlamda reklam iletileri toplumsal bellekte önemli bir yer tutar ve toplumun her katmanında karşılık bulur (Kurttaş, 2021: 50).

İşletmecilik tarihi araştırmalarında geçmiş dönem işletmelerinin faaliyetlerine ilişkin günümüze ulaşmayı başarmış olan tüm veriler değerlidir ve bu veriler araştırmacılara işletmelerin hem kendi içsel işleyişlerine hem de dönem koşullarına ait çeşitli bilgiler aktarmaktadır. Reklamların ise içerisinde bulunan koşullara ait ideolojik bir anlatım yaklaşımına sahip olmaları (Yüksel, 2021: 35) nedeniyle geçmiş dönemlere ait reklamların özellikli ve önemli bir veri kaynağı olduğu söylenebilir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1970'lerde Reklamcılık ve Hayat Mecmuası

Türkiye'de reklamcılığın başlangıç tarihini II. Meşrutiyet'e kadar götürmek olanaklıdır. İlk reklam firması 1908'de İstanbul'da kurulmuştur. Reklamcılıkta dönüm noktası ise, 27 Ocak 1951 tarihinden itibaren radyolara reklam alınmasına başlanmasıdır (Karhan, 2017: 254). Yetmişli yıllara dünya kablo-TV yayınlarıyla girerken, 1972 yılında reklam dünyası yeni mecrası olan televizyonla tanışır (Yılmaz, 2007:146). Radyo, sinema, televizyon reklam aracı olarak kullanılırken karayolu kenarlarına totem reklamlar, meydanlarda büyük tabela reklamları devreye sokulur. Otobüslerin üzerine banklara her yere reklam doldurulur. Reklamlarda görünürlük esastır (Akdağ, 2021: 44). Her ne kadar televizyon birçok ailenin hayallerini süslese de pahalı olması ve ülkenin içerisinde bulunduğu koşullar gibi nedenlerle yetmişlerin sonuna kadar yazılı basın ülkede reklamcılık açısından yerini korumuştur.

70'li yıllarda Türkiye oldukça hareketli ve çalkantılı bir dönem geçirmiştir. Özellikle sosyal, siyasal ve kültürel bağlamda bir dönüşüm dönemi olarak adlandırılabilir olan bu dönemde ekonomik bunalım ve iktidar karışıklıkları söz konusudur. Çevreci hareket, feminist hareket, anti-nükleer ve barış hareketleri daha farklı bir devlet isteğini ortaya koymaktadır (Yılmaz, 2007:146). Dolayısıyla 1970'lerde reklamcılık, gerçek hayattan yansımalar taşımakta olup (Gökaliiler ve Saatçioğlu, 2023:79) bu araştırmada dönemsel olarak incelenmiştir.

Çalışmada Hayat Mecmuası'nın seçilmesi de bazı nedenlere dayanmaktadır. Hayat Mecmuası 1956 yılında Şevket Rado sahipliğinde yayın hayatına başlamış ve belirli aralıklarla uzun yıllar yayınlanmaya devam etmiştir. Yapı Kredi Bankası'nın bir iştiraki olan dergi o dönemde partinin kendisine sağladığı kolaylıklarla yurt dışından kâğıt ithal etmek suretiyle yayınlarını sürdürmüştür. Dönemin televizyonu olarak ifade edilen Hayat'ın tirajı dönemin gazetelerinin iki üç mislidir. Hatta ülkenin en çok okunan gazetesi Hürriyet, 70-80 bin satarken Hayat, 150-200 bin okurla buluşmaktadır. Hayat Mecmuası Çetin Emeç, Ara Güler, Suavi Sonar, Hilmi Şahenk gibi dönemin en önemli isimlerinden oluşan zengin bir kadroyla çıkarılmıştır (Sabuncuoğlu, 2010:66-69). Hemen hemen her kesimden kişinin beğenerek takip ettiği Hayat Mecmuası, zaman içerisinde dönemin en ünlü firmalarının da reklam verdiği önemli bir mecra haline gelmiştir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmanın amacı 1974 yılında Hayat Mecmuası'nda en fazla gösterilen işletme reklamlarının göstergebilimsel bir analizini yapmaktır. Böylelikle ilgili dönemde en fazla reklam çalışması yapan işletmelerin kullandıkları metaforları dönemin işletmelere yansıyan kültürel ve sosyolojik özellikleri bağlamında anlamlandırmak hedeflenmektedir.

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden göstergebilimsel analiz yöntemi tercih edilmiştir. 20. yüzyıldan bu yana sosyal bilimler alanında önemli bir analiz yöntemi olarak kullanılan göstergebilim; işaretleri, sesleri, hatta davranışları bir dil olarak kabul etmekte, bu sayede oluşan göstergeleri temel alarak edebiyatta, dil biliminde ve iletişimde yoğun bir şekilde kullanılmaktadır (Yılmaz, 2016: 261). Göstergebilim, bir dizge (anlamli ve yapıli bir bütün) oluşturan birimlerin aralarında, bir bağıntının, bir kurallı dayanışmanın bulunduğu inanmakta; anlamın benzer öğelerinin dışında, karşıt öğeler arasındaki ilişkilerden doğduğu varsayımından hareket etmektedir (Rifat, 1996: 17). Göstergebilimin ön plana çıkmasında ABD'li Charles Sanders Peirce (1839-1914) ve İsviçreli Dil Bilimci Ferdinand de Saussure (1857-1913) önemli rol oynamıştır (Çakı, 2018: 66). Ardından Fransız Dil Bilimci Roland Barthes (1915-1980) önemli katkılar sağlamıştır. Göstergebilimde, gösteren ve gösterilen arasında bir bağ olduğu varsayılmaktadır. Dilbilimde gösterenin, gösterileni belirttiği ön görülmektedir. Ancak Barthes göstergebilimde sadece gösteren ve gösterilen değil, aynı zamanda gösterenin de varlığına işaret etmektedir (Anık vd., 2017:49). Gösteren sadece aracıdır ve her bireyde farklı okumalar yaratır (Barthes, 2016: 47-50).

Saussure'ye göre, gösterenler ve gösterilenler dış kaynaklardan bağımsızdır. Ses imgeleri ve kavramlar kolektif bir yapıdadır ve toplumsal anlaşmalarla belirlenmektedir. Saussure'e göre "at" göstergesi hem "a" ve "t" işitimi imgesi göstereninden hem de "at" kavramı gösterileninden meydana gelmektedir (Saussure, 1985: 72). Anlamlandırmanın birinci düzeyi olan düz anlam Saussure'nin üzerinde çalıştığı düzey olmakla birlikte, gösterenin ortak duyusal, aşikâr anlamına gönderme yapmaktadır. Yananlam, Barthes'ın ikinci anlamlandırma düzeyi olmakta, gösterenin izleyicinin duygu, heyecan ve kültürel değerleriyle buluştuğunda meydana gelen etkileşimini betimlemektedir (Akbayır ve Dumlu, 2017:7).

Bu çalışmada Davut Gece özel arşivinde yer alan 1974 yılına ait Hayat Mecmualarından Ağustos, Eylül, Ekim, Kasım ve Aralık aylarında yayınlanmış 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53 nolu sayılardaki işletme reklamları incelenmiştir.

Bu reklamlar arasında frekansı en yüksek olanlar belirlenmiş, en fazla reklam veren ilk 5 firmanın reklam fotoları Barthes'ın düz anlam ve yananlam kuramıyla incelenmiştir. Bu bağlamda firmaların o dönemde vurguladıkları hususlar, kullandıkları metaforlar ve ortak noktalar işletmecilik tarihi bağlamında anlamlandırılmaya çalışılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

1974 Yılı Hayat Mecmuası'nda En Fazla Gösterilen Reklamların Göstergibilimsel Bir Analizi

İş Bankası Reklam Fotoğrafının Göstergibilimsel Analizi:

Barthes'ın düz anlam boyutuna göre değerlendirildiğinde İş Bankası reklamında sağ omzu hizasında bir testi tutan gülümseyen, genç ve bakımlı bir kadın bulunmaktadır. Testinin üzerinde iri puntuyla ve siyah- kırmızı renkler kullanılarak 'İşte Altın Yılın Çekilişi Bir Defada 30 Milyon' yazmaktadır. Testiyi taşıyan kadın mavi üzerine kol kısımlarında altın rengi süslemelerle bezenmiş ve göğüs üzerine yonca şekli verilmiş bir elbise giymektedir. Boynunda gösterişli ve işçilikli kalın bir kolye, başında ise tam altınlardan oluşan bir saç süsü takmaktadır. Tam sayfa verilen reklamda sayfanın en altında büyük harflerle bankanın adı ve 'paranızın... İstikbalinizin emniyetidir' ifadeleri yer almaktadır.

Yananlam boyutu bağlamında kültürel kodlara yoğunlaşılması gerekmektedir. Öncelikle ilgili dönemde bankaların mevduat sahiplerine çekilişle piyango dağıttıkları bilindiğinden reklamın bu çekilişi vurguladığı görülmektedir. Detaylara bakıldığında ise reklamda yer alan kadın figürünün mavi renk giysisi umudu (çekilişi kazanma umuduna) simgelerken, yonca şansı, altın işlemler ve takılar ise hem zenginlik ve gösterişi hem de Türk Kültürü'nde yer alan geleneksel giyim kuşam ve ziynet geleneğini işaret etmektedir. Reklamda kadının elinde tuttuğu testi dönem sinemasında da sıklıkla işlenen gömücülük, hazine bulma gibi anlamları içermektedir.

Görsel 1: İş Bankası reklamı



Doğan Sigorta Reklam Fotoğrafının Göstergibilimsel Analizi:

Doğan Sigorta reklamı düz anlam boyutunda incelendiğinde iki kız çocuğu ile orta yaşlı bir kadının parkta yukarıya bakarken fotoğraflandığı görülmektedir. Dönemin modasına uygun giyinmiş iki kız çocuğundan bir tanesi açık renk etek, tişört ve beyaz çorap ile sandalet giyinmiş olup, diğer çocuk ise desenli tek parça elbise ile açık renk sandalet giymiştir. Çocuklar demir tırmanma alanında ikinci ve üçüncü basamağa tırmanmış gülümseyerek parmaklarıyla yukarıyı göstermekteyken, yanlarında ayakta duran muhtemelen anneleri olarak modellenmiş orta yaşlı kadın da tıpkı çocuklar gibi parmağıyla yukarıyı ve ileriye göstermekte ve gülümsemektedir. Anne de dönem şartlarında modern giyinmiş olup, açık renk pantolon ve

desenli bir bluz giymiştir. Saçları açık renktir, düzgün taranmıştır ve tırnakları ojelidir. Siyah beyaz olan fotoğrafta kadının ve çocukların ellerinde yüzükler, bilezik ve kolyeler bulunduğu görülmektedir.

Görsel 2: Doğan Sigorta reklamı



Reklam Barthes'ın yananlam boyutuyla incelendiğinde çeşitli detaylar göze çarpmaktadır. Çocukların ve kadının parmaklarıyla ileriye ve yukarıyı göstermeleri geleceğe yatırım yapmanın çocukları ileride diğer kişilerden bir adım yukarıya taşıyacağına işaret etmektedir. Çocukların bir parkın tırmanma alanında üst basamaklarda fotoğraflanması ise sigorta aracılığıyla diğer çocuklara nazaran daha yüksek imkânlarla sahip olabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Reklamda yer alan anne modeli ve çocukların modern giyimli, bakımlı ve ziynet takmış olmaları dönemin şartlarında maddi güce sahip aileleri sigorta yapturtmaları konusunda ikna etmeye yönelik bir çaba olarak düşünülebilir. Reklamda yer alan anne ve çocukların gülümsüyor olmaları ise geleceğe yapılan yatırımın onları mutlu edeceğine dair bir gösterge olarak kabul edilebilir. Reklam fotoğrafının altında ise tanıtımı yapılan sigorta ürününe dair çeşitli açıklamalar ve 'Bu sıcak sevgi ile yardımlarınızı yarınlara ulaştırmak için' sloganı yer almaktadır.

Tamek Konserve Reklam Fotoğrafının Göstergibilimsel Analizi:

Düzanlam boyutunda Tamek Konserve reklamının sarı fon üzerine çizilerek hazırlandığı söylenebilir. Üst köşede mavi küçük harf küçük puntuyla 'pek çok dinledik... tümünü denedik... gene TAMEK (kırmızı büyük harf büyük puntuyla)'te karar kıldık' yazılı olduğu görülmektedir. Reklam fotoğrafının orta kısmında siyah beyaz olarak Tamek Konserve ürünleri görülmektedir. Bakla, domates, şeftali, fasulye, nohut gibi çeşitler dizilmiştir. Konservelerin arkasında sağ tarafta gülümseyen, orta yaşlı, boynunda kolye olan kısa saçlı bir kadın yüzü neşredilmiştir. Kadın yüzünün sol tarafında babasının kucağında oturduğu varsayılan pembe yüzlü neşeyle gülümseyen bir erkek bebek bulunmaktadır. Bebeği kucağında tutan takım elbiseli kravatlı orta yaşlı erkek ise elinde tuttuğu üzerinde Tamek ürünü sürülü olan ekmeği elinde tutmakta, bebek ise ekmeğe doğru elini uzatmaktadır. Bebekli erkeğin yanında saçları iki yandan bağlı, bebeğe doğru profilden gülümseyen ve elinde üzerinde Tamek ürünü olan bir kaşık tutan bir kız çocuğu yüzü bulunmaktadır. Baba figürünün hemen üzerinde yaşlı bir kadın yüzü resmedilmiştir. Kadın kısa saçlıdır. Kulağında küpesi, boynunda kolyesi vardır ve küçük parmağında büyük taşlı bir yüzük takmaktadır. Elinde altlığıyla bir kâse tutmaktadır. Kâsedeki Tamek ürünü bir kaşıkla karıştırırken gülümsemektedir. Yaşlı kadının yanında bir erkek çocuğu elindeki kaşıkla Tamek ürünü yanaklarını şişirerek iştahla yemektedir. Reklamın en üst kısmında ise bir aşçı resmedilmiştir. Aşçı kiloludur, başında bir aşçı şapkası, boynunda ise fular bulunmaktadır. Orta yaşın üzerindeki aşçı bıyıklıdır, hafifçe gülümsemekte ve eliyle Türkiye'de

'tamam', bazı başka dünya ülkelerinde ise 'memnun olma' anlamına gelen başparmak ile işaret parmağı yuvarlama işaretini yapmaktadır.

Görsel 3: Tamek Konserve reklamı



Tamek Konserve reklamı yananlam boyutunda incelendiğinde, genel itibariyle resmedilen yüzlerin hepsinin gülmesi ürünlerden çok memnun olduklarına işaret etmektedir. Detaylı incelendiğinde ise baba ile bebek ve kız çocuk figürlerinde babanın kravat ve takım elbise giymesi reklamı yapılan ürünlerin dönem şartlarında memur veya yüksek mevkili aileler tarafından tercih edildiğine dair bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Baba figürünün kucağında oturan bebeğin yanaklarının kırmızı olması tanıtımı yapılan ürünle beslenen bebeklerin sağlıklı olduğunu vurgulayan bir öğedir. Ayrıca bebeğin ekmeğe ve kaşığa doğru elini uzatması ürünün lezzetine dikkat çekmektedir. Baba ile kızların yanında resmedilen orta yaşlı, kısa saçlı gülümseyen kadın figürü, Tamek Konserve ile hayatı kolaylaşan çalışan kadın veya ev hanımı figürüdür. Saçının dönemin modern modellerinden biri şeklinde olması ve boynunda taşlı kolye bulunması maddi anlamda güçlü bir kadın olduğuna işaret etmektedir. Reklamda resimlenen yaşlı kadın figürü her nesilden kişilerin Tamek ürünlerini severek tükettiğine işaret etmektedir. Ayrıca kadının elinde tuttuğu tabak ve kâse ikilisi kültürel kodlar bağlamında iki türlü yorumlanabilir. Buna göre öncelikle altlık ve kâse lüks bir yemek masasında olabileceği gibi, yemek yemeyi törensel bir olgu gibi kabul eden ve yemek masasına özenen gelenekçi kişilere de işaret edebilir. Bu da reklamı yapılan ürünün elit zümrelerce olduğu kadar, geleneklerine bağlı kişilerce de severek tüketildiğini ifade etmektedir. Son olarak fotoğrafta resmedilen aşçı figürü dönemin sinema filmlerinde de görmeye alışkın olduğumuz aşçı figürüdür. Aşçının yaptığı el işareti, Tamek Konserve ürünlerinden memnun olduğunu veya Tamek Konserve ürünlerinin lezzetinin 'tamam', 'zirvede', 'uygun' olduğunu hem Türk tüketicilere hem de farklı uluslardan tüketicilere aktarmaktadır zira evrensel bir anlam dizgesi içermektedir.

Yuvam Ana Okulu Reklam Fotoğrafının Göstergibilimsel Analizi:

Yuvam Ana Okulu reklamı düzenlam boyutuna göre değerlendirildiğinde, öncelikle fotoğrafın okulun uyku odası olarak düzenlenmiş bölümünde çekildiği söylenebilir. Siyah beyaz resimde yerler koyu renk, perdeler ise parlak ve desenlidir. Uzun bir kalorifer peteğinin üst kısmına yani camlara kadar uzamaktadır. Kalorifer peteğinin yanında yan yana üç, dikey olarak ise iki adet çocuk yatağı bulunmaktadır. Kalorifer hizasında sıralanmış diğer bir yatak daha bulunmaktadır. Çocuk yataklarının dış yüzeyi pötikareli kumaştandır. Her bir yatağın içerisinde oturan beş adet çocuk bulunmaktadır. Çocukların ikisi kız, üçü erkektir. Çocukların yüzlerinde hafif bir huzursuzluk veya uyku mahmurluğu dikkat çekmektedir. En öndeki yatakta beyaz bir yastık ve beyaz zemin üzerine küçük desenleri bulunan bir yorgan bulunmakta olup, bu yorgan yataktaki

kız çocuğunun beline kadar çekilidir. Duvara paralel yerleştirilen iki yataktaki çocukların üstünde de koyu renkli battaniye serilidir. Beş çocuğun dördü dönemin meşhur pijamalarından giymiştir. Bir çocuğun ise üzerinde boğazlı koyu renkli bir kazak bulunmaktadır. Reklamın üst kısmında küçük harfler ve büyük puntuyla 'yuvam anaokulu', büyük harfler ve küçük puntuyla 'Yavrunuzu güvenerek vereceğiniz örnek okul' ifadelerine yer verilmiş olup, reklam fotoğrafının alt tarafında ise okulun çalışma düzenine dair bilgilere ve iletişim numaralarına yer verilmiştir.

Görsel 4: Yuvam Ana Okulu reklamı



Kültürel imgeler bağlamında Yuvam Ana Okulu reklamının yan anlam boyutu incelendiğinde, okulun sloganında belirttiği güven konusuna vurgu yapmaya çalışan bir reklam tasarladığı söylenebilir. 30 aylıktan itibaren kaydı yapılan çocukların en önemli ihtiyacının uyku düzeni olduğunu işaret eden reklam fotoğrafında, uyku bölümünün temiz, sıcak, konforlu, kurumsal ve güvenli olduğu anlatılmaya çalışılmıştır. Ortamın temizliğini vurgulamak amacıyla beyaz yastık ve beyaz çarşaf kullanılmıştır. Yerlerin dönemin modası olan koyu renk parkelerle camların ise parlak desenli perdelerle kaplı olması modern ve yeni bir bina izlenimi vermekte olup, yatakların aynı tür ve boyutta olması ise okula kurumsal bir hava katmıştır. Kaloriferin önüne dizilen yataklar ortamın sıcak tutulduğunu gösterirken, perde boyunun kalorifer önüne inmemesi hem belirtilen yaş çocuğu için alerjen olabilecek toz sorununu ortadan kaldırmaya hem de kaloriferin ısısını engelleyebilecek herhangi bir etki yaratmamaya yöneliktir. Fotoğrafta görülen çocukların ağlamıyor olması, uyku mahmurluğu içerisinde olmaları kendilerini rahat hissettiklerine dair bir gösterge iken, yatakların derinliğinin fazla olması çocukların uyurken düşmelerini veya uyanınca yataktan tek başına kalkmalarını engellemeye yönelik olabilir. Yatakların dış yüzeyi için seçilen pötikareli kumaş ortama sevimlilik ve sıcaklık katmaktadır. Ayrıca çocukların yataklarının birbirine bitleştirilmesi bir arada yaşama ve sosyalleşme konusunda çocuklara çeşitli kuralların öğretildiğine dair bir gösterge olarak yorumlanabilir.

Philips Reklam Fotoğrafının Göstergibilimsel Analizi:

Philips reklamı düzenlem boyutunda incelendiğinde tam sayfa reklamın en üst kısmında siyah renkli küçük harfler ile küçük puntuyla 'ben çamaşırınız! (küçük harfler büyük puntuyla) Boydan boya kanatlar yalnız bende var...' sloganının yazılı olduğu görülmektedir. Sloganın altında gövdesi pembe düğmeleri ve alt kısmı şerit şeklinde mavi renkli kare şeklinde bir çamaşır makinesi gövdesine sahip bir kadın resmedilmiş olup, kadının kolları makinenin iki yanından uzanmaktadır. Pembe elbisesinin kolları sıvanmış ve ellerinde yukarıya doğru kaldırılmış bir çamaşır makinası kanadı tutmaktadır. Kadının bacakları çamaşır makinasının alt kısmından uzanmakta ve düz topuklu yeşil ayakkabılar giymektedir. Resmedilen kadın kahverengi saçlı mavi gözlüdü. Kırmızı parlak ruj sürmekte ve bembeyaz dişlerini göstererek gülümsemektedir. Kafasında dönemin modası olan fiyonk şeklinde bağlanmış, mavi üzerine siyah desenli bandana vardır. Kadının elleri beyaz ojelidir ve tutmakta olduğu çamaşır makinası kanadı parlayan açık yeşil renktedir. Aşağıda Philips

çamaşır makinasının bir fotoğrafı siyah beyaz olarak resmedilmiştir. Yukarıda kadının elinde tuttuğu ekstra büyük kanatlar aşağıdaki siyah beyaz resimde makinedeki yuvası gösterilerek bir daha çizilmiştir. Resmin yanında ise ürünün öne çıkarılmaya çalışılan niteliğini anlatan bir tanıtım cümlesi yer almaktadır.

Görsel 5: Philips reklamı



Söz konusu reklam yananlam boyutunda irdelendiğinde cinsiyet temelli bazı öğelerin öne çıktığı söylenebilir. Buna göre çamaşır makinasının kadın figürü ile resmedilmesi çamaşır yıkama rolünün kadınlara bağdaştırıldığını ifade eder. Resimde çamaşırcı kadın olarak betimlenen kişinin elbisesinin pembe olması yine kadın cinsiyetini vurgulamak amaçlı bir detaydır. Bunun yanı sıra kolları sıvalı ve bacakları ayırık duruş, güçlü, kendinden emin, iş yapmaya hazır, iş bitirici duruşu simgelerken, çamaşırcının makine gövdesiyle resmedilen görüntüsü üniformaya benzemektedir. Bu bağlamda hizmet etme vurgusunun güçlendirildiği söylenebilir. Ayrıca çamaşırcı kadının ayaklarındaki ayakkabıların düz topuklu ve yeşil renkte olması da kültürel bir mesaj içermektedir. Resimdeki düz topuklu önü kapalı ayakkabı modeli anne tipi ayakkabıdır ve yeşil renk ise huzuru, sakinliği temsil etmektedir. Bu bağlamda ayakkabılar vesilesiyle çamaşır makinasına anne rol modeli temsiliyeti yüklenmektedir. Reklamda yer alan kadın figürünün kahverengi saçlı olması Türk kadınının genelini işaret ederken, oturaklı, ev hanımı veya anne rolüne işaret etmektedir zira belirtilen dönemde genellikle uçarı, zengin, şımarık, ev işi yapmayan kadın tipi sarı saçlıdır. Diğer bir taraftan resmedilen çamaşırcı kadının modern bandana takması, kırmızı ruj, beyaz dişleri ve ojeli tırnakları bakımlı bir kadın olduğunu simgelerken, Philips çamaşır makinasını kullanan kadınların kendilerine zaman ayırabileceklerini, çamaşırıla zaman kaybetmeyeceklerini belirtmek amaçlanmıştır. Kadın figürünün gülümsemesi ise üründen memnuniyetini simgelemektedir. Ayrıca çamaşırcı kadın figürünün elinde tuttuğu çamaşır makinası kanadını resimlerken kullanılan ışılta, makinanın yeni, modern ve üstün teknik donanıma sahip olduğuna işaret olarak yorumlanabilir. Son olarak bu parçanın açık yeşil renkte resmedilmesi ve slogan olarak kanatların vurgulanması İslam Kültüründe dini bir öğe olarak meleği temsil edebilir. Bu bağlamda makinanın temizliği, kadınlara yardımcı olması, işleri kolaylaştırması kişilerde onu tıpkı bir melek veya kutsal bir obje gibi değerlendirme algısı yaratmayı amaçlamaktadır.

SONUÇ

Reklamlar, topluma egemen olan düşünce yapıları, bakış açıları, modaları yansıtır ve reklamcılık çekicilik üretme sürecidir (Berger 1990:131). Reklamlar aracılığıyla çoğunlukla kişilerde bir satınalma davranışı yaratmak hedeflendiği gibi aslında toplumun içerisinde bulunduğu şartlara ayna olmak, bir düşünce biçimini

değiştirmek veya yeni bir alışkanlık yaratmak da hedeflenmektedir. Bu bağlamda topluma ulaşabilmek için kullanılan araçlar önem taşımaktadır.

Reklamcılık tarihinde 1970’li yıllar reklam araçlarının çeşitlenmesi nedeniyle özellikli bir dönemdir ve bu dönem araştırmada da vurgulanan bulgular çerçevesinde kendisine has bazı ortak özelliklere sahiptir. Buna göre;

-70’lerde yazılı basın reklamlarında daha çok ilan içerikli ve sloganlar aracılığıyla bir yöntem izlenmektedir (Yüksel, 2021: 36). Dolayısıyla 70’li yıllarda reklamların toplumsal konulara öncelik verdiği söylenebilir.

-Günümüz reklamcılığında metin öğeleri daha az, görsel öğeler daha çok kullanılmaktayken (Bakır ve Çelik, 2013: 55) 70’ler döneminde reklamların hem metin hem de görsel öğeler içerdiği görülmektedir. Karayolu kenarlarında tabelalar ve totem kullanılması, bankaların, otobüslerin, dükkânların üstüne mekân giydirme şeklinde uygulanan reklamlar dönemin reklam stratejilerinin başında gelmektedir.

-1970’lerde en fazla reklam veren sektörler bakımında bankacılık, gıda, inşaat, otomotiv, dayanıklı ev aletleri olduğu görülür (Güllülü, 1981; Sabuncuoğlu, 2010). Ayrıca bu dönemdeki reklamlarda genellikle kadın figürlerinin öne çıktığı görülmektedir. Ancak bu kadın figürleri geçmiş dönemlerden daha farklı rollerde karşımıza çıkmaktadır. Bu yeni, modern toplumsal cinsiyet rollerinde, süper kadın imgesi vurgulanmaktadır. Bunun nedeni ise kadının bir yandan geleneksel rollerini sürdürürken bir yandan da kariyer sahibi ve ekonomik açıdan özgür, karar alan bir konumda betimlenmesidir (Gökaliiler ve Saatçioğlu, 2023: 78). Kadının geleneksel rollerinin dışına çıkması dolayısıyla hazır yemek, çocuk yuvası, temizlik aletleri gibi işlevsel ürünlerin tanıtımları öne çıkmaktadır.

- Son olarak döneme ait ekonomik çalkantılar kişileri geleceklerini garanti altına almaya yönlendiren bankacılık ve sigortacılık ürünlerine yönlendirmiş, toplumu tasarruf etmeye özendirme amacıyla bankalar ve inşaat firmaları tarafından sıklıkla çeşitli şekillerde tertip edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Akbayır, M. ve Dumlu, A. (2017). Bir Göstergebilimsel Analiz Örneği: The Watchtower of Turkey, *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, 8(28), DCCXC-DCCCVI.
- Akdağ, M. (2021). Türkiye’de Reklamların ve Reklamcılık Anlayışının Filmlere Yansıması (1970-1980). *Türkiye Film Araştırmaları Dergisi*, 1, 42-57.
- Anık,C., Kırık, A. M., Soncu, A. G. (2017). Sosyal Medyanın Göstergebilimsel Dili: Emojiler. *AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology*, 8(26), 41-54.
- Bakır, U., Çelik, M. (2013). Tüketim Toplumuna Eleştirel Bir Yaklaşım: Kültür Bozumu Ve Yıkıcı Reklamlar. *Selçuk İletişim*, 7(4), 46-73.
- Barthes, R. (2016). *Göstergebilimsel Serüven*, (Çev: Mehmet-Sema Rifat.) Yapı Kredi Yayınları.
- Berger, J. (1990). *Görme Biçimleri*. (Çev. Y. Salman.) Metis Yayınları.
- Çakı, C. (2018). Mitinglerin Propagandadaki Rolü: Nürnberg Mitingleri’ne Ait Fotoğrafların Göstergebilimsel Analizi. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 59-79.
- Gökaliiler, E., Saatçioğlu, E. (2023). Cumhuriyet’ten Günümüze Reklamlarda Kadın İmgesi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 64, 77-99.
- Güllülü, U. (1981). *Radyonun Bölge Reklam Aracı Olarak Kullanımına Bir Örnek: Erzurum Radyosu (1973-1978)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi.
- Karhan, J. (2017). “Doritos Fritos Shots” Televizyon Reklamında Kadın Cinselliğinin Ve Bedeninin Kullanımının Göstergebilimsel Yöntemle Çözümlemesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (44), 251-266.

- Kurtdaş, E. M. (2021). Reklamlar Eğitimde Bir Araç Olarak Kullanılabilir Mi? *Sosyolojik Düşün*, 6(1), 43-65.
- Rifat, M. (1996). *Göstergebilimcinin Kitabı*. Düzlem Yayınları.
- Sabuncuoğlu, B. (2010). *Popüler Kültür Ve Hayat Mecmuası*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi.
- Saussure F. (1985). *Genel Dilbilim Dersleri*. (Çev. Berke Vardar) Birey ve Toplum.
- Yalman, A., Güdekli, A. İ. (2018). Türkiye'nin Uluslararası Marka Reklam Stratejilerinde Toplumsal Cinsiyet Rollerinin İşlenişi: Vestel Reklam Örneği. *Asya Studies-Akademik Sosyal Araştırmalar*, 6,19-30.
- Yılmaz, R. A. (2007). Reklamlarda Toplumsal Cinsiyet Kavramı: 1960-1990 Yılları Arası Milliyet Gazetesi Reklamlarına Yönelik Bir İçerik Analizi. *Selçuk İletişim*, 4, 143-155.
- Yılmaz, A. H., (2016). Türklerde Ölüm Anlayışının Çağdaş Türk Resminde Göstergebilimsel Açıdan İncelenmesi, *İdil Dergisi*, 5(20), 249-274.
- Yüksel, H. (2021). Sosyal Mesaj İçerikli Reklamlar: Türk Telekom Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri Reklam Filminin Göstergebilimsel Çözümlemesi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 55, 33-55.

YÖNETİM YAZININDA GİRİŞİMCİLİK EĞİTİMİ LİTERATÜRÜNÜN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Dr. Öğr. Üyesi Hakan SİPAHİ
Giresun Üniversitesi, hakan.sipahi@giresun.edu.tr

ÖZET

Girişimcilik eğitimi, birçok ülkede gelişen ve politika gündeminde önemli bir konudur. Bu çalışma, yönetim literatüründe son yıllarda sıkça incelenen girişimcilik eğitimi üzerine yapılan çalışmaları Web of Science (WoS) veri tabanı üzerinden betimsel ve değerlendirici bir yaklaşımla incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmış ve elde edilen veriler Vosviewer yazılımıyla haritalandırılmıştır. Analizler sonucunda, girişimcilik eğitimi ilgili en fazla makalenin "International Journal of Management Education" dergisinde yayımlandığı belirlenmiştir. En çok atıf alan makale ise Wilson vd., (2007) çalışmasıdır. Ortak atıf ağında ise en sık atıf alan araştırmacı Fayolle (2013) olarak tespit edilmiştir. Bu bulguların, girişimcilik eğitimi alanında çalışan araştırmacılar ve girişimcilik eğitimini teşvik etmek isteyen kurumlar ve politika yapıcılar için önemli olduğu düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Girişimcilik eğitimi, Bibliyometrik analiz

GİRİŞ

Girişimcilik, bir ülkenin ekonomisi için son derece kritik bir role sahiptir. Girişimcilik, uzun dönemde ekonomik büyümeyi teşvik etmenin yanı sıra işsizliğe alternatif olarak iş imkânları yaratarak toplumu iyileştirebilir. Bazı ülkeler, ekonominin yönünü belirlemek için girişimciliğin kritik rolü nedeniyle girişimcilerin yetiştirilmesine odaklanmaktadır. Girişimcilik kazanılabilen bir yetenek olduğu gibi girişimci kişilik sadece doğuştan gelmez. Bu bağlamda, güçlü girişimciler yetiştirmek için girişimcilik eğitimi geliştirilmelidir (Dissanayake vd., 2022). Girişimcilik eğitimi, girişimcilik ve iş yönetimi alanlarını içeren bir yaklaşımdır. Bu eğitim, insanların hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli becerileri, yönetim yeteneklerini ve fikirleri kapsar (Maina, 2013). Yönetim literatüründe girişimcilik eğitimi üzerine yapılan çalışmaların artması, bibliyometrik araştırmaların önemini vurgulamaktadır. Bu çalışma, girişimcilik eğitimi alanında önceki çalışmaların kalitesini değerlendirmek için bibliyometrik tabanlı bir değerlendirme metodolojisi kullanmaktadır. Bibliyometrik analizler araştırmaların ilerlemesini takip etmek için önerilir, bu yüzden düzenli olarak yapılmalıdır. Bu çalışma, WoS veri tabanında girişimcilik eğitimiyle ilgili çalışmaları incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, girişimcilik eğitiminin uluslararası gelişimine genel bir bakış sunulacak, eğitim bağlamında yapılan işbirliklerini ortaya koyulacak ve yeni araştırmacılara rehberlik edecek en çok atıf alan makaleleri ve sık kullanılan anahtar kelimeleri belirlenecektir. Çalışmada, yayın ve atıf eğilimleri, önde gelen yazarlar, en iyi dergiler, önde gelen eğitim kurumları ve önemli bir rol oynayan ülkeler de dahil olmak üzere katkılar gösterilmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada eğilimleri görselleştirmesi ile girişimcilik eğitimi çalışmaları hakkında daha geniş bir bilgi sağlanması amaçlanmaktadır. Ayrıca, bu çalışmada, girişimcilik eğitimiyle alakalı en son ve önemli konuları gözden geçirilerek, gelecekteki araştırmalara yeni bir yön önerilmesi ve böylece akademik literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Girişimciliğin bir ülkenin ekonomik başarısı için temel bir faktör olduğu gözlemlenmektedir. Bu noktada önemli olan, girişimciliğin bireye ve ülkenin geniş nüfusuna zenginlik sağlayan bir ekonomik refah seçeneği sunabilmesidir. Girişimcilik, fırsatları belirleme, değerlendirme, bunlardan yararlanma ve organize çabalarla pazarlara yeni ürünler sunma sürecini içerir (Carree ve Thurik, 2012). Bugün, üniversiteler, temel bilgi kaynağı oldukları için girişimcilik odaklı bir ekonomi oluşturma ve geliştirme rolüyle karşı karşıyadır.

Üniversite eğitimi, bir bilgi ekonomisinin oluşturulması ve dünya genelinde insan sermayesinin geliştirilmesi için başlıca mekanizma olarak kabul edilmiştir. Üniversiteler, stratejik olarak iş dünyasına yatırım yaparak, girişimcilikle bağlantılar kurarak, teknolojik işletmelerle ortaklık yaparak veya akademisyenler aracılığıyla yeni şirketler kurarak zenginlik oluşturmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, mezun olduktan sonra öğrencilerin kariyerlerine girişimci niyetleri geliştirme ve teşvik etme çabalarını desteklemede üniversiteler önemli bir rol oynamaktadır.

Girişimcilik eğitiminin temel varsayımı, bireyin başarılı bir iş girişimine sahip olması için gerekli beceri ve yaratıcılığın, doğal yetenek olması gerekmeyen girişimcilik eğitimi ile geliştirilebileceğidir (Fayolle ve Gailly, 2013). Girişimcilik eğitimi, fırsatları seçme, riskleri yönetme ve iş geliştirme becerilerini geliştirme sürecidir (Kourilsky, 1995). Girişimcilik eğitimi, girişimcilik niyetini gerçekleştirmeye yönelik eğitim ve öğretim faaliyetleri veya girişimcilik faaliyetlerinin fizibilitesi, istenilirliği ve bilgisinin yanı sıra bu niyeti etkileyen unsurları içerir (Linan, 2004). Bireyin iş fırsatlarını tanıma, özgüven kazanma, iç gözlem yapma ve sahip olduğu yetenekleri kullanma bilgi ve becerisini artıran bir süreç olarak tanımlanan girişimcilik eğitimi, girişimcilik tutum ve yeteneklerini geliştiren bir programdır (C. Jones ve English, 2004). Girişimcilik eğitimi, pratik iş dünyasıyla akademik teoriyi ilişkilendirebilme yeteneği nedeniyle artan ilgi görmektedir (Snuggs ve Jevons, 2018). Girişimcilik eğitimi, insanların zihniyetini şekillendirerek ve girişimcilik kültürünü geliştirmek için gerekli bilgi ve becerileri sağlayarak önem kazanmaktadır (Adamu, 2015). Lee ve Wong'un (2008) ifadesine göre, girişimcilik eğitimi, herhangi bir toplumda ekonomik kalkınma ve iş yaratma için bir katalizördür. Bu yönü ile girişimcilik eğitimi, insanların değişimini sağlamak ve küresel ekonomik refahı hızlandırmak için önemli bir araç rolü üstlenir (Ratten ve Usmanij, 2021). Girişimcilik eğitimi, ulusal hedeflere ulaşmak için hayati bir araç haline gelir çünkü girişimcilik eğitimi almak, bir girişimci olarak başarı şansını artırmak için büyük bir avantaj sağlar. Girişimcilik eğitimi, bir kişiyi işletme becerilerini öğretmekten öteye geçerek, yaratıcı düşünceyi teşvik etmeye ve yüksek bir öz çalışma ve sorumluluk duygusunu geliştirmeye odaklanır. Öğrencilere becerilerini geliştirme fırsatı sunar ve kendi kendine öğrenmeyi teşvik eder. Ayrıca, yeni bir işletme veya girişim kurma sürecinde ihtiyaç duyulan ek bilgi, nitelik ve yeteneklerle öğrencileri donatır (QAA, 2012). Girişimcilik eğitimi, öğrencilere girişimcilik kariyerlerini sürdürmeleri için gerekli becerileri, yetenekleri ve bilgiyi sağlayan derslerin müfredatını ifade eder. Girişimcilik eğitimi, öğrencilere kendi kendilerine yeterli olmaları için temel bilgi, beceri, tutum ve fikirleri sunan bir eğitim türü olarak görülebilir. Girişimcilik eğitiminin başarısı, yetkin girişimcilik eğitmenlerinin varlığına dayanır. Bu, öğrencilerin girişimcilik öğrenme sürecine bağlılıklarının sağlanması gerekiyorsa, bir eğitimcinin niteliğinin önemli bir faktör olduğunu gösterir (Schulman ve Schulman, 2004).

Son yıllarda, birçok eğitim kurumu, özellikle üniversiteler, girişimcilikle ilgili dersler sunmaktadır. Girişimcilik eğitimindeki ilerlemeler de bu artışı yansıtmaktadır. Girişimcilik eğitimiyle ilgili programlar ve müfredatlar hızla gelişmektedir (Kuratko, 2005). Bu bağlamda, girişimcilik eğitimine yönelik öğretim uygulamalarının gözden geçirilmesi için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duymaktadır (Turner ve Gianiodis, 2018). Girişimcilik eğitimi, uzun yıllardır üzerinde çalışılan ve eğitimin bir parçası olduğu kabul edildiği için literatürde girişimcilik eğitiminin genel eğilimlerini ortaya koymayı amaçlayan çalışmaların sayısında artış gözlenmektedir. Bu nedenle, girişimcilikle ilgili birçok bibliyometrik çalışma literatürde yer almaktadır. İşletme ve ekonomi alanlarında çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Servantie vd., 2016). Deveci (2022) ise eğitim bağlamında girişimcilik eğitimi üzerine yapılan çalışmaları bibliyometrik olarak analiz etmiştir. Birçok girişimcilik eğitimi araştırması yapılmış ve bazıları bibliyometrik analiz yöntemlerini kullanmıştır (Deveci, 2022; Slavinski vd., 2020; Zheng, 2018; Tiberius ve Weyland, 2023; Fauzan vd., 2023; Hien vd., 2023; Sreenivasan ve Suresh, 2023).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın amacı, girişimcilik eğitimi alanındaki temaların ilişkilerini değerlendirmek ve hedeflere ulaşmak için bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bibliyometri, akademik ürünleri ölçmek için kullanılır (Ball, 2018). Bu yöntem, belirli bir konudaki mevcut araştırma durumunu ve eğilimlerini

incelemek için tercih edilir (Yu vd., 2016). Bibliyometrik analiz, makaleleri ortak referanslar temelinde eşleştirir. Bu yöntem, yönetim ve girişimcilik alanlarında giderek daha yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Skute, 2019). Çalışma, WoS Core Collection veri tabanı kullanılarak sistematik literatür taramasıyla gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması sırasında anahtar kelimeler başlıkta aranmıştır. Bu, girişimcilik eğitimi ile ilgili makalelere doğrudan ulaşmak için yapılmıştır. Başlıkta aranan anahtar kelimeler "enterprise education", "entrepreneurial education" ve "entrepreneurship education" ifadeleridir. Bu ifadeler, girişimcilik eğitimi alanında yaygın olarak kullanıldığı için tercih edilmiştir. Literatür taraması sırasında 2024 yılındaki çalışmalar araştırmaya dâhil edilmemiştir. Çalışmada ilk aşamada toplam 2540 doküman elde edilmiştir. İncelenen dokümanların dâhil edilme ve hariç tutulma kriterlerini izleyen sonraki süreçler Tablo 1'de sunulmuştur. Araştırma kapsamında WoS üzerinden erişilen veri seti aracılığıyla makalelerin yayın yıllarına, dergi isimlerine, WoS kategorilerine, yayımlandığı ülkeye, atıf sayılarına ve en çok atıf alan araştırmacılara göre eğilimleri incelenmiştir. Çalışmada, makalelerde en çok kullanılan terimler anahtar kelime ağı, makalelerin bibliyografik eşleşmesi bibliyografik eşleştirme, referanslar, dergiler ve yazarların ortak atıf analizi ortak atıf ağ haritasıyla analiz edilmiştir. Çalışmada ağ haritalarının oluşturulması ve ilgili alanın görselleştirilmesinde VOSviewer 1.6.18 programı kullanılmıştır.

Tablo 1: Araştırma aşamaları

Kriter	Açıklama
	Veri tabanı
	WoS (Web of Science Core Collection)
	İndeksler
	Tümü
	Tarih
	15.04.2024
İlk aşama	Yıl
	1987-2023
	Arama Kriterleri
	"enterprise education", "entrepreneurial education", "entrepreneurship education"
	Sonuçlar
	2540 Doküman
İkinci aşama	Dil
	2457 Doküman (İngilizce)
Üçüncü aşama	Doküman türleri
	1415 (makale)
Dördüncü aşama	İndeksler
	1245 SCI-expanded, SSCI, A&HCI, ESCI)
Beşinci aşama	WoS kategorisi
	457 (Business, Management)

İkinci aşamada, uluslararası nitelik taşıyan indekslere odaklanılarak İngilizce dokümanlar tercih edilmiştir. Bu şekilde, doküman sayısı 2457'ye düşürülmüştür. Üçüncü aşamada, en yaygın ve popüler belge türü olan "makaleler", daha objektif veri sağladığı için seçilmiştir. Bu adımla birlikte makale sayısı 1415'e düşmüştür. Dördüncü aşamada, SCI, SCI-Expanded, SSCI, A&HCI ve ESCI gibi bilimsel dergilerdeki tam metin makaleleri içeren indeksler tercih edilmiştir. İndeks seçimiyle birlikte makale sayısı 1245'e düşürülmüştür. Beşinci aşamada, özellikle yönetim bağlamında girişimcilik eğitimiyle ilgili makaleleri yakalamak için "Business" ve "Management" kategorileri tercih edilmiştir. Tüm bu dahil etme ve hariç tutma kriterleri uygulandıktan sonra toplamda 457 makale elde edilmiştir.

Girişimcilik eğitimiyle ilgili makalelerin yıllara göre dağılımı nasıldır?

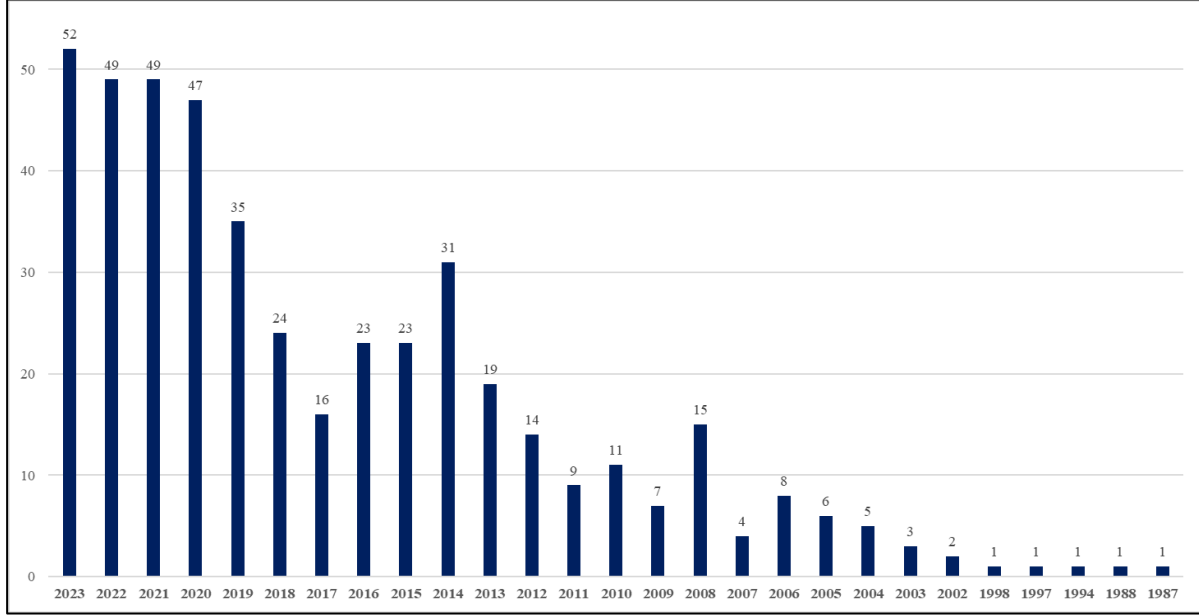
- Girişimcilik eğitimiyle ilgili makalelerin en sık yayımlandığı dergiler hangileridir?
- Girişimcilik eğitimiyle ilgili makalelerin üretildiği ülkeler hangileridir?
- Girişimcilik eğitimi konusunda en sık kullanılan kelimeler nelerdir?
- Girişimcilik eğitimi konusunda en çok atıf alan makaleler hangileridir?
- Girişimcilik eğitimi konusunda anahtar kelimeler arasında en sık kullanılanı nedir?
- Girişimcilik eğitimiyle ilgili araştırmalar arasındaki benzerlik durumu bibliyografik eşleşme analizine göre nasıldır?
- Girişimcilik eğitimiyle ilgili atıf, dergi ve araştırmacılar arasındaki ortak atıf ağında önemli unsurlar nelerdir?

BULGULAR VE TARTIŞMA

Genel Tanımlayıcı İstatistikler

Şekil 1’de 2023 yılı itibariyle uluslararası yazında çalışma yöntemine uygun kriterlere uygun olarak ulaşılan 457 makalenin yıllara göre dağılımı yer almaktadır. Yönetim yazınında girişimcilik eğitimi ile ilgili 1987-2007 yılları arasında 33, 2008-2023 yılları arasında 424 makale yayınlanmıştır. İlgili konuda son beş yılda yayımlanan toplam makale sayısı ise 232’dir. Şekil 1’de görüldüğü üzere ilgili konudaki makale sayısının yıllar itibariyle hızlı bir şekilde artış gösterdiği tespit edilmiştir.

Şekil 1: Yayımlanan makalelerin yıllara göre dağılımı



Tablo 2’de girişimcilik konusunda en sık makalenin yayımlandığı ilk 28 dergiye yer verilmiştir. 1987-2023 yılları arasında en fazla (%16) makalenin yayımlandığı dergi “International Journal of Management Education” olmuştur. İkinci en fazla (%6) makalenin yayımlandığı dergi “Journal Of Small Business And Enterprise Development” dergisi, üçüncü olarak bu dergiyi %5 ile “Journal Of Small Business Management” dergisi takip etmektedir. Aşağıdaki tabloda yer verilen dergiler yayımlanan makalelerin %74’ünü oluşturmaktadır.

Tablo 2: Makalelerin yayımlandığı dergiler bakımından incelenmesi

Sıra	Dergi Adı	Makale Sayısı	%
1	International Journal of Management Education	71	16%
2	Journal of Small Business And Enterprise Development	28	6%
3	Journal of Small Business Management	22	5%
4	International Journal Of Entrepreneurial Behavior Research	20	4%
5	International Review of Entrepreneurship	18	4%
6	Academy of Management Learning Education	16	4%
7	Administrative Sciences	16	4%
8	Entrepreneurship and Regional Development	12	3%
9	Journal of Enterprising Communities People and Places in the Global Economy	9	2%
10	Journal of Enterprising Culture	9	2%
11	Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies	9	2%

12	Journal of Technology Transfer	9	2%
13	Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship	8	2%
14	International Entrepreneurship and Management Journal	8	2%
15	Journal of Business Venturing	8	2%
16	International Journal of Gender And Entrepreneurship	7	2%
17	International Small Business Journal Researching Entrepreneurship	7	2%
18	Cogent Business Management	6	1%
19	Entrepreneurship Research Journal	6	1%
20	International Journal of Entrepreneurial Venturing	6	1%
21	Journal of Developmental Entrepreneurship	6	1%
22	Journal of Management Development	6	1%
23	Technological Forecasting And Social Change	6	1%
24	Entrepreneurship And Sustainability Issues	5	1%
25	Journal of Entrepreneurship	5	1%
26	Journal of International Entrepreneurship	5	1%
27	Social Enterprise Journal	5	1%
28	World Journal of Entrepreneurship Management And Sustainable Development	5	1%
29	Diğer	119	26%

Tablo 3’de girişimcilik eğitimi ile ilgili makalelerin üretildiği ülkelere göre dağılımına yer verilmiştir. 1987-2023 yılları arasında 85 kayıt sayısı ile makalenin üretildiği ülke “ABD” olarak tespit edilmiştir. Bu ülkeyi 65 kayıt sayısı ile “İngiltere”, 30 kayıt sayısı ile “İtalya” takip etmektedir.

Tablo 3: Makalelerin ülke bakımından incelenmesi

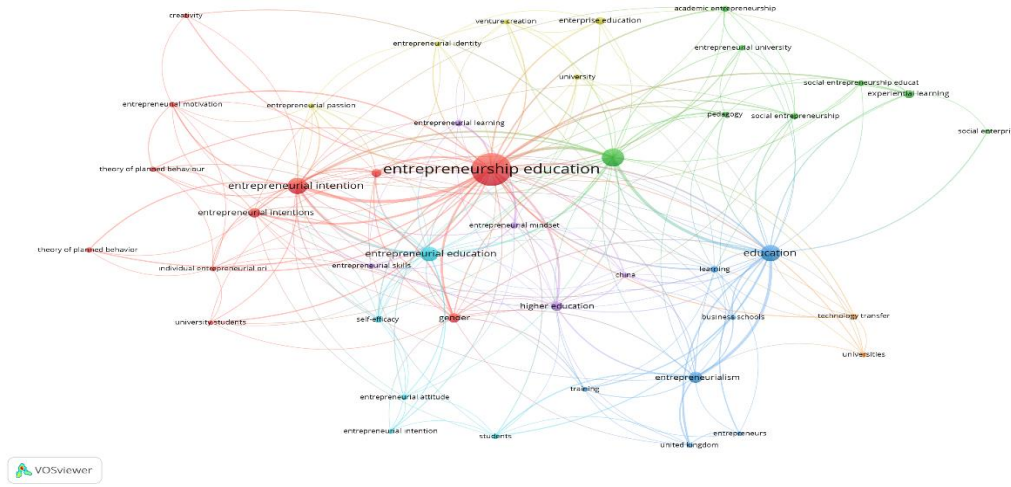
Sıra	Ülke	Kayıt Sayısı
1	ABD	85
2	İngiltere	65
3	İtalya	30
4	Avustralya	25
5	İspanya	25
6	Çin Halk Cumhuriyeti	24
7	İsviçre	24
8	Kanada	19
9	Almanya	19
10	Danimarka	17
11	Hindistan	17
12	Hollanda	15
13	Fransa	14
14	Malezya	13
15	Pakistan	13
16	Brezilya	12
17	Diğer	40

Bibliyometrik Analiz

Anahtar Kelime Ağ Analizi

Anahtar kelime ağ analizi ile makalelerde araştırmacılar tarafından verilen anahtar kelimeler görselleştirilmektedir. Çalışma kapsamındaki 457 yayından oluşan veri setinde toplam 1067 anahtar kelime kullanılmıştır. Bu analize makalelerde en az 5 kez tekrarlanan anahtar kelimeler dahil edilmiştir.

Şekil 2: Girişimcilik eğitimi alanında kullanılan anahtar kelime ağ analizi



Şekil 2'e göre makalelerde ele alınan konuların 7 kümede gruplandığı anlaşılmaktadır. “Girişimcilik eğitimi” en sık (222) kullanılan anahtar kelimeyi oluşturmaktadır. Ayrıca bağlantı gücü en fazla (224) olan anahtar kelimedir. En çok tekrarlanan diğer anahtar kelimelerin girişimcilik, eğitim, girişimcilik niyeti olduğu görülmektedir.

Atıf Analizi

Tablo 4'de girişimcilik eğitimi konusunda en çok atıf alan ilk 10 yayına ilişkin araştırma başlığı, dergi, yayım yılı ve atıf sayısı bilgilerine yer verilmiştir. Wilson vd., (2007) araştırmacılarının “Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education” başlıklı çalışması en çok (1030) atıf sayısına sahiptir.

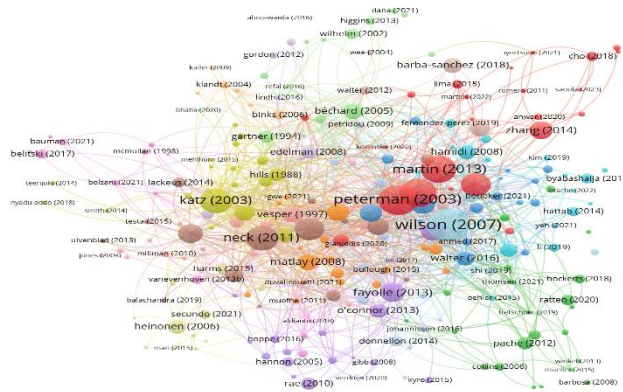
Tablo 4: En çok atıf alan makalelerin araştırmacı, dergi, yayın yılı ve atıf sayısı bakımından incelenmesi

No	Araştırmacı/Araştırmacılar	Makale	Dergi	Yayın Yılı	Atıf Sayısı
1	Wilson, F; Kickul, J; Marlino, D.	Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education	Entrepreneurship Theory and Practice	2007	1030
2	Peterman, NE; Kennedy, J.	Enterprise education: Influencing students' perceptions of entrepreneurship	Entrepreneurship Theory and Practice	2003	858
3	Bae, TJ; Qian, SS; Miao, C; Fiet, JO.	The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: a meta-analytic review	Entrepreneurship Theory and Practice	2014	783

4	Martin, BC; McNally, JJ; Kay, MJ.	Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes	Journal of Business Venturing	2013	708
5	Neck, HM; Greene, PG.	Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers	Journal of Small Business Management	2011	588
6	Katz, JA.	The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education 1876-1999	Journal of Business Venturing	2003	585
7	Fayolle, A; Gailly, B.	The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention: hysteresis and persistence	Journal of Small Business Management	2015	505
8	Honig, B.	Entrepreneurship education: toward a model of contingency-based business planning	Academy of Management Learning & Education	2004	486
9	Fayolle, A.	Personal views on the future of entrepreneurship education	Entrepreneurship and Regional Development	2013	359
10	Rasmussen, EA; Sorheim, R.	Action-based entrepreneurship education	Technovation	2006	345

Şekil 3'e göre en çok atıf alan makalelerin yazar ağ analizine yer verilmiştir. Minimum atıf sayısı 10 olarak sınırlandırılmıştır. Bu durumda haritalandırmada 264 yazara yer verilmiş, makaleler 18 kümede gruplanmıştır. Şekil 3'e göre her grubun altındaki yazarların kendi içlerinde birbirleri ile kısmen yakın bir ilişki içerisinde olduğu ve genel anlamda gruplarında birbirlerine yakın olduğu görülmektedir.

Şekil 3: En çok atıf alan makalelerin ağ analizi

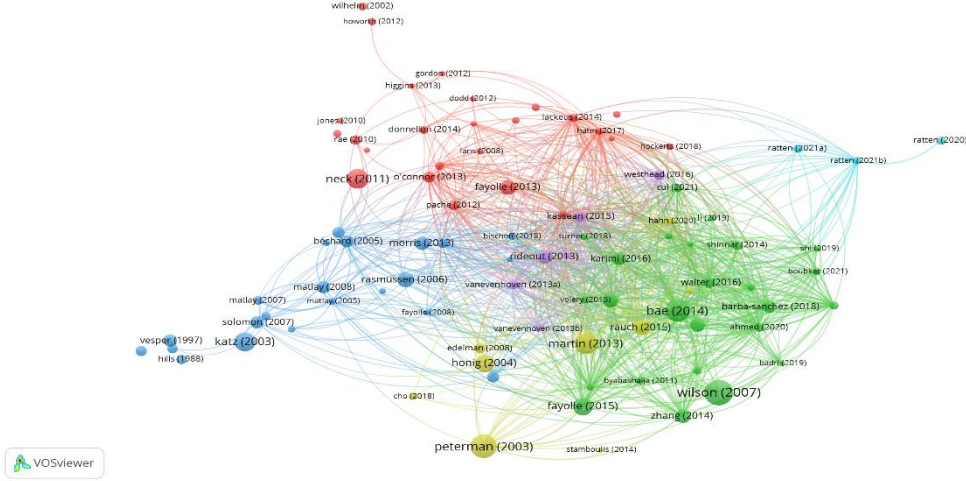


VC3viewer

Bibliyografik Eşleştirme Analizi

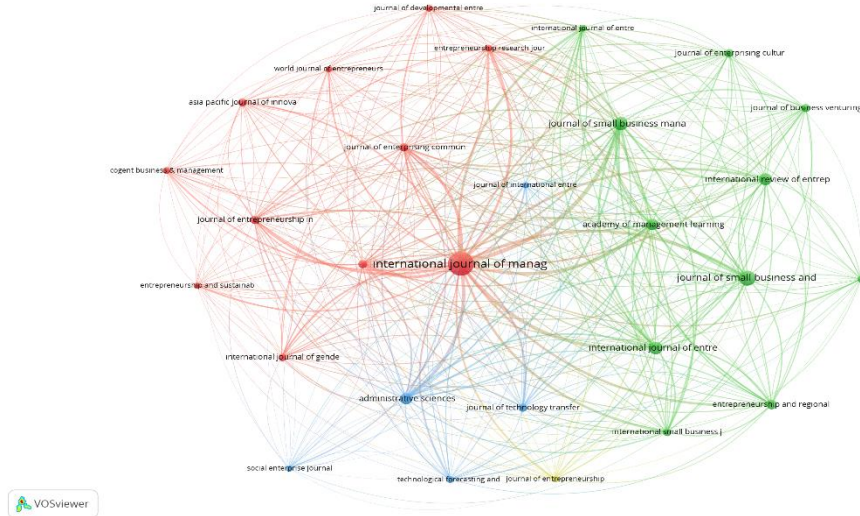
Bibliyografik eşleştirme analizinde yayınların incelenmesi noktasında bir yazarın minimum atıf sayısı 50 olarak sınırlandırılmıştır. Bu durumda haritalandırmada 92 yazara yer verilmiştir. Analiz sonucunda 6 küme meydana gelmiştir. Bağlantı gücü açısından Bae (783 atıf, 706 bağlantı gücü) ilk sırada yer almaktadır. Atıf olarak ise Wilson (1030 atıf, 162 bağlantı gücü) ilk sırada yer almaktadır.

Şekil 4: Yayınların bibliyografik eşleşme analizi



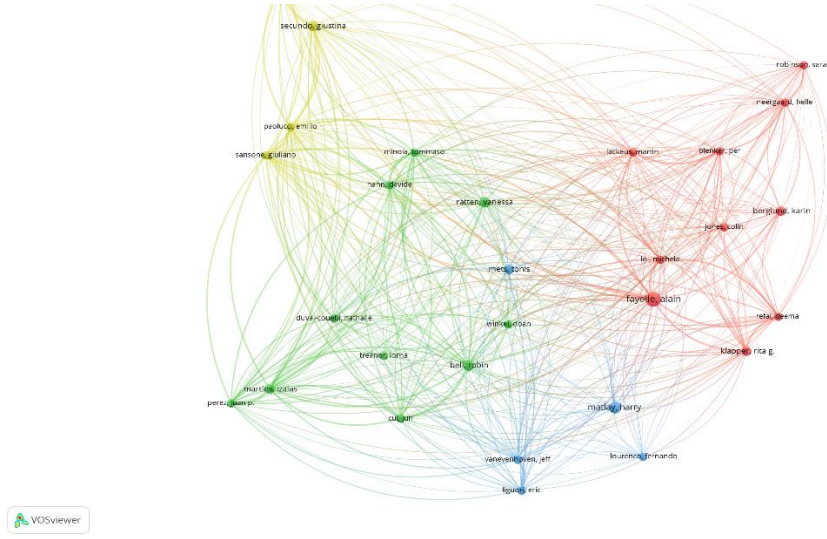
Bibliyografik eşleştirme analizinde dergilerin incelenmesi noktasında haritalamada bir kaynağın minimum kaynak sayısı 5 seçildiğinde 102 dergiden 28’i eşik değerini karşılamıştır. Bağlantı gücü açısından kırmızı kümede yer alan “International Journal of Management Education” (71 yayın, 1841 atıf, 33477 bağlantı gücü) ilk sırada yer almaktadır. Haritalamada 4 küme meydana gelmiştir, dördüncü kümede yer alan “Journal of Entrepreneurship” diğer kümelere göre bağlantı gücü düşüktür.

Şekil 5: Dergilerin bibliyografik eşleştirme analizi



Bibliyografik eşleştirme analizinde yazarların incelenmesi noktasında haritalamada bir kaynağın minimum kaynak sayısı 3 seçildiğinde 1120 yazardan 29’u eşik değerini karşılamıştır. Haritalamada 4 küme meydana gelmiştir. Bağlantı gücü açısından kırmızı kümede yer alan Fayolle, A. (9 makale, 1058 atıf, 2472 bağlantı gücü) ilk sırada yer almaktadır. Kümelere baktığımızda ikinci küme olan yeşil kümeye Bell, R. (5 makale, 185 atıf, 2166 bağlantı gücü) öncülük etmektedir.

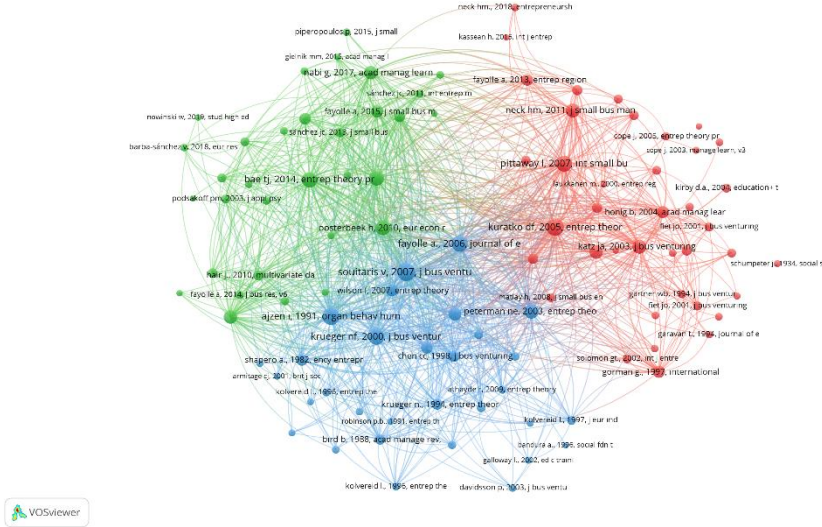
Şekil 6: Yazarların bibliyografik eşleştirme analizi



Ortak Atıf Analizi

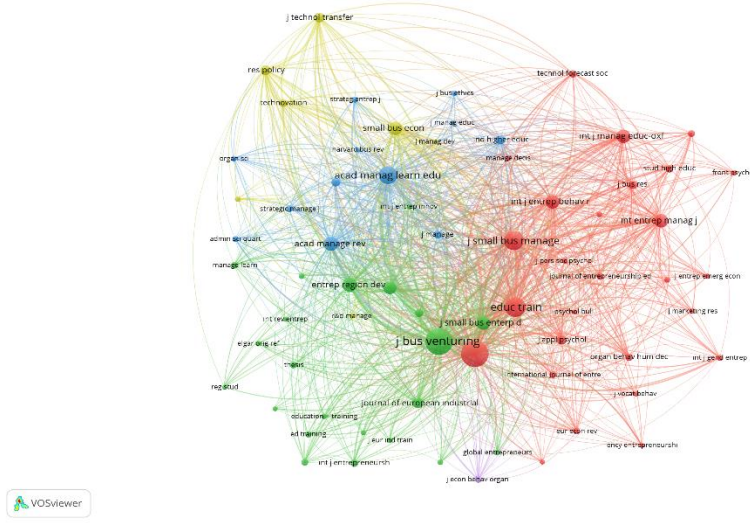
Ortak atıf analizinde atıfların incelenmesi noktasında bir referansın minimum atıf sayısı 20 olarak sınırlandırılmıştır. Bu durumda haritalandırmada 102 referansa yer verilmiştir. Şekil 7’de görüldüğü gibi analiz sonucunda 3 küme meydana gelmiştir. Kırmızı küme 39 yazar ile en fazla yazara sahipken bu kümeyi yeşil (32) ve mavi (31) kümeleri takip etmektedir. Kırmızı kümeye öncülük eden Kuratko (2005) (125 atıf, 1736 bağlantı gücü) ilk sıradadır. Yeşil kümeye Bae (2014) (102 atıf, 1615 bağlantı gücü), mavi kümeye Souitaris (2007) (135 atıf, 2244 bağlantı gücü) öncülük etmektedir.

Şekil 7: Atıfların ortak atıf analizi



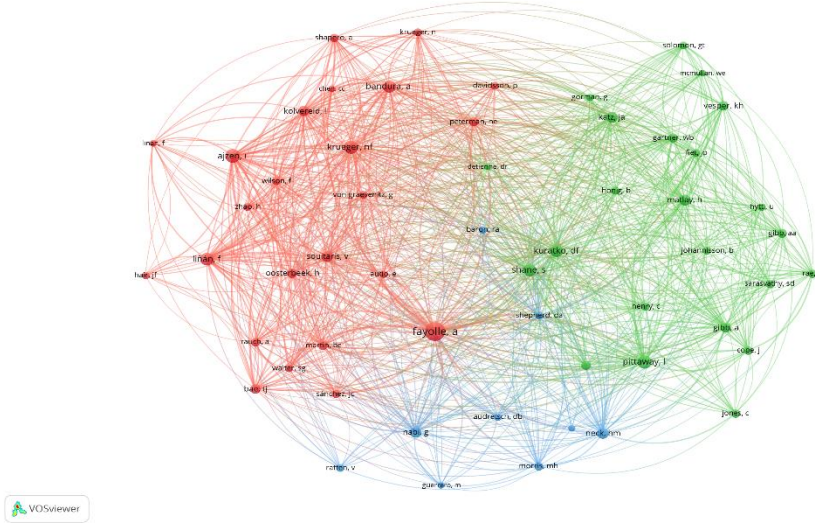
Ortak atıf analizinde dergilerin incelenmesi noktasında haritalamada bir kaynağın minimum atıflarının sayısı 50 seçildiğinde 9010 kaynağın 69’u eşik değerini oluşturmuştur. Bu analizde haritalama sonucunda 5 küme oluşmuştur. Kırmızı kümede yer alan “Entrepreneurship Theory Practice” dergisi atıf sayısı (1506) ve bağlantı gücü (57790) bakımından ilk sıradadır. Yeşil kümeyi ise “Journal of Business Venturing” (1536 atıf, 58203 bağlantı gücü) temsil etmektedir.

Şekil 8: Dergilerin ortak atıf analizi



Ortak atıf analizinde yazarların incelenmesi noktasında minimum atıfların sayısı 50 seçilmiştir. Kriter doğrultusunda 12041 yazarın 56'sı eşik değerini geçmiştir. Yazarların ortak atıf analizi 3 kümeden oluşmaktadır. Ortak atıf analizine göre en sık atıf yapılan araştırmacı Fayolle (409 atıf, 6509 bağlantı gücü) ve bağlı bulunduğu küme kırmızıdır. İkinci sırada en sık atıf yapılan araştırmacı Ajzen (213 atıf, 3949 bağlantı gücü) olarak analiz edilirken bağlı bulunduğu küme ise kırmızıdır.

Şekil 9: Yazarların ortak atıf analizi



SONUÇ VE ÖNERİLER

Girişimcilik günümüzde popüler bir alan haline gelmiştir. Bu çalışma, yönetim alanındaki girişimcilik eğitimi çalışmalarını bibliyometrik analiz teknikleriyle incelemektedir. Ayrıca, alandaki önemli çalışmaları ve araştırmacılar arasındaki ilişkileri görselleştirerek bazı veriler sunarak yol göstermektedir. Makaleler, girişimcilik eğitimi üzerine çeşitli yönlerden bibliyometrik olarak analiz edilmiş ve konunun anlaşılmasına ve teşvik edilmesine katkı sağlayacak bilgiler sunmuştur. Daha önce yapılan çalışmalarda benzer sonuçlar elde edilmiştir (Deveci, 2022). Bulgular, girişimcilik eğitimiyle ilgili makalelerin 2004 yılından önce çok az olduğunu ve en fazla makalenin 2023 yılında yayımlandığını göstermektedir. Ayrıca, yayınlanan

makalelerin yaklaşık yarısının son beş yılda yayınlandığı tespit edilmiştir, bu da alandaki araştırmaların son yıllarda hız kazandığını göstermektedir. Girişimcilik eğitimiyle ilgili çalışmaların en fazla yayımlandığı etkili dergi "International Journal of Management Education" olarak belirlenmiştir. Ülke bazında, girişimcilik eğitime en fazla katkı sağlayan ülkenin Amerika Birleşik Devletleri olduğu görülmüştür, Türkiye ise sıralamada geri plandadır. Araştırmada incelenen 457 makalede toplamda 1067 anahtar kelime kullanılmıştır. En sık kullanılan anahtar kelimeler girişimcilik eğitimi, girişimcilik, eğitim ve girişimcilik niyetidir. Yönetim literatüründe girişimcilik eğitimiyle ilgili çalışmaların atıf sayılarına bakıldığında, Wilson ve diğerlerinin (2007) "Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education" başlıklı çalışmasının en çok atıf alan makale olduğu belirlenmiştir (1030 atıf). Bu çalışma, yönetim literatüründe girişimcilik eğitime ilişkin genel bir değerlendirme sunmaktadır. Gelecekte, girişimcilik eğitimi diğer girişimcilikle ilişkili kategorilerle karşılaştırarak farklılıklarını veya benzerliklerini belirleyebilecek çalışmalar yapılabilir. Çeşitli veri tabanlarından girişimcilik eğitimi üzerine yapılan çalışmalara ilişkin çeşitli yayın kriterleri seçilerek farklı zaman dilimlerine ait kapsamlı araştırmalar gerçekleştirilebilir. Ayrıca, bu çalışmada kullanılan analiz aracının yanı sıra farklı görselleştirme programları kullanılarak çeşitli analizler de yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Adamu, I.E. (2015). Responding to Nigeria university education for economic development through entrepreneurship education. *Journal of Education and Practice*, 6(25), 84- 89.
- Ball, R. (2018). *Bibliometric Methods: Basic Principles and Indicators*. Ball R. (Ed), An Introduction to Bibliometrics, 15-56, Chandos Publishing.
- Carree M.A., & Thurik, A.R., (2010). The impact of entrepreneurship on economic growth, in acs, Z.J, Audretsch, D.B (eds), *Handbook of Entrepreneurship Research, Springer Science and Media*, New York, 557.
- Deveci, İ. (2022). Review of entrepreneurship education literature in educational contexts: bibliometric analysis. *Participatory Educational Research*, 9(1), 214-232.
- Dissanayake, H.; Iddagoda, A. & Popescu, C. (2022). Entrepreneurial education at universities: a bibliometric analysis. *Administrative Sciences*. 12, 185.
- Fauzan, F., Sulisty, S., Mustikowati, R. I., & Wilujeng, S. (2023). A bibliometric analysis of research on entrepreneurship education, 1977-2021. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 23(1), 1-23.
- Fayolle, A., & Gailly, B. (2015). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention: Hysteresis and persistence. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 75-93.
- Hien, B. T., Thao, T. T. P., Anh, T. T. K., Tuan, B. D., & Sinbandhit, S. (2023). Forty-five years of research on entrepreneurship education: a review and bibliometric analysis from the Scopus dataset. *Journal of International Economics and Management*, 23(2), 63-78.
- Jones, C., & English, J. (2004). A contemporary approach to entrepreneurship education. *Education+ training*, 46(8/9), 416-423.
- Kourilsky, M. (1995). *Entrepreneur education: Opportunity in search of curriculum*. Business Education Forum, 1-18.
- Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 29(5), 577-597.
- Lee, L. & Wong, P. (2008). *Entrepreneurship education: A compendium of related issues*. NUS Entrepreneurship Centre.

- Linan, F. (2004). Intention-based models of entrepreneurship education, *Piccola Impresa/Small Business*, 3 (1), 11-35.
- Maina, S. (2013). The role of entrepreneurship education on job creation among youths in Nigeria. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*. 15, 87–96.
- QAA (2018). *Enterprise and entrepreneurship education: Guidance for UK higher education providers*. Gloucester: The Quality Assurance Agency for Higher Education.
- Ratten, V., & Usmanij, P. (2021). Entrepreneurship education: Time for a change in research direction?. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100367.
- Schulman, L.S. & Schulman, J.H. (2004). How and what teachers learn: A shifting perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(2), 257-271.
- Servantie, V., Cabrol, M., Guieu, G., & Boissin, J. P. (2016). Is international entrepreneurship a field? A bibliometric analysis of the literature (1989–2015). *Journal of International Entrepreneurship*, 14, 168-212.
- Skute, I. (2019). Opening the black box of academic entrepreneurship: a bibliometric analysis. *Scientometrics*. 120:237-265.
- Slavinski, T., Todorović, M., Vukmirović, V., & Montenegro, A. M. (2020). Women, entrepreneurship and education: Descriptive bibliometric analysis based on scopus database. *JWEE*, (3-4), 181-201.
- Snuggs, E., & Jevons, C. (2018). Reconceptualising the scholarship of marketing education–SoME futurescapes. *Australasian Marketing Journal*, 26(2), 180-186.
- Sreenivasan, A., & Suresh, M. (2023). Twenty years of entrepreneurship education: a bibliometric analysis. *Entrepreneurship Education*, 6(1), 45-68.
- Tiberius, V., & Weyland, M. (2023). Entrepreneurship education or entrepreneurship education? A bibliometric analysis. *Journal of Further and Higher Education*, 47(1), 134-149.
- Turner, T., & Gianiodis, P. (2018). Entrepreneurship unleashed: Understanding entrepreneurial education outside of the business school. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 131-149.
- Wilson, F., Kickul, J., & Marlino, D. (2007). Gender, entrepreneurial self–efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 31(3), 387-406.
- Zheng, Y. (2018). The past, present and future of research on chinese entrepreneurship education: a bibliometric analysis based on cssci journal articles. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 18(5).

YENİ DÜNYA DÜZENİNDE ÖRGÜTLERDE KUŞAK FARKLILIKLARINA DUYARLI LİDERLİK⁴

Dr. Dilek ÇUHADAR

Medipol Üniversitesi, cuhadardilek99@gmail.com

Prof. Dr. Aslı BEYHAN ACAR

İstanbul Üniversitesi, asliacar@İstanbul.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı; “örgütlerde çok kuşaklı çalışma ortamında, her kuşağın ihtiyaçlarını eş zamanlı olarak karşılayabilecek, kuşak farklılıklarına duyarlı liderlik nasıl olmalı?” sorusunu cevaplamaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi, fenomenoloji kullanılmıştır. Örgütsel ortamda kuşaklara duyarlı liderlik fenomenine bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşmış olup, araştırma kapsamı; kuşakların çalışma hayatındaki davranışları, X ve Y Kuşaklarının liderlik davranışları, kuşaklara duyarlı liderin davranışsal yetkinlikleri ve bu liderlerden beklenen davranışlar ile sınırlandırılmıştır. Nitel araştırmanın doğası gereği keşfedici ve tümevarımcı bir yaklaşım izlenmiştir. Araştırma liderlik gelişim programına sahip, halka açık bir holding çalışanlarıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın literatüre ana katkısı, örgütsel ortamdaki kuşaklar arası farklılıkların bütünsel bir bakış açısıyla ele alınması ve tüm kuşakları kapsayan bir liderden beklenen yetkinlik-davranışların bir “modern liderlik tarzıyla” örtüştürülmesidir. Araştırma bulgularının, çalışan bağlılığının zayıfladığı bu dönemde kurumlara, liderlere ve eğitimcilere yol gösterici olabileceği ve bununla birlikte lider yetiştirme-geliştirme programlarına dahil edilebileceği öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütlerde kuşaklar, X ve Y kuşaklarının liderliği, Kuşak farklılıklarına duyarlı liderlik, Fenomenolojik araştırma.

GİRİŞ

Yeni dünya düzeni toplumsal ve iş yaşamında değişimlere sebep olurken, liderlik bağlamını da değiştirmektedir. Örgütlerde ilk kez aynı anda 4 farklı kuşağın çalışması, mevcut ve gelecekteki liderlerin kuşak farklılıkları konusunda geliştirilmesini gündeme getirmektedir. Araştırmalar, kuşak farklılıklarına duyarlı liderlerin; etkili lider-çalışan iletişimini sağlayabileceğini, örgüt içindeki çatışmaları azaltarak örgütsel performansı arttırılabileceğini, çalışma ortamında sinerji yaratabileceğini, böylece farklı kuşak çalışanlardan en iyi şekilde faydalanabileceğini ve her kuşaktan çalışanın kendi potansiyelini ortaya çıkararak çalışmasını sağlayabileceğini göstermektedir. Kuşak farklılıklarına duyarlı liderlik ile işe bağlılık, motivasyon, işten ayrılma niyeti gibi örgüt çıktılarının olumlu yönde etkilenebileceği öngörülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel Ortamda Kuşaklar ve Kuşak Farklılıkları

Strauss –Howe (1991) kuşak teorisinde kuşakları: Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması (BP) Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı olarak tanımlanmıştır (Kramb, 2020). Kuşak farklılıklarının örgütsel ortamda araştırılması son 25 yılda popüler bir araştırma konusu olmuştur (Lyons ve Kuron, 2014). İşyerindeki çeşitlilik, yöneticiler ve liderler için birçok zorluk oluştursa da örgütsel ortamda aynı anda farklı kuşakların çalışması daha az araştırılan bir konu olarak görülmektedir (Jones, Chauhan, Torabian, 2019). 21.yüzyılda işgücü yaş açısından giderek çeşitlenmektedir. Bir tarafta yılların tecrübesine sahip olan Bebek Patlaması Kuşağı, diğer tarafta fiziksel ve dijital gerçekliğin iç içe geçtiği bir dünyada yaşayan Z Kuşağı (Fijital Kuşak) bulunmaktadır (Jones, Chauhan, Torabian, 2019; Bates, 2018; Lyons ve Kuron, 2014). Dolayısıyla

⁴ Bu bildiri, Dr. Dilek ÇUHADAR tarafından İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Prof. Dr. Aslı BEYHAN ACAR danışmanlığında tamamlanmış olan doktora tezinden türetilmiştir.

kuşak farklılıklarının, örgütlerin tanınması ve anlaması gereken meşru bir çeşitlilik sorunu (Arsenault, 2004) olduğu söylenebilir. Örgütlerin %52'si, işgücü programlarını tasarlarırken ve sunarken kuşak farklılıklarını dikkate almaktadır (Deloitte-Human Capital Trends, 2020). Örgütler; her kuşağın kendine has bir tarzı, beklentileri, ihtiyaçları, öncelikleri ve hedeflerinin (Bates, 2018; İlic ve Yalçın, 2017) olduğunu kabul ederek, bu kuşakların sahip oldukları kolektif bilinç paylaşımını ve kültürel zenginlikleri (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014) odak noktasına alarak, onlardan en iyi şekilde yararlanmak için hangi stratejileri geliştirebileceğini araştırmaktadır (Gürbüz, 2015; Jones, Chauhan, Torabian, 2019). Liderlerin kuşaklar arası farklılıkları iyi yönetmesi, çalışanların istenilen performansı göstermesini ve örgütün verimlilik hedeflerine ulaşmasını destekleyecektir (Ayhün, 2013). Aynı kuşağın temsilcisi olan çalışanlar benzer normları paylaştığı için çalışanların, işe yönelik tutumlarının ve iş değerlerinin de üyesi olduğu kuşaktan etkilendiği söylenebilir (Gürsoy, Maierb ve Chic, 2008).

Yeni Dünya Düzeninde Liderlik

Dijital çağ liderlerinin davranışsal yetkinlikleri: 2018 yılında liderlerin %65'i, çalışanların yeni beceriler kazanmasını beklediklerini ifade ederken, bu oranın 2020 yılında %94'e yükseldiği görülmektedir (WEF Future of Jobs, 2021-b). Araştırmalar, liderlerin yaşanan değişimlerin gerektirdiği becerilere aynı hızda uyum sağlayamadığını göstermektedir. CEO'ların %91'i liderlerin dijital becerilerinin yanı sıra davranışsal becerilerinin de geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir (PwC, 21. Küresel CEO Araştırması: Yetenek, 2018).

Tablo1: Dijital çağ liderlerinin davranışsal yetkinlikleri

İnsan Merkezli Yetkinlikler	İnsanlarla Çalışma	Kişiler arası beceriler : İletişim (sözlü-yazılı), İlişki Yönetimi, Sosyal etki
		Başkalarını anlama
		Takım çalışması ve iş birliği
		Koçluk ve mentorluk
	Öz Yönetim	Öğrenme çevikliği, öğrenme stratejileri
	Kendine güven	
	Dayanıklılık (fiziksel ve psikolojik), stresle başa çıkabilme ve duygu durum kontrol	
	Esneklik	
	Öz farkındalık ve öz saygı	
Beceri Merkezli Yetkinlikler	Problem Çözme: Karmaşık problemleri çözebilme, müzakere, fikir oluşturma, özgünlük ve inisiyatif alma, yaratıcılık ve yenilik .	
	Belirsizliklerin ve Krizlerin Yönetimi	
	Değişim Yönetimi	
	Çatışma Yönetimi	
Düşünme Merkezli Yetkinlikler	Eleştirel düşünme, analitik düşünme, duygusal zeka, muhakeme ve karar verme, kavramsal düşünme, fütüristik düşünme.	

Kaynak: Çuhadar (2022).

Kuşak farklılıklarına duyarlı liderlik: Günümüzde bir taraftan aynı anda dört kuşağın bulunduğu ekipleri yöneten liderlerin olması, diğer taraftan daha genç bir yöneticiye rapor veren yaşlı çalışanların sayısının artması, işyeri fenomenini değiştirmektedir. Söz konusu değişim, lider ve ilişkilendirme dinamiğini de daha önemli hale getirmektedir (Kramb, 2020). “Çok kuşaklı bir ekibi yönetebilmek, ekip üyelerinin yer aldığı kuşağa bağlı olarak farklı etkileşim seviyeleriyle birleşen karmaşık bir liderlik dinamiği yaratır”. Liderlerin kuşak farklılıklarına duyarlı bir liderlik sergilemesi, takipçilerinin ihtiyaç ve davranışları konusunda daha bilinçli olmalarına yardımcı olacaktır. Günümüzün çok kuşaklı örgütsel ortamında liderler, kuşağa göre liderlik tarzını ayarlamak durumundadır (Kramb, 2020; Al-Asfour ve Lettau, 2014). Zemke vd.

(2000), kuşak farklılıklarına duyarlı bir yaklaşım sergileyen liderlerin, çalışanların üretkenliğini ve iş tatminini artırma potansiyeline sahip olduğunu düşünmektedir (Chan, 2005). Örgütlerin sadece %6'sının "liderlerinin çok kuşaklı bir işgücüne, etkili liderlik yapabilecek donanımına sahip olduğunu" düşünmesi (Deloitte, Human Capital Trends, 2020), liderlerin bu işgücünü yönetmeye yeterince hazır olmadığını bir göstergesidir (Martic, 2020). Bu bağlamda işletmelerin ve özellikle de liderlerin; çalışanlarını motive etmek, onları elde tutabilmek için stratejilere ihtiyacı olduğu (Chan, 2005) ve kuşak farklılıklarını mutlaka dikkate alması gerektiği (Sessa vd., 2007) söylenebilir.

Araştırmalar, farklı kuşakları temsil eden liderlerin, liderlik tarzlarının da farklı olduğunu göstermektedir. Her kuşak, kendi kuşağının temel değerleri ve çalışma değerlerini temsil eden bir liderlik tarzını tercih etmektedir (Salahuddin, 2010; Sessa v.d., 2007). Örgütler, liderlik kademelerinde farklı kuşakları temsil eden liderlere daha fazla yer verdikçe, bu liderlerden en iyi şekilde faydalanabilmek için farklı kuşaklara ait liderlik davranışlarını da açıkça kabul etmekte, dolayısıyla bu çeşitliliği takdir etmektedir. Yeni dünya düzeninde liderlerin, çok kuşaklı bir işgücünü yönetmeyi ve liderlik etmeyi öğrenmek durumunda kaldığı söylenebilir (Sessa vd., 2007; Chan, 2005, Kramb, 2020).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı; "örgütlerde çok kuşaklı çalışma ortamında, her kuşağın ihtiyaçlarını eş zamanlı olarak karşılayabilecek, kuşak farklılıklarına duyarlı liderlik nasıl olmalı?" sorusunu cevaplamaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın kapsamı; kuşakların çalışma hayatındaki davranışları, X ve Y Kuşaklarının liderlik davranışları, kuşaklara duyarlı liderin yetkinlikleri ve bu liderlerin davranışları ile sınırlandırılmıştır.

Araştırma liderlik gelişim programına sahip, halka açık bir holdingin beyaz yakalı X, Y ve Z Kuşağı çalışanlarıyla gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada "örgütsel ortamda kuşak farklılıklarına duyarlı liderlik" fenomeninin doğasını keşfetmek ve bu olguyu "aktörler açısından anlamak" hedeflendiği için araştırma deseni olarak olgu bilim – fenomenoloji kullanılmıştır. Fenomenolojik araştırmalar; araştırma sorusunun yazılması, örneklem seçimi, veri toplama ve toplanan verilerin analiz edilmesi aşamalarından oluşmaktadır (Öztürk, 2010). Veri toplama tekniği olarak "bireysel görüşme – yarı yapılandırılmış mülakat" kullanılmıştır. Bu süreçte toplam 19 katılımcıyla (8 katılımcı X ve Y Kuşağı lider / 11 katılımcı X, Y ve Z Kuşağı çalışan) mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Araştırma nitel araştırmanın sınırlılıklarını taşımaktadır. Kuşakların kronolojik sınıflandırılmasında, dönem aralıkları konusunda Türkiye'de yoğunlukla kullanılan kuşak sınıflandırması (X (1965- 1979) ve Y (1980-1999) ve Z (2000-2020) Kuşağı) baz alınmıştır. Z Kuşağı çalışanların iş hayatı tecrübeleri ortalama 2 yıl ile sınırlı olduğu için iş hayatına yönelik gözlemlerinin de kısıtlı olduğu düşünülmektedir. Z Kuşağının geri bildirimlerinin X ve Y Kuşakları kadar kapsamlı olması beklenemez. Bu hususlar araştırmanın sınırlılığdır.

Güvenilirlik-Geçerlilik

Bu araştırmada dış güvenilirliği arttırmak için sonuçlar açısından yeterli doygunluğa ulaşıncaya kadar veri toplanmaya devam edilmiştir ve araştırmacının konumu açık hale "katılımcı gözlemci" getirilmiştir. Veri toplama ve analiz yöntemleri ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır, araştırma ortamında oluşan süreçler açık bir şekilde tanımlanmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini arttırmak için yöntem çeşitlemesi (triangulation) yapılmıştır. İç güvenilirliği arttırmak için veriler betimsel bir yaklaşım ile katılımcıların söylemlerinden direkt aktarımlar yapılarak sunulmuştur. (Bildiride söz konusu aktarımlara yer verilememiştir.) Ayrıca araştırma için oluşturulan güçlü kavramsal çerçeve ile bağlantılar kurulmuştur.

Nitel araştırmalarda geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğruluğudur. Geçerliliği destekleyen durumlar; araştırmacının esnekliği, doğrudan olayın geçtiği ortamdan veri toplanması, araştırma alanına yakınlık, araştırmacının süreç içerisinde alana geri gidebilmesi ve ek bilgi toplayabilmesi, yüz yüze görüşmeler yoluyla ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplama imkânı ve uzun süreli bilgi toplama imkanlarıdır (Sığırı, 2018). Araştırma tüm bu kriterler dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. İç geçerlilik bağlamında; yaklaşık bir saat

süren yarı yapılandırılmış mülakatlar ile derin ve odaklı veri toplanmıştır. Veriler görüntülü ve sesli kaydedilerek araştırmacının katılımcıların verdiği geri bildirimleri tekrar tekrar izleyerek- dinleyerek analiz etmesine olanak yaratılmıştır. Dış geçerlilik için amaçlı örnekleme ve bulgular aktarılırken ayrıntılı betimlemeler (doğrudan alıntılar) yapılmıştır.

Veri Analizi

Nitel araştırmada verilerin analizi, bulguların betimlenmesi ve yorumlanmasıyla yapılır. Araştırmacı, topladığı verileri işlemek üzere betimsel analiz ya da içerik analizini kullanabilir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Veri analiz süreci mülakatlarla elde edilen video/ses kayıtlarının araştırmacı tarafından yazılı metne dönüştürülmesi ile başlamış olup, veri analizi MAXQDA 2022.2 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. 19 katılımcıya ait görüşme metinleri çalışanlar ve liderler başlıklarıyla “belge gruplarına” ayrılmıştır. Belgeler MAXQDA programında “kod sistemi” çerçevesinde kodlanmıştır. Kodlamalar sonrasında, araştırma soruları çerçevesinde kategoriler ve temalar oluşturulmuştur. Bulgular, MAXQDA programında betimsel (kod-alt kod teori modeli, hiyerarşik kod-alt kod modeli, kod-alt kod-bölümler modeli) ve karşılaştırmalı (iki vaka analizi ve kod matris tarayıcısı) analizlere tabi tutularak veri analizi tamamlanmıştır.

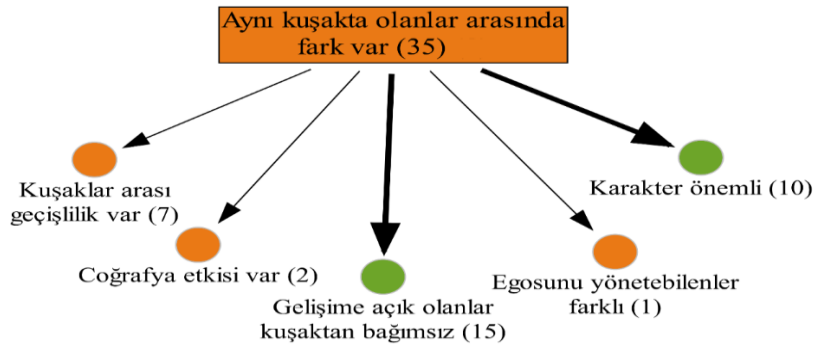
BULGULAR VE TARTIŞMA

Bulgular, Burnard vd. (2008)’nin belirttiği gibi her bir kategori ya da tema altındaki bulguları göstermek için uygun birebir alıntılar kullanılarak ve bulguların literatürle ilişkisi tartışılarak yazılmıştır. Veri analizi sonucunda elde edilen dört tema; X ve Y kuşakların çalışma hayatındaki davranışları, X ve Y Kuşaklarının liderlik davranışları, kuşaklara duyarlı liderin yetkinlikleri, kuşaklara duyarlı liderlik davranışları şeklinde tanımlanmıştır. Her bir ana tema altındaki bulgular raporlanırken “yöntem çeşitlemesi (triangulation)” yapılarak, katılımcıların birebir söylemleri alıntılanmış ve bulgular literatür ile bağlantılı bir şekilde tartışılmıştır.

Tema 1: X ve Y Kuşakların Çalışma Hayatındaki Davranışları

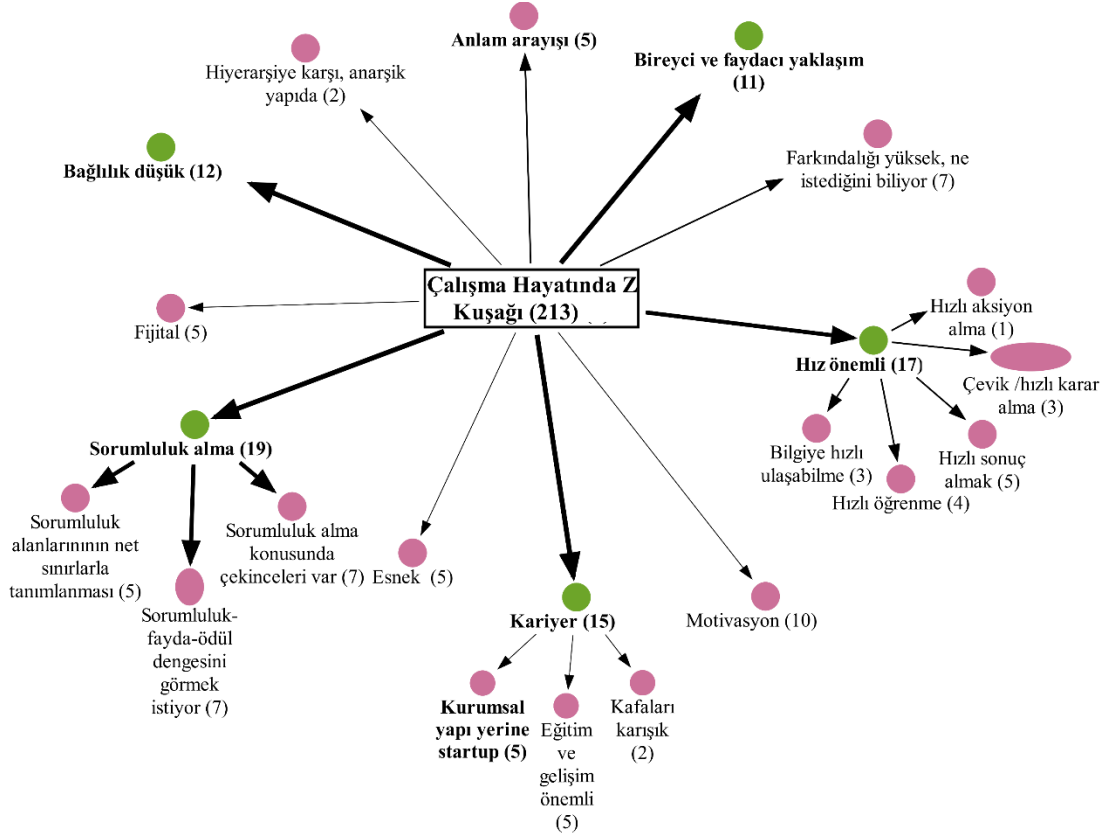
Kuşakların çalışma hayatındaki davranışları incelenirken, her kuşağın kendi kuşağını algılaması ve birlikte çalıştığı kuşaklara yönelik algıları keşfedilmeye çalışılmıştır. Şekil 1’deki kuşaklar arası geçişlilik modelinde “aynı kuşakta olanlar arasında fark olduğu” vurgulanmıştır. Kişinin temsil ettiği kuşak hangi kuşak olursa olsun, “gelişime açık olanların bulunduğu kuşaktan bağımsız bir tutum ve davranış içerisinde olması” literatürde rastlanılmayan bir bulgudur.

Şekil 1: Tema 1- kuşakların çalışma hayatındaki davranışları / kuşaklar arası geçişlilik kod-teori modeli. (parantez içerisindeki rakamlar ilgili koda ait frekansı göstermektedir.)



X, Y ve Z Kuşaklarının çalışma hayatındaki davranışları genel olarak literatürle örtüşmektedir. Bu bildiride sadece Z Kuşağına ait bulgular paylaşılmış olup, Z Kuşağının çalışma hayatında gösterdiği davranışlar ve özellikleri Şekil 2’de özetlenmiştir.

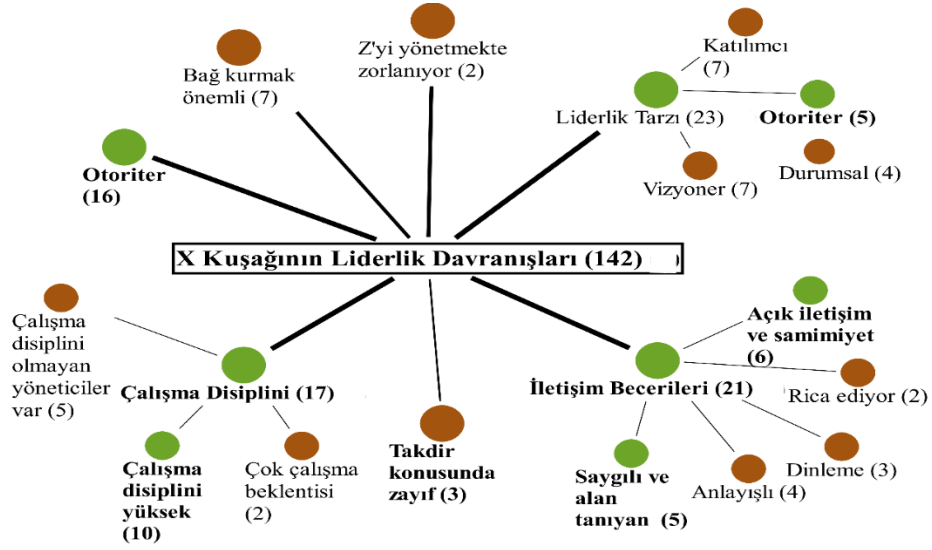
Şekil 2: Tema 1- Kuşakların çalışma hayatındaki davranışları / z kuşağının çalışma hayatındaki davranışları / kod – teori modeli. (parantez içindeki rakamlar ilgili koda ait frekansı göstermektedir.)



Tema 2: X ve Y Kuşaklarının Liderlik Davranışları

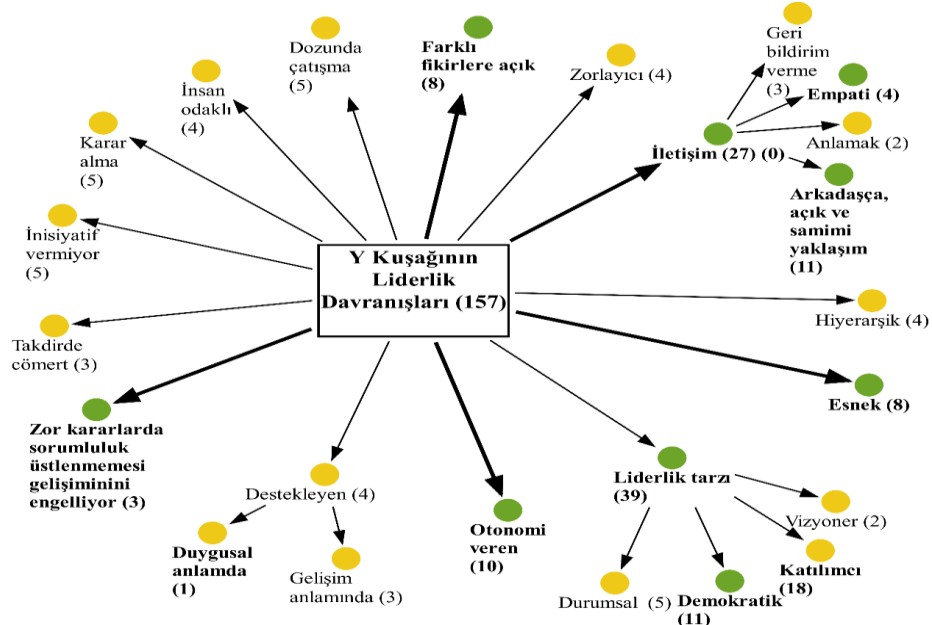
X Kuşağının liderlik davranışları Şekil 3'te özetlenmiştir. Bulgulara göre X Kuşağı liderlerin en belirgin özellikleri; iletişim becerileri güçlü, çalışma disiplini yüksek ve ekibiyle bağ kurmaya özen göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Literatürde çalışkan oldukları belirtilen X Kuşağının yüksek çalışma disiplinin, diğer kuşaklardan da “çok çalışmalarını bekleme” yönünde yansıdığı görülmekle birlikte, bu durum onların Y ve Z Kuşakları tarafından otoriter olarak algılanmasına ve çatışma ortamı doğurmasına sebep olduğu düşünülmektedir. X Kuşağı kadın liderler, ekibiyle bağ kurmaya özen göstermektedir. Y ve Z Kuşakları da kendileriyle bağ kuran liderlerle çalıştıklarında daha fazla özveri gösterdiklerini ifade etmektedir. X Kuşağının liderlik tarzı bağlamındaki araştırma bulguları ise literatürü destekler niteliktedir. Katılımcılar, X Kuşağının liderlik tarzını; katılımcı (Sessa vd., 2007), durumsal (Salahuddin, 2010), vizyoner ve otoriter (İliç ve Yalçın, 2017; Taş ve Kaçar, 2019) olarak algılamaktadır. X Kuşağı liderlerin negatif olarak algılandıkları bazı özellikleri de literatürle örtüşmektedir. Bu kuşak takdir konusunda zayıf, ikna edilmesi zor (Gürsoy vd., 2008), çalışanlarına güvenmekte zorluk çeken, ön yargılı, ketum olduğu için yeterince şeffaf- samimi davranmayan (Al-Asfour ve Lettau, 2014) liderler olarak görülmektedir. X Kuşağı liderlerin Z Kuşağını yönetirken ve duygusal kararlar alırken zorlandığı yönünde bulgular da tespit edilmiştir.

Şekil 3: Tema – 2 / X kuşağının liderlik davranışları – kod teori modeli



Y Kuşağının liderlik davranışları Şekil 4'te özetlenmiştir. Bulgulara göre Y kuşağı liderler; esnek, zorlayıcı, destekleyen, iletişim becerileri güçlü, geri bildirim veren ve otonomi sağlayan liderler olarak görülmektedir. Y Kuşağı liderlerin bu özellikleri Al Asfour ve Lettau (2014) tarafından oluşturulan yazını doğrular niteliktedir. X Kuşağı, Y Kuşağının ekip yönetimi konusunda X Kuşağı kadar başarılı olamadığını ve özellikle zor kararlarda sorumluluk üstlenmediğini, böylece Y Kuşağının kendi gelişimini engellediğini düşünmektedir. Y Kuşağının liderlik tarzı ile ilgili sonuçlar; demokratik- katılımcı (Taş ve Kaçar, 2019; İliç ve Yalçın, 2017) ve vizyoner liderlik (İliç ve Yalçın, 2017) sergilediği yönündeki yazını doğrular niteliktedir. Ancak Y Kuşağı liderlerin durumsal liderlik sergilediği de görülmüştür, alan yazında bu bilgiye rastlanmamıştır. Z Kuşağı, Y Kuşağı liderlerinde rahatsız oldukları hususları; sınırlarına müdahale etmesi, iş odaklı olması, hiyerarşik yaklaşım göstermesi ve inisiyatif vermemesi olarak tanımlanmaktadır.

Şekil 4: Tema 2 – Y kuşağının liderlik davranışları / kod teori modeli

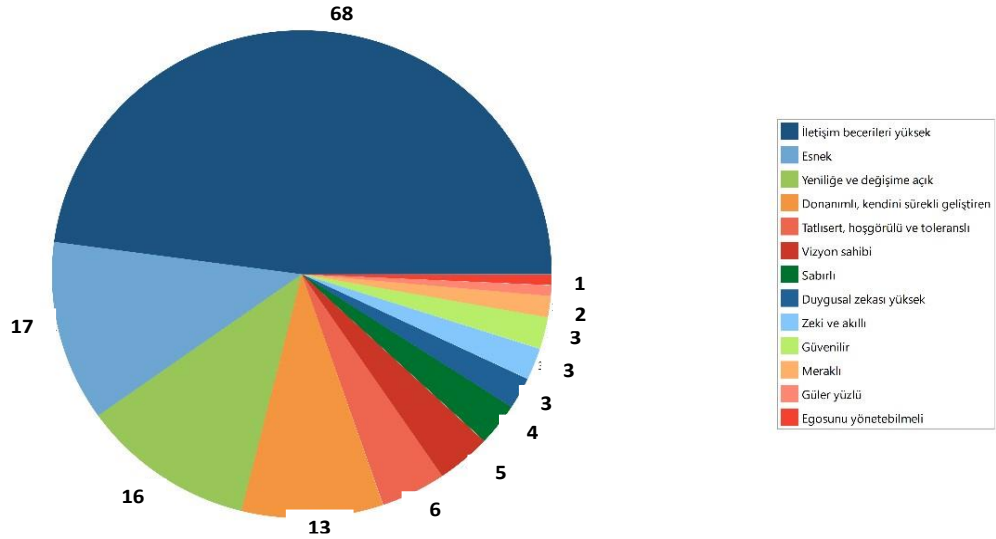


Araştırmalar farklı kuşakların üyesi olan liderlerin, liderlik tarzlarının da farklı olduğunu göstermektedir (Salahuddin, 2010; Sessa v.d., 2007; İliç ve Yalçın, 2017). Bulgular, her iki kuşağın liderlik tarzlarında ve liderlik davranışlarında ortak noktalar bulunduğu gibi farklılıklar da olduğunu yansıtmaktadır. X ve Y Kuşaklarını liderlik tarzları karşılaştırıldığında, X Kuşağı liderlerin; otoriter, takdir konusunda zayıf, çalışma disiplini yüksek ve çalışanlarıyla bağ kurmaya özen gösteren liderler olarak algılanması, Y Kuşağı liderlerden ayrıldığı noktalar. X ve Y Kuşağı liderlerin sergilediği liderlik tarzları birbirine yakın olmakla beraber (vizyoner, durumsal ve katılımcı liderlik) X Kuşağı liderlerin otoriter, Y Kuşağı liderlerin de demokratik liderlik tarzı sergilemesi ve Y Kuşağı liderlerin esnek, otonomi veren liderler olması en önemli ayrışma noktalarıdır.

Tema 3: Kuşak Farklılıklarına Duyarlı Liderin Yetkinlikleri

Kuşaklara duyarlı liderin davranışsal yetkinlikleri Şekil 5'te görülmektedir. Bulgulara göre liderden beklenen en temel yetkinlikler, 21. yy.'da çalışanlardan ve liderlerden beklenen en temel davranışsal yetkinliklerdir. Bu sonuçlar birçok araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bulgulara göre kuşaklara duyarlı liderin yetkinlikleri; iletişim becerilerinin güçlü olması (OECD skills for Jobs, 2020 aktaran Acar, 2020; Pistrucci ve Kleinke, 2019), esnek, donanımlı ve kendini sürekli geliştiren (WEF Future of Jobs, 2021- a), yeniliğe ve değişime açık (Pistrucci ve Kleinke, 2019), duygusal zekâsı yüksek (Verlinden, 2021), vizyoner ve sabırlı olması olarak ifade edilmiştir.

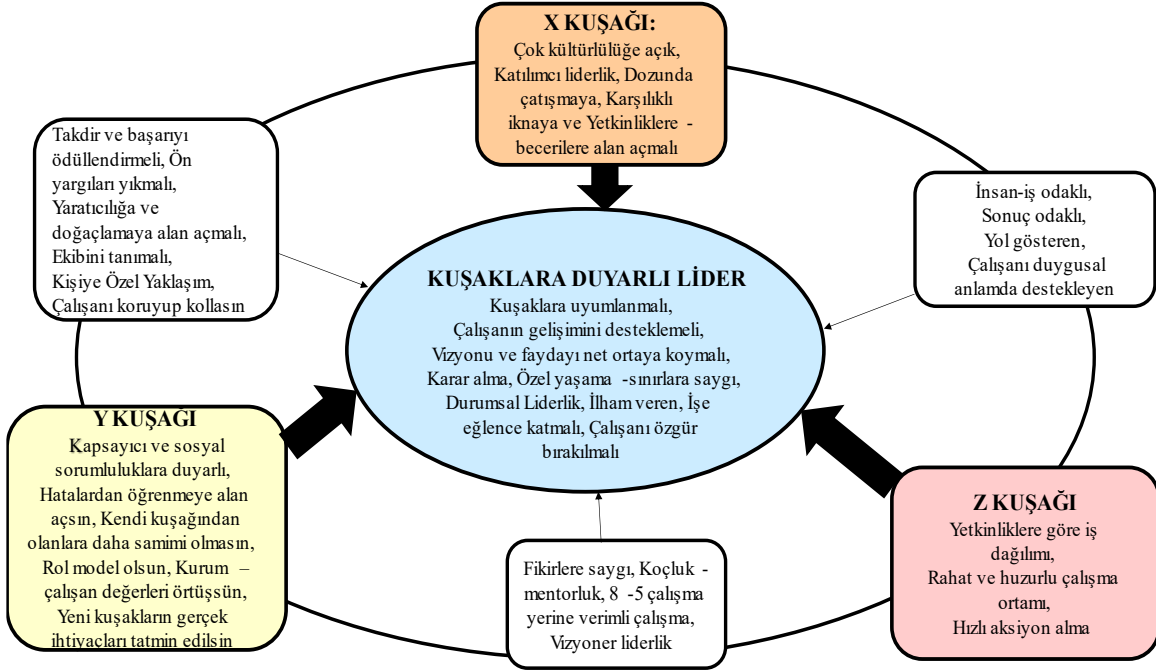
Şekil 5: Tema 3 –Kuşaklara duyarlı liderlerin davranışsal yetkinlikleri



Şekil 6'daki kuşaklara duyarlı liderlerin davranışsal yetkinliklerinin Yoğunluk Analizi'ne göre Z Kuşağı için en önemli yetkinlik; esneklik ve liderin yeniliğe-değişime açık olmasıdır. Z Kuşağı, liderin hızlı-anlık-spesifik-yapıcı geri bildirimde bulunması ve açık-şeffaf iletişim kurması gerektiğini düşünmektedir. Y Kuşağına göre liderin en önemli yetkinliği, iletişim becerilerinin-özellikle dinleme becerisinin güçlü olması iken (İliç ve Yalçın, 2017), esneklik, liderin donanımlı olması-kendini sürekli geliştirmesi ve yeniliğe-değişime açık olması da bu kuşak için önemlidir. X Kuşağı da liderin önce iletişim becerilerinin yüksek olmasını, özellikle hızlı-anlık-spesifik-yapıcı geri bildirimde bulunması gerektiğini düşünmektedir. Bu sonuçlar literatürde yer alan İliç ve Yalçın (2017) tarafından oluşturulan yazını doğrular niteliktedir. X Kuşağı için önemli olan diğer yetkinlikler, liderin vizyoner, meraklı, esnek ve egosunu yönetebilmesidir. Liderin yeniliğe ve değişime açık olması X ve Y Kuşakları için aynı yoğunlukta önem arz etmektedir.

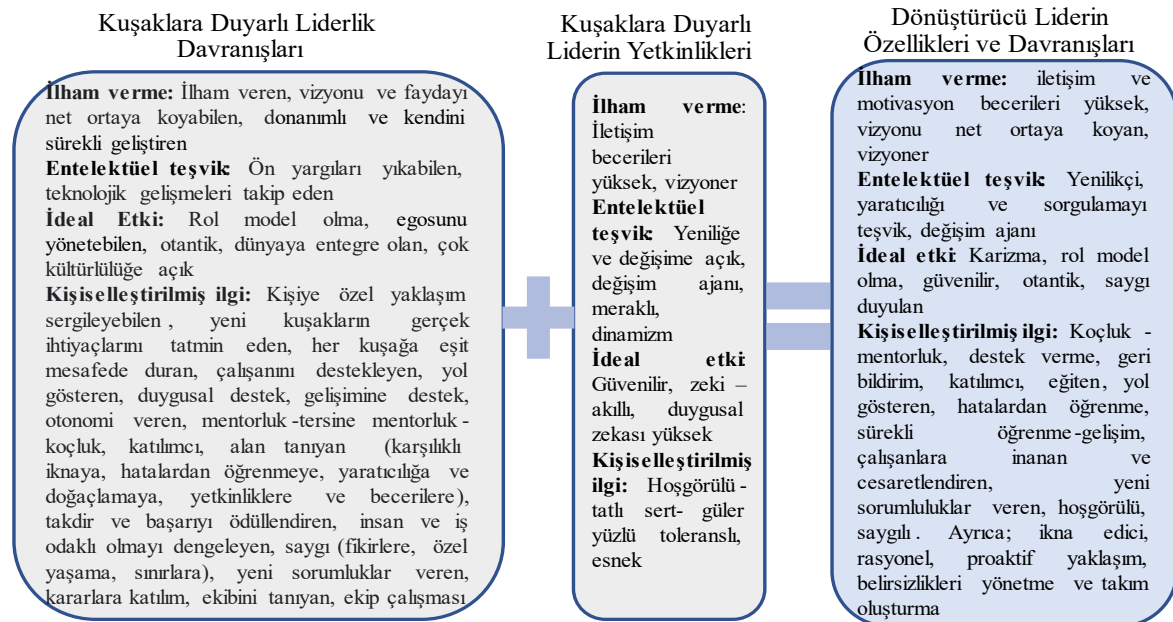
yaklaşım göstermesi ve gerektiğinde çalışanını koruyup kollamasıdır. Y-Z Kuşaklarının ve X-Z Kuşaklarının ortak beklentileri de Şekil 8’de görülmektedir.

Şekil 8: Tema 4- Çok kuşaklı ekip liderinden beklenen liderlik davranışları (kuşaklar bazında)



Araştırma bulgularına göre; çok kuşaklı ekibi yöneten kuşaklara duyarlı liderden beklenen yetkinlikler ve davranışlara dair bulgular, Bass ve Avolio (1990) tarafından tanımlanan “Dönüştürücü Liderlik” boyutları ile örtüşmektedir. Dönüştürücü Liderliğin 4 boyutu; ideal etki, kişiselleştirilmiş ilgi, entelektüel teşvik ve ilham verici liderlik (Bass ve Avolio, 1990: 22) şeklinde tanımlanmıştır. Söz konusu karşılaştırma Şekil 9’da görülmektedir.

Şekil 9: Kuşaklara duyarlı liderlik ile dönüştürücü liderlik davranış ve yetkinliklerinin kıyaslanması



SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma, örgütsel ortamda kuşak fenomenini çok boyutlu ve bütünsel bakış açısıyla anlamaya katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda araştırma yöntemi, seçilen örneklemdeki katılımcıların deneyimlerine dayanan ve kanıta dayalı bulgularla, kuşak fenomenini örgütsel ortamda anlamaya çalışan nicel çalışmaların ötesine geçen detaylı bir bakış açısı getirmektedir. Kuşak farklılıklarına duyarlı liderlik konusu araştırılırken, kuşak bazında liderlerin sergiledikleri liderlik tarzının yanı sıra, her kuşağın liderlerini algılamaları ve liderlerinden beklentileri de araştırılmıştır.

Araştırma kapsamında, kuşak farklılıklarına duyarlı liderden beklenen liderlik davranışları ve liderlik yetkinlikleri de araştırılmıştır. X ve Y Kuşaklarının liderlik davranışlarına bakıldığında, kendi kuşağının istek ve talepleri doğrultusunda bir liderlik sergilediği ve kendi liderinden görmek istediği ancak tam olarak tatmin olmadığı liderlik davranışlarını gösterdikleri görülmektedir. Y Kuşağının liderinden beklediği; esneklik, işe eğlence katma, empati, açık ve samimi iletişim, farklı fikirlere açık olma gibi yaklaşımları, lider olarak kendisi göstermektedir. Özgürlüğüne düşkün olan Y Kuşağının bir lider olarak; Z Kuşağı tarafından sınırlarına müdahale ettiğinin algılanması, ekibine otonomi verdiğini düşünürken- Z Kuşağının Y'lerin ekibine inisiyatif vermediğini düşünmesi ekip üyeleri ile liderin algısı arasındaki farklılıkları göstermektedir. Diğer taraftan X Kuşağı liderlerin BP Kuşağından, Y Kuşağı liderlerin ise X Kuşağından etkilenerek sergilediği ve liderlik bağlamında eleştirdiği noktaları kendisinin de çalışanlarına farkında olmadan uyguladığı görülmektedir. X Kuşağı otoriteye karşı iken kendisinin diğer kuşaklar tarafından otoriter algılanması bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Araştırma kapsamında liderlerden beklenen davranış ve yetkinliklerin modern liderlik teorileriyle örtüştüğü noktalar tespit edilmiştir. Bulgular doğrultusunda tüm kuşakları kapsayan bir liderin temelde Bass ve Avolio (1990)'nun "dönüştürücü liderlik" yaklaşımını benimsemesinin uygun olacağı ancak liderin "dönüştürücü liderlik" tarzına ek olarak; sonuç odaklı, kapsayıcı, sosyal sorumluluklara duyarlı, hızlı aksiyon alan, çalışanların kendi değerleriyle kurumun değerlerinin örtüşmesine özen gösteren davranışları da sergilemesi beklenmektedir.

Kuşakların çalışma hayatındaki davranışları incelendiğinde "kuşaklar arası geçişlilik (Arsenault, 2004)" olduğu ancak, "gelişime açık olan bireylerin temsil ettiği kuşaktan bağımsız yaklaşım ve davranışlar sergilediği" görülmüştür. Gelecekte yapılacak araştırmalar, kuşakların kronolojik sınıflandırmasından farklı olarak, Lyons ve diğerlerinin (2019) "İşyerinde Kuşak Kimliğinin Ekolojik Sistem Modeli" ile gerçekleştirilebilir.

Örgütlerin kuşak farklılıklarını bir çeşitlilik sorunu ve yönetsel sorun olarak kabul etmesi kuşak farklılıklarından kaynaklanan sorunları azaltmak için ilk adım olabilir. Örgütler ve liderler her kuşağın farklı bilgi ve tecrübesi olduğuna saygı duymayı, her kuşağın kendine has çalışma tarzı olduğunu kabul etmeyi ve yeni çalışma sistemlerini (uzaktan çalışma, hibrit çalışma vb.) benimsemeyi kuşak politikasının temel prensibi olarak kabul edebilir. Liderlerin otoriter ve geleneksel yaklaşımdan uzaklaşması, yeni kuşakların kararlara daha fazla katılımını desteklemesi ve onlara alan açması kuşaklar arası çatışmaların azaltılmasına katkıda bulunabilecektir.

Çok kuşaklı bir ekibi yönetmenin liderler açısından zorlukları olduğu gibi lidere katkıları da bulunmaktadır. Bu tür bir ekibe liderlik yapmak lidere farklı yetkinlikler kazandırırken, karşılıklı öğrenmeye alan açarak lideri geliştirmekte ve daha dinamik olmasını sağladığı düşünülmektedir. Z Kuşağını yönetirken zorlanan X Kuşağı liderlerin bu kuşağı daha fazla anlamak için çaba göstermesine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Y Kuşağı liderlerin zor kararlarda daha fazla sorumluluk alması ve ekip yönetimi konusunda kendisini daha fazla geliştirmesine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Y Kuşağı liderlerin, Z Kuşağını yönetirken onların sınırlarına daha fazla saygı göstermesi, inisiyatif vermesi, iş odaklı olmak yerine insan odaklı davranması ve hiyerarşiye daha az önem veren bir yaklaşım göstermesinin onları daha çok güçlendireceği

düşünülmektedir. X ve Y Kuşaklarının, Z Kuşağı çalışanları bir «çocuk» olarak görmemesi, bu kuşağa karşı tutum ve davranışlarında «yetişkin» olarak yaklaşımının Z Kuşağının bağlılığını arttıracakı öngörülmektedir.

Ekibindeki tüm kuşakları kapsayan bir liderlerin öncelikle “insan merkezli” yetkinliklere daha fazla önem vermesine ihtiyaç bulunmaktadır. Çalışanlar, liderlerinden insan odaklı yaklaşım sergilemesini, kendileriyle doğrudan ve derinlemesine iletişim kurmalarını beklemektedir. Kuşaklara duyarlı bir liderde aranan temel yetkinlikler; iletişim becerilerinin güçlü olması (empati, dinleme, hızlı-anlık- spesifik- yapıcı geri bildirimde bulunma ve açık- şeffaf iletişim kurma), esnek, donanımlı ve kendini sürekli geliştirmesi, yeniliğe ve değişime açık, duygusal zekası yüksek, vizyoner ve sabırlı olması olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca liderlik rollerinde koçluk-mentorluk ve tersine mentorluk yaklaşımlarını benimsemesi beklenmektedir.

Bu araştırma, örgütsel ortamdaki farklı kuşakların direkt deneyimlerine, katılımcıların hikâyelerine ve onların algıları çerçevesinde oluşturdukları bakış açılarına dayanarak, çok kuşaklı ekipler için liderlere de bir yol haritası göstermektedir. Bu bağlamda araştırmanın hem akademik alana hem de uygulayıcıların bilgisine değer kattığı düşünülmektedir. Araştırma, örgütsel ortamda kuşaklar ve kuşaklar arası ilişkilerin etkilerinin giderek daha önemli hale geldiği bu ortamda, diğer araştırmalar için de önemli bir basamak taşı olacaktır. Araştırma sonuçları farklı kuşaklarla çalışan liderlerin “dönüştürücü liderlik tarzını” benimsemeleri gibi net bir yaklaşım sunduğu için sadece literatüre değil sahaya da büyük bir katkı sağlayabilecektir. Örgütler lider yetiştirme ve geliştirme programlarına “Dönüştürücü Liderlik” eğitimlerini dahil edebilir. İK ve eğitimciler, bireysel lider gelişiminde söz konusu yetkinlik ve davranışları dikkate alarak gelişim programlarını revize edebilir. Bu bağlamda araştırmanın gerçekleştirildiği Holding lider gelişim programını “Dönüştürücü Liderlik” temelinde revize etmiştir. Bu araştırma bir holdingin beyaz yakalı çalışanlarıyla gerçekleştirilmiş olup, mavi yakalı çalışanlarla da benzer bir araştırma yapılması önerilmektedir.

Araştırma sonuçlarının uygulanması; örgütsel verimlilik, çalışan memnuniyeti ve özellikle Y ve Z kuşaklarının bağlılığının artırılması gibi kritik örgütsel çıktıları olumlu etkileyebilir.

KAYNAKÇA

- Acar Beyhan, A. (2020). *Dijital dönüşümde yeni yetkinlikler: Yeni seçim yöntemleri ve oyunlaştırma* (1.bs.). Kriiter Yayınevi.
- Adıgüzel, O., Batur H. & Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 165-182.
- Al-Asfour, A. & Lettau, L., (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 58- 69.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *The Leadership & Organization Development Journal*, 124-141.
- Ayhün Erden, S. (2013). Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 93-112.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 21-27.
- Bates, H. (2018). *How To Manage Generational Diversity In The Workplace*. <https://harver.com/blog/generational-diversity-in-the-workplace/>

- Burnard, P.; Gill, P., Stewart, K., Treasure, E. & Chadwick, B. (2008). Analysing and presenting qualitative data. *British Dental Journal*, 429-432.
- Chan, D. S.-H. (2005). *Relationship between generation-responsive leadership behaviors and job satisfaction of generations X and Y professionals* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Phoenix.
- Çuhadar, D. (2022). *Yeni dünya düzeninde kuşak farklılıklarına duyarlı liderlik ve bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Deloitte Global Human Capital Trends, (2020). <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/leading-a-multi-generational-workforce.html>
- Deloitte Global Human Capital Trends,(2021). https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak farklılıkları: Mit mi, gerçek mi? *İş ve İnsan Dergisi*, 39-57.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5.bs.). Seçkin.
- Gürsoy, D., Maierb, T. A. & Chic, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*. 448–458
- Howe, N. & Strauss, W. (2007). The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*. 41-52.
- İlic Kelgökmen, D. & Yalçın, B. (2017). Y jenerasyonunun farklılaşan iş değerleri ve liderlik algılamaları. *Journal of Yaşar University*. 136-160.
- Jones, S., Chauhan, P. & Torabian, A. (2019). Working with different generations at the workplace: Challenges for leaders. *Effective Executive*. 64-70.
- Kramb, M. D. (2020). *How to navigate in a generationally diverse workforce: A multi-case study on leaders who manage a multigenerational team* [Unpublished doctoral dissertation]. Ashland University.
- Lyons, S. & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*. 139-157.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., Urick, M. J. & Kuron, L. (2019). A dynamic social-ecological model of generational identity in the workplace. *Journal of Intergenerational Relationships*. 1-24.
- Martic, K. (2020). *The Ultimate Guide to Managing a Multigenerational Workforce*, <https://blog.smarp.com/guide-to-managing-a-multigenerational-workforce>
- Pistru, D. & Kleinke, D.K. (2019). The 4th industrial revolution and the coming talent war. *Proceedings of the ASEE Annual Conference & Exposition*, 20045-20060.
- PwC, 21. Küresel CEO Araştırması: Yetenek, (2018). <https://www.pwc.com.tr/tr/yayinlar/arastirmalar/ceo-survey/21-ceo-arastirmasi/yetenek-sonuclari.html>
- Salahuddin, M. M. (2010). Generational differences impact on leadership style and organizational success. *Journal of Diversity Management*. 1-6.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J. & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors, *The Psychologist-Manager Journal*. 47-74.
- Sığırı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri* (1.bs.), Beta.
- Taş, H. Y. & Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z Kuşağı çalışanlarının yönetim tarzları ve bir işletme örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. 645-675.

- World Economic Forum, (2021-a.). *Future of Jobs*, <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/infographics-e4e69e4de7>
- World Economic Forum, (2021-b). *Future of Jobs*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/digest>
- Verlinden, N., (2021). <https://www.digitalhrtech.com/leadership-competencies/#:~:text=Key%20leadership%20competencies%20include%20social,managing%20yourself%2C%20inclusiveness%2C%20organizational%20citizenship>

TÜRKİYE’DE YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAZININDA ÖRGÜT KURAMI: ÖRGÜT KURAMI SEMPOZYUMU BİLDİRİLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Dr. Öğr. Üyesi Yasemin SAVAŞ

KTO Karatay Üniversitesi, yasemin.savas@karatay.edu.tr

Prof.Dr. M. Atilla ARICIOĞLU

Necmettin Erbakan Üniversitesi, maaricioglu@gmail.com

ÖZET

Bu çalışma; Türkiye’deki örgüt kuramı sempozyum/çalıştay bildiri kitaplarında yayınlanmış olan bildirileri yöntem olarak analiz ederek, bu çalışmaların kullandığı yöntem-araçlar çerçevesinde ulaştıkları sonuçlara göre Türkiye’deki örgüt kuramı birikiminin nasıl tasvir edildiğini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Çalışmanın örnekleme belirlenirken 2010-2024 yılları arasında gerçekleştirilmiş olan “örgüt kuramı sempozyum/çalıştayları” bildiri kitapları kullanılmıştır. Yayınlanmış 122 bildirden 117’sine ulaşılarak içerik analizi ile incelenmiştir. Bildiriler; araştırma tasarımı, veri toplama ve veri analizi aşamalarını kapsayan toplam 24 ölçüt üzerinden değerlendirilmiştir. Kullanılan değerlendirme yöntemi olarak, Özen’in (2000) çalışması incelenerek, 4 ana çalışma başlığı belirlenmiş ve bunlar üzerinden ulaşılan değerler esas alınmıştır. Örgüt kuramı üzerine tam metin bildiri olarak yürütülen çalışmalar yöntemsel açıdan değerlendirilerek, üç tablo üzerinden metodolojik bağlamda ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kuramı, çalıştay, bildiri, Türkiye

GİRİŞ

İnsan yaşamını etkileyen ve insan yaşamından etkilenen örgütlerin nasıl çalıştıklarını anlamak amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. Bu anlam arayışı toplumların gelişiminde önemli bir tetikleyicidir. Bu doğrultuda örgüt kuramları, kişilerin oluşturdukları toplulukların nasıl bir araya geldiklerini, ne şekilde organize olduklarını ve nasıl bir süreç izlediklerini anlamayı sağlar (Clegg, 2002; Leblebici, 2008; Keskin vd., 2016). Bu doğrultuda örgütler ve örgütsel çevre ile ilgili kavramsal ve deneysel araştırmaların temelleri 20. Yüzyılın ilk yarısında görülmeye başlamıştır (Starbuck, 2005). Araştırmaların örgütsel boyutta kuramlaştırılması olarak örgüt kuramları ise, akademik bir disiplin olarak son on beş yıllık süreçte yeni olarak kabul edilebilir (Işık vd., 2010, s. 125).

Örgüt kuramı, örgütler içindeki yapıları, süreçleri ve davranışları araştıran çok disiplinli bir alandır. Kökleri sosyal bilimlere, özellikle de sosyoloji, psikoloji ve ekonomiye dayanan bu alan, kuruluşların çeşitli ortamlarda nasıl işlediğini, uyum sağladığını ve geliştiğini anlamaya çalışır. Yaşamımızı etkileyen ve örgütleri nedensel olarak inceleme sürecinde örgüt kuramları, örgütlerin strateji, finans, pazarlama, bilgi teknolojileri / bilgi işlem, değer zinciri yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve kurumsal iletişim gibi farklı bölümlerinde uygulama alanına sahiptir (Hatch ve Cunliffe, 2013, s. 4). Kuruluşlar toplumları, ekonomileri ve bireysel yaşamları şekillendirmede çok önemli bir rol oynadıklarından, karmaşık dinamiklerini anlamak önemlidir.

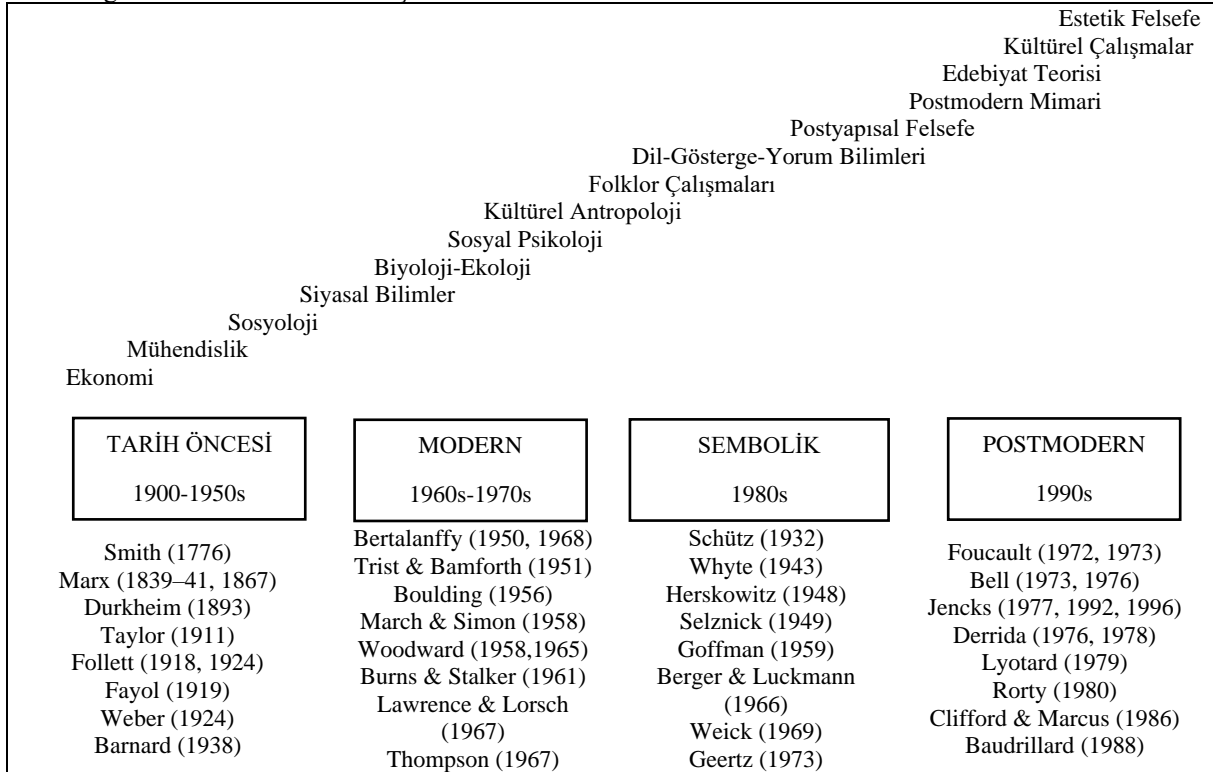
Örgüt kuramları ile ilgili çalışma yapan araştırmacılar, örgütleri davranışsal ve ilişkisel doğrultuda inceleyerek anlamaya çalışmışlardır. Bu çalışmada sunulan inceleme ise, 14 yıllık bir zaman dilimini (2010-2024) kapsamakta ve bu süre zarfında kesintisiz olarak sürdürülen Örgüt Kuramı Sempozyumlarında yayınlanan bildirilerin analizinden oluşmaktadır. Buradaki amaç, çalışmaların başlangıçtan günümüze ne yönde evrildiğinin incelenmesidir. Bu nedenle Örgüt Kuramı Sempozyumlarındaki bildirilerin tamamı araştırma kapsamına alınmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bireyler kadar örgütler de yaşamın bir parçası ve dinamiklerinden etkilenen, etkiye yön veren yapılardır. Bireylerin bir araya gelerek belirli bir amaç etrafında gerçekleştirdikleri iş birliğinin varlıklaşmış, sosyal halini örgütler oluşturur (Scott, 1992). Özünde insanlar ve onların birbirleriyle olan ilişkileri bulunur. Kuram kavramı ise literatürde açıklanırken Kurt Lewin'in (1951) "iyi bir teoriden daha pratik bir şey yoktur / hiçbir şey teori kadar pratik değildir" sözü ışığında vurgulanmaktadır (Taşcı, 2013: 4; Keskin vd., 2016: 21). Kuram ne zaman, neden ve nasıl sorularına yanıt vermeyi amaçlar (Ferdous, 2016, s. 1-2). Öğretilen bakış açılarıdır ve bu doğrultuda örgüt kuramları, örgütlerle ilgili durumlardan ve örgütsel uygulamalardan ortaya çıkar (Yang vd., 2013, s. 4470). Örgütlerin nasıl yapılandığını, nasıl etkileşimde bulunduğunu, nasıl yönetildiğini ve nasıl değiştiğini anlamaya çalışır. Örgütlerin iç yapısı ve dış çevreleri arasındaki ilişkileri, liderlik, iletişim, karar alma süreçleri, güç dinamikleri, kültür ve değişim gibi birçok faktörü inceler. Örgütsel teoriler, toplumsal yapısı, faaliyetleri ve coğrafi çevresi ne olursa olsun herhangi bir örgüte uygun genel fikir ve yaklaşımların oluşturulmasıyla ilgilenmektedir (Irefin ve Bwala, 2012. 71-73).

Örgüt kuramları multidisipliner anlayışla farklı alanlardaki fikir teorisyenlerinin ürünü olarak görülebilir. Bu farklı alanlardaki fikirlerin bakış açıları örgüt kuramlarını literatürde tarihsel gelişimi yönünden dört evrede incelenmesini sağlamıştır (Sargut ve Özen, 2007; Üsdiken ve Leblebici, 2001). Bu tarihsel genel bakış, farklı bakış açılarının örgüt kuramı içinde ilk olarak ne zaman yerleştiğini ve bunların gelişmesine yardımcı olan disiplinleri ve ilham kaynaklarını göstermektedir (Hatch ve Cunliffe, 2013, s. 19).

Şekil 1: Örgüt teorisinin evreleri ve düşünürleri



Kaynak: Hatch & Cunliffe, 2013, s. 20

Hatch ve Cunliffe (2013)'a göre Şekil 1'deki zaman çizelgesi henüz tamamlanmamıştır, bu da daha fazla perspektifin örgüt kuramında kök salabileceğini göstermektedir. Bu konuda bazı araştırmacılar Hatch ve Cunliffe gibi bu evrelerin henüz sonlanmadığını ve yeni teorilerin geliştiğini savunurken (Lounsbury ve Beckman, 2015), bazıları da örgüt kuramlarının retro örgüt teorileri olarak birbirini tekrarladığını savunur (Oswick vd., 2011; Suddaby vd., 2011).

Örgüt kuramlarına dair farklı bakış açıları yabancı literatürde alanın tanımlanması, kapsamı ve terminolojisi açısından tutarsızlıklar yansıtmaktadır. Türkçe literatürde ve Türkiye’de ise özellikle ders ve kitap içerikleri ile çalıştay/sempozyum bildirilerinde önemli oranda benzer şekilde seyretmektedir (Coşkun, 2016, s. 946). Alana yönelik çalışmaların Türkiye’de yoğunluk kazanmasında öncü olan çalışmalar ise derleme niteliğindeki “üç kitabın (Sargut ve Özen, 2007; Sözen ve Basım, 2012; Taşçı ve Erdemir, 2013) yayınlanması, bu alanda kurumsallaşan bir etkinlik olan Örgüt Kuramı Çalıştayı, bu süre zarfında belirli aralıklarla yapılan Yönetim Organizasyon Yaz Seminerlerinde örgüt kuramlarının bir oturum olarak belirlenmesi ve Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongrelerinde bu alanda sunulan bildirilerdeki artış (Sargut ve Özen, 2007, s. 11) ile Ulusal Yönetim Organizasyon Kongrelerinde örgüt kuramı değerlendirme kurulunun 2002 yılında oluşturulması (Özen ve Kalemci, 2009, s. 98; Sarvan, 2002; Gölbaşı, 2010, s. 463) şeklinde ifade edilebilir” (Yalçınkaya ve Türker, 2014, s. 220).

Örgüt kuramı çalışmalarının örgütsel bir analize ihtiyacı olduğu (Ackroyd, 2010) düşüncesi ile bahsedilen gelişmeler ışığında, bu çalışmada örgüt kuramı çalıştay/sempozyum bildirilerinin başlangıçtan günümüze nasıl bir seyir izlediği incelenerek alana katkıda bulunulması hedeflenmiştir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın amacı, Türkiye’deki örgüt kuramı çalıştay/sempozyum bildiri kitaplarında yayınlanmış olan bildirilerin yöntem olarak analiz etmek ve bu çalışmaların kullandığı yöntem-araçlar çerçevesinde ulaştıkları sonuçlara göre Türkiye’deki örgüt kuramı birikiminin nasıl tasvir edildiğini ortaya çıkarmaktır.

Çalışmanın örnekleme belirlenirken 2010-2024 yılları arasında gerçekleştirilmiş olan “örgüt kuramı çalıştay/sempozyum” bildiri kitapları kullanılmıştır. Yayınlanmış 122 bildirden 117’sine ulaşılarak içerik analizi ile incelenmiştir. Ulaşılamayan beş adet bildiri 2018 yılında gerçekleştirilmiş olan 9. Örgüt kuramı sempozyumunda yayınlanmış bildirilerden oluşmaktadır.

Çalışmada ele alınan sempozyum bildirileri; araştırma tasarımı, veri toplama ve veri analizi aşamalarını kapsayan toplam 24 değerlendirme ölçütü üzerinden incelenmiştir. Değerlendirme ölçütlerinde Özen’in (2000) “Türk Yönetim Organizasyon Yazınında Yöntem Sorunu: Kongre Bildirileri Üzerine İnceleme” başlıklı çalışmasından yararlanılmıştır. Ayrıca başlıkların kapsamını oluşturan ve tasvir edici özelliğe sahip ölçüklerin olduğu değerlendirme tablolarında da yine aynı kaynaktan yararlanılmıştır.

Çalışmada Özen’in de (2000, s. 92) belirttiği gibi “Araştırma tasarımı aşamasında dikkate alınan ölçütler, bildiriler bazında bilim felsefesine ve yöntembilime ilişkin varsayımların keşfedilmesine yöneliktir. Kanımca bilimsel çalışmalarda bazı tekniklerin ne derece uygulandığından çok, araştırmacıların hangi güdülerle ve varsayımlarla araştırma yaptıklarını, yaptıkları araştırmayla kendilerine ne gibi bir rol biçtiklerini, hangi konuları seçtiklerini ve hangi yöntem bilimsel yaklaşımı izlediklerini keşfetmek önemli hale gelmektedir”.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma bulgularını belirlemede ve analiz etmede yer alan çalışma için kullanılacak ölçütler Tablo 1’de belirtildiği şekildedir.

Tablo 1: İncelemede kullanılan ölçütler

I.	ARAŞTIRMA TASARIMI
1.	Araştırmanın yöntemsel varsayımı: Nesnelci, Öznelci
2.	Araştırmanın temel amacı: Betimlemek (keşifsel araştırma), açıklamak (nedensel araştırma-karşılaştırmalı, deneysel), betimlemek ve açıklamak
3.	Araştırmanın misyonu: Kurama katkı, Kurama katkı ve uygulamayı yönlendirmek, Uygulamayı yönlendirmek
4.	Hipotez testi: Var (açıkça belirtilmiş), var (üstü kapalı), yok

-
5. **Hipotez geliştirme yaklaşımı:** Klasik yaklaşım (kuramdan ampirik çalışmaya), grounded yaklaşım (ampirik araştırmadan kurama)
 6. **Araştırmanın incelediği konu:** (Açık uçlu)
 7. **Araştırma konusunun kaynağı:** Yabancı yazın veya uygulama, Türkçe yazın veya uygulama
 8. **Yönetel/Örgütsel olguların kültürlerarası geçirgenliğine ilişkin varsayımı:** Evrensel, görel, hem evrensel hem görel
 9. **Analiz düzeyi:** Mikro (birey, grup), meso (örgüt/ler), makro (sektör/ler, toplum/lar)
-

II. VERİ TOPLAMA

10. **Örnekleme Türü:** Olasılıklı örnekleme (tesadüfi, sistematik, katmanlı, kümeleme), olasılıksız örnekleme (kolayda, kota, boyutsal, yargısal, çığ), tam örnekleme
 11. **Örneğin niteliği:** (Açık uçlu; örneğin, yönetici, işgören...)
 12. **Optimum örnek büyüklüğü:** Hesaplanmış, hesaplanmamış
 13. **Veri toplama yöntemi:** Anket, görüşme, gözlem, ikincil kaynaklar, karma
 14. **Anketse, kullanılan ölçeğin kaynağı:** Yabancı ölçek aynen kullanılmış, yabancı ölçek uyumlanmış, yabancı ölçekle özgün sorular bütünleştirilmiş, özgün ölçek geliştirilmiş
 15. **Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik düzeyi:** Yurtdışındaki güvenilirlik/geçerlilik düzeyleri verilmiş, Türkiye'deki güvenilirlik/geçerlilik düzeyleri verilmiş, hem yurtdışındaki hem Türkiye'deki güvenilirlik/ geçerlilik düzeyleri verilmiş
 16. **Sosyal beğenilirlik etkisi:** Kontrol edilmiş, kontrol edilmemiş
 17. **Anketin uygulanma yöntemi:** Posta yoluyla, elden (katılımsız), elden (katımlı)
 18. **Görüşme yöntemi:** Planlı, yarı planlı, plansız
 19. **Gözlem yöntemi:** Katılımsız, katımlı
 20. **İkincil veri yöntemi:** Literatür taraması, doküman, istatistikler
-

III. VERİ ANALİZ AŞAMASI

21. **Veri analiz yöntemi:** Niceliksel, niteliksel, niceliksel ve niteliksel
 22. **Niceliksel analiz yöntemleri:** Tek değişkenli (ortalama, frekans, yüzde, ...), iki değişkenli (korelasyon, Ki kare, Phi, t testi, ...), çok değişkenli (Çoklu Regresyon, Diskriminant analizi, Kovaryans analizi...)
 23. **Niteliksel analiz yöntemleri:** Klasik yöntemler (ardışık yakınsama, tasvir yöntemi, analitik karşılaştırma, domain analizi, ideal tip analizi), yorumsamacı yöntemler (içerik analizi, söylem analizi, semiotik, konuşma analizi)
 24. **İstatistiksel paket programları kullanımı:** Kullanılmış, kullanılmamış
-

Kaynak: Özen, 2000, s. 13

Bildiri çalışmaları yöntemsel varsayım bağlamında incelendiğinde, %82.9'unun (97 bildirinin) öznelci yaklaşımı benimsediği ve amaç fonksiyonuna bakıldığında, nasıl ve neden sorularına cevap aramaya yönelik bildirilerin %72'si ile "betimlemek" amacının tercih edildiği, daha sonrasında ise %14'er ile "betimlemek ve açıklamak" ile "açıklamak" olduğu görülmektedir.

Yapılan çalışmaların varlık gerekçesinin ağırlıklı olarak "kurama katkı" olduğu, "kurama katkı ile uygulamayı yönlendirmek" isteyenlerin azınlıkta olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Yine incelenen bildirilerin çoğunluğunda amaç ve misyonun varlığını niteleyecek hipotezlerin açıkça belirtilmediği ya da geliştirilmediği görülmektedir. Çalışmaların %40'ında açık bir şekilde açıklandığı görülmüştür. Geliştirilen ya da üstü kapalı olarak belirtilen hipotezlerin tamamının klasik yaklaşım anlayışıyla geliştirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışılan konuların, yeni kurumsal kuram, ağ kuramı, kaynak bağımlılığı kuramı ve vekalet kuramı çerçevesinde daha çok incelendiği çıkarımına ulaşılmıştır. Çalışılan örgüt kuramlarının birbirlerinden farklı alanlarda öznel düzeyde ve ikincil kaynaklar üzerinden irdelenmiş olması, örgüt kuramlarının örgütlerde bütünsel bir bakış açısı ile multidisipliner alanları kapsadığını doğrular niteliktedir. Çalışmaların % 88'lik bir oranla yabancı yazın etkisinde kalarak Türkiye'de yanıt bulunmaya çalışıldığı açık olup, örgüt kuramlarının ülkemizde anlaşılmaya çalışıldığını da vurgular. Analiz düzeylerinin ise en çok meso (%46.5) ve makro (37.61) düzeyde olduğu görülmüştür. Sektör/toplum bazında ya da örgüt bazında yapılan çalışmalarda görüşmelerin örgüt sahipleri veya yöneticileriyle yapıldığı belirtilmektedir.

Çalışmalarda olasılıksız örneklemenin olasılıklı örnekleme türüne göre 95 bildiri de daha çok tercih edildiği görülürken, bir kısmında örnekleme türünden bahsedilmediği dikkat çekmektedir. Olasılıksız örnekleme

türlerinde de nitel araştırmalarda özellikle tercih edilen amaçlı örnekleme yöntemiyle çalışıldığı görölmüştür. Ayrıca olasılıklı örnekleme yönteminin tercih edildiği bildirilerde ana kütle temsil eden optimum örnekleme büyüklüğünün hesaplanmamış olması da bir başka dikkat çeken durumdur.

Çalışmalarda nitel yöntem en çok tercih edilirken, nicel çalışmaların dışında karma yöntemi kullanan bildiriler de bulunmaktadır. 6 bildiri çalışmasında anket ile veri toplama yöntemi tercih edilmiş ve genelinde yabancı ölçekler uyumlanmış veya daha önce yabancı ölçek kullanmış olan Türkçe çalışmalardan yararlanılmıştır. Ayrıca nicel yöntemin (13 bildiri) ve hem nitel hem de nicel yöntemlerin (9 bildiri) tercih edildiği çalışmalarda genellikle SPSS paket programı tercih edilirken, ekonomik analiz paketlerinin de kullanıldığı görölmüştür. Bu bildiri çalışmalarının çok azında AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi analizinin yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Nitel yöntem tercih edilen çalışmalarda ise içerik analizi ve çoklu vaka analizinin tercih edildiği, bir kısmında ise Maxqda paket programı ile analiz edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Genel olarak örgüt kuramı, örgütsel yaşamın karmaşıklığını anlamaya dair görüş sağlar ve örgütleri etkili bir şekilde analiz etmek ve yönetmek için çerçeveler sunar. Bu alandaki araştırmalar, işletmelerin ve diğer örgütlerin daha etkili ve sürdürülebilir olmalarına yardımcı olabilir.

Son on beş yılın örgüt kuramı çalıştay ve sempozyum bildirilerinin incelendiği bu çalışmada, bildirilerde kuram olarak yeni kurumsal kuramın yoğun olarak çalışıldığı görölmektedir. Ayrıca bildirilerin çoğunun nitel araştırma olarak gerçekleştirildiği ve veri toplama yöntemi olarak ikincil kaynakların daha çok tercih edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Nitel yöntemin kullanılması önerilen bütüncül perspektifin güçlenmesine katkı sağlamıştır. En fazla bildirinin 2010 ve 2019 yıllarında gerçekleştirilmiş olan 1. ve 10. Örgüt kuramı sempozyumlarında sunularak yayınlandığı, bu yıllardan sonra yayınlanmış olan bildiri kitaplarındaki çalışmaların daha az olduğu görölmüştür.

Çalışmalarda yabancı literatür ve uygulamalardan, ölçeklerden yararlanma oranı yüksektir. Bu durum kuramdan uygulamaya yönelik çıkarımlar ve evrensel kabule dayalı sonuçların yabancı yazımın etkinliğini açıklamaktadır. Nicel yöntemin tercih edildiği çalışmalarda veri toplama aşamasında özgün ölçekleri geliştirmenin çok düşük olduğu, bilinen anketler üzerinden sahanın ölçülmeye çalışıldığı görölmektedir.

Gelecekteki araştırmaların daha fazla vaka çalışması ile uzun vadeli izleme üzerine odaklanması ve nicel araştırmalarla desteklenmesi gerektiği düşünülebilir. Ayrıca, örgütlerin sürdürülebilirlik, çeşitlilik ve etik değerler gibi konuları nasıl ele aldığını anlamak için daha derinlemesine incelemelere ihtiyaç vardır.

KAYNAKÇA

- Ackroyd, S. (2010). Critical realism, organization theory, methodology, and the emerging science of reconfiguration. *Elements of a Philosophy of Management and Organization*, 47-77.
- Clegg, S. R. (2002). Lives in the balance”: A comment on Hinings and Greenwood's “Disconnects and consequences in organization theory?”. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 428-441.
- Ferdous, J. (2016). Organization theories: From classical perspective. *International Journal of Business, Economics and Law*, 9(2), 1-6.
- Gölbaşı, ř. (2010). 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nin ardından değerlendirme ve öneriler. *International Journal of Human Sciences*, 7(2), 461-467.
- Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford Press, 3rd edition.
- Irefin, M. P., & Bwala, D. (2012). Organizational Theories and Analysis: A Feminist Perspective. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 1(1), 71-97.

- Işık, İ., Özkan, G. V., Bozçam, E. S., Gedik, S., Zeyrek, T., & Mercan, Z. (2010). “Örgüt Kuramı” Derslerinin Bir Sistem Olarak Analizi ve Öğretim Yöntemlerine Dair Değerlendirmeler1. I. Örgüt Kuramı Çalıştayı.
- Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). Örgüt Teorisi. Nobel Yayıncılık.
- Leblebici, D. N. (2008). Örgüt kuramında paradigmlar ve metaforlar. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 345-360.
- Lounsbury, M., & Beckman, C. M. (2015). Celebrating organization theory. *Journal of Management Studies*, 52(2), 288-308.
- Oswick, C., Fleming, P., & Hanlon, G. (2011). From borrowing to blending: Rethinking the processes of organizational theory building. *Academy of management review*, 36(2), 318-337.
- Özen, Ş. (2000). Türk yönetim/organizasyon yazınında yöntem sorunu: Kongre bildirimleri üzerine bir inceleme. *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 89-118.
- Özen, Ş., & Kalemci, A. (2009). Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nin doğuşu, kurumsallaşması ve alana etkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 79-112.
- Sargut, S. ve Özen, Ş. (2007). Örgüt Kuramlarına Genel Bir Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme. *İçinde (Ed. Selami Sargut ve Şükrü Özen), Örgüt Kuramları*, Ankara: İmge Kitabevi, 11-34.
- Sarvan, F. (2002). 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Notları. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4, 199-204.
- Scott, R. W. (1992). The Subject is Organizations. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, January 1998, 3–26.
- Sözen, H. C., & Basım, H. N. (2012). Örgüt Kuramları. Beta Yayınları.
- Suddaby, R., Hardy, C., & Huy, Q. N. (2011). Introduction to special topic forum: Where are the new theories of organization?. *Academy of Management Review*, 36(2), 236-246.
- Taşçı, D. (2013). Örgüt Kuramlarına Giriş.(Editörler: Deniz Taşçı, Erkan Erdemir). *Örgüt Kuramı*, 3-4.
- Üsdiken, B., ve Leblebici, H. (2001). Organization theory. *Der.) N. Anderson, D. Ones, HK Sinangil and C. Viswesvaran (2001), International Handbook of Work and Organizational Psychology*, Newbury Park, CA: Sage, 2, 377-397.
- Yalçınkaya, A. & Türker, Y. (2014). Türk yönetim/örgüt yazınında örgüt kuramı çalışma alanı: 2002-2013 yılları arası lisansüstü tezler üzerine bir değerlendirme. *V. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı*.
- Yang, C. X., Liu, H. M., & Wang, X. X. (2013). Organization Theories: From Classical to Modern. *Journal of Applied Sciences*, 13(21), 4470.

DİJİTAL TAYLORİZM, YABANCILAŞMA VE ALGOAKTİVİZM

Doç. Dr. Mustafa ÖZSEVEN

Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, mozseven@atu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, son dönemlerde birçok iş kolunda kullanılan dijital/algortmik araçların çalışan üzerinde yarattığı etkileri tespit etmek ve çalışanın bu etkilere nasıl yanıt verdiğini ortaya koyabilmektir. Bu amaç doğrultusunda iş süreçleri dijital araçlarla yürütülen, paket dağıtım yapan kuryeler üzerinde görgül bir araştırma yapılmıştır. Çalışma bulgularına ulaşılabilmesinde hem nicel hem de nitel araştırmadan yararlanılmıştır. Nicel araştırma için 19 soruluk anket ile veriler toplanmıştır. Güvenirlik analizinin ardından keşfedici faktör analizi ile algortmik yönetim, yabancılaşma ve algoaktivizm faktörlerinin boyutları tespit edilmiştir. Analizlerde faktörlerdeki boyutların ortalamaları ve boyutlar arasındaki korelasyon ilişkilerine de bakılmıştır. Nitel araştırmada ise ankete katılan 3 kişi ile görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerle ankette tespit edilemeyen faktör ve boyutlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Nicel araştırma ve nitel araştırma bulguları, dijital yönetim araçlarının kullanıldığı iş kolunda çalışanın yabancılaşmasında dijital sistemlerden öte iletişim eksikliği ve beşeri olarak dikkate alınmamanın etkili olduğuna işaret etmiştir. Erteleme/öteleme yapma ve performans düşürme gibi tepkilerin gelişmesinde de nispeten dijital sistemlerden kaynaklanan araçların etkisi ile birlikte yine iletişim eksikliği ve beşeri olarak dikkate alınmamanın etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar kelimeler: Dijital taylorizm, algortmik yönetim, yabancılaşma, algoaktivizm, paket dağıtım iş kolu

GİRİŞ

İş süreçlerinin küçük parçalara bölüdüğü, iş süreçlerinin ve çalışanın performansının ve aktivitelerinin dijital araçlarla gözetildiği algortmik yönetim (Weber vd., 2023), son yıllarda farklı araştırma sorularına konu edilmiştir (Cano vd., 2021; Cheng & Hackett, 2021; De Stefano, 2016; Gandini, 2019; Heiland, 2022; Jarrahi vd., 2019; Lang vd., 2022; Pignot, 2021; Rahman, 2021; Rosenblat & Stark, 2016; Ruiner & Klumpp, 2022; Schapp, 2023; Wood, 2021; Wood & Lehdonvirta, 2023). Araştırma akımında klasik yönetim uygulamalarının dijital süreçlerle yürütülmesi çalışanın esnekliğinin azalmasına, işverenin çalışan üzerindeki gözetiminin artmasına sebebiyet verdiğine, algortmanın gölge işveren ‘shadow employer’ olduğuna, işçinin çalışma yükümlülüğünün arttığına vurgu yapılırken (Bucher vd., 2021, s. 58; Cano vd., 2021, s. 50; De Stefano, 2016; Nojonen vd., 2023, s. 14; Shapiro, 2017, s. 12, 14), algortmik yönetimin bürokratik yönetimin unsurlarını pek de barındırmadığı da belirtilmektedir (Stark & Pais, 2020, s. 62). Algortmik yönetimde çalışanın değersizleşmesi, robotlaşması (Jarrahi vd., 2019, s. 160-161), süreçlerin nasıl geliştiğine tam hakim olamaması (opacity) (Danaher, 2016, s. 249), çalışanın tepki vermesine yol açmaktadır (Kellogg vd., 2020). Algortmik yönetimin kullanıldığı platform işletmelerinde ‘gig ekonomiler’, müşterilerin de iş süreçlerinin tamamlanmasında etkili olduğu görülmektedir (Gandini, 2019; Shapiro, 2017). Çalışanın tepkisinde ve işi gerçekleştirmesinde de müşterilerin yer aldığı görülmektedir (Ruiner & Klumpp, 2022). ‘Algoactivism’ çalışanın algortmik yönetimden kendisine gelebilecek potansiyel zararları minimum seviyeye indirebilmek için başvurduğu direniş taktikleridir (örn. düşük puanlama yapacak müşterinin işini bekletmek gibi) (Cameron & Rahman, 2022, s. 53). Çalışanlar kadar, işverenlerin de algortmik yönetimden kaynaklanabilecek potansiyel zorluklarla baş edebilmek için mekanizmalara başvurduğu da önceki çalışmalarda gösterilmiştir (bkz Shapiro, (2017), qualculation mekanizmasını göstermiştir). Müşteriler tarafından düşük puan alan çalışanın dijital sistemde daha az görünmesi (Cameron & Rahman, 2022, s. 40), gig ekonomisindeki işletmenin yatay yapıya ve daha az hiyerarşiye sahip olması (Dale, 2005, s. 660), çalışanın işe atanmasının otomatik ve performans göre atanması (Heiland, 2022, s. 1842) işverenlerin algortmik yönetimde başvurdukları mekanizmalar olarak sayılabilir. Ancak bu çalışmalarda algortmik yönetimde, çalışan, algortmik yönetimden kaynaklanan yapısal unsurlara karşılık ne tür tepki mekanizmalarına başvurur, ne tür tepki mekanizmalarına ise

başvurmaz? Yabancılaşma hangi dinamiklerde görülür, hangi dinamiklerde görülmez? sorularının yanıtlanmadığı görülmektedir. Bu çalışma da, bu boşluğu doldurabilmek için yapılmıştır. Bu minvalde bu çalışmanın araştırma soruları şunlardır: algoritmik/dijital yönetimde yabancılaşma olmaması mümkün müdür? Bir diğer araştırma sorusu ise, dijital/algoritmik yönetime, çalışan nasıl tepki verir, neden tepki vermez? Bu sorulara yanıt verilmesi ile literatüre şu açılardan katkı verilecektir: dijital taylorizmin boyutları görgül bir şekilde ortaya konacaktır (Noponen vd., 2023, s. 14). Bir diğer katkı, dijital yönetimin çalışanlar üzerinde geliştirdiği etkilerin paket dağıtımı iş kolu üzerinden ortaya konulmasıdır (Cameron & Rahman, 2022; Fleming & Sturdy, 2011; Gandini, 2019; Jarrahi vd., 2019, s. 160-161; Lehdonvirta, 2018; Popan, 2021). Çalışanların dijital/algoritmik yönetimde hissettiklerine karşı ne tür tepkilerle yanıt verdiklerinin ortaya konulması da çalışmanın bir diğer katkısıdır (Kellogg vd., 2020). Çalışma kuramsal bilgilerle devam etmekte, bunu yöntem kısmı takip etmektedir. Devamında araştırma bulguları raporlanmış ve bulguların önceki kuramsal çalışmalarla tartışılması yapılmıştır.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Sosyo materyalde tüm iş süreçleri bütüncül, temel ve öz bir şekilde şekillendirilirken, sosyo akışkan, materyal ise sabit kalmaktadır (Dale, 2005, s. 654). Materyalin sabit, insanın ise materyali iş sürecinde kullanarak akışkan olduğu soyomateryal kavramı (Bucher vd., 2021, s. 47; Dale, 2005, s. 654; Orlikowski & Scott, 2008, s. 456; Orlikowski & Scott, 2015, s. 211), platform işletmeleri üzerinden müşterilerine hizmet götüren işletmelerin yer aldığı gig ekonomilerinde temel iş küçük parçalara ayrılmaktadır (Weber vd., 2023). Gig ekonomilerinde işletmelerin süreçleri teknoloji bölüşmeleri, paylaşımları paylaşım ekonomisi 'sharing economy' kavramını türetmiştir (Görög, 2018, s. 183). İş süreçleri bölüşümünde algoritma tabanlı dijital araçların kullanılması algoritmik yönetimin gig ekonomilerinde belirgin bir yer tuttuğuna işaret eder (Wood, 2021, s. 5). Wood (2021, s. 5) bu durumu platform çalışanlarının lokasyonlara doğrudan atandığını, rota talimatı verildiğini, işleri gerçekleştirirken takip edilecek süreçlerin tanımlandığını ve işlerin ne kadar süre alacağını belirtildiğini ifade etmektedir. Algoritmik yönetimin özelliklerini şu şekilde sıralayabilmek mümkündür: iş çıktısı dijital araçlarla gözetilir (Newlands, 2021, s. 723), işin gerçekleştirilmesi dijital araçlara (yazılımlar veya online araçlar gibi) bağlıdır, iş büyük ölçüde dijital araçlarla (yazılımlar veya online araçlar gibi) yapılır, iş süreçleri dijital araçlarla (yazılımlar veya online araçlar gibi) tamamlanır, çalışanın işe katılımı dijital araçlar üzerinden (yazılımlar veya online araçlar gibi) takip edilir, çalışanın performansı dijital araçlar üzerinden (yazılımlar veya online araçlar gibi) takip edilir, çalışanın işteki uygulamaları, davranışları dijital araçlarla (yazılımlar veya online araçlar gibi) şekillendirilir (Darr, 2019, s. 892; Jarrahi vd., 2019, s. 157; Möhlmann & Zalmanson, 2017; Pignot, 2021, s. 17-18; Schaupp, 2023, s. 323; Schildt, 2017, s. 26; Weber vd., 2023). Algoritmik yönetimde görülen bu özellikler, Taylorist uygulamaların dijital araçlarla gerçekleştirildiğine işaret etmektedir (Noponen vd., 2023, s. 14). Platform işletmelerinde çalışan performansının müşterilerce değerlendirilmesi, gölge işveren şeklinde tanımlanan dijital araç, çalışan ve müşteri etkileşimini öne çıkartmaktadır (Bucher vd., 2021, s. 58; Friedman, 2014; Gandini, 2019). Bu etkileşim, çalışanın bir yandan zaman kısıdı ve iş çıktısı hedeflerine göre işi gerçekleştirme yönünde baskı oluştururken, çalışanın müşteri değerlendirmesine göre davranışını değiştirebilmesine yol açmaktadır (Rahman, 2021, s. 947). Algoritmik kontrolün öne çıktığı bu tür işlerde dijital teknolojiler daha az iş kriteri, yöntem ve çizelgelemesi sunmaktadır (Ruiner & Klumpp, 2022). Çalışanın, platformun beklentisini karşıladıktan sonra başka bir kısıda bağlanmaması bir özgürlük alanı şeklinde değerlendirilebilecekken, algoritmik yönetimin genelde çalışanın özerkliğini, esnekliğini ve özgürlüğünü kısıtladığına ve onu değersizleştirdiğine dair argümanlar öne çıkmaktadır (Cano vd., 2021, s. 50). Öte yandan Lang vd. (2022, s. 149), çalışanın seçim hakkı varsa esnekliğinin de olduğundan bahsetmiştir. Heiland (2022, s. 1842), otomatik ve performans dayalı atama yapıldığından bahsetmektedir. Algoritmik yönetimde çalışanın iş süreçlerinin nasıl sonuçlanacağına dair tam bir bilgi sahibi olmaması (Danaher, 2016, s. 249), öte yandan da platformun çalışanca işleyişte hangisini kabul edeceğini, hangisini reddedeceğini bilememesi, platform işletmelerinin daha esnek; ama aynı zamanda daha rasyonel olmasını sağlayan yeni mekanizmalar geliştirmesine yol açtığı da belirtilmektedir (bkz. Shapiro, (2017, s. 12, 14) 'hesaplama' (qualculation) kavramını ortaya atmıştır). Pignot (2021, s. 17-18), çalışanın, kendisinin nasıl kontrol edildiğini de bilemediğinden bahsetmiştir. Aslında, çalışanın uzaktan kumanda edilmesi mekânsal

olarak örgütten ayrışmasına ‘delocalisation’ yol açmaktadır (Lehdonvirta, 2016; Schaupp, 2023, s. 323). Algoritmik değerlendirme ve disiplin yüksek çalışma yoğunluğu ve uzun çalışma saatlerini artırırken, çalışanın müşteri isteklerini karşılamak için uzun süre çalışmasını gerektirebilir (Wood, 2021, s. 10). Algoritmik yönetimle ilgili bu anlatılanların çalışana yansımaları ise şunlardır: dijital araçlarla (yazılımlar veya online araçlar gibi) çalışınca işe yabancılaşma, işi gerçekleştirirken kendisini bir nesne olarak görme, kendisini yalnız hissetme (Wood vd., 2019, s. 66), özgürlüğünün kısıtlanması, işi değersizleştirme, çalışanın inisiyatif alamaması, eylemlerinin kısıtlanmasıdır (Jarrahi vd., 2019, s. 160-161; Meijerink & Bondarouk, 2023, s. 2; Rosenblat & Stark, 2016, s. 3777). Algoritmik yönetimin, çalışana bu tür yansımalarına karşılık çalışan tarafından da tepki mekanizmaları geliştirilmektedir (Kellogg vd., 2020). Algoaktivizm şeklinde tanımlanan bu durum farklı biçimlerde gelişebilmektedir (Kellogg vd., 2020). Bunlar; çalışanın müşteriden lehine puanlama yapmasını rica etmesi, iş sürecinde dijital araçlar üzerinden (yazılımlar veya online araçlar gibi) çalışanın kendisiyle ilgili veri toplanmasını engellemesi, çalışanın dijital araçlarla (yazılımlar veya online araçlar gibi) gözetilmeye karşı olduğunu ve buna tabi olmak istemediğini belirli bloglarda dile getirmesi, ihtiyaç duyarsa öteleme/erteleme yapması, çalışanın eylem ve performansını gözetleyen dijital araçları (yazılımlar veya online araçlar gibi) iş esnasında geçici bir süre de olsa kapatmasıdır (Kellogg vd., 2020). Jarrahi vd. (2021, s. 7), çalışanın algoritmanın nasıl çalıştığını, kendilerini nasıl yönlendirdiklerini bilemeyince algoritmadan uzak durmasını algoritmadan kaçış ‘algorithm aversion’ şeklinde tanımlamıştır. Wood ve Lehdonvirta (2023, s. 1011), çalışanların müşterileri değerlendirerek duygusal çalışma yoluna gidebildiğini belirtmiştir. Gandini (2019), Uber şoförlerinin yolculardan bahşiş yerine yüksek puan vermesini istemelerini de duygusal çalışma şeklinde ifade etmiştir. Curchod vd. (2020, s. 664), müşteri değerlendirmelerinin iyi bir izleme aracı olduğunu, alıcı ve satıcı arasında gizli bir koalisyon işbirliği kurulabileceğinden bahsetmiştir. Peki her çalışan, algoritmik yönetimde algoaktivizm faaliyetlerine başvurur mu? Algoaktivizme başvurma ile başvurumama altında yatan temel dinamikler nelerdir? Bunun için Türkiye’de paket dağıtımı iş kolunda çalışan kuryeler üzerinde karma yöntem modeli takip edilerek görgül bir çalışma yapılmıştır.

YÖNTEM

Bu çalışmada algoritmik yönetimin uygulandığı işletmelerde yabancılaşmanın altında yatan temel dinamikler ile algoaktivizmin hangi faktörlere bağlı olduğunu tespit edebilmek için hem nicel hem de nitel araştırmadan yararlanılmıştır.

Nicel Araştırma

Nicel araştırma kapsamında ilk önce 192 kuryenin katıldığı anket çalışmasından yararlanılmıştır. Anket ölçeği ekte sunulmuştur. Ankete katılanların yaşlarına bakıldığında yüzde 61,5’i 19-25 yaş aralığında; yüzde 20,8’i 26-28; yüzde 14,6’sı 29-39; yüzde 3,1’i ise 40-59 yaş aralığındadır. Araştırmaya katılanların yüzde 10,4’ü Kadın; yüzde 89,6’sı Erkek’tir. Araştırmaya katılanların yüzde 74,5’i bekar; yüzde 25,5’i ise evlidir. Eğitim düzeyi bakımından araştırmaya katılanların yüzde 64,6’sı lise, yüzde 3,6’sı ortaokul, yüzde 31,3’ü ise üniversite mezunudur. İşletmedeki deneyimleri ise yüzde 45,8’inin birinci; yüzde 27,1’inin ikinci; yüzde 25,0’ın üçüncü; yüzde 1,6’sının dördüncü; yüzde 0,005’nin ise dokuzuncu yılıdır. Araştırmaya katılanların yüzde 100’ü kendilerini kurye olarak tanımlamıştır. Araştırmaya katılanların kariyerlerinde kaçınıcı yılda olduklarına bakıldığında yüzde 71,9’unun 1-5 yıl arası; yüzde 18,9’unun 6-10 yıl arası; yüzde 8,4’ünün 11 ve üstü yıl deneyime sahip oldukları görülmüştür. Araştırmaya katılanların yüzde 100’ü işletmelerinin sektörünü lojistik sektörü olarak tanımlamışlardır.

Güvenirlilik analizi: Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik seviyesi ,656 çıkmıştır (bkz. Tablo 1). Bu da anketin güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 1: Güvenirlilik analizi sonuç değerleri

Cronbach Alfa	N	Standartlaştırılmış Ögelere dayalı Cronbach Alfa Değeri	Ölçek İstatistikleri				ANOVA (Tukey)			
			Ort.	Varyans	Stand. Sapma	Öge Sayısı	Df (Öğeler arası)	Ort. Karesi	F (Öğeler arası)	Sig
,656	192	,808	65,72	53,95	7,34	19	18	399,384	408,813	,000

Algoritmik yönetim, yabancılaşma ve algoaktivizm değişkenlerinin hangi alt boyutlardan oluştuğunu gösteren faktör analiz sonuçlarına bakıldığında (bkz. Tablo 2), algoritmik yönetimi tespit edebilmek için sorulan soruların hepsinin algoritmik yönetim değişkeni altında toplandığı görülmektedir. Çalışanın işe yabancılaşmasına işaret eden yabancılaşma (v10) değişkeni hariç diğer alt boyutlar yabancılaşma altında toplanırken, algoaktivizmde Algo.Yön1 (v18), Alg.Yön2 (v19) ve Alg.Yön (v20) alt boyutları toplanmıştır. Çalışanın müşteriden kendi lehine puanlama yapmasını istemesi (v17) ile iş esnasında eylem ve performansını gözetleyen dijital araçları geçici bir süreliğine de kapatması eylemi (v21), v18, v19 ve v20 ile birlikte aynı değişken altında toplanmamıştır.

Tablo 2: Faktör analizi bulguları

Faktör	Özdeğerler			Düzeltilmiş Faktör Yükleri	
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %		
1 (Algoritmik Yönetim)	6,187	32,563	32,563	Alg.Yön1	,992
				Alg.Yön2	,992
				Alg.Yön3	,965
				Alg.Yön4	,866
				Alg.Yön5	,992
				Alg.Yön6	,965
				Alg.Yön7	,685
2 (Yabancılaşma)	4,192	22,061	54,625	Yabancılaşma1	,698
				Yabancılaşma2	,825
				Yabancılaşma3	,903
				Yabancılaşma4	,561
				Yabancılaşma5	,876
				Yabancılaşma6	,915
3 (Algoaktivizm)	2,287	12,036	66,660	Algoaktivizm1	,625
				Algoaktivizm2	,762
				Algoaktivizm3	,701
4	1,187	6,247	72,907	Müşteri Puanlama	,767
5	1,013	5,333	78,241	Yabancılaşma	,830

Nitel araştırma

Nitel araştırmada görüşmelerden yararlanılmıştır. Görüşmecilere, paket dağıtım sisteminin nasıl çalıştığına, görev atamalarının nasıl yapıldığına, yapılan işlerin nasıl izlendiğine, performans ölçümlerinin nasıl yapıldığına, kendilerinin bu süreçte ne yaşadıklarının ve hissettiklerinin, bunlara karşılık ne tür tepki verdiklerinin anlaşılabilmesine yönelik sorular sorulmuştur. Yapılan 3 görüşme toplamda 110 dakika sürmüştür. Kodlamalar yapılırken, paket dağıtım sisteminin nasıl çalıştığı, kuryenin kendisini, nasıl ve hangi koşullarda değerli veya değersiz hissettiği, algoaktivizm eylemlerini yapıp yapmadığı, yapıyorsa hangilerinin olduğunun tespit edilmesine çalışılmıştır.

BULGULAR

Nicel Araştırma Bulguları

Tablo 3'te de görüldüğü gibi ankete katılanların, işletmelerinde dijital yönetim uygulamaları yüksektir. İşletmelerde iş çıktısının dijital araçlarla gözetilmesi, işin gerçekleştirilmesinin dijital araçlara bağlanması, işin büyük ölçüde dijital araçlarla tamamlanması, çalışanın işe katılımının dijital araçlarla takip edilmesi, çalışanın işteki uygulamalarının, davranışlarının dijital araçlarla gerçekleştirilmesi ortalamalarının yüksek olduğu söylenebilir. Aynı durumun yabancılaşma seviyesini ölçebilmek için yer verilen ölçütlerde görülmediği söylenebilir. Çalışanlar dijital araçlarla çalışınca yaptıkları işe yabancılaşmalarına 1,58 seviyesinde yanıt vermişlerdir. Bu durum kuryelerde yabancılaşma seviyesinin bir hayli düşük olduğuna işaret etmektedir. Aynı durumun 1,79 ortalamaya sahip dijital araçlarla işi gerçekleştirirken çalışanın kendisini nesne olarak görmesi değişkeninde de var olduğu söylenebilir. Dijital yönetimde çalışanın kendisini yalnız hissetme seviyesi 1,97; özgürlüğünün kısıtlanma seviyesi de 2,09 olarak hesaplanmıştır. Çalışanlar algoritmik yönetimde yaptıkları işin değersizleşme seviyesini 1,80; inisiyatif alamamalarını ise 2,13 olarak puanlamışlardır. Son olarak, çalışanlar, algoritmik yönetimin 2,31 seviyesinde eylemlerini kısıtladığına inanmaktadırlar. Bu değerler, anket uygulanan kuryelerde algoritmik yönetim altında yabancılaşma seviyesinin düşük olduğuna işaret etmektedir. Algoritmik yönetimde çalışanların ne tür algoaktivizm eylemine başvurduğunun tespiti için yapılan ortalama sonuçları ise değişiklik göstermektedir. Kuryelerin en az başvurduğu algoaktivizm eyleminin (1,54) iş esnasında eylem ve performanslarını gözetleyen dijital araçları geçici bir süreliğine de olsa kapatmalarınıdır. Müşterilerinin kendi lehlerine puanlama yapma istemeleri (3,77), dijital araçlarla kendileri ile ilgili veri toplanmasını engellemeleri ise, 3,35'tir. Kuryelerin ihtiyaç duyduklarında öteleme/ertleme yapmaları 4,13 iken; en fazla başvuru alan algoaktivizm eylemi 4,44 ortalama ile dijital araçlarla gözetilmek istemediklerini ve buna tabi olmadıklarını belirli bloglarda dile getirmeleridir. Görünen o ki, algoritmik yönetim yüksek, yabancılaşma düşük, ama algoaktivizm yüksektir.

Tablo 3: Ortalama, medyan, mod, çarpıklık (skewness), basıklık (kurtosis) değerleri

Öge	Ortalama	Medyan	Mod	Std. Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
Alg.Yön1	4,979	5,000	5,0	,1760	,031	-9,343	93,691
Alg.Yön2	4,979	5,000	5,0	,1760	,031	-9,343	93,691
Alg.Yön3	4,984	5,000	5,0	,1243	,015	-7,873	60,614
Alg.Yön4	4,979	5,000	5,0	,2279	,052	-12,244	156,674
Alg.Yön5	4,979	5,000	5,0	,1760	,031	-9,343	93,691
Alg.Yön6	4,984	5,000	5,0	,1243	,015	-7,873	60,614
Alg.Yön7	4,932	5,000	5,0	,3246	,105	-6,013	42,681
Yabancılaşma	1,583	1,000	1,0	1,009	1,019	1,436	,909
Yabancılaşma1	1,797	1,000	1,0	1,1647	1,356	1,006	-,468
Yabancılaşma2	1,974	1,000	1,0	1,3320	1,774	1,096	,008
Yabancılaşma3	2,094	1,000	1,0	1,3190	1,740	,683	-1,054
Yabancılaşma4	1,801	1,000	1,0	,9773	,955	,886	-,023
Yabancılaşma5	2,136	2,000	1,0	1,3074	1,709	,853	-,293
Yabancılaşma6	2,314	2,000	1,0	1,4492	2,100	,553	-1,185
Müşteri Puanlama	3,776	5,000	5,0	1,6805	2,824	-,886	-1,008
Algoaktivizm1	3,359	5,000	5,0	1,8564	3,446	-,368	-1,751
Algoaktivizm2	4,448	5,000	5,0	,8847	,783	-2,064	4,717
Algoaktivizm3	4,13	5,000	5,0	1,0479	1,098	-1,036	,595
Dijital araçları kapatma	1,542	1,000	1,0	1,1570	1,339	2,070	3,092

Tablo 4: Boyutlar arasındaki korelasyon

	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21
V2	1	1,000**	,942**	,903**	1,000**	,942**	,617**	-,020	,081	,020	,076	,006	,012	,067	,020	,039	,228**	,100	-,047
V3		1	,942**	,903**	1,000**	,942**	,617**	-,020	,081	,020	,076	,006	,012	,067	,020	,039	,228**	,100	-,047
V4			1	,728**	,942**	1,000**	,752**	-,010	,086	,029	,073	,017	,013	,056	,033	,047	,254**	,096	-,050
V5				1	,903**	,728**	,335**	-,015	,063	,015	,076	,005	,010	,067	,015	,018	,150*	,099	-,036
V6					1	,942**	,617**	-,020	,081	,020	,076	,006	,012	,067	,020	,039	,228**	,100	-,047
V7						1	,752**	-,010	,086	,029	,073	,017	,013	,056	,033	,047	,254**	,096	-,050
V8							1	-,023	,019	-,040	,076	,106	-,028	-,044	,145*	-,020	,234**	-,005	-,111
V10								1	,360**	,315**	,112	,155*	,051	,121	,145*	-,381**	-,224**	-,394**	,033
V11									1	,712**	,605**	,465**	,421**	,573**	,266**	-,073	-,048	-,064	,039
V12										1	,654**	,510**	,658**	,678**	,070	-,036	-,057	-,106	,084
V13											1	,449**	,758**	,814**	,137	-,020	-,121	-,054	,042
V14												1	,382**	,377**	,313**	-,199**	-,031	-,128	-,020
V15													1	,812**	,005	-,096	-,125	-,112	,141
V16														1	,040	-,003	-,158*	-,048	,198*
V17															1	-,467**	-,147*	,177*	,204*
V18																1	,345**	,474**	,343*
V19																	1	,355**	,058
V20																		1	,179*
V21																			1

**: Yüzde 99 düzeyinde anlamlı ilişki

*: Yüzde 95 düzeyinde anlamlı ilişki

Değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisi Tablo 4'te görülmektedir. Çalışanların dijital araçlarla gözetilmeye karşı olduklarını belirli bloglarda belirtmesi, algoritmik yönetimin tüm alt boyutları ile düşük de olsa ilişkiye sahiptir. Bu, algoritmik yönetim arttıkça az da olsa bloglarda tepki verme olasılığını artırmaktadır. Korelasyon tablosunda dikkat çeken bir diğer bulgu, çalışanların dijital araçlarla eylemlerinin kısıtlandıklarını düşündüklerinde eylem ve performanslarını gözetleyen dijital araçları iş esnasında geçici bir süre de olsa kapatabilmeleridir. Bu değişkenler arasındaki korelasyon yüzde 95 anlamlılık ile ,198 seviyesinde çıkmıştır. Algoritmik yönetimde çalışanların kendilerini nesne olarak görme seviyesi arttıkça, veri toplanmasını engellemek, bloglarda tepki vermek ve öteleme yapmak; algoaktivizm eylemlerine başvurma olasılıklarının düştüğü görülmektedir. Çalışanın kendisini nesne olarak görme değişkeninin, yüzde 99 anlamlılık ile sırası ile -,381; -,224; -,394 seviyesinde bu algoaktivizm eylemleri ile negatif korelasyona sahiptir. Bu ilişkiler, nesne olarak görülmenin algoaktivizme negatif etkisinin olduğuna, çalışanın eylemi kısıtlandığına inandığında, dijital araçları kapatabileceğine, algoritmik yönetimde bloglarda tepki vermenin daha olası olduğuna işaret etmektedir.

Nitel Araştırma Bulguları

Dijital sistemde kuryelik yapanlarda nicel araştırma bulgularına paralel şekilde işe başlama, görevlerin atanması, yapılan işlerin izlenmesi ve performans ölçümünün dijital sistemlerle yapıldığı görülmüştür. Görüşmelerden, kuryelerin iki farklı sistemle çalışabildikleri anlaşılmıştır. Birinci sistemde, kurye, firmanın deposunda beklemekte, depoya düşen siparişe göre paketini hazırlayıp, müşteriye teslim etmektedir. İkinci sistemde ise, kurye çarşıya çıkmakta (restoran, kafe veya market gibi) paketini orada hazırlamakta ve müşteriye teslim etmektedir. Kuryelerin işe başlamalarında ilk önce kimlik tespitinin yapıldığı görülmüştür. Bu tespit ya motor başında fotoğraf çekilip sisteme 'görev için hazırım' mesajı verilerek veya kimlik numaralarını sisteme girip, sistemde aktif olduklarını göstermeleriyle yapılmaktadır. Bunun akabinde, firma kuryeye görev ataması yapmaktadır. Bu atama sisteminde kuryenin geçmiş performansı dikkate alınmaktadır. Performansı yüksek kurye daha çok görev almakta ve bununla doğru orantılı şekilde geliri de artmaktadır. Bu faktör, kurye üzerinde işini yaparken zaman ve kendisine atanan paket teslim görevini kabul etme baskılarını doğurmaktadır. Aynı şekilde kuryenin günlük 13 saat çalıştığı düşünüldüğünde sadece 1 defaya özel yemek molasına çıkabilme imkân olduğu görüşmeci ifadelerine yansımıştır. Kuryenin kazancının teslim edilen paket sayısı kadar, paket teslimi için gidilen kilometreden etkilendiği görülmüştür. Şu görüşmeci ifadeleri bunları destekler niteliktedir:

"Sistem bize telefon aracılığıyla uygulamaya giriş yapma izni sağlıyor. Sisteme daha önce yüklediğimiz fotoğraftan daha önce yüklediğimiz selfie ile karşılaştırma yapıyorlar. Sonra sistemde online gözüktüyoruz ve sipariş bekliyoruz... Hafta içileri akşam 6-12, hafta sonları da 15.00-24.00 arası özel saatlere girmemiz, devamsızlık yapmamız, sipariş kabul oranı ve seçtiğimiz vardiyaya geç girmemiz... Sistem bizden 10 gün için ortalama 130 saat çalışmamızı istiyor. Değerlendirmesi bu yönde. Ve bu 13 saat içerisinde sadece yarım saat mola yapmamızı istiyor. Yarım saatten fazla molalarda performansımızı düşürüyor. Aynı zamanda her şeyden bağımsız sistemsel bir gecikmeden dolayı, siparişi reddettiğimiz gösteriliyor, tamamen bizlerden bağımsız. Performansımız etkilenip, robot gibi bizleri telefon başında beklemeye zorluyorlar... (G2)"

"... Sabit bir paket ücreti var. Gidilen kilometre başına ödenen bir sabit ücret var. Zaten bağlı işletmeler de firmaya gönderdikleri sipariş sayısı kadar ödeme yapıyorlar. Dijital uygulamanın yazılım kalitesi çok düşük. Çoğu cihazda yazılım yavaş çalışıyor. Hatta bu yazılımın yavaş çalışması nedeniyle, üzerimize düşen siparişleri otomatik reddetmişiz gibi gösteriyor. Bunun yaşandığı durumda da kurye, kendisi reddetmemesine rağmen performansı aşağıya iniyor. Performans kriterleri birincisi kabul oranımız ve çalışma saatlerine riayet... (G1)"

Bu koşullar altında, kuryenin yaşayabileceği herhangi bir problem karşısında iletişim kurabileceği birisini aradığı görülmektedir. Bu kişinin genellikle bir üst tarafında olmasını bekledikleri de görülmüştür. İlgili sektör özelinde kimi firma hız sınırı da hesaplayarak tahmini teslimat süresi belirlerken, kimi firmanın bu uygulamaya gitmediği görülmektedir. Hız sınırının belirlenmesi ve teslimat özelinde zaman baskının kaldırılması ile birlikte iletişimin rahat kurulabildiği sistemde, kuryenin kendisini değerli hissettiği görülmüştür. Şu görüşmeci ifadesi bunu destekler niteliktedir:

“... Sistemimizde 50 km’yi geçmeme sınırı var. Diğer taraftan baktığımızda ise tamamen şans. Bizde performans, paket başı ölçülüyor. Siparişi kaç sanayide topladın, kaç saniyede depodan çıktın, kaç dakikada teslim ettin, kaç dakikada döndün! Oyalanmaman gerekiyor. Depoya baktığımızda çok uzak bir yer yok. Maksimum 5 veya 7 dakikada teslim ediyoruz. Her ikisi de var, Biz ona yemek ve çarşı grubu diyoruz. Biz depo grubuyuz. Yöneticilerimiz esnek olabiliyor. Restoranda hazır değilse, bana orada gecikme müsaadesi veriyorlar. Restorana ulaşmışım restoran hazır değil.... ben molaya girmek istiyorum başka birisine atabiliyor siparişi. Her an iletişim kurabiliyoruz. Deponun kapanışı 01.00, anında dönüş yapabiliyorlar... (G3)”

Tam tersi şekilde performansının daha katı bir şekilde ölçüldüğünü hisseden, amiri ile iletişim kuramayan, teslimat gecikmelerinden kuryenin olumsuz etkilendiği durumda, kuryenin kendisini değersiz hissettiği görülmüştür. Bunu şu görüşmeci ifadelerinden anlayabilmek mümkündür:

“Ben iki farklı firmama da çalıştım. İlk çalıştığım firmada kurye daha önemli idi. İletişim kurabileceğimiz bir müdürümüz vardı. Saat kaç olursa olsun, telefonumuza bakıyordu. Kaza durumunda veya herhangi bir karakolluk olma durumunda şirketin müdürleri genelde yanımızda oluyordu. Sipariş götürürken yaşadığımız bir sorun olduğunda siparişin iptal edilmesi için bizi destekliyordu. Diğer işletmede herhangi bir kaza durumunda veya acil bir durumda halihazırda olan müdürümüze ulaşamıyoruz. Bir kaza geçirdim. Bunu belirttim, vardiyamın kapanmasını talep ettim; 2,5 saat sonra sistemsel mola ile yani puanımı düşürecek şekilde devam etmemi söyledi. Bu beni değersiz hissettirdi... Diğer firmada sistemi kapattığım anda uyarısız işten çıkarılma sebebi idi... (G2)”

“... Kaza yaptığımda sistemde canlı desteğe bağlanıp bunu firmaya bildirmemiz gerekiyor. Bunu yapmadığınız takdirde, biz sanki üzerimizdeki siparişi götürmeyip başka bir şey ile uğraşıyormuşuz gibi algılanıp, siparişimiz otomatik iptal ettiriliyor ve puanımız düşürülüyor ve bunu yaparken bizimle hiç iletişim kurmuyorlar. Kaza anında şu oldu: ben canlı desteğe bağlanıp siparişin başka bir kuryeye atanmasını istedim. Bu şekilde aslında kazamı da bildirmiş oldum firmaya. Sonrasında hiç kimse tarafından iletişime geçilmedi. Zaten o gün de çalıştığım son gündü. 2 ay sonra yetkilim benimle iletişime geçti ve bundan sonra çalışıp çalışmayacağımı sordu. Burada, kazada olumsuz bir durum olsaydı, tüm sorumluluk kuryede oluyor. Değersiz hissettiren bir diğer durum kuryelerin talepleri asla dinlenmiyor. (G1)”

İletişimin rahat kurulduğu, zaman ve performans baskısı hissedilmeyen ve kuryenin korunmasına yönelik sistem kuran firmada çalışan kuryelerin algoaktivizm yapmadıkları, iletişim kurulmayan, zaman ve performans baskısının hissedildiği, kuryenin kendisini değersiz hissettiği firmada çalışan kuryelerin ise algoaktivizm yaptıkları görülmüştür. Bunu şu görüşmeci ifadelerinden anlayabilmek mümkündür:

“... Bizler de bu zamanı bir siparişi götürmeden önce, restorana veya müşteriye geç giderek ertelemelerle yaratmaya çalışıyoruz. Kendimi değerli hissedecek bir firmada yine bunu yapmazdım. Çünkü benim işten vazgeçmemin sebebi firmanın beni değersiz hissetirmesi değil, yaşadığım kaza oldu. Bloglarda şikayetlerimizi dile getirdiğimizde bunun herhangi bir yansımaları firma tarafından

göremiyorduk. Kendimizi telefonumuzdan emir alan bir köle gibi görüyorduk açıkçası. Aslında hepsinin sebebi iletişim kuracak kimsenin olmaması, sistemin işleyişinde söz sahibi olmamız, sisteme sadık kalmaya zorlanmamız beni nesne gibi hissettiriyordu. (G1).”

“... Veya sistemin açığını bulmuştuk anlık molaya geçip müsaite geri döndüğümüzde sipariş en son bana düşüyordu... Şu etkili, restoranların bize davranışları yukarıdan bakarak, yeri geldiğinde aşağılayıcı ve hakaret edici konuşmaları, firmadaki yöneticilerin sessiz kalmaları durumunda siparişimizi bekletmeleri ve geciktirmeleri. Bize yaptıkları bu aşağılama ve hakaret durumunda firma bizi korumuyordu. Bize hiçbir şekilde restoran ve müşterilerle tartışmamızı söylüyorlar. İlgileneceklerini söylüyorlar ve bizi geçiştiriyorlar. 15 dakika geç hazırlarsa siparişi üstümden attırabiliyorum bize verilen süre dışına çıktığında. Aynı zamanda anlık üzerimden attırma imkanım var, bunun sonucunda hem performansım düşüyor hem de 50 dakika mola alıyorum. Geciktirme durumunda çok yavaş götürüyorum. (G2)”

Bu ifadeler, algoaktivizm yapılmasındaki sebeplerin dijital sistem altında çalışmaktan öte dijital sistemde çalışan kişinin normal çalışma koşulları altında olması beklenen iletişim, dikkate alınma ve değer görme faktörleri olduğuna işaret etmektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Nitel araştırma sonucunda dijital/algortmik yönetim ile ilgili literatürde yapılan çalışmalarda vurgulanan argümanlara benzer bulgulara rastlanmıştır. Buna göre kuryelerin çalışma zamanı ve sürelerini seçebildikleri; ama bu esnekliğin performansa göre belirlendiği görülmüştür (Ruiner & Klumpp, 2022, s. 891). Bir diğer benzer bulgu çalışanların performanslarının platform içinde sıralanmalarına yol açacak şekilde belirleyici olmasıdır (Gandini, 2019, Rosenblat & Stark, 2016), ve düşük puana sahip olanların iş alma şanslarının düşmesidir (Cameron & Rahman, 2022). Bunun da çalışanın en iyiyi yapmaya daha çok çalışmaya teşvik etmesidir (Fleming & Sturdy, 2011; Gandini, 2019; Lehdonvirta, 2018). Benzer şekilde, kuryelerin sipariş için uzun süre beklemeleri, kişisel güvenlikleri açısından kaygı taşımaları ve uzun çalışma süreleri burada da görülmüştür (Popan, 2021). Kuryelerde gözlenen bir diğer bulgu aktörlüklerinin azalması ve kendilerini robot gibi hissetmeleridir (Jarrahi vd., 2019, s. 160-161). Son olarak, kuryelerin insandan ziyade sistem ile etkileşimde buldukları, sistemin beklentileri dışında bir eylemde bulduklarında bunun hemen fark edildiği de görülmüştür (Möhlmann & Zalmanson, 2017, s. 4-5). Bu argümanlar, Noponen vd. (2023, s. 14), tarafından ortaya atılan Dijital Taylorizm kavramı ile örtüşmektedir. Nicel araştırma bulgularında, dijital sistemde çalışanların yabancılaşma seviyelerinin düşük, algoaktivizm yapma seviyelerinin ise nispeten yüksek olduğu görülmüş idi. Ne var ki algoaktivizm eylemlerinden öteleme ve ertelemeye çok fazla başvurmadıkları görülmüş idi. Ancak, nitel araştırma bulguları çalışanın dikkate alınmadığı, iletişim kurmakta zorlandığı, kendisinin korunmadığı ve güvencesiz hissettiği durumda algoaktivizme başvurabildiğini göstermektedir. Başvurulan algoaktivizm eylemlerinin öteleme/erteleme yapma ve performansı düşürmedir (Kellogg vd., 2020). Bu bulgular, dijital sistemler altında çalışanların performanslarının yüksek olabilmesinin, kendilerine dayatılan yüksek performans baskısından öte; rahat ve güvenilir bir çalışma ortamının tesis edilmesinden geçtiğine işaret etmektedir. Öyle ki bir görüşmeci, ifadesinde, dijital sistem ile çalışmanın görev dağıtımında ve performans ölçülmesinde daha adil olduğunu belirtmiş (Shapiro, 2017, s. 14), kendilerinin refahlarının da gözetildiği ortamda çalışmaktan mutlu olduğunu ifade etmiştir. Algoaktivizmin altında yatan temel sebebin çalışanın beşeri faktörlerinin dikkate alınmaması, kendisini değersiz ve korunmasız hissetmesinin ortaya konulması çalışmanın en önemli bulgularındadır. Nicel araştırma bulgularında gösterildiği gibi çalışanın bu işi yaparken kendisini değersiz hissettiğini belirtmesi, algoaktivizm faktörü altındaki üç eylem ile negatif korelasyona sahip olduğu görülmüş idi. Normalde yabancılaşma arttığında, algoaktivizm de artar, düşüncesi bu bulgular ile desteklenmemiştir. Ancak,

algoritmik yönetimin tüm faktörleri çalışanın şikâyetlerini bloglarda dile getirmesi ile doğru pozitif korelasyona sahiptir. Bu bulgu, çalışanın algoritmik yönetimde iletişim ve dikkate alınma, sesini duyurma eylemlerinin önemli faktör olduğuna işaret etmektedir. Çalışmada ulaşılan bir diğer bulgu da yabancılaşmanın dijital sistem ile çalışmaktan kaynaklanmadığı, çalışanın dijital sistem ile çalışırken kendisinin dikkate alınmaması, iletişime geçilmemesi, zaman ve performans baskını yüksek seviyede hissetmesinden kaynaklandığının ortaya konulmasıdır.

KAYNAKÇA

- 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.
- Cano, M. R., Espelt, R., & Morell, M. F. (2021). Flexibility and Freedom for Whom? Precarity, Freedom and Flexibility in on-demand Food Delivery. *Work, Organisation, Labour & Globalisation*, 15(1), 46-68.
- Cameron, L. D., & Rahman, H. (2022). Expanding the Locus of Resistance: Understanding the Co-Constitution of Control and Resistance in the Gig Economy. *Organization Science*, 33(1):38-58. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1557>.
- Cheng, M. M., & Hackett, R. D. (2021). A Critical Review of Algorithms in HRM: Definition, Theory, and Practice. *Human Resource Management Review*, 31(100698), 1-14.
- Curchod, C., Patriotta, G., Cohen, L., & Neysen, N. (2020). Working for an Algorithm: Power Asymmetries and Agency in Online Work Settings. *Administrative Science Quarterly*, 65(3), 644-676.
- Dale, K., (2005). Building a Social Materiality: Spatial and Embodied Politics in Organizational Control. *Organization*, 12(5), 649-678.
- Danaher, J. (2016). The Threat of Allogocracy: Reality, Resistance and Accomodation. *Philos. Technol.* 29, 245-268.
- Darr, A. (2019). Automatons, Sales-Floor Control and the Constitution of Authority. *Human Relations*, 72(5), 889-909.
- De Stefano, V. (2016). The Rise of the “Just-in-time workforce”: On-Demand Work, Crowdswork and Labour Protection in the “gig-economy”. *Conditions of Work and Employment Series No. 71*. International Labour Office-GENEVA.
- Fleming, P., & Sturdy, A. (2011). ‘Being Yourself’ in the Electronic Sweatshop: New Forms of Normative Control. *Human Relations*, 64(2), 177-200.
- Friedman, G. (2014). Workers without Employers: Shadow Corporations and the Rise of the Gig Economy. *Review of Keynesian Economics*, 2(2), 171-188.
- Gandini, A. (2019). Labour Process Theory and the Gig Economy. *Human Relations*, 72: 1039-1056.
- Görög, G. (2018). The Definitions of Sharing Economy: A Systematic Literature Review. *Management*, 13(2), 175-189.
- Heiland, H. (2022). Neither Timeless, Nor Placeless: Control of Food Delivery Gig Work via Place-Based Working Time Regimes. *Human Relations*, 75(9), 1824-1848.
- Jarrahi, M. H., Sutherland, W., Nelson, S. B., & Sawyer, S. (2019). Platformic Management, Boundary Resources for Gig Work, and Worker Autonomy. *Computer Supported Cooperative Work*, 29, 153-189.
- Jarrahi, M. H., Newlands, G., Lee, M. K., Wolf, C. T., Kinder, E., & Sutherland, W. (2021). Algorithmic Management in a Work Context. *Big Data & Context*, 8(2), 1-14.
- 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.

- Lang, B., Kemper, J., Dolan, R., & Northey, G. (2022). Why do Consumers Become Providers? Self-Determination in the Sharing Economy. *Journal of Service Theory and Practice*, 32(2), 132-155.
- Lehdonvirta, V. (2016). Algorithms That Divide and Unite: Delocalisation, Identity and Collective Action in 'Microwork'. In: Flecker, J. (Ed.) *Space, Place and Global Digital Work. Dynamics of Virtual Work*. London: Palgrave Macmillan, ss. 53–80.
- Lehdonvirta, V. (2018). Flexibility in the Gig Economy: Managing Time On Three Online Piecework Platforms. *New Technology, Work and Employment*, 33(1), 13-29.
- 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(100876), 1-14.
- Möhlmann, M., & Zalmanson, L. (2017). Hands on the Wheel: Navigating Algorithmic Management and Uber Drivers' Autonomy. proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS 2017), December 10-13, Seoul, South Korea.
- Newlands, G. (2021). Algorithmic Surveillance in the Gig Economy: The Organization of Work Through Lefebvrian Conceived Space. *Organization Studies*, 42(5), 719-737.
- Noponen, N., Feshchenko, P., Auvinen, T., Luoma-Aho, V., & Abrahamsson, P. (2023). Taylorism on Streoids or Enabling Autonomy? A Systematic Review of Algorithmic Management. *Management Review Quarterly*, 1-27. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00345-5>.
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 433-474, DOI: 10.1080/19416520802211644.
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). The Algorithm and the Crowd: Considering the Materiality of Service Innovation. *MIS Quarterly*, 39(1), 201-216.
- Popan, C (2021). Embodied Precariat and Digital Control in the “Gig Economy”: The Mobile Labor of Food Delivery Workers, *Journal of Urban Technology*, DOI:10.1080/10630732.2021.2001714.
- Pignot, E. (2021). Who is Pulling the Strings in the Platform Economy? Accounting for the Dark and Unexpected Sides of Algorithmic Control. *Organization*, 28(1), 208-235.
- Rahman, H. A. (2021). The Invisible Cage: Workers’ Reactivity to Opaque Algorithmic Evaluations. *Administrative Science Quarterly*, 66(4), 945-988.
- Rosenblat, A., & Stark, L. (2016). Algorithmic Labor and Information Asymmetries: A Case Study of Uber’s Drivers. *International Journal of Communication*, 10, 3758-3784.
- Ruiner, C., & Klumpp, M. (2022). Autonomy and New Modes of Control in Digital Work Contexts - A Mixed-Methods Study of Driving Professions in Food Logistics. *Employee Relations: The International Journal*, 44(4), 890-912.
- Schaupp, S. (2023). Covid-19, Economic Crises and Digitalisation: How Algorithmic Management Became an Alternative to Automation. *New Technol Work Employ*. 38, 311-329.
- Schildt, H. (2017). Big Data and Organizational Design – the Brave New World of Algorithmic Management and Computer Augmented Transparency, *Innovation*, 19(1), 23-30, DOI: 10.1080/14479338.2016.1252043.
- Shapiro, A., (2017). Between Autonomy and Control: Strategies of Arbitrage in the “on-demand” Economy. *New Media & Society*, 1-18.
- Stark, D., & Pais, I. (2020). Algorithmic Management in the Platform Economy. *Sociologica*, 14: 47–72.
- Weber, M., Remus, U., & De Jong, A. (2023). From Apathy to Algoactivism: Worker Resistance to Algorithmic Control in Food Delivery Platforms. 18th International Conference on Wirtschaftsinformatik, September 2023, Paderborn, Germany.

- Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., Hjorth, I. (2019). Good Gig, Bad Gig: Autonomy and Algorithmic Control in the Global Gig Economy. *Work, Employment and Society*, 33(1): 56–75.
- Wood, A. J. (2021). Algorithmic management consequences for work organisation and working conditions, JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology, No. 2021/07, European Commission, Joint Research Centre (JRC), Seville.
- Wood, A. J., & Lehdonvirta, V. (2023). Platforms Disrupting Reputation: Precarity and Recognition Struggles in the Remote Gig Economy. *Sociology*, 57(5), 999-1016.

EK: ANKET FORMU

Örgütte Algoritmik Yönetim

1. İş çıktısı dijital araçlarla gözetilir.
2. İşin gerçekleştirilmesi dijital araçlara (yazılımlar veya online araçlar gibi) bağlıdır.
3. İş büyük ölçüde dijital araçlarla (yazılımlar veya online araçlar gibi) yapılır.
4. İş süreçleri dijital araçlarla (yazılımlar veya online araçlar gibi) tamamlanır.
5. Çalışanın işe katılımı dijital araçlar üzerinden (yazılımlar veya online araçlar gibi) takip edilir.
6. Çalışanın performansı dijital araçlar üzerinden (yazılımlar veya online araçlar gibi) takip edilir.
7. Çalışanın işteki uygulamaları, davranışları dijital araçlarla (yazılımlar veya online araçlar gibi) şekillendirilir.

Kaynak: (Darr, 2019, s. 892; Jarrahi vd., 2019, s. 157; Möhlmann & Zalmanson, 2017; Pignot, 2021, s. 17-18; Schaupp, 2023, s. 323; Schildt, 2017, s. 26; Weber vd., 2023)

Algoritmik Yönetimin Çalışana Yansıması

1. Dijital araçlarla (yazılımlar veya online araçlar gibi) çalışınca yaptığım işe yabancılaşıyorum.
2. Dijital araçlarla (yazılımlar veya online araçlar gibi) işi gerçekleştirirken kendimi bir nesne olarak görüyorum.
3. Dijital araçlarla (yazılımlar veya online araçlar gibi) işi gerçekleştirirken kendimi yalnız hissediyorum.
4. Dijital araçlarla (yazılımlar veya online araçlar gibi) çalışmak özgürlüğümü kısıtlıyor.
5. Dijital araçlarla (yazılımlar veya online araçlar gibi) çalışmak işi değersizleştiriyor.
6. Dijital araçlarla (yazılımlar veya online araçlar gibi) çalışmak inisiyatif almamı kısıtlıyor.
7. Dijital araçlarla (yazılımlar veya online araçlar gibi) çalışmak eylemlerimi kısıtlıyor.

Kaynak: (Jarrahi vd., 2019, s. 160-161; Meijerink & Bondarouk, 2023, s. 2; Rosenblat & Stark, 2016, s. 3777).

Algoaktivizm.

1. Müşterinin lehime puanlama yapmasını rica ederim.
2. Yaptığım işte dijital araçlar üzerinden (yazılımlar veya online araçlar gibi) kendimle ilgili veri toplanmasını engellerim.
3. Dijital araçlarla (yazılımlar veya online araçlar gibi) gözetilmeme karşı olduğumu ve buna tabi olmak istemediğimi belirli bloglarda dile getiririm.
4. Dijital araçlarla (yazılımlar veya online araçlar gibi) çalışmaktan ötürü ihtiyaç duyarsam öteleme/erteleme yaparım.
5. Eylem ve performansımı gözetleyen dijital araçları (yazılımlar veya online araçlar gibi) iş esnasında geçici bir süre de olsa kapatırım.

Kaynak: Kellogg vd., 2020

LİYAKATSIZ YÖNETİCİ ADİL OLUR MU?

Arş. Gör. Filiz ERCAN

Yalova Üniversitesi, filiz.ercan@yalova.edu.tr

Arş. Gör. Hakan BALTACI

Yalova Üniversitesi, hakan.baltaci@yalova.edu.tr

Prof. Dr. Senay YÜRÜR

Yalova Üniversitesi, senay.yurur@yalova.edu.tr

ÖZET

Bu araştırma, “Liyakatsiz yönetici adil olur mu?” ya da “Kimin için adil olabilir?” sorularından yola çıkılarak tasarlanmıştır. Araştırmada yöneticiye ilişkin liyakat algısının, astın adalet algısına etki edip etmeyeceği, astın kendisine ilişkin liyakat algısının bu ilişkideki rolü araştırılmaktadır. Yöneticinin liyakati, astın liyakati ve örgütsel adalet astların bakış açısından ölçülmüştür. Kamu ve özel sektörde bir yöneticiye bağlı olarak çalışan 166 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırma nicel yöntem olarak tasarlanmıştır. Analiz sonuçlarına göre yöneticisini liyakatsiz algılayan çalışan sadece yöneticisini değil, aynı zamanda örgütü de adaletsiz algılamaktadır. Çalışanların kendi liyakatlerine ilişkin algıları, yalnızca kaynak dağıtımında kullanılan prosedürlerin adil/adaletsizliğine ilişkin algılarını şiddetlendirmektedir. Ayrıca bu ilişkinin özel sektör ve kamuda farklı şekilde ortaya çıktığı görülmektedir. Buna göre özel sektörde kendini liyakatli gören astlar için yöneticilerinin liyakatsizliği çok daha önemli bir adaletsizlik kaynağıdır. Yani liyakatli çalışanlar yöneticilerini liyakatsiz algıladıklarında onları çok daha fazla adaletsiz algılamaktadırlar. Bunun tersine kamuda bireyin kendi liyakatine ilişkin algısı liyakatsiz yöneticinin yarattığı adaletsizlik algısını değiştirmemiştir.

Anahtar Kelimeler: Liyakat, Örgütsel adalet, Çalışan liyakati.

GİRİŞ

Çalışanların pozisyonlara atanması ve ödüllerin dağıtılması süreçlerinde temel bir kriter olarak kabul edilen liyakat ya da bir kişinin yetkinliği (Scully, 1997; akt. Castilla ve Benard, 2010), örgütler açısından hayati bir öneme sahiptir. Liyakat kavramı daha çok kamu kurumları ile ilgili araştırmalarda karşımıza çıksa da (Yılmaz ve Çakıcı, 2021; Gök, 2019; Karatepe ve Kurnaz, 2019) olumsuz etkileri bakımından özel sektörü de benzer şekilde etkilediği ifade edilebilir (Castilla, 2012; 2008; Petersen vd., 2000). Örgütler liyakatsizliği önlemek için çeşitli önlemler alsa da (kamuda liyakat ilkesi, atama kriterleri ve performans değerlendirme sistemleri gibi) özellikle de Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde liyakatsizlik hala çözülememiş bir sorun olarak görülmektedir (Kızılkıran ve İzci, 2023; Gönülaçar, 2014). Liyakate dayalı olarak seçilmemiş çalışanların kaliteyi düşürmesi, ya da etkili çalışan bireylerin politik birtakım değişikliklerden sonra görevinden alınması liyakatsizliğin temel sonuçları olarak görülmektedir (Osipian, 2020; Özbilgin vd., 2019; Morris, 2002). Daha özel olarak liyakatsizlik, çalışanların adalet algısı (Sipahi vd. 2022), işten ayrılma niyeti (Sipahi vd. 2022), örgüte bağlılık (Özdemir, 2013), iş tatmini (Maulidan vd., 2020), performans (Yılmaz ve Çakıcı, 2021) gibi bireysel ve örgütsel sonuçları olumsuz etkilemektedir.

Liyakat atama, terfi ve işe alım süreçlerinde de (Tunçer, 2017) örgüt için önemli bir kriter olarak ele alınmaktadır. Literatürde liyakat esaslı uygulamaların önemi örgütsel adalet literatürüne atf yapılarak tartışılmakta, örgütsel adaletin liyakate dayalı ödül dağıtımı ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Greenberg & Bies, 1992; Singer, 1996). Liyakatsizliğin örgütsel adalet algısını negatif yönde etkilediği farklı kültürlerde yapılan çalışmalarla desteklenmiştir (Aydın, 2012; Akyüz vd., 2013; Yolcu ve Bayram, 2015; Charron vd., 2016; Deserranno ve León-Ciliotta, 2021;

Mostafapour vd., 2021; Yılmaz ve Çakıcı, 2021; Sever, 2021; Sipahi vd., 2022). Bu araştırmalar incelendiğinde konuyu genellikle “örgütsel liyakat” açısından ele aldıkları görülmektedir. Yani bu araştırmalara göre örgütlerinde liyakatsiz atama ya da terfilere şahit olan çalışanların adalet algılarının düşük olduğu ifade edilmektedir. Bu araştırma ise “yöneticinin liyakatsizliğinin” astların adalet algılarını nasıl etkilediği üzerinedir. Tıpkı örgüt gibi liyakatsiz yöneticinin de adaletsiz algılanması beklenebilir ancak adaletin algısal bir durum olması (Folger ve Cropanzano, 1998), öncüllerinin kişiden kişiye değişebileceğini ifade etmektedir. Yani liyakatsiz bir yönetici belki de bazı çalışanlar için adaletsiz bir yönetici olmayacaktır. Bu nedenle de liyakatsiz yönetici adil midir şeklindeki araştırma sorusuna ek olarak eğer öyleyse kimin için adildir, kimin için değildir soruları da eklenmiştir. Buna ek olarak adaletin boyutları bazında yapılacak inceleme ile liyakatsiz bir yöneticinin çalışanların örgütlerine yönelik algılarını da olumsuz etkileyip etkilemediği de sorgulanmış olacaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liyakate dayalı olarak yapılmayan atama, terfi, işe alım, ödül dağıtım süreçleri çalışanlar tarafından adaletsiz olarak algılanabileceği gibi yöneticilerin adaletsiz davranışlar sergilemesine de neden olabileceği öngörülmektedir. Kamu çalışanları üzerinde yürütülen bir araştırma da bu görüşü destekler niteliktedir. Kamu yöneticilerinin personel seçiminde liyakati dikkate almadıkları ve astları ile olan ilişkilerinde her zaman tarafsız olmadıkları ifade edilmektedir (Şahin ve Temizel, 2007). Dahası kamuya ait okullarda yönetici seçme sürecinin adil olmadığı ve liyakatin esas alınmadığı, yöneticilerin de adil süreçlerle seçilmediği belirtilmektedir (Yolcu ve Bayram, 2015). Kendisi adaletsiz bir şekilde yönetici olmuş olan birinin astları arasında nasıl adalet sağlayacağı soru işaretidir. Bu bakış açısıyla liyakatsiz olarak seçilen yöneticilerin de adil davranmayacağı beklenebilir. Bu görüşü destekler nitelikteki bir çalışmada yöneticilerin sergilediği kayırmacı davranışlar liyakatsiz atamalarla ilişkilendirilmekte, liyakatsiz yöneticilerin kayırma gibi adaletsiz davranışlar sergileyebileceği öne sürülmektedir (Argon, 2016). Bu da niteliği düşük bir lider-üye mübadele ilişkisine (Wayne, Shore ve Liden, 1997) işaret etmektedir. Bu nedenle de liyakatsiz olduğu düşünülen bir yöneticinin adil algılanmayacağı (etkileşim adaleti) düşünülmektedir. Ancak yöneticinin liyakatsiz olması durumunda örgütsel mekanizmaların da (prosedür ve dağıtım adaleti) adaletsiz algılanıp algılanmayacağı soru işaretidir. Hedef benzerlik modeline (Lavelle, Rupp ve Brockner, 2007) göre bireylerin tepkisi, ilgili eylemin kaynağına yönelik ortaya çıkmaktadır. Yani yönetici kaynaklı eylemler yöneticiye, örgüt kaynaklı uygulamalar ise örgüte yönelik tepkiler ortaya çıkarmaktadır (Yürür, 2019). Bu model çerçevesinde yönetici liyakatsizliğinin de sadece etkileşim adaletini olumsuz etkileyeceği düşünülebilirse de daha sonra yapılan çalışmalarda (Colquitt vd., 2013) hedef benzerlik modelinin yeterli kanıtı sahip olmadığı vurgulanması nedeniyle astların her üç adalet algısını da etkileyeceği öngörülmektedir. Bu kapsamda oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Yöneticisine ilişkin liyakatsizlik algısı astın prosedür adaleti algısını negatif yönde etkilemektedir.

H2: Yöneticisine ilişkin liyakatsizlik algısı astın dağıtım adaleti algısını negatif yönde etkilemektedir.

H3: Yöneticisine ilişkin liyakatsizlik algısı astın etkileşim adaleti algısını negatif yönde etkilemektedir.

Örgüt bilimcilere göre bir davranışın adil olması, bireyin bu davranışı adil bulması ile ilgilidir. Bu tanımdan yola çıkılarak algısal ve dolayısıyla da öznel bir durum olduğu anlaşılan adaletin (Folger ve Cropanzano, 1998), bireyin sahip olduğu belli özelliklere göre değişebileceği bildirilmektedir (Parker vd., 1997; Lee vd., 2000; Lemons, 2003; Yürür, 2008; Arı, 2015; Erbir, 2020). Buradan hareketle

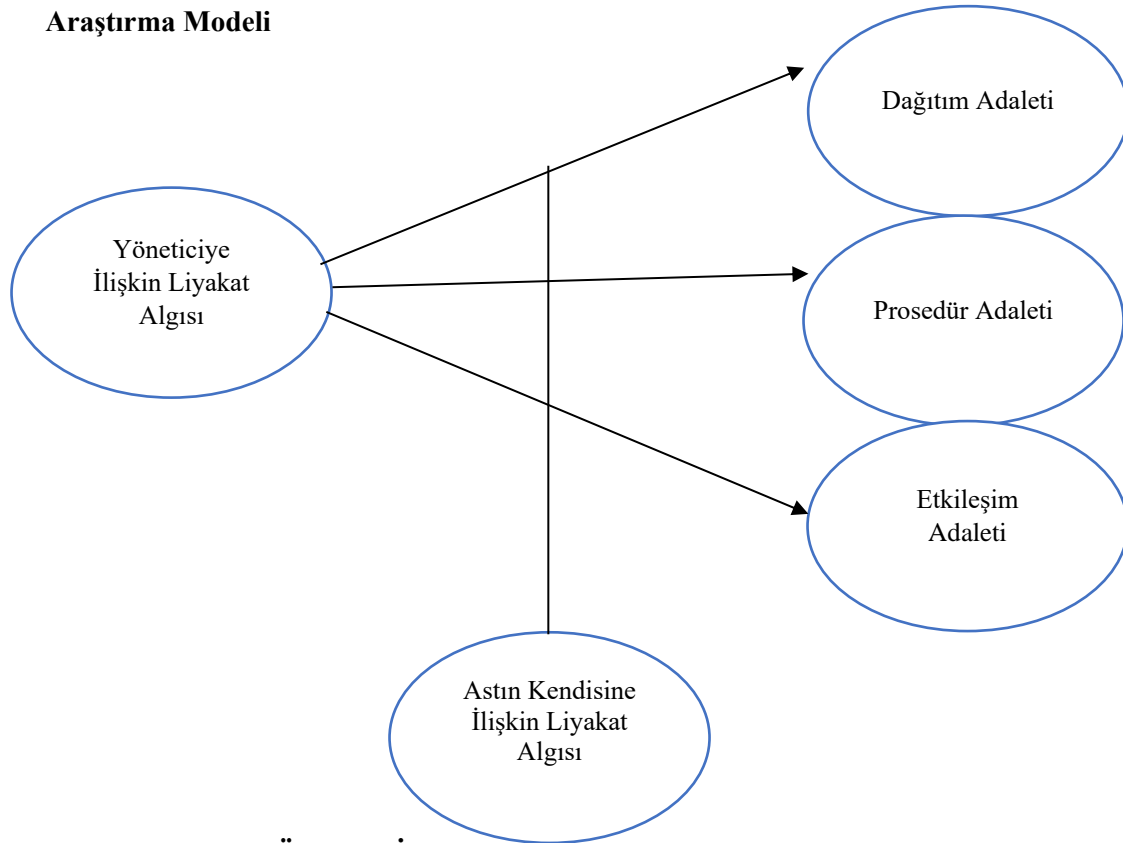
bireyin kendisine ilişkin liyakat algısının, özellikle de yönetici liyakati ile örgütsel adalet algısı ilişkisinde bir rolü olabileceğini düşündürmektedir. Üstelik örgütsel adaleti açıklayan modellerden biri olan kişisel çıkar modeline göre (Lind ve Tyler, 1988), bireyler için adalet kişisel çıkarları nedeniyle önemlidir. Bu bakış açısıyla ast kendi çıkarı doğrultusunda yöneticisinin liyakatsizliğini göz ardı ediyor ya da davranışlarını adaletsiz olarak değerlendirmiyor olabilir. Bu noktadan hareketle oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H4: Yöneticisine ilişkin liyakatsizlik algısı ve astın prosedür adaleti algısı ilişkisinde astın kendisine ilişkin liyakat algısı düzenleyici rol oynamaktadır.

H5: Yöneticisine ilişkin liyakatsizlik algısı ve astın dağıtım adaleti algısı ilişkisinde astın kendisine ilişkin liyakat algısı düzenleyici rol oynamaktadır.

H6: Yöneticisine ilişkin liyakatsizlik algısı ve astın etkileşim adaleti algısı ilişkisinde astın kendisine ilişkin liyakat algısı düzenleyici rol oynamaktadır.

Araştırma Modeli



ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın örneklemini kamu ve özel sektörde bir yöneticiye bağlı olarak çalışan toplamda 166 kişi oluşturmaktadır ve veriler çevrim-içi anket aracılığıyla toplanmıştır. Veri toplama süreci devam etmektedir. Yaşları 22 ile 63 arasında değişen katılımcıların yaklaşık %51'i kadın %49'u erkek, %49'u özel sektörde, %51'i kamuda çalışmaktadır. Katılımcıların yaklaşık %52'si yönetici pozisyonunda olmayan çalışan, %48'i yöneticilerden oluşmaktadır. Mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine bakıldığında ise katılımcıların % 41'i 1-5 yıl, %24'ü 6-10 yıl deneyime sahiptir. Mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine bakıldığında ise katılımcıların yaklaşık %48'i 5 yıla kadar, %52'si ise 6 yıl ve daha fazladır mevcut iş yerinde çalışmaktadır.

Araştırmada astın kendisine ilişkin ve yöneticisine ilişkin liyakat algısını ölçmek için Mayer ve Davis (1999) tarafından geliştirilen ve daha önce yöneticinin liyakatini ölçmek amacıyla Özdemir (2013) tarafından kullanılan “Yönetime güven ölçeği”nin yetenek (ability) boyutu kullanılmıştır. Aynı boyut ayrıca De Wit vd. (2017) ve Mao vd. (2020) tarafından da çalışanların kendi yeteneğini/kabiliyetini ölçmede kullanılmıştır. Ölçeğin orijinalindeki ifadeler astın kendisini ve yöneticisini değerlendireceği şekilde yeniden düzenlenmiş ve 5’li Likert ölçek ile astlara yöneltilmiştir. Örgütsel adaleti ölçmek için toplam 20 ifadeden oluşan “Örgütsel Adalet Ölçeği” (Colquitt, 2001) kullanılmıştır. Ölçek dağıtım adaleti (4 ifade), prosedür adaleti (7 ifade), etkileşim adaleti (9 ifade) olmak üzere 3 boyutta incelenmiştir ve ifadeler 5’li Likert ölçek ile astlara yöneltilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmada faktör analizinin uygunluğu için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterliliği ölçütü ve Barlett testleri yapılmıştır. KMO ve Barlett testleri sonuçlarının uygunluğu teyit edildikten sonra (KMO = .917 (>6); Barlett = 3916,91, $p < 0.01$) araştırmada kullanılan ölçeklere keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Buna göre liyakat ölçekleri orjinallerine uygun dağılım sergilemiş ve Cronbach alfa katsayılarının yeterli düzeyde (yöneticiye ilişkin liyakat algısı: $\alpha = .939$; astın kendisine ilişkin liyakat algısı: $\alpha = .858$) olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet ölçeği ise prosedür ($\alpha = .908$), dağıtım ($\alpha = .931$) ve etkileşim ($\alpha = .935$) olmak üzere 3 faktörlü bir yapı sergilemiştir. Etkileşim adaleti boyutunda 2, dağıtım adaletinde 1 ifade faktör yapısını bozduğu için çıkarılmış, etkileşim adaleti ölçeği 7, prosedür adaleti ölçeği 6 ifade olarak kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiye dair korelasyon analizi Tablo 1’de paylaşılmıştır.

Tablo 1: Değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları

Değişken	Ort	Std	Min. Ort	Max. Ort	1	2	3	4
Yön. İliş. Liyakat Algısı	3,41	.90	1	5	1			
Prosedür Adaleti	3,44	.80	1	5	.578**	1		
Dağıtım Adaleti	3,47	1,1	1	5	.331**	.528**	1	
Etkileşim Adaleti	3,63	.87	1	5	.726**	.600**	.364**	1
Kendi Liyakat Algısı	4	.50	2,67	5	.108	.236*	.116	.141

Not: **.01 düzeyinde anlamlı; * .05 düzeyinde anlamlı; **Yön. İliş.** = Yöneticiye İlişkin

Tablo 1 incelendiğinde sebep-sonuç ilişkisi içinde olması beklenen değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bunlardan en yüksek düzeyde ilişki ise yöneticinin liyakatine ilişkin algı ile astın etkileşim adaleti algısı arasındaki ilişkiye aittir ($r = .726$). Tablodaki betimsel istatistik değerlere bakıldığında ise en yüksek ortalamanın astların kendilerinin liyakatine ilişkin algılarına ait olduğu görülmektedir (ort=4). Ayrıca tüm değişkenlerde en düşük ortalama değer 1 iken, bu değişkenin en düşük değerinin 2,67 (ortalama 6 kişi kendi liyakatini 3 ve 3’ün altında değerlendirmiştir (%3,6)); diğer değişkenlerde 3 ve 3’ün altında ortalama oranı %25 ile %35 aralığındadır) olması da, araştırmaya katılan çalışanların kendilerinin liyakatine ilişkin değerlendirmelerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Buna karşılık aynı çalışanlar, yöneticilerinin liyakatine ilişkin “1” yani en düşük liyakat düzeyini işaretlemişlerdir.

Korelasyon analizinde tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin tespit edilmesinin ardından araştırmanın H1, H2 ve H3 hipotezlerini sınamak için yöneticiye ilişkin liyakat algısı ile prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti arasında doğrusal regresyon analizi yapılmış, sonuçlar Tablo 2’de paylaşılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre yöneticiye ilişkin liyakat algısı ile prosedür adaleti ($p < .01$), dağıtım adaleti ($p < .01$) ve etkileşim adaleti ($p < .01$) arasındaki ilişkilerin incelendiği modeller

anlamli bulunmuştur. Buna göre yöneticiye ilişkin liyakat algısı, prosedür adaleti ($p<.01$), dağıtım adaleti ($p<.01$) ve etkileşim adaletini ($p<.01$) olumlu yönde etkilemektedir. Bir başka ifade ile astların yöneticilerini liyakatli (yetkin) algılaması, örgütteki prosedürleri, elde ettikleri kazanımları ve yöneticisi ile olan ilişkisini de olumlu yönde değerlendirmesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla H1, H2 ve H3 hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 2: Değişkenlere ilişkin regresyon analizi sonuçları

Yöneticiye İlişkin Liyakat Algısı	β	t	F	R²	Düzeltilmiş R²	Sig.
Prosedür Adaleti arasında	.515	9,064	82,164	.334	.330	
Dağıtım Adaleti arasında	.401	4,486	20,120	.109	.104	
Etkileşim Adaleti arasında	.702	13,518	182,735	.527	.524	<.01

Araştırmada düzenleyici etki analizlerini incelemek amacıyla Hayes'in Process yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre yöneticiye ilişkin liyakat algısı ile adaletin boyutları arasındaki ilişkide astın kendisine ilişkin liyakat algısının düzenleyici etkisini incelemek üzerine kurulan modeller anlamlıdır ($p<.01$). Ancak yöneticiye ilişkin liyakat algısının örgütsel adalet türlerinden sadece prosedür adaleti ile ilişkisinde astın kendisine ilişkin liyakatini düzenleyici etkiye sahiptir (Tablo 3). Dolayısıyla H5 ve H6 hipotezleri desteklenmezken, H4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 3: Yöneticiye ilişkin liyakat algısı ile prosedür arasındaki ilişkide astın kendisine ilişkin liyakat algısının düzenleyicilik etkisine ilişkin analiz sonuçları

	Coeff	Std. Sapma	t	F	Sig.
Prosedür Adaleti	.2375	.1068	2.2241	4.9464	<.01
Dağıtım Adaleti	.1165	.1740	.6693	2.1656	>.05
Etkileşim Adaleti	.1479	.1005	1.4716	.4480	>.05
Prosedür Adaleti	t	Std. Sapma	Sig.		
-.5042	3,8273	.0893			
0	8,0091	.0576	<.01		
.5042	8,6961	.0668			

İlgili hipotezler “kamu ya da özel sektöre göre değişebilir mi?” sorusundan hareketle veriler kamu ve özel olmak üzere iki gruba ayrılmış ve ilgili hipotezler bu şekilde test edilmiştir. Buna göre regresyon analizi sonuçları değişmese de düzenleyicilik etkisi için yapılan analiz sonuçlarında değişiklik olmuş ve ilgili bulgular Tablo 4’te sunulmuştur. Görüldüğü üzere yöneticiye ilişkin liyakat algısı ve adalet algısı ilişkisinde astın kendisine ilişkin liyakat algısının düzenleyicilik etkisi yalnızca özel sektörde prosedür ve etkileşim adaleti boyutunda anlamlıdır. Kamuda ise bireyin kendi liyakatine ilişkin algısı liyakatsiz yöneticinin yarattığı adaletsizlik algısını değiştirmemiştir. Bu durumda, kamu örnekleminde, H1, H2, H3 hipotezleri desteklenirken H4, H5 ve H6 hipotezleri desteklenmemiştir. Özel sektör örnekleminde ise sadece H5 hipotezi desteklenmemiş, geri kalan hipotezler desteklenmiştir.

Tablo 4: Değişkenlere ilişkin düzenleyici etki analizi sonuçları (kamu-özel sektör)

Kamu	Katsayı	Std. Sapma	t	F	Sig.
Prosedür Adaleti	.1746	.1470	1.1875	1.4102	>.05
Dağıtım Adaleti	.0266	.2272	.1170	.0137	>.05
Etkileşim Adaleti	.0406	.1608	.2527	.0638	>.05
Özel Sektör	Katsayı	Std. Sapma	t	F	Sig.
Prosedür Adaleti	.3284	.1595	2.0589	4.2389	<.05
Dağıtım Adaleti	.1138	.2713	.4195	.1759	>.05
Etkileşim Adaleti	.2929	.1241	2,3576	5,5581	<.05

SONUÇ VE ÖNERİLER

“Liyakatsiz yönetici adil olur mu?” sorusuyla tasarlanan araştırmada elde edilen ilk bulgu liyakatsiz algılanan yöneticinin aynı zamanda adaletsiz algılandığıdır. Bu durum daha önce örgütsel liyakatsizlik ve adaletsizlik ile ilgili yapılan çalışmaları destekler niteliktedir (Deserranno ve León-Ciliotta, 2021; Yılmaz ve Çakıcı, 2021; Sever, 2021; Sipahi vd., 2022). Yöneticinin sahip olduğu yetenek, bilgi, görevleri yerine getirme konusundaki başarısı (Mayer ve Davis, 1999) astların gözünde olumsuz yönde algılandığında, astlar yöneticilerini, örgütsel prosedürleri ve dağıtım kararlarını da adaletsiz algılamaktadırlar. Burada ilgi çeken nokta yöneticinin liyakatsizliğinin, sadece yöneticinin adaletsiz olarak algılanmasına değil, örgütün de adaletsiz algılanmasına neden olmasıdır. Bu da hedef benzerlik modelinin (Lavelle, Rupp ve Brockner, 2007) yeterince doğrulanmadığını ifade eden çalışmaları (Colquitt vd., 2013) destekler nitelikte bir bulgudur. Yani bireylerin tepkisi sadece eylemin kaynağına yönelik ortaya çıkmamaktadır.

Eğer adil olabilirse liyakatsiz yöneticinin kimin için adil kimin için daha adaletsiz olabileceği sorusuna yanıt aramak için yapılan analizlerde cevabın kamu ve özel sektör bağlamında farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre özel sektörde kendini liyakatli gören astlar için yöneticilerinin liyakatsizliği çok daha önemli bir adaletsizlik kaynağıdır. Yani liyakatli çalışanlar yöneticilerini liyakatsiz algıladıklarında onları çok daha fazla adaletsiz algılamaktadırlar. Bu bulgu tersinden okunursa, kendi liyakat düzeylerini daha düşük değerlendiren astlar için liyakatsiz yönetici görel olarak daha düşük şiddetle adaletsizlik kaynağıdır. Bunun tersine kamuda bireyin kendi liyakatine ilişkin algısı liyakatsiz yöneticinin yarattığı adaletsizlik algısını değiştirmemiştir.

Bununla birlikte astın kendi liyakatine ilişkin algısı yönetici liyakati ile dağıtım ve etkileşim adaleti arasındaki ilişkiyi etkilememektedir. Diğer bir ifadeyle liyakatsiz yöneticinin liyakatli astları da liyakatsiz astları da benzer şiddette dağıtım ve etkileşim adaletsizliği algılamaktadır. Yani kendi liyakatlerine ilişkin algıları, yalnızca kaynak dağıtımında kullanılan prosedürlerin adil/adaletsizliğine ilişkin algılarını şiddetlendirmektedir. Ayrıca bu ilişkinin özel sektör ve kamuda farklı şekilde ortaya çıktığı görülmektedir. Liyakatsiz yöneticinin liyakatli astları özel sektörde prosedür ve etkileşim adaletsizliği algılamaktadır. Liyakatsiz yöneticinin varlığında özel sektörde çalışanların prosedür ve etkileşim adalet algılarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Kamuda ise bu ilişki tespit edilememiştir. Kamu ve özel sektörde elde edilen farklı sonucun seçme, atama, ödül ve terfi mekanizmaları gibi kurum içi süreçlerin farklı işlemesi gibi temel farklılıklarından (Yürür ve Soygüzel, 2010) ya da özel sektör ve kamuda çalışanların adalet algılarının farklılaşmasından (Yavuz, 2011) kaynaklandığı söylenebilir.

Sonuç olarak liyakatsiz yöneticiler hem kendileri hem de örgütleri ile ilgili adalet algısını olumsuz şekillendirmektedirler. Bu bulguya göre ‘liyakatsiz yönetici adil olur mu?’ sorusunun yanıtı ‘olamaz’dır. Bununla birlikte astların kendi liyakat düzeyleri bu duygunun şiddetini etkiler görünmektedir. Yani kendi liyakat düzeyini daha düşük değerlendiren çalışanlar yöneticilerinin liyakatsizliğine daha zayıf (görel olarak) adaletsizlik tepkisi vermektedirler. Bu durumda her ne kadar liyakatsiz yönetici bazıları için adil olabilir demek mümkün olmasa da astların liyakat düzeylerine göre farklılaşan bu ilişki nedeniyle, liyakatsiz çalışanların liyakatsiz yöneticilere toleransının daha fazla olduğunu söylemek mümkündür.

KAYNAKÇA

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.

- Akyüz, Ü., Demirkasımoğlu, N., & Erdoğan, Ç. (2013). Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütündeki yöneticilerin örgütsel adalet algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167).
- Argon, T. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokullarda Yöneticilerin Kayırmacılık Davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250.
- Arı, M., A. Gülova, S. Köse (2015), Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Davranışının İlişkisi: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 10(1), ss.43-51.
- Aydın, N. (2012). Weberyen Bürokraside Liyakat Ve Türk Kamu Bürokrasisinden Bir Kesit: 'Siyasetin Bürokrasi İronisi'. *Sayıştay Dergisi*, (85), 51-67.
- Castilla, E. J. (2008). Gender, race, and meritocracy in organizational careers. *American journal of sociology*, 113(6), 1479-1526.
- Castilla, E. J. (2012). Gender, race, and the new (merit-based) employment relationship. *Industrial Relations. A Journal of Economy and Society*, 51, 528-562.
- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative science quarterly*, 55(4), 543-676.
- Charron, N., Dahlström, C., & Lapuente, V. (2016). Measuring meritocracy in the public sector in Europe: A new national and sub-national indicator. *European journal on criminal policy and research*, 22(3), 499-523.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of applied psychology*, 98(2), 199
- De Wit, F. R., Scheepers, D., Ellemers, N., Sassenberg, K., & Scholl, A. (2017). Whether power holders construe their power as responsibility or opportunity influences their tendency to take advice from others. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 923-949.
- Deserranno, E., & León-Ciliotta, G. (2021). Promotions and productivity: the role of meritocracy and pay progression in the public sector.
- Erbir, M. (2020). "Üniversite Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Özellikleri ve Çalışma Statüsüne Göre Farklılaşma Durumu." *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (4), 26-40.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage.
- Gök, R. (2019). Türk Eğitim Sistemi'nde liyakat (meritokrasi) esaslı eğitim yöneticiliği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (52), 39-64.
- Gönülaçar, Ş. (2014). İnsan kaynakları yönetiminde kayırmacılık kuşatması ve liyakatsizlik çıkmazı. Erişim: https://www.academia.edu/attachments/35880199/download_file.
- Greenberg, J., & Bies, R. J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11, 433-444.

- Karatepe, S., & Kurnaz, S. (2019). Kamu yönetiminde liyakat ilkesi: İngiltere örneği üzerinden Türkiye için bir değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33(46), 77-104.
- Kızıllan, Ö., & İzci, F. (2023). Kamu Çalışanlarının Siyasal Kayırmacılık ve Liyakatsızlık Algısı: Konunun Siirt Özelinde Analizi. *Social Sciences Studies Journal (SSSJournal)*, 9(112), 7184-7194.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., ve Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of management*, 33(6), 841-866.
- Lee, C., Pillutla, M., & Law, K. S. (2000). Power-distance, gender and organizational justice. *Journal of management*, 26(4), 685-704.
- Lemons, M. A. (2003). Contextual and cognitive determinants of procedural justice perceptions in promotion barriers for women. *Sex Roles*, 49, 247-264.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). Procedural justice in organizations. In *The social psychology of procedural justice* (pp. 173-202). Springer, Boston, MA.
- Mao, J. Y., Quan, J., Chiang, J. T. J., & Qing, T. (2020). Bright side of narcissism: elevated ownership and initiative. *Nankai Business Review International*, 12(1), 21-41.
- Maulidan, J. A., Azis, N., & Ibrahim, R. (2020). Mediated Effect Job Satisfaction on the Relationships between Compensation, Organizational Culture, and Meritocracy on Employee Performance. *4464(3)*, 245–250.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of applied psychology*, 84(1), 123.
- Morris, E. (2002). The negative effects of nepotism in law enforcement. <https://tdl.ir.tdl.org/handle/20.500.11875/1249>
- Mostafapour, M., Samiee, R., Mostaghimi, M., & Cheraghali, M. (2021). Studying the Relationship Between Meritocracy and Administrative System Health in Government Organizations: By Explaining the Mediating Role of Mackenzie Model. *Journal of Critical Reviews*, 8(1), 415-428.
- Osipian, A. L. (2020). Nepotism in American universities starts resembling Ukraine. In *Corruption in higher education* (pp. 65-69). Brill.
- Özbilgin, M. F., Küçükaltan, B. & Arzu, A. (2019). Akademik yaşamda liyakatı aşındıran bir unsur olarak yağcılık, *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2828-2850.
- Özdemir, A. (2013). Okul yöneticilerindeki adalet ve liyakat ile öğretmenlerdeki sadakat ve gayret arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 99-117.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., & Christiansen, N. D. (1997). Support for affirmative action, justice perceptions, and work attitudes: A study of gender and racial-ethnic group differences. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 376.
- Petersen, T., Saporta, I., & Seidel, M. D. L. (2000). Offering a job: Meritocracy and social networks. *American Journal of Sociology*, 106(3), 763-816.
- Scully, M. A. 1997 "Meritocracy." In P. H. Werhane and R. E. Freeman (eds.), *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*: 413-414. Oxford: Blackwell.

- Sever, H. (2021). Meritokrasi ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Kamu Çalışanları Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1480-1490.
- Singer, S. I. (1996). Merging and emerging systems of juvenile and criminal justice. *Law & Policy*, 18(1-2), 1-15.
- Sipahi, G., Yürür, S., & Yıldırım, C. (2022). Liyakatsizliğin Örgüte Maliyeti: İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 24(1), 24-44.
- Şahin, A., & Temizel, H. (2007). Bilgi toplumunun örgütsel ve yönetsel yapılar üzerine etkileri bağlamında Türk kamu yönetiminde liderlik anlayışı: Bir anket çalışması. *Maliye Dergisi*, 153, 179-194.
- Şahin, B. (2016). Kamu Personel Sisteminde İşe Girme Ve Yükselmeye Çağdaş Liyakat Kavramları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(1), 231-242.
- Tunçer, M. (2017), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liyakat İlkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., ve Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *academy of management journal*, 40: 82-111.
- Yavuz, E. (2011). Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yılmaz, F., & Çakıcı, (2021). A. Kamu Çalışanlarının Liyakat İhlali Algısı, Kaynakları ve Etkileri. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 195-208.
- Yolcu, H., & Bayram, A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 3(3).
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Yürür, S. (2019). Sosyal mübadele kuramı. S. Yürür, (Ed.), *Örgütsel Davranış Kuramları* (s. 245-281). TR: Beta Yayınevi.
- Yürür, S. ve Soygüzel, H. (2010). Örgütsel Çalışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6(1), 31-47.

YÜKSEKÖĞRETİMDE YEREL VE ULUSLARARASI ÖĞRENCİ HAREKETLİLİĞİ İLE İLİŞKİLİ KURUMSAL MANTIKLAR

Dr. Öğr. Üyesi Hasibe AYSAN
hasibe.aysan@ostimteknik.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Zeynep BAYSAL
zeynep.baysal@ostimteknik.edu.tr

ÖZET

Çalışma kapsamında Ankara’da bulunan bir vakıf üniversitesinde eğitim görmekte olan yabancı ve Türk öğrencilerin ülke içi ve ülkelerarası hareketliliğine eşlik eden kurumsal mantıkların ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Kurumsal mantıklar, bu çalışmada son yıllarda önerilen hali ile, yani öze dayalı olarak açıklanmaya çalışılacaktır. Bunu sağlamak için de mantıklara giden yolda, katılımcıların hangi değerleri ya da değer sistemlerini vurguladıkları açıklanarak, kurumsal mantıklar yazınına yeni bir kavramsal çerçeve önerilmesi hedeflenmektedir. Çalışmanın verisi, amaçlı örneklem yoluyla belirlenecek öğrenciler ile yapılacak olan yarı yapılandırılmış mülakatlar ve odak grup tartışmaları ile söz konusu Üniversitenin ve bazı kurumların açık erişime tabi kaynaklarının taranması ile toplanmaktadır. Analiz yöntemi olarak geleneksel ve bilgisayar destekli kodlama yöntemleri kullanılmaktadır. Çalışmanın veri toplama süreci henüz tamamlanmamış olmakla birlikte, elde edilen ilk veriler, Türk ve Uluslararası öğrencilerin hareketliliği ile ilişkili mantıkların birbirinden ve kendi arasında farklılaştığını göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal mantıklar, Yüksek öğrenim çalışmaları, Öğrenci hareketliliği

GİRİŞ

Öğrenciler geleneksel olarak nüfusun en hareketli alt kümesi olarak kabul edilir (Prazeres, 2013). Türkiye’de ve dünyada öğrencilerin Yükseköğrenime geçişi, beraberinde coğrafi hareketliliği de getirmektedir. Her ne kadar gelişen teknoloji ve yakın zamanda tecrübe ettiğimiz Kovid-19 salgını, eğitim alma-verme sürecinin sabit kalarak da devam edebileceğini bize göstermiş olsa da özellikle yükseköğretimde uluslararasılaşma ve küresel iş piyasalarında oluşan talep gibi nedenlerin (Bryła, 2015), yüksek öğrenim öğrencilerini arayışlara, imkân ve fırsatları yakalamaya ve doğalarına uygun olarak hareketlenmeye ittiğini göstermektedir. Uluslararası öğrenci hareketliliği, ev sahibi ülkelerin eğitim sistemine, ekonomisine, bilimsel projelere ve üniversite kalitesine olumlu etkiler sağlayabilir (Kethüda, 2015). Araştırmalar, Türkiye’nin uluslararası öğrenci hareketliliğinde önemli bir konuma sahip olduğunu ve özellikle Azerbaycan, Türkmenistan ve KKTC’den öğrenci çektiğini göstermektedir (Kethüda, 2015).

Türkiye’nin uluslararası öğrencileri çeken bir bağlam haline gelmesi, örgütsel yazın içinde bir fırsat oluşturmaktadır. Buradan yola çıkarak, Ankara’da bulunan bir vakıf Üniversitesinde eğitim görmekte olan yabancı ve Türk öğrencilerle gerçekleştirilmesi planlanan bu çalışmanın amacı, öğrenci hareketliliği ile ilişkili kurumsal mantıkları ortaya çıkarmak ve bu sayede kurumsal mantıklar yazınına ve yükseköğretim çalışmalarına kavramsal katkı sunmaktır. Ayrıca yükseköğretimle ilgili politika yapıcılara ve kurum yöneticilerine pratik bilgiler sunulması da hedeflenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Üniversite öğrencilerinin ülke içi ve ülkelerarası hareketliliği ile ilişkili kurumsal mantıkların araştırılacağı bu çalışmanın dayandığı temel yazınlar öncelikle kurumsal mantıklar yazını olmakla birlikte yükseköğrenim çalışmaları ve bu çalışmaların içinde de öğrenci hareketliliği çalışmalarıdır. Bu bölümde bu üç yazından da bahsedilecektir.

Bu çalışmanın esas alacağı kuram, temelleri Meyer ve Rowan (1977), Zucker (1977) ve DiMaggio ve Powell (1983) tarafından atılan kurumsal kuram ve bu kuramın meta kuramı olan ve Friedland ve Alford (1991), Scott (1995) ve Thornton & Ocasio (1999) tarafından tanımlanan ve geliştirilen kurumsal mantıklar kuramıdır. Kurumsal mantık kavramı, bireylerin ve örgütlerin davranışlarını etkileyen fakat aynı zamanda da belirli ölçüde onlardan etkilenen ve neyin meşru olup neyin olmadığını belirleyen hâkim uygulamalar, normlar, varsayımlar, değerler, inançlar ve kurallar olarak tanımlanabilir. Friedland ve Alford (1991) göre batı toplumları farklı kurumsal düzenlerden (kapitalist piyasa, bürokratik devlet, demokrasi, çekirdek aile ve Hristiyan dini) oluşur ve bu kurumsal düzenlerin her biri “Merkezi bir mantığa (bir takım maddi uygulamalar ve sembolik yapılar) sahiptir ki bu mantığa göre bireylerin ve örgütlerin yorumlarına ve revizyonlarına açık olan örgütlenme ilkeleri oluşur. Kurumsal mantıklar ile ilgili yazının ilk örneği olan bu kavramsallaştırmadan sonra, Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012’deki yazının öncüsü olan çalışmalarında hem kurumsal mantıkları yeniden tanımlayarak hem de mantıkların taşıyıcıları ve oluşum mekanizmaları hakkında kavramsallaştırmalar öne sürerek alanı genişletmişlerdir. Bu çalışma ve takip eden kurumsal mantıklar çalışmalarının temel işlevi, kurumsal kuramın açmazlarından biri olan örgütsel değişimi açıklamada, mantıkların kuramsal bir araç olarak yeni ufuklar açması şeklinde ilerlemiştir.

Buna göre, kurumsal mantıklar örgütsel alanlara hâkim olabilmekte hatta hâkim mantık zaman içinde farklı nedenler ve sebepler ile değişebilmektedir. Örneğin, Thornton ve Ocasio (1999), Amerikan yükseköğrenim yayıncılığı alanındaki hâkim mantığın, yöneticilerin yürütmedeki rollerinin değişmesi ile nasıl evrildiğini anlatmışlardır. Benzer şekilde Haveman& Rao (1997), yirminci yüzyıldaki İlerleme Çağı hareketinin dünyayı nasıl dönüştürdüğünü anlattıkları çalışmalarında Amerika Birleşik Devletleri’ndeki tasarruf mantığının nasıl hâkim hale geldiğini irdelemişlerdir. Lounsbury (2007) de İkinci Dünya Savaşı Sonrası dönemde, piyasa mantığının nasıl yükseldiğini, bu sayede spekülatif piyasaların rasyonelleştiğini açıklarken, oldukça popüler olan diğer bir çalışmada Scott, Lara, Biag, Ris, ve Liang, (2017), yine piyasa mantığının yükselişinin San Francisco Körfez Bölgesi’ndeki sağlık hizmetlerinin doğasını nasıl dönüştürdüğüne dair ayrıntılı bir analiz sunarak yönetim ve sağlık bakımı gibi yeni rgüt biçimlerinin yükselişinin habercisi olmuşlardır.

Kurumsal mantıklar yazınında, görgül olarak en fazla çalışmanın yapıldığı alanın, birden çok mantığın bir arada bulunduğu senaryolar üzerine yazılmış olan, melez bağlamaları araştıran çatışan kurumsal mantıklar alt alanıdır diyebiliriz. Bu alandaki çalışmalardan bazılarında, örneğin Bastedo (2009), çalışmasında Kamu Yüksek Öğreniminde yakınsak kurumsal mantıkların devlet politikası oluşturma ve yönetmedeki rolünü açıklarken birbiri ile çatışan mantıkları açıklamaktadır. Diğer bir örnekte ise, Garrow ve Hasenfeld (2012) piyasa ve sosyal hizmet mantıklarının, sosyal girişimlerde yani kuruluş amacı hizmet etmek olan kurumlarda dahi çatışabildiğini göstermiştir. Kurumsal mantıkların çatışması halinde nasıl idare edileceği, örgütlerin ve bireylerin takınabileceği tavırlar, alabileceği önlemler, geliştirebileceği pratikler hakkında da hatırı sayılır çalışma bulunmaktadır. Buna göre kurumsal mantıkların çatışması halinde örgütler: baskın bir mantığın diğeriyle değiştirilmesi (Thornton ve Ocasio 1999), çok sayıda göze çarpan mantığın harmanlanması veya melezleştirilmesi (Glynn & Lounsbury 2005), ve mantıkları zamana ve mekâna göre ayırma çabaları (Purdy & Gray 2009) biçimlerinde hareket ederek çatışan mantıkları yönetebilmektedirler. Kurumsal

karmaşıklığın yönetimine ilişkin yazında, harmanlama (Battilana ve Dorado 2010), bölümlendirme (Dunn ve Jones 2010) ve dengeleme (Pache & Santos 2013) gibi çeşitli mekanizmaların örgütsel politika ve tasarımla nasıl ilişkili olduğunu vurgulanmıştır.

Son dönemde yapılan kurumsal mantıklar çalışmalarında ise, önceki çalışmalarda mantıkların geliştirilmesinin ve somutlaştırılmış nesnelere olarak çalışılmış olmasının eleştirildiğini ve kurumsal mantıkların koşullu ancak canlı ve gelişen fenomenler olduğunu vurgulandığını görmekteyiz (Lounsbury vd., 2021). Lounsbury vd. (2021)' e göre, mantıkların elementel yani esaslarına, özlere ait bileşimi zamana ve mekâna göre farklılık gösterebilir. Örneğin, sadece mesleki ve dini mantıklar arasında değil, aynı zamanda farklı mesleki ve dini mantıklar arasında da ayrımlara tanık olabiliriz (Gümüştay, 2020). Bu görüşü göre, örneğin İslami ve Katolik mantıklar arasında ya da teknoloji ve yenilikçilik arasında derin farklılıklar bulunabilmektedir (Murray, 2010). Lounsbury vd. (2021) in vurguladıkları diğer bir husus ise mantıklardaki değişimden ziyade tutarlılık ve dayanıklılık mekanizmalarından görgül alanlarda incelenmesi gerektiği yönündedir.

Diğer bir güncel örnekte, Smets, Morris ve Greenwood (2012)'un çalışması, mantık ve uygulamaların nasıl bağlantılı olduğunu vurgulayarak kurumsal mantıklar alanının ayırt edici ve kritik bir özelliğini yansıtmaktadır. Buna göre herhangi bir kurumsal mantık, kültür tarafından şekillendirilen uygulamalardan oluşur. Bu içgörü ile Smets vd. (2012) mikro düzeydeki uygulamalar ile alan düzeyindeki mantıklar arasındaki karşılıklı ilişkilerin ilgi çekici, çok düzeyli bir açıklamasını geliştirmektedirler. Aynı zamanda bu çalışmalar, kurumsal mantıkların epeydir ihmal edilen bir yönünü, yani sosyolojik altyapısını, ön plana çıkartmakta ve özellikle değerlerin ve kurumsal mantıkların özü olarak değerlerin çalışılması gerektiği yönünde temenniler dile getirmektedirler. Yazında en fazla tanımlı olan kavramlardan biri olan değer kavramını, Kraatz, Flores, ve Chandler (2020), arzu edilenin, ayırt edici, örtük ya da açık, bireye ya da bir gruba özgü, bu kişi ya da grupların mevcut modlar arasından ya da aksiyonunun araçları ve amaçları ile ilgili seçimlerini etkileyen kavram olarak tanımlamışlardır. Buna göre hem uygulama hem de esas odaklı bir kurumsal mantık çalışmasının, değerlerin açıklayıcı gücünden yararlanmasının önerilmesi hiç de beklenmedik değildir.

Lounsbury vd. (2021) bazı değer biçimlerinin kurumsal mantıklar için nasıl temel bir motor görevi gördüğü sorusuna iki kavram ile cevap vermiştir: öz ve ahlak. Kraatz vd. (2020) ise değerlerin diğer kurumsal unsurlarla olan bağlantılarının incelenmesi (modern kurumsalcılıkta öne çıkan alan düzeyindeki güçler dâhil) ve (4) değerlerin çeşitli sonuçlarının incelenmesi (örgütsel öğrenme, sosyal değerlendirmeler, etik davranış ve örgüt içi çatışma/uyum) açısından önermiştir.

Çalışmanın katkı sağlaması amaçlanan bir diğer alan da yükseköğrenim alanındaki yazındır. Findlay, King, Stam ve Ruiz-Gelices (2006), büyüyen küresel insan akışları ağı içinde uluslararası hareketli öğrencilerin artmasına ve önemine rağmen, uluslararası öğrenci hareketliliğinin sosyal bilimcilerden çok az ilgi gördüğünü belirtmişlerdir. King ve Ruiz-Gelices (2003), öğrenci hareketliliğinin genellikle göz ardı edildiğine ve uluslararası öğrenci hareketliliği içinde yerin yani mekânın rolüne yeterince önem verilmediğine dikkat çekmişlerdir. Easthope (2009) ise, kimlik inşasını anlamada hareketlilik ve yerin ayrıcalıklı olmadığını öne sürer; daha ziyade, her ikisi de kimliklerin inşasında aynı anda kullanılır.

Yükseköğrenimde öğrenci hareketliliğini ele alan çalışmaların çoğunluğunun konuyu Erasmus hareketliliği ekseninde çalıştığını, dolayısıyla Avrupa ülkelerini, daha geniş ifade edecek olursak gelişmiş ülkeler ekseninde ele aldığını görüyoruz (Bryła, 2015; França ve Padilla, 2018; Prazeres, 2013). Yine bu çalışmalarda öğrencileri hareketlenmeye iten nedenler arasında, yaş, cinsiyet, milliyet gibi demografik özellikler kadar (Albien ve Mashatola, 2021), daha bağımsız olmayı isteme, Avrupalı gibi hissetmek isteme, yeni arkadaşlar edinmek isteme gibi sosyal nedenler ile (Bryła, 2015) , yabancı

dil bilgisini geliřtirmek isteme ya da giriřimcilik yeteneklerini geliřtirmek isteme gibi (Bryła, 2015) akademik nedenlerin de bulunduđunu görüyoruz.

Yükseköğrenimde kurumsal mantıkları ele alan çalışmalarda yazında bir sessizlik olduğu söylene de yurtdışında eğitim ile kurumsal mantıklar arasındaki ilişkiyi niteliksel, boylamsal bir yaklaşımla inceleyen çalışmalarında Cai ve Mountford (2022) farklı araştırma düzeylerinde 59 adet makaleye ulaşmıştır. Bu makaleleri gözden geçirdiklerinde yükseköğrenim kurumları ve bu örgütsel alan ile ilişkili olduğu belirlenen kurumsal mantıklar, önem sırası gözetilmeksizin, şu şekildedir: devlet, piyasa, toplum, meslek, aile, akademi, ekonomi, demokrasi, din, akademik bağımsızlık, akademik kapitalizm, sanayi ve bilim (Cai ve Mountford, 2022). Bu çalışmalarda mantıklar kimi zaman yarattıkları değişim süreci ile kimi zaman çatışma ortamları ve bu çatışmanın ele alınış biçimi, kimi zamanda hâkim mantıkların (devlet gibi) diğerlerini nasıl etkilediği gibi açılardan ele alınmıştır. Ancak, yükseköğrenimde öğrenci hareketliliğine eşlik eden kurumsal mantıkların belirlendiği, diğer bir değişle öğrenci hareketliliğini belirleyen hangi değerlerin hâkim ya da hâkim olmayan kurumsal mantıklar ürettiğine dair mekanizmaların açıklandığı çalışmalar yok gibidir.

Gelecekteki araştırmaların, gelişmemiş ülkeler ve gelişmekte olan ülkelerdeki öğrencilerin deneyimlerini araştırması önerildiğinden, bu çalışma, yeni kurulmuş bir üniversiteyi tercih etmiş olan, farklı coğrafya ve geçmişlerden gelen öğrencilerin, tercihlerinin hangi kurumsal mantıklar ile ilişkili olduğunu ve bu mantıkların özlerindeki mekanizmaları, değerler ekseninde belirlemeyi amaçlamaktadır.

ARAşTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi olarak, uluslararası öğrenci hareketliliğiyle ilgili yapılmış olan çalışmaların çoğu, bu olguyu araştırmak için nicel ve nitel metotların farklı kombinasyonlarını kullanmıştır. Bu çalışmada ise nitel araştırma yöntemleri kullanılacaktır. Çalışmanın örneklemini, bu çalışmanın yürütüleceği Üniversitedeki Türk ve Uluslararası öğrenciler arasından amaçlı örneklem metoduyla seçilecek olan öğrenciler oluşturacaktır. Buna göre, hareketlilik konusu öğrenciler, geldikleri şehir, bölge ve ülke çeşitlendirmesi dikkate alınarak araştırmacılar tarafından seçilecektir. Nitel araştırma doğası gereği toplanan verilerin analiz süreci bir sonraki adımda verilecek örneklem kararlarını etkileyebilir. Söz konusu Üniversitenin araştırma için seçilmesinin nedeni bünyesinde bulunan öğrenci çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır.

Araştırmanın verisi, yarı yapılandırılmış mülakatlar ve odak grup tartışmaları aracılığı ile toplanacak olup, anlatı yazma ve oto portreler de dâhil olmak üzere farklı yöntemlerin bir kombinasyonu kullanılacaktır. Bunların dışında bu Üniversite tarafından açık erişim ile paylaşılan tüm belgeler ile çalışanları ile paylaşılan info-grafik ve buna benzer bilgiler de araştırmanın verisi olarak kullanılacaktır. Bu araştırma kapsamında veri toplanmasının uygun olacağı düşünölen kurumlardan bir diğeri de Göç İdaresi Başkanlığıdır. Bu kurum, Türkiye’de eğitim gören Uluslararası öğrencilerin, en fazla teşrik-i mesai yaptıkları, tüm izinlerini aldıkları ve periyodik olarak ziyaret ettikleri bir kurumdur. Dolayısıyla bu kurumun işleyişi, kuralları ve talepleri bu öğrenciler için çok önemli olabilmektedir. Göç İdaresi Başkanlığı tarafından kamuya açık olarak paylaşılan bilgiler de araştırma veri setine dâhil edilecektir. Araştırmanın etik izni söz konusu üniversitenin Etik Kurulundan alınmıştır.

Analiz yöntemi olarak MAXQDA yazılımı da kullanılarak çeşitli kodlama yöntemlerine başvurulacak ve analizler sonucunda kavramsal bir çerçeveye oluşturulacaktır.

BİRİNCİL BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma kapsamında veri toplama ve analiz süreçleri henüz tamamlanmamış olmasına rağmen araştırmanın öncül görüşmeleri yapılmış ve bazı belgelerin kodlanması tamamlanmıştır. Buna göre, bu Üniversitenin 2022-2023 akademik yılı itibariyle altı bine yakın öğrencisi bulunmakta ve bu öğrencilerin %46'lık kısmını uluslararası öğrenciler oluşturmaktadır. Uluslararası öğrencilerin Avusturya ve Güney Amerika hariç tüm kıtalardan ve 75 farklı ülkeden geldiği görülmektedir. Bu dağılım bize kavramsallaştırma açısından yazında hâkim olan Erasmus hareketliliği ötesinde bazı veriler sağlayabilecek gibi görünmektedir. Türk öğrencilerin dağılımlarına bakıldığında, Türkiye'nin 6 ili dışında (Ağrı, Edirne, Batman, Hakkâri, Iğdır ve Ardahan hariç) tüm illerden ve bölgelerden öğrenci geldiği görülmektedir.

Öğrenciler ile yapılan ilk görüşmelerde; Türk ve Uluslararası öğrencilerin farklı nedenlerle buldukları yerden farklı bir şehirde ya da ülkede eğitim görmek istedikleri hemen gözlemlenebilmektedir. Türk öğrencilerin büyük bölümü için Ankara'nın başkent olması önemli bir faktör olarak adlandırılmaktadır. Buna göre, yurt imkânlarının fazla oluşu, diğer büyük şehirlere göre (özellikle zikredilen İstanbul) kira bedellerinin ve yaşam maliyetinin uygun olması ve başkente ilişkisel ağ kurmanın ilerideki kariyerleri için daha avantajlı olacağı öğrenciler tarafından belirtilmiştir. Ayrıca kendi şehirlerine olan ulaşım kolaylığı da Ankara'nın bir tercih nedeni olarak ifade edilmiştir. Türk öğrenciler için araştırma konusu olan Üniversitenin özellikle sosyal medya hesaplarından yaptığı reklam ve tanıtımların yaşadıkları şehri bırakmalarında önemli bir etken olduğu ifade edilmiştir. Buna göre Üniversitenin sanayi ile olan yakınlığı, müfredatındaki derslerin uygulama ağırlıklı olması, mezuniyet sonrası iş bulmada Türk öğrenciler için bu Üniversitenin bir cazibesi olabileceği şeklinde ifade edilmiştir. Örneğin öğrencilerden birisi görüşmede, 'Benim için youtube daki videolar özendirici oldu, yani baktım öğrenciler işyerlerine gönderiliyor, okurken çalışma imkânı var bunlar beni etkiledi' şeklinde durumu kendisi açısından ifade etmiştir. Bir diğer öğrenci ise, 'Hocam kalktım geldim, orada babamın atölyesi var, 300 kişi çalışıyor yanında, işim hazır aslında, ama burada daha üst düzey insanlar ile tanışırım diye düşündüm, ne de olsa Ankara' diyerek, kendisini harekete geçiren beklentilerini ifade etmiştir.

Uluslararası öğrenciler için ise durum biraz daha farklı görünmektedir. Öncelikle öğrencilerin geldikleri ülkelere baktığımız zaman, hareketliliğin daha çok Kuzey Afrika, Ortadoğu gibi az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelere olduğu görülmektedir ki bu Türkiye ile ilgili yapılan daha önceki hareketlilik çalışmalarından farklı bir veri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ülkelerin çoğu ekonomik, sosyal ve idari açıdan Türkiye'den daha az gelişmiş ülkelerdir. Dolayısıyla öğrencilerin önemli bir kısmı kendileri için Türkiye'de eğitim görmeyen bir ayrıcalık olduğunu ve bununla gurur duyduklarını ifade etmişlerdir. Öğrencilerin bazıları için Türkiye'ye gelebilmek için yapılmış ailevi fedakârlıklar vardır, örneğin, kendisine finansal kaynakları sağlayan ülkesinde çalışan bir büyük kardeş, abi ya da ablanın varlığı öğrenciyi çalışma, derslere devam etme gibi konularda motive eder görünmektedir.

Uluslararası öğrenciler ile yapılan görüşmelerde, bu öğrencilerin temelde iki gruba ayrıldığını görmekteyiz: birinci grup öğrenci, ailesi ile birlikte Türkiye'ye göç etmiş bu nedenle ülkemizde eğitim gören öğrenciler, ikinci grup ise ailesi ülkesinde bulunan ve Türkiye'ye yalnız başına gelmiş olan öğrenciler şeklindedir. Öğrencilerin kategorize edilebileceği diğer bir boyut ise maddi durumları ile ilgili olandır. Buna göre bir kısmı, Türkiye dışında da bir ülkeye gidebilecek iken Türkiye'yi seçmiş, bir kısmı ise kendi ifadelerine göre 'gücü buraya yettiği için' ülkemize gelmiştir. Burada başka bir ülkeye gidebileceği halde, Türkiye'ye gelen öğrencilere tercih nedenleri sorulduğunda, Müslüman nüfusun fazla olduğu bir ülke olduğu için daha rahat ettiklerini çoğunlukla dile getirdikleri görülmüştür. Ayrıca, uluslararası öğrencilerin bir kısmı için Türkiye, Avrupa ya da özellikle Kanada'ya açılacak bir kapı, bir atlama taşı gibi görülmektedir. Örneğin görüşülen öğrencilerden biri:

'Erasmus olur, yüksek lisans olur her ne olursa mutlaka Avrupa'ya gitmeliyim' diyerek dileğini ifade etmiştir.

Uluslararası öğrencilerin bu Üniversiteyi neden tercih ettikleri sorulduğunda ise kullandıkları ifadeler çoğunlukla 'öğrenme ortamının çeşitliliğinin kendilerini rahat hissettirdiği' ve 'Üniversite'nin girişimci yapısının öğrenciyi etkilediği' gibidir. Buna göre, Türk öğrencilerle benzer biçimde Uluslararası öğrenciler de Üniversitenin tanıtım belgelerinde geçen 'yenilikçilik', 'teknoloji', 'girişimcilik', 'sürdürülebilirlik' gibi ifadelerin kendilerini cezbedtiğini söylemişlerdir. Ek olarak, uluslararası öğrenciler için ülkelerine kadar gelip fuarlara katılmış olmasının hareketliliklerinde etkili olduğu görülmüştür. Uluslararası öğrenciler için yaşadıkları en büyük zorluklardan biri 'bürokrasi', 'çok fazla belge istenmesi', 'vize problemleri' şeklinde ifade edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma veri toplama süreci henüz devam eden bir çalışmadır. Ancak nitel araştırma doğası gereği, veri toplama ve analiz ile kodlama sonrası temalaştırma ve yazından beslenmenin el ele gittiğini söyleyebiliriz. Nihai sonuçları henüz belirlenmemiş olsa da çalışmanın öncül verilerinin analiz sonuçları bize Türk ve Uluslararası öğrencilerin hareketliliğinin farklı değerlerden beslendiğini göstermiştir. Bu da farklı değerlerin eşlik edebileceği farklı kurumsal mantıkların keşfedilebileceğine dair çalışmanın taşıdığı bir fırsattır.

İlk analiz sonuçlarına göre, mevcut yazın ile benzer biçimde, akademik mantığın bahsinin geçtiğini ancak piyasa mantığın pek rağbet görmediğini söyleyebiliriz. Öte yandan özellikle Türk öğrenciler arasında var olan 'network yapma' istediğinin Uluslararası öğrenciler arasında bulunmadığını görüyoruz. Diğer yandan, Uluslararası öğrenciler için temel amaçlardan biri olan, daha gelişmiş bir ülkeye gitme planlarının şu ana kadar görüşülen Türk öğrencilerde belirmemesi çalışmanın beklenmeyen sonuçlarından birisi olabilir. Her ne kadar farklı görünseler de her iki grup için de ailelerini hayal kırıklığına uğratmama, ailenin desteğini boşa çıkarmama gibi ifadeler ile dile getirilen aile mantığının ön plana çıktığını söyleyebiliriz.

Çalışmanın kurumsal mantıklar ve Yüksek Öğrenim çalışmaları için, şu aşama da bir yeni kavramsal çerçeve sunmayı vaat ettiğini söyleyebiliriz. Mekanizmaları açıklamak için daha fazla görüşme ve belge ile veri toplanması ve analiz edilmesi gerekmektedir. Öte yandan, var olan hali ile çalışma, Üniversite ve kurum yöneticilerine, özellikle teknolojinin etkin kullanımı konusunda mesajlar vermektedir. Özellikle uluslararası öğrenciler için, birebir etkileşimin hareketliliği olumlu etkilediği ve bu yönde verilecek idari kararların yeni fırsatlar yaratabileceği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Albien, A. J., & Mashatola, N. J. (2021). A systematic review and conceptual model of international student mobility decision-making. *Social Inclusion*, 9(1), 288-298.
- Bastedo, M. N. (2009). Convergent institutional logics in public higher education: State policymaking and governing board activism. *The Review of Higher Education*, 32(2), 209-234.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Bryła, P. (2015). Self-reported Effects of and satisfaction with international student mobility: A large-scale survey among Polish former Erasmus students. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 191, 2074-2082.

- Cai, Y., & Mountford, N. (2022). Institutional logics analysis in higher education research. *Studies in Higher Education*, 47(8), 1627-1651.
- 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.
- Dunn, M. B., & Jones, C. (2010). Institutional logics and institutional pluralism: The contestation of care and science logics in medical education, 1967–2005. *Administrative science quarterly*, 55(1), 114-149.
- Easthope, H. (2009). Fixed identities in a mobile world? The relationship between mobility, place, and identity. *Identities: Global studies in culture and power*, 16(1), 61-82.
- Findlay, A., King, R., Stam, A., & Ruiz-Gelices, E. (2006). Ever reluctant Europeans: The changing geographies of UK students studying and working abroad. *European Urban and Regional Studies*, 13(4), 291-318.
- França, T., & Padilla, B. (2018). International student mobility in Southern-Latin Europe: Beyond the EU logics, towards a new space. *International student mobility in Southern-Latin Europe: beyond the EU logics, towards a new space*, (39), 109-128.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society backin: Symbols, practices and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232-263). Chicago, IL: Chicago University Press.
- Garrow, E., & Hasenfeld, Y. (2012). Managing conflicting institutional logics: Social service versus market. In *Social enterprises: An organizational perspective* (pp. 121-143). London: Palgrave Macmillan UK.
- Glynn, M. A., & Lounsbury, M. (2005). From the critics' corner: Logic blending, discursive change and authenticity in a cultural production system. *Journal of management studies*, 42(5), 1031-1055.
- Gümüşay, A. A. (2020). The potential for plurality and prevalence of the religious institutional logic. *Business & Society*, 59(5), 855-880.
- Haveman, H. A., & Rao, H. (1997). Structuring a theory of moral sentiments: Institutional and organizational coevolution in the early thrift industry. *American journal of sociology*, 102(6), 1606-1651.
- Kethüda, Ö. (2015). Türkiye'deki uluslararası öğrenci hareketliliği üzerine bir araştırma. *Yükseköğretim Dergisi*, 5(3), 147-161.
- King, R., & Ruiz-Gelices, E. (2003). International student migration and the European 'year abroad': effects on European identity and subsequent migration behaviour. *International Journal of Population Geography*, 9(3), 229-252.
- Kraatz, M. S., Flores, R., & Chandler, D. (2020). The value of values for institutional analysis. *Academy of Management Annals*, 14(2), 474-512.
- Lounsbury, M. (2007). A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of Management Journal*, 50(2), 289–307. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634436>
- Lounsbury, M., Steele, C. W., Wang, M. S., & Toubiana, M. (2021). New directions in the study of institutional logics: From tools to phenomena. *Annual review of sociology*, 47, 261-280.

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Murray F. 2010. The oncomouse that roared: hybrid exchange strategies as a source of distinction at the boundary of overlapping institutions. *American Journal of Sociology*. 116(2):341–88.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of management journal*, 56(4), 972-1001.
- Prazeres, L. (2013). International and intra-national student mobility: Trends, motivations and identity. *Geography Compass*, 7(11), 804-820.
- Purdy, J. M., & Gray, B. (2009). Conflicting logics, mechanisms of diffusion, and multilevel dynamics in emerging institutional fields. *Academy of Management Journal*, 52(2), 355-380.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. California: Sage Publications.
- Scott, W. R., Lara, B., Biag, M., Ris, E., & Liang, J. C. (2017). The Regional Economy of the San Francisco Bay Area. *Higher Education and Silicon Valley: Connected but Conflicted*, 55-94.
- Smets, M., Morris, T. I. M., & Greenwood, R. (2012). From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change. *Academy of management journal*, 55(4), 877-904.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843 <https://doi.org/10.1086/210361>
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process*. OUP Oxford.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American sociological review*, 726-743.

KOVANIN TEK HÂKİMİ, “KRALİÇE ARILAR”: KRALİÇE ARI SENDROMU ALGISININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ STRESİNİN ARACI ROLÜ

Zöhre POYRAZ YAZAR

Ordu Üniversitesi, zohreyazar7@gmail.com

Doç. Dr. Yalçın KANBAY

Artvin Çoruh Üniversitesi, yalcinkanbay@artvin.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Osman YALAP

Artvin Çoruh Üniversitesi, osman.yalap@artvin.edu.tr

Aysun AKÇAM

Necmettin Erbakan Üniversitesi, akcamaysun1@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, kadın çalışanların hem cins yöneticilerine yönelik Kraliçe Arı Sendromu algıları, iş tatmini ve iş stresi düzeylerini belirleyip kadın yöneticilerinden algıladıkları kraliçe arı sendromu düzeylerinin iş tatminlerine olan etkisinde iş streslerinin herhangi bir aracı rolünün olup olmadığını incelemektir. Bu bağlamda, Türkiye genelinde sağlık sektöründe faaliyet gösteren 544 kadın çalışandan anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22.0 ve AMOS istatistik paket programında çözümlenmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler ve yapısal model için uygulanan ve Hayes (2018) tarafından önerilen basit aracılık etkisi sonuçlarına göre, kadın çalışanların kadın yöneticilerine olan kraliçe arı sendromu algıları artarken iş tatmin düzeyleri azalmakta ayrıca, söz konusu etkide iş stresinin aracı bir rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kraliçe Arı Sendromu, İş Tatmini, İş Stresi, Kadın Yöneticiler, Kadın Çalışanlar.

GİRİŞ

Kadınların çalışma hayatında sayıları giderek artsa da yönetim kadrolarında yeterince temsil edilememektedirler. Kolonideki arının yaşam döngüsünden esinlenerek geliştirilen kraliçe arı sendromu yönetim pozisyonlarında olan kadınlarda görülmektedir. Kadınların üst kademe pozisyonlara gelememelerinin nedenleri arasında kraliçe arı sendromunun etkili olduğu ve kadınların kariyer engellerinden bir tanesinin de kraliçe arı sendromu olduğu yapılan çalışmalarda görülmüştür (Tanyeli, 2008; Negiz & Yemen, 2011; Karatepe & Nalcı-Arıbaş, 2017; Dopwell, 2019). Liderlerin erkek olması gerektiği ile ilgili toplumsal beklenti ve kadınlara yönelik olumsuz tutumlar kadınların kariyer ilerlemelerinde engeller oluşturmaktadır (Hutchinson, 2002). Yapılan bir çalışmada, kadın sağlık çalışanlarının kadın yöneticilerine yönelik kraliçe arı sendromu algısı arttıkça liderlik algılarının düştüğü görülmüştür (Yazar-Poyraz & Kılıç, 2021, s.139).

Kadın ve erkeğin toplumdaki rolü ile ilgili kalıp yargılar ve tutumlardan dolayı kadınların erkeklere kıyasla sosyal, siyasal ve ekonomik açıdan aynı haklara ve fırsatlara sahip olmadığı bilinmektedir (Aksu & Şahin, 2022, s.1). Türkiye nüfusunun %50,1'ini erkekler, %49,9'unu kadınlar oluşturmasına rağmen hane halkı işgücü araştırması sonuçlarına bakılacak olursa, işletmelerde 2012 yılında %14,4

olan orta kademe ve üst düzey yönetici pozisyonlarındaki kadınların oranı, 2021 yılında %20,7 olmuştur (TÜİK, 2022). Birçok sektörde yöneticilerin çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu görülmektedir. 1638 hekim yöneticinin profillerinin incelendiği bir çalışmada başhekimlerin %11,1'inin kadınlardan, %89,9'unun erkeklerden oluştuğu tespit edilmiştir (Kaya & Alkan, 2021, s.254). Kadın yönetici sayısının erkeklere kıyasla düşük olması kraliçe arı sendromunu açıklamakta eksik kalmaktadır (Yazar-Poyraz, 2022, s.35).

Emeğin cinsiyeti olmamalı, işletmeye değer katan herkesin vazgeçilmez olması gerekmektedir. Günlük hayatımızda bilim adamı, iş adamı, tıbbın babası gibi cinsiyet bildiren ifadelerin çok sık kullanıldığı, mesleklerin cinsiyetle özdeşleştiği görülmektedir. Hatta iş insanı, bilim insanı ve tıbbın öncüsü gibi kavramlar daha yeni yeni kabullenilmeye başlanılmıştır ki literatür incelenmesi esnasında bilimsel yayınlarda dahi bilim adamı teriminin çok sık kullanıldığı gözlenmiştir. Erkekler terfi edip yönetici pozisyonuna geldiklerinde tebrik edilirlerken, kadınlar ev ve iş yerini birlikte nasıl yürütüyorsun gibi sorulara maruz kalabilmektedirler.

Statüsünü korumak için kraliçe arılara dönüşebilen kadınlar, kadın astlarının kariyer fırsatlarını kısıtlamaktadırlar (Derks vd., 2011b, s.1244). Kadın yöneticiler kadın astlarına karşı sert olabilmektedirler (Johnson & Mathur-Helm, 2011, s.53). Başarısını yüceltme ihtiyacı olan ve kıskançlık hisseden kadın yönetici, kadın astlarını tehdit olarak algılamaya başlayacaktır (Taşdelen Baş, 2019, s.807). Kadın yöneticiler iş ortamında genel olarak ayırım olduğuna inanıyorsa kendilerinin başına gelme de bu durum onlarda stres oluşturmaktadır (Zel, 2002, s. 43). Kadınlar iş ve aile hayatı arasında denge kurmaya çalışırken kendilerine vakit ayıramamakta, iş stresi ve iş tatmini gibi kavramlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Sağlıklı yönetilmeyen bir işletmede bu durum kaçınılmaz olabilmektedir.

Firmalarda kadınların diğer kadınlar üzerindeki etkisi yıllardır belirsizliğini korumaktadır (Wiegand, 2015, s.4). Çünkü kıdemli olan kadın yöneticiler ile diğer kadınlar arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar sınırlı sayıdadır ve kadınları suçlamadan keşfedilmesi zor bir alandır. Literatür incelendiğinde, son on yıldır kraliçe arı sendromu kavramına olan ilginin arttığı görülmektedir. Bu bağlamda kraliçe arı sendromu, iş tatmini ve iş stresi kavramlarıyla birlikte el alınmıştır. Yapılan çalışmanın amacı iş hayatında kadın çalışanlarda görülen kraliçe arı sendromu algısının iş tatmini üzerindeki etkisini tespit ederek bu etkide iş stresinin aracılık rolünü belirlemektir. Benzer bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kraliçe Arı Sendromu

Kraliçe arı; bir organizasyonda yüksek statülü çalışan ve erkek çalışanlarla iyi anlaşılan bir kadın yönetici profilini tanımlamaktadır (Knight, 1989, s.5). Kraliçe arı sendromu kadınların ilerlemelerinde önemli bir etkidir. (Zel, 2002, s.43). Kariyerinde belli başarı yakalayan kadın yöneticiler bu sendromun etkisiyle astlarının benzer başarı yakalamasına engel olmaktadır (Blau & Devaro, 2007, s.528). Başarılı kadınlar, diğer kadınları rakipleri olarak görme eğilimindedirler (Biernat & Fuegen, 2001, s.719). Bu durum literatürde kraliçe arı sendromu olarak tanımlanmaktadır. Kraliçe arının tek derdi kontrolü elinde tutmaktır (Hasabnis, 2017). Genellikle kadın çalışanlar kadın yöneticileri tarafından dışlanmakta, engellenip mobbinge maruz bırakılmaktadırlar (Baykal, 2018, s.161).

Kadınlar erkeklere kıyasla, başarı merdivenlerinin basamaklarını tırmanırken haksızlığa maruz bırakılmakta, engellerle dolu labirent gibi yollardan geçmektedirler. Mücadeleleri sonucunda bu yolları aşabilen kadınlar, elde ettikleri pozisyonları korumak için cinsiyet önyargısının bir sonucu olarak kraliçe arılara dönüşebilmektedirler (Eagly & Carli, 2007; Derks vd., 2011a; 2016; Zandria

vd., 2020). Kadın yöneticiler diğer kadınlarla aralarına mesafe koyarlar. Kadın astlarına destek olmak yerine engel olmaktadır. Başarılı ve rakip gördükleri kadınları erkeklerden daha fazla eleştirirler (Derks vd., 2011a, s.519). Bireylerin yöneticiler tarafından gereksiz ve aşırı oranda rekabete zorlanması kaçınılması gereken önemli bir stres kaynağıdır (Sönmez, 2017, s.13).

Kıdemli kadın rol modellerinin eksikliği, kadınların kariyer başarısının önündeki önemli bir engel olarak görülmektedir (Sealy & Singh, 2010, s.284). Bir işletmede kadın liderin kraliçe arı olarak ünü varsa, diğer kadın astlarına onunla çalışmaktan kaçınmaları önerilmektedir (Zhao & Foo, 2016, s.1).

İş Tatmini

İş tatmini, bireyin işine karşı genel tutumu ve duygusal tepkisi ile ilgilidir (Mercer, 1997, s.57). İş tatmini çalışanın işini değerlendirmesi neticesinde elde ettiği duygusal tatmin veya aldığı haz olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2023, s.10-11). İş tatmini mevcut koşulların kişisel bir değerlendirmesidir. İçsel tepkilerin yani duyguların algılanmasıdır. Bireyin normlar, değerler ve beklentiler süzgecinden geçerek işlenen algularına yönelik geliştirdiği tepkilerden oluşmaktadır (Schneider & Snyder, 1975, s.319). İş yerindeki memnuniyetlerin bir göstergesidir. Çalışanlar tarafından iş tatmininin yüksek olması kurum başarısı açısından önem arz etmektedir.

İş Stresi

Stres kavramı Selye tarafından “insan vücudunun herhangi bir dış uyarana verdiği tepki” olarak tanımlanmaktadır (Selye, 1976). İş stresi, insanları normal işleyişinden alıkoyan, fizyolojik ve psikolojik davranışlarında değişime yol açan, iş kaynaklı konuların etkisiyle ortaya çıkan psikolojik bir durumdur. Başka bir deyişle çalışanlar ve iş çevresi arasında kurduğu etkileşim sonucu ortaya çıkan gerilim durumudur (Sönmez, 2017, s.8). Günümüzde yöneticiler tarafından iş stresine maruz kalan çalışanlar iş hayatında olumsuzluklarla karşılaşabilmekte, birçok zorlukla mücadele etmek zorunda kalabilmektedirler.

Strese karşı direnç, kadın çalışanlarda kaygı ve gerginliğe neden olabilir, bu da işe karşı tatminsizliğe ve olumsuz duygulara sebep olabilir (Tsaur & Tang, 2012, s.1039). Kadın olmanın iş stresine yatkınlaştırıcı olabileceği öngörülmektedir.

Kraliçe arı sendromunun daha çok üst yönetim pozisyonlarında olduğu görülmektedir (Groot, 2010). Bu tarz başarılı yöneticiler erkek egemen iş hayatına uyum sağlayarak astları veya rakipleri olan kadınlara hayatı zorlaştırmakta ve destek olmamaktadırlar (Baykal, 2018, s.163). Kadınlar birbirlerine yardım etmekten ziyade onları sabote etmeye yatkın olabilmektedirler (Salles & Choo, 2020).

Değişkenler Arası İlişkiler ve Araştırmanın Yapısal Modeli

Kadınlar rakip gördükleri diğer kadın çalışanlara daha eleştirel yaklaşarak iş ortamında olumsuz durumlara sebebiyet verebilmektedirler. Kadın yöneticilerin diğer kadın çalışanları bir sorun olarak görmeleri ve onlara baskı kurmaları, çalışılan ortamlarda istenmeyen bir durum olup hizmet kalitesi ve örgüt kültürü açısından olumsuz olabilecek sonuçlara yol açabilmektedir (Çelen & Tuna, 2021, s. 2129). Kadınların birbirlerini rakip gördüğü stres ve olumsuz iş tutumlarına neden oldukları bir iş ortamı oluşabilmektedir (Akdöl & Menteş, 2017). Çalışanlar iş yerini kadın düşmanı olarak algılasa tüm işletme için olumsuz etkilere katkıda bulunabileceği kabul edilmektedir (Rubino & Cortina, 2004). Yapılan bir araştırmaya göre kadın yönetici ile çalışan kadınların daha çok sağlık problemleri olduğu belirlenmiştir. (Bickford, 2011). Başka bir çalışmada da kraliçe arı sendromunun olumsuz etkilerinin daha çok olduğu ve çalışanların strese girmesine yol açtığı tespit edilmiştir. İşletmenin bütününe etkileyen bu durum iş tatmini şeklinde kendini göstermektedir (Permatasari & Suharnomo, 2019). Bu sendromun etkisiyle kadın yöneticiler emrinde çalışan kadınlara baskı kurduğu takdirde

olumsuz sonuçlar oluşturabilmektedirler. Dolayısıyla stresli bir iş ortamında çalışanlarda tatminsizlik oluşmakta ve bunun neticesinde davranış bozuklukları olabilmektedir (Eren, 1996, s.255).

Yapılan çalışmalarda orta kademe yönetici pozisyonlarında kadınların yoğunlaştığı fakat üst kademe yönetici pozisyonlarında ise daha az sayıda oldukları bulunmuştur (Karcıoğlu & Leblebici, 2014; TÜİK, 2021). Ailede büyük sorumluluğa sahip kadınlar hemşirelik öğretmenlik gibi belli mesleklere yönelmişlerdir. Ayrıca kadınlar üst düzey yönetici pozisyonlarından ziyade alt ve orta düzeyde yerini almışlardır. Oysa üst kademe yönetici pozisyonlarında kadınların sayıca fazla olduğu işletmeler daha çok güçlü finansal performans göstermekte, itibar ve marka konusunda da avantaj yaşamaktadırlar (Weber Shandwick, 2016).

Kraliçe arı sendromu, işletmelerin cinsiyet çeşitliliğinin faydalarından istifade edilme avantajını kısıtlayabilmektedir (Yaşbay-Kobay, 2021). Kadınlar kendilerini daha az denetlenmiş hissettikleri takdirde, astları olan diğer kadınları da o kadar çok terfi ettirirler (Salles & Choo, 2020). Bu bilgiler ışığında araştırma örneğini oluşturan kadın çalışanların kraliçe sendromu algılarının iş tatmini düzeyleri üzerindeki etkisinde iş streslerinin aracı bir rolünün olup olmadığını incelemek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Kadın çalışanların kraliçe arı sendromu algılarının iş stresi düzeyleri üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₂: Kadın çalışanların iş stresi düzeylerinin iş tatminleri üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H₃: Kadın çalışanların kraliçe arı sendromu algılarının iş tatminleri üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H₄: Kadın çalışanların kraliçe arı sendromu algılarının iş tatmini üzerindeki etkisinde iş stresi düzeylerinin aracı rolü vardır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı, kadın iş görenlerin yönetici pozisyonunda bulunan hem cinslerine yönelik Kraliçe Arı Sendromu algı düzeylerini ölçmek ve söz konusu kadın çalışanların Kraliçe Arı Sendromu algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkide yaşadıkları iş stresinin aracı bir rolünün olup olmadığını tespit etmektir. Kesitsel ve tarama yöntemi ile araştırma deseni belirlenen çalışmanın verileri nicel kapsamda ele alınmıştır. Bu bağlamda sahadan elde edilen veriler araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan yapısal model ve hipotezleri test etmek amacıyla basit aracılık analizine tabi tutulmuştur. Ayrıca, veriler betimleyici ön analiz, pearson korelasyon analizi, ölçme araçlarının yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri uygulanmıştır.

Katılımcılar

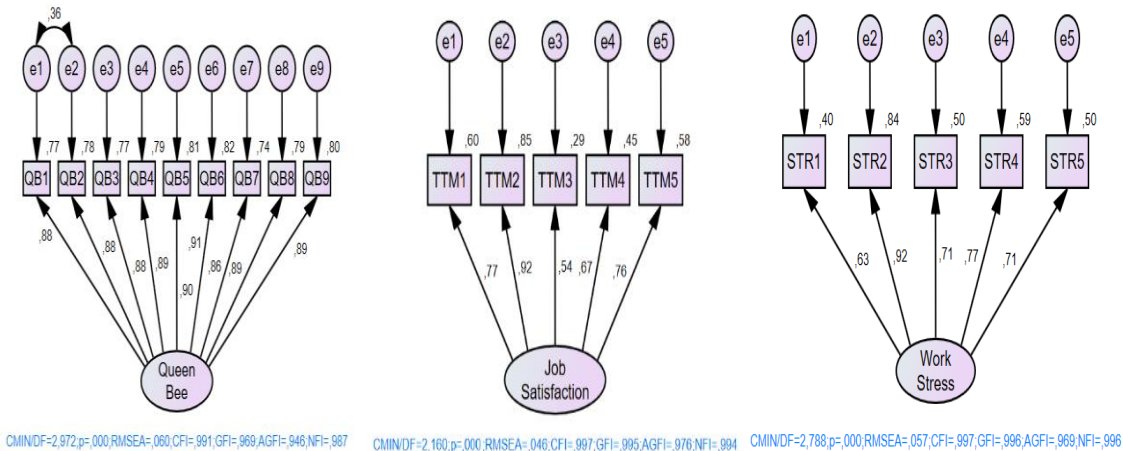
Araştırmanın evreninin Türkiye’de yaşayan ve sağlık sektöründe faaliyet gösteren 18 yaş üstü tüm kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, yüz yüze görüşme yöntemi ve Google Forms üzerinden oluşturulan anket formu ile elde edilmiştir. Veri toplama aşaması sonucunda, çalışmaya katılmayı kabul eden 544 kadın çalışan çalışmanın örneğini oluşturmaktadır. Örneklemin %68’i (n= 340) kamu sektöründe çalışırken, %67.7’si (n= 339) evlidir. Kadın çalışanların %52.2’si (n= 283) lisans düzeyinde öğrenime sahipken, %21.3’ü (n= 116) ön lisans öğrenimine sahiptir. Kadın çalışanların yaş ortalaması ise 37.2 ± 9.7 (min= 18; max= 63)) olarak hesaplanmıştır.

Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında örneklemden verileri elde etmek için oluşturulan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla açık ve kapalı uçlu sorular yöneltilmiştir. İkinci bölümde Yazar-Poyraz vd. (2023) tarafından geliştirilen tek boyutlu ve 9 ifadeli “Kraliçe Arı Sendromu Algısı Ölçeğinden” faydalanılmıştır. Söz konusu ölçme aracı kadın iş görenlerin hem cins olan yöneticilerine karşı kraliçe sendromunu deneyimlediklerine dair algılarını ölçmektedir. Yazarlar tarafından geliştirilen ölçeğin açıklama varyansı %81 olarak hesaplanırken Cronbach Alpha katsayısı 0.81 olarak rapor edilmiştir. Bu çalışmada ise ölçme aracının yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve orijinal hali için gerekli uyum iyiliklerine ulaşılmıştır ($\chi^2 /df= 2.972$, AGFI= 0.95, CFI = 0.99, GFI = 0.97, RMSA= .06, NFI= 0.99). Güvenirlilik katsayı değeri ise 0.97 olarak hesaplanmıştır.

Anket formunun üçüncü bölümünde ise kadın çalışanların iş tatmini düzeylerini ölçmek amacıyla Judge vd. (1998) tarafından geliştirilen ve Türk kültüre Keser ve Bilir (2019) tarafından uyarlanan 5 ifadeli “İş Tatmini Ölçeği-Kısa Form” kullanılmıştır. Keser ve Bilir (2019) yapmış oldukları çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayı değerini 0,85 olarak raporlamışlardır. Bu çalışmada ise ölçeğin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş ve tek boyutlu orijinal yapısı gerekli uyum iyiliği değerlerine ulaşmıştır ($\chi^2 /df= 2.60$, AGFI= 0.98, CFI = 0.99, GFI = 0.99, RMSA= 0.046, NFI= 0.99). Cronbach Alpha katsayı değeri ise 0.83 olarak hesaplanmıştır. Anket formunun son bölümünde ise katılımcıların iş stresi düzeylerini ölçmek amacıyla Barbier vd. (2009) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye Durmuşçelebi (2022) tarafından uyarlanan 9 ifadeli tek boyutlu “Pozitif ve Negatif İş Durumu Ölçeği”nin Negatif İş Durumları boyutu kullanılmıştır. İlgili boyut, çalışanların iş ortamında deneyimledikleri stres düzeylerini ölçmektedir. Bu çalışmada elde edilen doğrulayıcı faktör analizi bulgularına göre ölçeğin tek boyutlu yapısı korunmuş ($\chi^2 /df= 2.778$, AGFI= 0.99, CFI = 0.97, GFI = 0.99, RMSA= 0.057, NFI= 0.99) ve güvenilirlik katsayı değeri 0.86 olarak hesaplanmıştır. Tüm ölçme araçlarını ilişkin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi bulguları Şekil 1’de özetlenmiştir.

Şekil 1: Ölçüm araçlarının yapı geçerliliklerine ilişkin birinci düzey faktör analizi



BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmanın amacı ve yapısal modeli test etmek amacıyla oluşturulan hipotezlere ilişkin öncelikli olarak değişkenler üzerinde korelasyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Ortalama, Normallik, Korelasyon ve Güvenilirlik Analizleri Bulguları

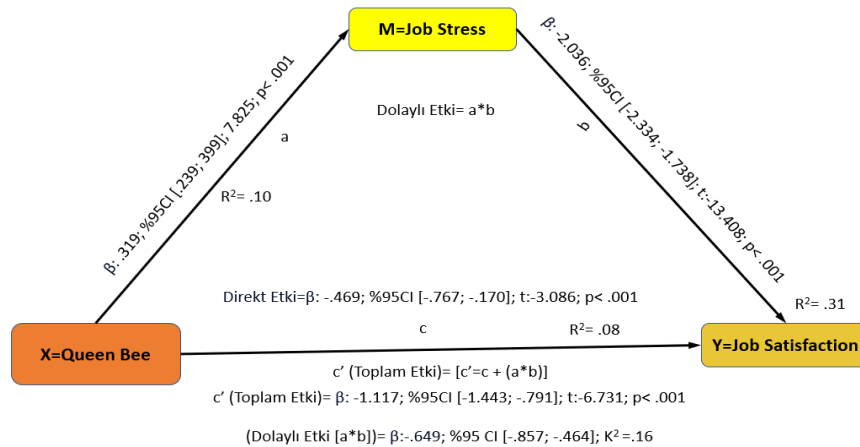
Değişkenler	\bar{X}	SS	Çarpıklık	Basıklık	1	2	3
Kraliçe Arı Sendromu Algısı	26.2	9.7	-0.054	-0.865	(0.97)		
İş Stresi	14.3	4.6	0.265	-0.382	0.319*	(0.86)	
İş Tatmini	16.9	4.0	-0.398	0.205	-0.278*	-0.0543*	(0.83)

Not: $n= 544$; \bar{X} = Ortalama; SS= Standart sapma; parantez içerisindeki değerler Cronbach Alpha Katsayılarıdır (α); $p<0.05$.

Tablo 1’deki bulgular incelendiğinde kadın çalışanların hem cins yöneticilerine yönelik kraliçe arı algıları ile iş stresleri arasında pozitif yönlü ($r= 0.319$; $p<0.05$), iş tatmini düzeyleri ile negatif yönlü ($r= -0.278$; $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca, örneklemin iş stresi ve iş tatminleri düzeyleri arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r= -0.543$; $p<0.05$). Bu bağlamda örneklemin kadın yöneticilerine yönelik algıladıkları kraliçe arı sendromu düzeyleri arttıkça iş stresleri artmakta iken iş tatmin düzeylerinin de azalmakta olduğu ifade edilebilir.

Araştırmanın hipotezlerini yapısal modeli test etmek amacıyla Hayes (2018) tarafından önerilen basit aracılık analizi uygulanmıştır. Bu bağlamda kadın çalışanların yöneticilerine karşı Kraliçe arı sendromu algılarının iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisinde, iş stres düzeylerinin aracılık rolü olup olmadığını test etmek amacıyla gözlenen değişkenlere dayalı olarak Bootstrap (yeniden örnekleme) yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır (Gürbüz & Şahin, 2015; Hayes, 2018; Preacher vd., 2007). Bootstrap tekniği ile yapılan aracı etki analizlerinde, araştırma hipotezlerinin desteklenebilmesi için elde edilen %95 güven aralığındaki (confidence interval, CI) değerlerinin sıfırı (0) kapsamaması gerekmektedir (MacKinnon vd., 2004). Elde edilen bulgular şekil 2’de özetlenmiştir.

Şekil 2: Basit aracılık etkisi (model 4) bulguları



Şekil 3’te araştırmanın yapısal modeli üzerinde uygulanan basit aracılık analizi (Model 4) bulgularına göre, kadın çalışanların kraliçe arı sendromu algılarının (X), aracı değişken olan iş stresi düzeyleri (M) üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde olduğu görülmektedir ($\beta= 0.319$; %95 CI [0.239; 0.399]; $t= 7.825$; $p< 0.001$). Bu bulgulara göre kadın çalışanların kadın yöneticilerine ilişkin kraliçe arı sendromu algıları arttıkça “iş stresi düzeylerinin de arttığı söylenebilir. Başka bir ifadeyle, kraliçe arı sendromu algısının puanındaki bir birimlik artış “iş stresi” değişkeninde 0.319 birimlik bir yükselmeye neden olmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre “iş stresindeki” değişimin %10’u ($R^2=0.10$) “kraliçe arı sendromu algısı” değişkeninden kaynaklanmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Öte yandan yapısal model üzerinde aracı değişken olarak ele alınan “iş stresinin (M)” sonuç değişkeni olan “iş tatmini” üzerindeki etkisi incelendiğinde bu değişkenler arasındaki yolun istatistiksel olarak negatif yönlü ve anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta= -2.036$; %95 CI [-2.334; -1.738]; $t= -13.408$; $p< 0.001$). Bu bulgulara göre “iş stresi” puanı arttıkça “iş tatmini” puanının da azaldığı ifade edilebilir. Kadın çalışanların iş stresi düzeylerindeki bir birimlik artışın iş tatmin düzeylerinde 2.036 birimlik bir azalmaya neden olmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Kadın çalışanların kraliçe arı sendromu algılarının sonuç değişkeni olan iş tatmini düzeyleri üzerindeki toplam etkisi incelendiğinde, bu etkinin istatistiksel olarak negatif yönlü ve anlamlı olduğu saptanmıştır ($\beta= -1.117$; %95 CI [-1.443; -.791]; $t= -6.731$; $p< 0.001$). Buna ek olarak “kraliçe arı sendromu algısının” “iş tatmini” değişkeni üzerindeki doğrudan etkisi de negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta= -0.469$; %95 CI [-.767; -.170]; $t= -3.086$; $p< 0.001$). Bu bulgulara göre, “kraliçe arı sendromu algısı” arttıkça “iş tatmin” düzeyi azaldığı ifade edilebilir. Örneklemin, iş tatmini düzeylerindeki değişiminin %8’i ($R^2=0.08$) kraliçe arı sendromu algısının doğrudan etkisinden kaynaklanırken, %31’i ($R^2=0.08$) kraliçe arı sendromu ve iş stresinin ortak etkisinden kaynaklanmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda H_3 hipotezi desteklenmiştir.

Son olarak kraliçe arı sendromu algılarının iş tatmin düzeyleri üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla “iş stresinin” “kraliçe arı sendromu algısı” ile “iş doyumunu” arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir (Dolaylı etki [$a*b$])= $\beta:-0.649$; %95 CI [-0.857; -.0464]; ($K^2 = 0.16$). Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü $K^2= 0.16$ olup bu değer “iş stresinin” “kraliçe arı sendromu algısı” ile “iş tatmini” arasındaki ilişkide aracılık rolünün orta büyüklükte etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İş stres düzeyi yüksek olan kraliçe arı sendromu algısına sahip kadın çalışanların iş tatmin düzeyleri diğer çalışanlara göre daha düşük olduğu ifade edilebilir. Bu bulgular doğrultusunda H_4 Hipotezi desteklenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada sağlık sektörü bünyesinde faaliyet gösteren kadın çalışanların kadın yöneticilerine ilişkin kraliçe arı sendromu algıları ile iş tatmini ve iş stresi düzeylerinin ilişkileri ele alınmıştır. Kadın çalışanların hem kariyer yönetimlerindeki en büyük engellerden hem de cam tavan sendromu (Masten vd., 1990) gibi kariyer ilerlemelerini sekteye uğratan olgulardan biri olarak ele alınan kraliçe arı sendromu, kadın yöneticilerinin hem cinslerine yönelik ayrımcılık ve baskı gibi olumsuz iş yeri tutumları sergilemelerine neden olmaktadır. Bu bağlamda yapılan çalışmalar incelendiğinde kraliçe arı sendromuna sahip kadın yöneticilerden ayrımcılık gören kadın çalışanların daha az performans gösterdiği ve iş tatmin düzeylerinin düştüğü gözlemlenmiştir (Hussain, 2022; Raja & Riaz, 2022; Grmek, 2020). İlgili çalışmalara paralel olarak bu çalışmada ise elde edilen bulgulara göre, kadın

yöneticilerinden kraliçe arı sendromu gözlemleyen kadın çalışanların iş stresleri artmakta dolaylı olarak iş tatmin düzeyleri de azalmaktadır. Bu araştırmanın temel amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin hepsi desteklenmiştir.

Araştırmanın belirli bir örneklem ve sürede toplanması temel kısıtını oluşturmaktadır. İleride konuyla ilgili yapılacak olan çalışmalar için farklı örneklemelerden elde edilecek sonuçlar ile hem uygulayıcılara hem de literatüre katkıda bulunabilir. Özellikle, kraliçe arı sendromu algısı köklü bir kavram olmasına rağmen, örgütsel davranış yazın alanında çok kısıtlı çalışmalar yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, konuyla ilgili nitel ya da nicel araştırma yöntemleri benimsenerek kadın yöneticilerin hem cinslerinin kariyer engellerine yönelik gerçekleştirmiş oldukları “kovanda tek olma” sendromunun öncül ve sonuçları hem psikometrik açıdan hem de örgütsel davranış disiplini açısından araştırma konusu yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akdöl, B. & Menteş, S. A. (2017). Kadınların yönetici pozisyonlarında yaşadıkları zorluklar ve lider üye etkileşiminde cinsiyetin rolü. *Business ve Management Studies: An International Journal*, 5(3), 859-879. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v5i3.158>
- Aksu, M. & Şahin, B. (2022). Kraliçe arı sendromu bağlamında kadınların kariyer yolunda erilleşme sorununun teorik incelemesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1(1), 1-25.
- Barbier, M., Peters, S. & Hansez, I. (2009). Measuring positive and negative occupational states (PNOSI): Structural confirmation of a new Belgian tool. *Psychologica Belgica*, 49(4), 227-247. <https://doi.org/10.5334/pb-49-4-227>
- Baykal, E. (2018). Sosyal kimlik teorisi perspektifiyle kraliçe arı sendromu. *KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 159-175.
- Bickford, N. (2011). Queen Bees - An Evolving Species or An Office Myth? Erişim: 10 Şubat 2024, <https://www.ft.com/content/9bc76152-f3f9-11e0-b221-00144feab49a>
- Biernat, M., & Fuegen, K. (2001). Shifting standards and the evaluation of competence: Complexity in gender-based judgment and desecion making. *Journal of Social Issues*, 57(4), 707-724. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00237>
- Blau, F.D. & Devaro, J. (2007). New evidence on gender differences in promotion rates: an empirical analysis of a sample of new hires. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 46(1), 511-550. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2007.00479.x>
- Çelen, O. & Tuna, M. (2021). Konaklama işletmelerindeki kadın çalışanların kraliçe arı sendromu algılarının ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 2127-2148. <http://doi.org/10.26677/tr1010.2021.838>
- Derks, B., Ellemers, N., Van, L.C., & Groot, K.D. (2011a). Do sexist organizational cultures create the queen bee?. *British Journal of Social Psychology*, 50(1), 519-535. <https://doi.org/10.1348/014466610X525280>
- Derks B., Van L.C, Ellemers, N., & Groot K.D. (2011b). Gender-bias primes elicit queen- bee responses among senior policewomen. *Psychological Science*, 22(1), 1243- 1249. <https://doi.org/10.1177/0956797611417258>
- Doğan, N. (2023). *Fabrika çalışanlarında bilişsel fonksiyon ile iş tatmini ve uyku kalitesi arasındaki ilişkinin belirlenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İzmir Bakırçay Üniversitesi: İzmir.

- Dopwell, L.K.J. (2019). *The queen bee syndrome autoethnographic insights and educator observations: perspectives from minority women*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Northwest Nazarene University, Idaho, USA.
- Durmuşçelebi, C. (2022). *İş talepleri, iş kontrolü, kişilik, iş stresi, emniyet kültürü ve emniyet davranışı arasındaki ilişkilerin sivil havacılık sektöründe saptanmasına yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı: Hatay.
- Eagly, A.H., & Carli L.L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Eren, E., (1996). *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul
- Grmek, M. (2020). *Who are the queen bees?: A systematic review of literature* [Doctoral dissertation], Universidade Católica Portuguesa Católica Porto Business School.
- Groot, G.D. (2010). *Queen bee behaviour: A women's fight, under which conditions does it appear and how can it be reduced?*. [Master dissertation], University of Groningen, Netherland.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe yöntem analiz*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Hasabnis, S.R. (2017). Problem face by the corporate women leaders with special reference to "queen bee syndrome". *Online International Interdisciplinary Research Journal*, 7(5), 59-65.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Hussain, M. (2022). Development And Validation Of Queen Bee Syndrome Perception Inventory (QBSPI). *Webology*, 19(4), 188-205.
- Hutchinson S. (2002). Women in school leadership: Taking steps to help them make the leap. the changing world of school administration. *United States of America: NCPEA*. S: 363-372.
- Johnson, Z., & Mathur-Helm, B. (2011). Experiences with queen bees: A South African study exploring the reluctance of women executives to promote other women in the workplace, *South African Journal of Business Management*, 42(4), 47-56. <https://hdl.handle.net/10520/EJC22426>
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.83.1.17>
- Karatepe, S., & Nalcı-Arıbaş, N. (2017). İş hayatında kadın yöneticilere ilişkin cinsiyet ayrımcılığı: Türkiye için bir değerlendirme. *Yaşam Dergisi*, 31, 7-23.
- Karacıoğlu, F., & Leblebici, Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: "Cam tavan sendromu" üzerine bir uygulama. *Atatürk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 28(4), 1-20.
- Kaya, R.R., & Alkan, A. (2021). Türkiye'deki kamu hastanelerinde idari pozisyonda görev yapan hekimlerin profillerine yönelik bir çalışma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 254-262. <https://doi.org/10.34087/cbusbed.799117>
- Keser, A., & Bilir, K.B.Ö. (2019). İş tatmini ölçeğinin Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3): 22-239.

- Knight, M.A. (1989). *The relationship task orientation and people orientation to the queen bee syndrome in selected groups of female nurses*. Doctoral Thesis, Adelphi University, New York.
- 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
- Masten, A., Best, K. & Garmezy, N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and Psychopathology*, 2(4), 425-444.
- Mercer, D. (1997). Job satisfaction and The secondary headteacher: The creation of a model of job satisfaction. *School Leadership and Management*, 17(1), 57-68. <https://doi.org/10.1080/13632439770168>
- Negiz, N., & Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(1), 195-214.
- Permatasari, D., & Suharnomo, S. (2019). Investigating the “queen bee” phenomenon in Indonesia: A case study. *Diponegoro International Journal of Business*, 2(1), 41-51. <https://doi.org/10.14710/dijb.2.1.2019.41-51>
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185–227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Raja, B. I., & Riaz, S. (2022). Analyzing "Queen Bee Syndrome" in the context of women's leadership and managerial roles through empirical research. *Journal of Development and Social Sciences*, 3(1), 264-273. [https://doi.org/10.47205/jdss.2022\(3-1\)21](https://doi.org/10.47205/jdss.2022(3-1)21)
- Rubino, K.M., & Cortina, L.M. (2004). Working in a context of hostility toward women: Implications for employees well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 107-122. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.9.2.107>
- Salles, A., & Choo, E.K. (2020). Queen bee phenomenon: A consequence of the hive. *The Lancet*, 395 (10228), 940. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30597-3](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30597-3)
- Schneider, B., & Snyder, R. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0076756>
- Sealy, R.H.V., & Singh, V. (2010). The importance of role models and demographic context for senior women's work identity development. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 284-300. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00262.x>
- Selye., H. (1976). Further thoughts on stress without distress., *Med. Times*, 10(4), 124–132.
- Sönmez, H. (2017). *Çalışma yaşamındaki iş stresinin depresyon ve benlik saygısı ile ilişkisi: Okulöncesi, ilkökul, ortaokul ve lise öğretmenleri üzerine bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Üsküdar Üniversitesi: İstanbul.
- Tanyeli, Ç. (2008). *Örgüt kültürü içinde cinsiyet ayrımcılığı algılamasının kadın kariyeri üzerine etkileri: Kavramsal ve uygulamalı bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Selçuk Üniversitesi: Konya.
- Taşdelen-Baş, M. (2019). Kraliçe arı sendromu ve hemşirelik mesleği. *Turkish Studies Social Sciences*, 15(1), 807-815.

- Tsaur, S. H. & Tang, Y. Y. (2012). Job stress and well-being of female employees in hospitality: The role of regulatory leisure coping styles. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (4), 1038-1044. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.12.009>
- TÜİK. (2021), İstatistiklerle Kadın. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2021-45635>
- Weber Shandwick (2016). GFP Index 2016. <https://www.webershandwick.com/wp-content/uploads/2018/04/gender-forward-pioneer-index-infographic.pdf>.
- TÜİK. (2022), İstatistiklerle Kadın. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2022-49668#:~:text=Hanehalk%C4%B1%20i%C5%9Fg%C3%BCc%C3%BC%20ara%C5%9Ft%C4%B1rmas%C4%B1%20sonu%C3%A7lar%C4%B1na%20g%C3%B6re%20C5%9Firketlerde%20C3%BCst%20d%C3%BCzey%20ve%20orta,y%C4%B1%20C4%B1nda%20%20%2C7%20oldu>.
- Wiegand, Tessa (2015). *Helping hand or queen bee? the impact of senior-level women on junior-level women within organizations*, [Master dissertation], Harvard College, Cambridge.
- Yaşbay-Kobal, H. (2021). Kraliçe arı fenomeni bağlamında özel sektörde çalışan kadınlara yönelik nitel bir araştırma. *Kadem Kadın Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 53-78
- Yazar-Poyraz, Z. (2022). *Kraliçe arı sendromunun liderlikle ilişkisi: Sağlık kurumları örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Ordu Üniversitesi: Ordu.
- Yazar-Poyraz, Z., & Kılıç, T.(2021). The relationship between queen bee syndrome and leadership: A view to healthcare institutions. *International Journal Health Management and Tourism*, 8(2), 138-157.
- Yazar-Poyraz, Z., Yalap, O., Kanbay, Y. & Akçam, A. (2023 May, 2-6). *Development of the Queen Bee Syndrome Perception (QBS-S) Scale and Investigation of its Psychometric Properties*. 8th International Health Sciences and Management Conference, Trabzon, Türkiye. <http://ihmc2023.ussam.org/en/>
- Zandria, S., Luther-King, J.Z., & Hennie P. (2020). Queen bee syndrome at the workplace; Perspectives of female business students at a South African Private University. *The Journal of Social Sciences Research*, 6(4), 406-412.
- Zel, U. (2002). İş arenasında kadın yöneticilerin algılanması ve “kraliçe arı sendromu”. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 39-48.
- Zhao, S. & Foo, M.D. (2016). Queen bee syndrome the real reason women do not promote Women. <https://cclinovation.org/wp-content/uploads/2020/03/queen-bee-syndrome.pdf>

BİR BANKA YÖNETİCİSİNİN DOLANDIRICILIK SERÜVENİ: SÜREÇ VE MEKANİZMALAR ÜZERİNE BİR VAKA ANALİZİ

Dr. Öğr. Üyesi Konuralp SEZGİLİ

Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, ksezgili@atu.edu.tr

Doç.Dr. H. Elif KUTLUGÜN

TEAM University, elif.kutlugun@teamuni.uz

Prof.Dr. Ali DANIŞMAN

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, ali.danisman@asbu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, medyada uzun süre yer alan bir banka yöneticisinin dolandırıcılık serüveni üzerinden, dolandırıcılık sürecinin hangi mekanizmalara göre nasıl gerçekleştiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmada dolandırıcılık vakası kapsamında nitel bir desen kullanılarak mağdur olarak tanımlanan kişilerden 10'u ile ilgili kamuya açık bir şekilde medyada yer bulan ve gizliliği bulunmayan dokümanlardan veri ve bilgiler toplanmış ve Gioia yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, dolandırıcılık sürecinin yüksek getiri vaadi, ikna girişimi, işlemin gerçekleşmesi, işlem sonrası yaklaşımlar şeklinde dört aşamada gerçekleştiğini ve tüm aşamalarda yüksek gelir vaadi ve beklentiyi dengeleyen pozisyonel güç ve güvene dayalı ağ mekanizmalarının etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dolandırıcılık, Güven, Kurumsal güven, Sosyal ağlar, Pozisyonel güç, Gioia yöntemi.

GİRİŞ

Medyada sıkça yer alan ve bazıları gündemi uzun süre meşgul eden dolandırıcılık vakaları, farklı disiplinlerdeki akademik araştırmaların ilgi odağı olmuştur. Bu araştırmalar dolandırıcılığın toplumsal, örgütsel ve bireysel yönlerini, araçlarını, nedenlerini ve sonuçlarını açıklamaya çalışmaktadır. Örneğin dolandırıcılığa zemin hazırlayan toplumsal ve ekonomik nedenler olarak, hızla büyüyen ekonomi, parasal genişleme ve ekonomik durgunluk gibi faktörler üzerinde durulmuştur (Gray vd., 2005). Ayrıca yetersiz yönetim, kontrol sisteminin eksikliği, rekabet baskısı ve rekabeti körükleyen yenilikler gibi örgütsel, yapısal ve teknolojik mekanizmaların da dolandırıcılığa fırsat verdiği vurgulanmıştır (Skeel, 2005; Hollow, 2015; Toms, 2017). Öte yandan, aşırı risk alma, açgözlülük ve kibir gibi bireysel özelliklerin de dolandırıcılığa maruz kalma riskini artırdığı ortaya konulurken (Balleisen, 2017; Hollow, 2014), bazı çalışmalarda kişileri dolandırıcılığa iten ve sevk eden mekanizmalar modeller üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır (ör. Cressey, 1953; Hermanson, 2004; Kranacher vd., 2010). Geliştirilen modellerde genel olarak dolandırıcılığa yönelmede finansal baskı/ihtiyaç, fırsat, rasyonelleştirme (Cressey, 1953), kapasite, ideoloji ve ego gibi etkenler üzerinde durulmuştur.

Diğer yandan, özellikle işletme ve yönetim alanında yapılan çeşitli çalışmalarda da güven, sosyal ağlar ve mesleki ve/veya pozisyonel gücün dolandırıcılıktaki rolüne vurgu yapılmaya başlanmıştır. Buna göre, dolandırıcılar sosyal ağları içerisindeki güven ilişkilerine dayanarak mağdurları ikna

etmekte, suç işlerken sosyal ağlarını ve mesleki/pozisyonel güçlerini kullanmakta ve dolandırıcılık sıkı sosyal ağlar içindeki kişiler arasında daha kolay yayılabilmektedir. Güven, dolandırıcılık için bir temel olarak kullanılırken (Granovetter, 1985; Burt ve Knez, 1995), insanların ilgisini çekmek için kullanılan çekici vaatler sosyal ağlar içerisinde kulaktan kulağa dolaşabilmekte ve örgütsel veya mesleki güce sahip bireylerin bu statülerini kullanmalarına bağlı olarak potansiyel mağdurları ikna etme olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, insanların dolandırıcılık yapmasına neden olan sosyal ve ekonomik dinamiklerin yanı sıra, dolandırıcılık vakalarında güvenin sosyal ağların ve mesleki ve profesyonel gücün dolandırıcılığın nasıl gerçekleştiğini anlamak için kilit önem taşıyabilecektir. Ancak, güven, sosyal ağlar ve mesleki/profesyonel gücün dolandırıcılığın ortaya çıkışından tamamlanmasına kadar nasıl kullanıldığına dair yeterli görgül bilgi bulunmamaktadır. Dolayısıyla, dolandırıcılığın ortaya çıkması sırasında güven, sosyal ağlar ve mesleki/profesyonel güce ilişkin hangi mekanizmaların nasıl oluştuğu tam olarak bilinmemektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada, bu sürecin hangi mekanizmalarla nasıl gerçekleştiği Türkiye’de ulusal medyada geniş yer bulan, ünlü futbolcuları ve varlıklı iş insanlarını dolandıran bir banka müdürü vakası üzerinden anlaşılmasına çalışılmaktadır. Çok sayıda kişi, normal fonların kendilerine sağlayacağından daha fazla kazanç elde etme umuduyla söz konusu banka müdürüne önemli miktarda para vermiş ancak belli bir süre sonra dolandırıldıklarını anlamışlardır.

Bu araştırma ile mevcut yazına iki açıdan katkıda bulunulabilecektir. Öncelikle bu konuda finans ve kriminoloji yazınının öndelik ettiği bir gelenek ağırlıklı olarak faillerin, son birkaç yılda da mağdurların niteliklerine odaklanarak bu eylemin sebep ve sonuçlarını anlamaya odaklanmakta, ancak dolandırıcılık sürecinin hangi mekanizmalarla nasıl gerçekleştiğine ilişkin fazla bilgi sunmamaktadır. Bu haliyle dolandırıcılığın bir süreç olarak nasıl gerçekleştiği tam olarak bilinmemektedir. Bu çalışma ile bir vaka üzerinden dolandırıcılık sürecinin hangi mekanizmalara göre nasıl gerçekleştiği ortaya konularak dolandırıcılık sürecinin anlaşılmasına yönelik yazının gelişmesine katkıda bulunulacaktır. Öncekilerden farklı olarak bu çalışmada nitel desen ile kişiler arasındaki ilişki ve örgütsel bağlam dikkate alınarak, dolandırıcılık sürecinin nasıl işlediği, insanların hangi mekanizmalarla nasıl kandırılabilirdiği, failin süreci nasıl yönettiği ortaya konulmaktadır. Çalışmanın ikinci katkısı bankacılık sektöründe bir yöneticinin pozisyonunu ve sosyal ağlarını dolandırıcılık girişimi için güven oluşturmada nasıl kullandığı ile ilgilidir. Mevcut yazında dolandırılması hedeflenen kişileri ikna etmede güven oluşturmada ve bu süreçte sosyal ağların ve pozisyonel gücün önemine işaret edilmekle birlikte bunların dolandırıcılık sürecinde nasıl kullanıldığına ilişkin fazla bilgi bulunmamaktadır. Bu çalışmada, bir banka müdürünün sahip olduğu pozisyonel gücü ve sosyal ağları ne tür güven oluşturarak dolandırıcılık sürecinde nasıl kullandığı ortaya konularak dolandırıcılıkta güvenin, sosyal ağların ve pozisyonel gücün rolünün daha iyi anlaşılmasına katkı sağlanacaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dolandırıcı ve Dolandırıcılık

Dolandırıcılık, değerli bir şeyi elde etmede avantaj sağlamak veya başkasının hakkını elinden almak için gerçeği kasıtlı olarak çarpıtan aldatıcı bir eylem olarak görülmektedir (Duffield ve Grabosky, 2001). Levi (2009: 224), dolandırıcılığı daha geniş bir şekilde "aldatma yoluyla mal ve/veya para elde etme" olarak tanımlamaktadır. Hem bireyler hem de kuruluşlar para, varlık veya hizmet elde etmek, para veya hizmetlerin ödenmesinden veya kaybından kaçınmak ya da kişisel veya işle ilgili bazı avantajları garanti altına almak için dolandırıcılık yapabilmektedir (Silverstone ve Sheetz, 2004). Dolandırıcılık, aldatma, rüşvet, sahtecilik, kara para aklama, gizli anlaşma, hırsızlık vb. geniş bir skaladaki suç faaliyetlerini içermektedir.

Dolandırıcılık üzerine yapılan çalışmaların temel odaklarından biri olarak insanların neden dolandırıcılık yaptığı konusudur. Bu amaçla Cressey (1953) *dolandırıcılık üçgeni* modelini geliştirmiştir. Modelin adından da anlaşılacağı üzere, insanları dolandırıcılık yapmaya motive eden üç sacayağı -baskı, fırsat ve rasyonelleştirme- vardır. Sacayağının ilki olan baskı, dolandırıcının yaşadığı finansal bir sorunu ifade eder. Finansal zorluklardan kaynaklanan baskı, kişileri iyi kontrol edilmeyen potansiyel para kaynakları gibi fırsatlara yönelik arayışa sevk edebilir. Bu sacayağının fırsat kısmını oluşturur. Dolandırıcılık yapmayı düşünen kişiler genellikle teknik becerileri ve/veya gerekli bilgiye sahip olmaları nedeniyle eylemleri sonrasında yakalanmayacaklarına inanırlar. Dolandırıcılıkla ilgili en yaygın algılanan baskılar, kişinin imkanlarının üzerinde bir yaşam standardına sahip olma isteği, kişisel borç veya ödenmesi gereken yüksek faturalar, zayıf kredi skoru, planlanmamış finansal ihtiyaçlar ve kişisel mali kayıplardır. Ancak, modele göre, insanlar dolandırıcılık için baskı ve fırsat koşullarına sahip olsalar bile, zihinlerinde bunu haklı çıkaracak bir gerekçe bulamadıkları sürece çoğu bunu yapmak için harekete geçmeyecektir (Cressey, 1953). Bu kişiler, rasyonelleştirme olarak kabul edilen bu tür gerekçelere dayanarak yaptıklarının yanlış olmadığına inanırlar. Wolfe ve Hermanson (2004), bu modele kapasite unsurunu da ekleyerek *Dolandırıcılık Elması* modelini geliştirmiştir. Bu modelde, Cressey tarafından tanımlanan üç boyuta ek olarak, bir kişinin kişilik özelliklerinin ve kapasitesinin de suç eylemlerinde önemli olduğunu öne sürmüşlerdir. Buna göre, dolandırıcıların açık kapıyı bir fırsat olarak görme ve bu fırsatı sadece bir kez değil defalarca kötüye kullanma kapasitesine sahip olmaları gerekmektedir. Kranacher ve diğerleri (2010), daha farklı bir bakış açısıyla, dolandırıcılığın arkasındaki motivasyonun para, ideoloji, zorlama ve ego (*MICE*) olarak kategorize edilebileceğini öne sürmektedirler. Para, kişinin dolandırıcılık yapmasına neden olan her türlü finansal ihtiyacı, bir anlamda daha iyi yaşama hırsını ifade ederken, ideoloji dolandırıcılığın meşrulaştırılmasına temel oluşturmak için kullanılır; örneğin, dolandırıcılığa karışan kişiler inançları/ideolojileri doğrultusunda daha büyük bir iyilik için bunu yaptıklarını düşünebilirler. *Zorlama*, bazı dolandırıcıların dolandırıcılık eyleminin içine başkaları tarafından zorla çekilmiş olabileceklerini ifade eder. Son olarak, *ego* kavramının da dolandırıcılık için bir neden olduğu kabul belirtilmektedir. Buna göre, bazı insanlar güç veya itibarlarını kaybetmemek için dolandırıcılık yapmaktadırlar.

Bu modeller, insanların hangi gerekçelerle dolandırıcılık serüvenine girdiğini anlamada önemli bir temel oluşturmaktadır. Yani, modeller insanların neden dolandırıcılık eylemine girdiği hususunda genel olarak farklı şekillerde açıklayıcı bilgi sunmaktadır. Ancak, bir kurum yöneticisi/çalışanı olarak gerçekleştirilen dolandırıcılık sürecinin hangi dinamiklere göre nasıl bir seyir izlediği hakkında yeterli düzeyde bilgi sağlamamaktadır. Dolayısıyla, herhangi bir sebeple dolandırıcılık yapmaya niyetlenmiş bir yöneticinin/çalışanın dolandırmak istediği kişilere nasıl ulaştığı ve onları nasıl ikna ettiği gibi sorular önemini korumaktadır. Burada özellikle işletme alanındaki yazın, sosyal ağlar ve güven ile dolandırıcının sahip olduğu pozisyonel/profesyonel gücün önemine vurgu yapmaktadır. Buna göre, dolandırıcılık sürecinin hangi mekanizmalarla nasıl gerçekleştiğinin açıklanabilmesi açısından kişinin nasıl bir sosyal ağ içinde bulunduğu, ikna sürecinde nasıl bir güven oluşturduğunun ve kurum yöneticisi/çalışanı olarak pozisyonel ve/veya profesyonel kimliğini ve gücünü nasıl kullandığının ortaya konulması önem arz etmektedir.

Güven ve Sosyal Ağların Önemi

Güven ve sosyal ağlar çoğu dolandırıcılık vakasında önemli bir rol oynamaktadır. Güven, insanları savunmasız bir durumda bırakarak bir tarafın diğerinden faydalandığı fırsatçılığa yol açarak dolandırıcılığın temelini oluştururken (Williamson, 1975) çoğu insan finansal kararlarını içinde bulunduğu sosyal ağlarına göre verebilmektedir. Güven kavramı farklı perspektiflerden farklı şekillerde tanımlanmış olmakla birlikte yaygın olarak "bir başkasının niyetleri veya davranışlarına ilişkin olumlu beklentilere dayalı olarak bireyin bir nevi savunmasız kalmayı kabul etme niyetini

ifade eden psikolojik bir durum" olarak kabul edilmektedir (Rousseau, Sitkin, Burt ve Caremer, 1998, s. 395). Güven, kişinin başkalarının kendi beklentisine uygun hareket edeceğine ilişkin değerlendirmeden oluşur. Bundan dolayı güvenen açısından bir tür kırılabilirlik ve risk almayı gerektir (Dietz, 2011). Bu açıdan, dolandırıcılık sürecinin nasıl gerçekleştiğinin anlaşılabilmesi, güvenin hangi temelde nasıl oluştuğunun doğru anlaşılmasına bağlıdır. Bununla ilgili rasyonel temelli ve sosyal etkileşim temelli iki farklı bakış açısı dikkat çekmektedir.

Rasyonel temelli bakış açısına göre, ilişkilerde güven ne kazanılacağı ve ne kaybedileceği analiz edilerek, yani olası kazanç ve kayıplara göre inşa edilir (Schelling, 1960; Lindsfold, 1978; Casson, 1988; Shapiro vd., 1992). Buna göre, insanlar ilişkide oldukları kişilere kendi yararlarına davranacaklarına ya da en azından kendilerine zarar vermeyeceklerine inandıklarında güven duyarlar (Dasgupta, 1988). Dolayısıyla, güven duygusu elde edilen kazançların olası kayıplardan daha büyük olması durumunda oluşur (Williamson, 1993). Bu bakış açısına göre, dolandırıcılığa maruz kalan insanların da aslında dolandırılmadan önce bir tür kazanç-kayıp analizi yapmış olmaları ve kazanç ve kayıpları dikkatlice değerlendirdikten sonra aldığı riskin sonucuna göre dolandırıcıya karşı güven duymaları beklenir.

Sosyal etkileşim temelli bakış açısına göre, güvenin oluşmasında kişiler arası ilişkilerin nasıl olduğu etkili olur (McAllister, 1995; Tyler ve Kramer, 1996; Granovetter, 1985). Buna göre, insanlar birbirleriyle ne kadar çok şey paylaşırlarsa, birbirleri hakkında o kadar çok şey bilirler ve birbirlerinin nasıl davranacaklarını tahmin ederek güven duygusu geliştirirler (Lewicki ve Bunker, 1996). Bu bakış açısına göre, dolandırıcılığa temel oluşturan güven insanların içinde buldukları sosyal ağlar içinde geliştirdikleri ilişkilere göre farklı şekillerde oluşabilir. Dolayısıyla, güvenin sosyal ağların ve bu ağlar içindeki ilişkilerin nasıl oluştuğuna ve yapılandığına bağlı olarak değerlendirilmesi gerekir.

Araştırmalar, dolandırıcılık mağdurlarının çoğunun zaten var olan bir sosyal ağın içindeki kişiler tarafından dolandırıcılığın içine çekildiklerini göstermektedir (CSA, 2007). Örneğin, tarihin bilinen en büyük ponzi girişimcisi Bernard Madoff, sosyal ağlarında kulaktan kulağa yayılan bilgileri kullanarak saadet zinciri için muhasebeciler, komisyoncular, diş hekimleri, arkadaşlar ve aile üyeleri gibi kişilere ulaşarak onları dolandırıcılık planına dahil etmiştir (Lewis, 2010). Dolandırılanlar tarafından bakıldığında da yatırım yapmak isteyen insanlar, güvenilir finansal fırsatlar bulabilmek için daha çok sosyal ağları içindeki kişilere başvurma ve finansal fırsatları değerlendirirken yakın aile ve arkadaşlarının fikirlerini dikkate alma eğiliminde olmaktadır (DiMaggio ve Louch, 1998). İnsanlar arkadaşlarına, aile üyelerine ve iş arkadaşlarına nispeten daha fazla güvendikleri için buralardaki ağlar üzerinden dolandırıcılığa daha kolay maruz kalabilmektedirler (Ganzini vd., 1990).

Pozisyonel/Profesyonel Güç ve Güven

Dolandırıcıların mesleki ya da örgütsel pozisyonlarının dolandırıcılığın nasıl gerçekleştirildiğinde önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Örneğin, The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) tarafından yapılan bir çalışma, çalışanların pozisyonu ile dolandırıcılık miktarı arasında önemli bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Çalışmaya göre, dolandırıcılık yapan alt kademe ve denetleyici rolünde olmayan çalışanların oranı toplam vakaların %44'ünü oluştururken, dolandırıcılık yapan yönetici pozisyonları için bu oran %34'tür. Daha ilginç, alt kademede yönetici pozisyonunda olmayan çalışanların neden olduğu ortalama kayıp 50.000 dolar ve dolandırıcılık süreleri 18 ay iken, yöneticilerin neden olduğu ortalama kayıp 150.000 dolardır ve dolandırıcılık süreleri 24 aydır. Çalışma, dolandırıcıların pozisyonel güçleri daha yüksek olduğunda, daha uzun süre dolandırıcılık yaptıklarını, sonunda da daha yüksek kaybın ortaya çıktığını göstermektedir. Bu da bir bakıma çalıştıkları kurumlarda önemli pozisyonel güce sahip kişilerin daha az sorgulandıklarına ve diğerlerinin onlara daha fazla güvendiklerine işaret etmektedir (Denman, 2018).

Öte yandan, üst düzey yöneticilerin şirket adına dolandırıcılık faaliyeti gerçekleştirme konusunda şirkette daha düşük statüde olanlara kıyasla daha büyük fırsatları olabilmektedir (Brennan ve McGrath, 2007). Örneğin, The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) tarafından yürütülen bir çalışmanın sonuçları, 125 ülkeden 2690 suiistimal vakasının %34'ünde yöneticilerin bizzat suiistimalci olduğunu göstermektedir (Denman, 2018). Üst düzey yöneticilerin sosyal statüleri ve konumları, onlara otoriteye daha rahat erişme, sosyal bağlantıları ile teknik ve idari sistemleri kullanarak yakalanmadan dolandırıcılık yapma imkânı vermektedir (Engdahl, 2008). Ayrıca, yönetici pozisyonundaki kişiler, hile yaparken mevcut iletişim kanallarını kullanmadan gayri resmi iletişim kanalları da oluşturabilmektedirler (Wedel, 2001).

Dolandırıcılık mağdurlarının kimlere ne şekilde güvendiklerini ve nasıl dolandırıcılık mağduru olduklarını anlayabilmek için sadece kişiler arası ilişkileri ve grup içi dinamikleri anlamaya çalışmak yeterli olmayabilir. İnsanlar dolandırıcıların ağına çoğu zaman ortada mevcut bir kurum olduğu için, söz konusu kişiden ziyade o kişinin temsil ettiği kuruma güvendikleri için takılmaktadır. Dolayısıyla, dolandırıcılık sürecini açıklayabilmek için, kişilerin örgütlere duyduğu güveni de ortaya koymak gerekir. Giddens (1990), örgütlere duyulan güveni soyut prensiplerin doğru olduğuna inanmak şeklinde tanımlarken, Maguire ve Phillips (2008) kavramı “örgüt haline gelmiş herhangi bir sistemin öngörülebilir ve iyi niyetle işleyeceğine dair duyulan inanç” şeklinde ifade etmektedir. Söz konusu güven, bireyin kişisel güveninin çok da aşına olmadığı, hatta belki gelecekte ilişkide olmayacağı iyi tanımadığı bireylerden oluşan yapılara/örgütlere duyulan güvendir (Lewicki ve Benedict-Bunker, 1995). Örgütlere duyulan güven, kişiler arası güvenin tesis edilmesinde de etkilidir, yani belli bir örgüte duyulan güven hem hesap-kitaba dayalı güveni, hem de ilişkisel güvenin inşasını etkilemektedir (Rousseau, 1998).

Bir kişinin yetkinliği veya güvenilirliği hakkında karar verirken, güvenen kişi güveni bilinen bir varlıktan bilinmeyen bir varlığa aktarır. Bu aktarım sürecinde, güvenen, doğrudan deneyimi ya çok az ya da hiç olmadığı halde, güveni bir “kanıt kaynağından” başka bir kişi ya da gruba aktarır (Milliman ve Fugate, 1988). Bu süreç, polis memurları, belirli kuruluşlardaki yöneticiler, sertifikalı öğretmenler, doktorlar gibi belirli kuruluşları temsil eden kişilere, temas halinde olan kişinin bu kişiyle şahsen gerçek bir yaşam ilişkisi olmasa bile neden güvenebildiğini açıklar. Burada yetkinliğe/uzmanlığa dayalı güven çoğu zaman belli bir kuruma duyulan güven ile iç içedir. Bir örgüte duyulan güven, o örgütün parçası olan belli kişi veya kişilere güvenmeyi sağlayabileceği gibi, kişilere duyulan güven de kişinin parçası olduğu örgüte duyulan güvenin ön koşulu olabilir (Kroeger, 2017). Bu bağlamda, bu çalışmada örgütsel bağlamda geliştirilen sosyal ağlar ve sahip olunan pozisyonel gücün kullanılarak nasıl oluşturulan güven üzerinden dolandırıcılık sürecinin nasıl gerçekleştirildiği anlaşılmasına çalışılmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmada güven, sosyal ağlar ve pozisyonel/profesyonel güç üzerinden dolandırıcılık sürecinin nasıl gerçekleştiğini anlamak için Türkiye’de yakın zamanda büyük bir bankanın şube müdürünün kamusal alanda tanınmış isimleri ve iş insanlarını dolandırması şeklinde basında geniş yer bulan vakanın derinlemesine incelemesi yapılmıştır. İnceleme kapsamında basında genişçe yer bulan, gizliliği bulunmayan iletişim dökümleri, duruşma kayıtları ve bireysel ifadeleri içeren metinler yer almıştır.

Vaka özeti: Yüksek getirili gizli fon

Vaka, dolandırıcılık yaptığını kabul eden ancak yeni vakalar ortaya çıktığı için yargılanma süreci devam eden ve medyanın büyük ilgisini çeken bir sanığın yer aldığı yüksek profilli bir dolandırıcılık süreci ile ilgilidir. Dolandırıcılık şüphelisi (D) Türkiye'nin büyük özel bankalarından birinde şube müdürü olarak görev yapmaktadır. (D), başlarda iş dünyasından müşterilerin daha yoğun olduğu

şubelerde görev yaparken, sonradan Türkiye'de büyük bir futbol kulübünün teknik ekibi ve oyuncularının bankacılık işlemlerinin yürütüldüğü bir şubenin müdürü olarak görevlendirilmiştir. Basında çıkan haberlere ve kurumsal dokümanlara göre, D, 2011 yılından itibaren ailesinden ve arkadaşlarından topladığı kaynakları kullanarak finansal yatırım girişimlerinde bulunmuş, bu girişimler başlarda sorunsuz yürürken zamanla kayıplarla karşılaşmış ve bunları telafi etmek amacıyla yeni fonlar toplamaya başlamıştır. Bu şekilde yüksek getirili yatırım fırsatları vaat ederek para toplamaya karar vermiştir. D, Kasım 2022'de güvenilir olduğunu düşündüğü hedef kişiyle ilk karşılaşmasını gerçekleştirmiş ve ponzi olarak da bilinen hileli yatırım planını uygulamaya başlamıştır. Nisan 2023'te, durumu fark eden ilk mağdurun şikâyeti üzerine sistem çökmüştür. Zaman içinde başta futbol dünyasının ünlüleri ve iş insanları olmak üzere onlarca kişinin milyonlarca Dolar dolandırıldığı ortaya çıkmış ve medyada uzun süre geniş bir yankı bulmuştur.

Prosedür

Vaka ile ilgili veri ve bilgiler, mağdur olarak tanımlanan kişilerden 10'u ile ilgili kamuya açık bir şekilde medyada yer bulan ve gizliliği bulunmayan dokümanlardan toplanmıştır. Kullanılan veri kaynakları üç gruba ayrılabilir. İlk grup, vakayla ilgili medya haberlerinden oluşmaktadır. İkinci grup mağdurlar tarafından kamuoyuna bildirilen ve medyada yer bulan ifadelerden oluşmaktadır. Üçüncü grupta ise yine kamuoyuna yansıyan dokümanlarda mağdurların D ile gerçekleştirdikleri görüşmelerin deşifreleri yer almaktadır. Bu materyallerin tümü, süreci yakından takip eden gazeteciler, fail, mağdurlar veya bunların yasal temsilcileri tarafından medyanın erişimine sunulmuştur.

Verileri analiz etmek için Gioia yöntemi (Gioia vd., 2013) kullanılmıştır. Sosyal yapılandırmacılığın entelektüel birikimi ve gömülü kuramın argümanlarından hareket eden bu yöntem, tümevarımsal araştırmaların yürütülmesi ve sunumunda niteliksel bir titizlik sağlamak için geliştirilmiş; yönetim yazınında doğmuş ve hâlihazırda kullanılan bir kavram-kuram geliştirme sistematiğidir. Bu çalışmada, örneklerin dikkatlice incelenmesini takiben, ortaya çıkan ampirik temaların kavramsal kategorileri ve genel boyutları belirlenmiştir. Bu şekilde, tüm dolandırıcılık sürecini açıklığa kavuşturan bir veri yapısı oluşturulmuştur (Gioia vd., 2013).

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma bulguları, bu vakada dolandırıcılık sürecinin hangi aşamasında ne tür dinamiklerin olduğunu ortaya koymaktadır. Temaların entegre edildiği süreç modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.

Öncelikle belirtmek gerekir ki, dolandırıcılık modellerinde genel olarak belirtildiği gibi D'nin dolandırıcılığa başlama süreci yakın çevresinden topladığı fonları değerlendirmek için oluşturduğu çarkın zaman içinde aksaması ve böylelikle ortaya çıkan finansal gereksinimi bulunduğu pozisyondaki kaynakları fırsat olarak görmesiyle başlamaktadır. Vaka ile ilgili haberlerden anlaşıldığı kadarıyla, D, esasında aksayan çarkın tekrar döndürülmesini sağlayacak bir düzeye gelmesini ummakta, ancak sistem içerisindeki mağdurların artması ve rakamların büyümesi sonucu böyle bir durum gerçekleşmemekte ve süreç adli bir vakaya dönüşmektedir.

Çalışmada, dolandırıcılık sürecinin hangi dinamikler üzerinde nasıl gerçekleştiğinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Verilerin ön analizi, ilişkisel ve/veya kurumsal temelde güven oluşması sonucu, dolandırıcılık sürecinin yüksek getiri vaadi, ikna girişimi, işlemin gerçekleşmesi, işlem sonrası yaklaşımlar şeklinde dört aşamada gerçekleştiği ve her bir aşamada D ve mağdurlar arasında farklı etkileşimlerin olduğu ve kullanılan mekanizmanın bazen aynı kaldığı bazen de farklılaştığı görülmektedir.

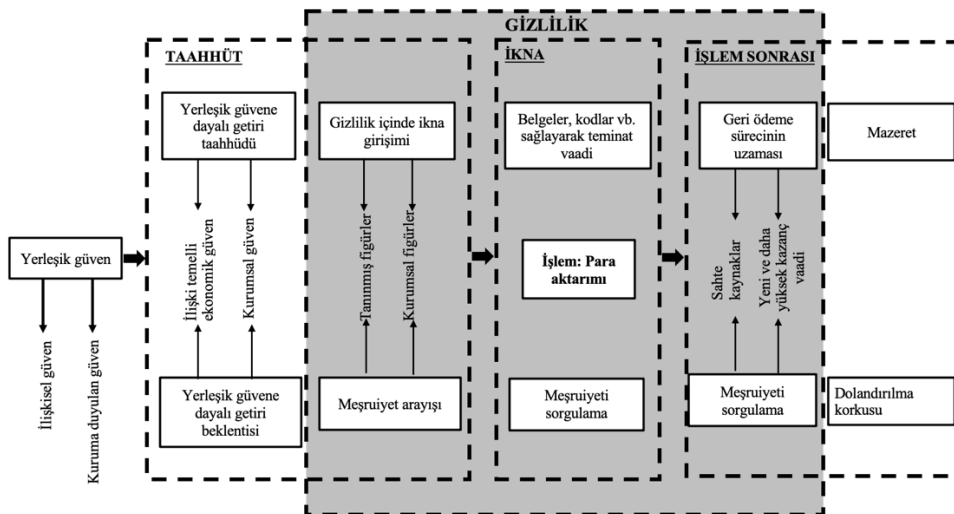
İlk aşama, dolandırıcılık eylemine zemin teşkil eden yerleşik güven ilişkisinin var olduğu bir alanı işaret etmektedir. Araştırmamızda vaka kapsamında incelenen 10 mağdurun da D'ye karşı ya ilişkisel

temelde ve/veya çalıştığı kuruma ve pozisyonuna bağlı olarak bir güven duydukları görülmektedir. D'nin mağdurlarla kurduğu ilişki hâlihazırda sahip olduğu sosyal ağ içinden ya da bu ağın bir mensubu aracılığıyla ikincil bir sosyal ağ üzerinden kurulmaktadır. Aynı zamanda D yöneticiliğini yaptığı banka sayesinde kurumsal güven zemininde hareket etmektedir. Bu ağ içerisindeki ilişki, olağan bankacılık operasyonlarının ötesinde kişiselleşmiş, bireylere kimi zaman usulü bozacak çeşitli ayrıcalıkların tanındığı (örn. müşterinin iş yerinde işlem yürütülmesi), dolandırıcılık potansiyelinin yüksek olduğu özel bir alan olarak görülebilir.

İkinci aşama var olan güvenin istismar edildiği, ekonomik ve kurumsal güven inşasına dayalı olarak yüksek kazançlı bir fon fikrinin mağdurlara teklif edildiği aşama olarak belirmektedir. Bu aşamada bankanın gizli bir fonunun bulunduğu ve sınırlı sayıda yatırımcının piyasa normlarının oldukça üzerinde getiri elde edebileceği yönünde çeşitli teklifler sunulduğu görülebilir. Devamında, mağdurların rasyonellik arayışı karşısında doğrudan veya dolaylı olarak tanıdıkları kamusal/ünlü profiller ile banka üst düzey yöneticilerinin isimlerinin kullanılmasıyla geliştirilen güven biçimlerine dayalı olarak gizliliğin başladığı da anlaşılmaktadır. Bu organizasyonun banka içinde gizli yürütüldüğü, herkesin bu fona dâhil olmadığı, ünlü kişilerin açıklanmaktan rahatsızlık duyacağı gibi manipülasyonlar aracılığıyla mağdurların bu kanallara ulaşması engellenmekte, sürecin gizliliğine ilişkin inanç mağdura yerleştirilmektedir.

İkna ve işlem aşaması, öncekinin devamı olarak tam bir gizlilik içinde yürütülmekte, mağduru her bir meşruiyet sorgusu sahte bankacılık dokümanları, sahte iletişim belgeleri üretilerek, gerçek-dışı diğer belge ve olaylara göndermeler yapılarak giderilmektedir. Bu aşama transfer işlemi ile neticelenerek işlem sonrası aşamaya ilerlenmektedir. Burada ikna mekanizmasının görece çeşitlendiği söylenebilir. Zira olaya karışan birçok mağdur ikinci kere, bazen daha fazla sayıda transfer yapmaya devam etmektedir. Aynı zamanda bu aşamada kısmi ödemelerin yapılarak organizasyonun sürdürülebilirliğinin sağlanmaya çalışıldığı da görülmektedir. Bu aşamada hem tamamı gerçekleştirilmeyen ödemelerin gerekçelendirilmesi hem de sisteme nakit akışı sağlanması için yatırımcı iştahını yükseltmek üzere yeni ve daha karlı tekliflerle sürecin tekrarlandığı görülebilir. Gizliliğin önemini yitirdiği nokta, ödemelerin gerçekleşmeyeceğinin anlaşılmasına başlandığı ve sistemin dağılma sürecine girdiği aşamadır. Vaka kısa süre içinde hukuki sürecin başlamasıyla sona ermiştir.

Şekil 1: Dolandırıcılık sürecinin akışı



SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın ön bulguları vakadaki dolandırıcılık eyleminin fikir ve teşebbüs aşamasından başlayarak suçun icrasına ve eylem sonrası döneme kadar, mağdurlardaki risk iştahı ve rasyonellik beklentisi/arayışı arasındaki gerilimin güç ve güvene dayalı ağ mekanizmalarıyla yatıştırıldığını göstermektedir. Bu durum, dolandırıcılığın bir ikna sarmalı içinde bütünsel bir süreç olarak incelenmesi için makul bir zemin oluşturmaktadır.

Kriminoloji ve finans yazını, dolandırıcılık üçgeni modeline dayalı olarak dolandırıcının bireysel gerekçesine odaklanmaktadır. Model, örgütler için bu tür suçları engellemek adına, kurumsal işleyişin veya failin sergileyebileceği semptomları işaret etmesi bakımından faydalı görülebilir. Ancak, dolandırıcılık çok katmanlıdır ve örgütün de dahil olduğu büyük bir grup içinde gerçekleşmektedir (Albrecht vd., 2016). Yazında bu noktada güvene sıklıkla gönderme yapılmaktadır (ör. Gurun, Stoffman ve Yonker, 2018) ve bu çalışmada ulaşılan bulguların ana eksenlerinden biri güvendir. Bununla birlikte güveni sağlayan güç unsurlarını, bu ilişkinin sosyal bağlamını, nihayet tüm bunların etkileşimini görmek mümkün olmuştur.

Bu çalışmanın bulguları, pozisyonel gücün farklı bireylerin/mağdurların ikna edilerek sürece dahil edilmesinde farklı şekillerde kullanılabilirliğini göstermektedir. Bu, French ve Raven (1959) tarafından öne sürülen güç kaynaklarının belli bir kombinasyonu olarak değerlendirilebilir. Örneğin meşru güç, mağdurların kurumsal güven tutumuyla etkileşim içindeyken benzeşim gücü failin bireysel sosyal ağını, ödül gücü ise kurumsal sosyal ağını etkili kullanmasında rol oynamaktadır. İkinci olarak sosyal ağlar, gizliliğin ve etkinin nasıl işlediğini açıklamaktadır (Greve, Palmer ve Pozner, 2010). Vakada failin ağındaki bireyler, birbirinden haberdar olarak getiri konusunda bir görüş birliğine varmış görünmektedir. Ağların taklide eğilimli olduğu bilinmektedir. Böylelikle yakın birlikteliğin, ortaklaşa beklenen yüksek vadin, fail tarafından farklı güç kombinasyonları kullanılarak (pozisyonel güç) yalıtım sağlanmasını, mağdurların gizli alana sürüklenmesini meşru ve olanaklı kıldığı görülmektedir. Bu sonuç, yazında yatırımın karmaşık ve yatırımcıya münhasır olmasının dolandırmayı olanaklı kıldığına yönelik yaygın argümanı açıklayıcı niteliktedir (ör. Carey ve Webb, 2017).

Son yıllarda piyasaların belirsizlik göstermesi, kurumları ve bireyleri kötü niyetli arayışların hedefi haline getirmiştir. Yapılan son araştırmalar, dünya genelindeki kuruluşların yaklaşık yarısının yolsuzluğa maruz kaldığını ortaya koymaktadır. Bu durum özellikle finans sektöründe dolandırıcılık faaliyetlerinin artmasına yol açmıştır. Dolandırıcılığın bir süreç olarak anlaşılmasına katkıda bulunmayı amaçlayan bu çalışmanın devamı mahiyetinde yapılacak yeni çalışmalarla, suçun ve mali sonuçlarının engellenmesinin yanı sıra örgütlerde ve genel olarak toplumda yozlaşmaya yönelik farkındalık düzeyinin geliştirilmesi bakımından da katkı sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Albrecht, C. C., Sanders, M. L., Holland, D. V., & Albrecht, C. (2016). The debilitating effects of fraud in organizations. İçinde: R. Burke vd. (Eds), *Crime and Corruption in Organizations* (ss. 163-185). Routledge.
- Allport, G. W. (1966). Traits revisited. *American Psychologist*, 21, 1–10.
- Balleisen, E. J. (2017). *Fraud. An American history from Barnum to Madoff*. Princeton: Princeton University Press.
- Brennan, N. M. & McGrath, M. (2007). Financial statement fraud: Some lessons from US and European case studies. *Australian Accounting Review*, 17(2), 49–61.
- Burt, R. S., & Knez, M. (1996). Trust and third-party gossip. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 68, 89.

- Carey, C., & Webb, J. K. (2017). Ponzi schemes and the roles of trust creation and maintenance. *Journal of Financial Crime*, 24(4), 589-600.
- Cressey, D. R. (1953). *Other people's money: The social psychology of embezzlement*. The Free Press
- Dasgupta, P. (1988). Trust as a commodity. İnde: D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations* (s.47-72). New York: Basil Blackwell.
- Denman, D. E. (2019). 2018 report on occupational fraud: results and how companies can protect their assets. *Journal of Accounting and Finance*, 19(4).
- Dietz, G. (2011). Going back to the source: Why do people trust each other? *Journal of Trust Research*, 1(2), 215-222.
- Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557-588.
- DiMaggio, P., & Louch, H. (1998). Socially embedded consumer transactions: For what kinds of purchases do people most often use networks?. *American Sociological Review*, 619-637.
- Duffield, G., Grabosky, P. (2001). The psychology of fraud. Trends and issues in crime and criminal justice 200. Australian Institute of Criminology, Canberra.
- Elliot, R. K., & Willingham, J. J. (1980). *Management fraud: Detection and deterrence*. New York: Petrocelli Books
- Engdahl, O. (2008). The role of money in economic crime. *The British Journal of Criminology*, 48(2), 154-170
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). University of Michigan.
- Ganzini, L., McFarland, B., & Bloom, J. (1990). Victims of fraud: Comparing victims of white collar and violent crime. *Journal of the American Academy of Psychiatry and the Law Online*, 18(1), 55-63.
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Cambridge, UK: Polity.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Granovetter, M., Action, E., & Structure, S. (1985). The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Gray, K. R., Frieder, L. A., & Clark Jr, G. W. (2005). *Corporate scandals. The many faces of corporate greed*. St. Paul: Paragon House.
- Greve, H. R., Palmer, D., & Pozner, J. E. (2010). Organizations gone wild: The causes, processes, and consequences of organizational misconduct. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 53-107.
- Gurun, U. G., Stoffman, N., & Yonker, S. E. (2018). Trust busting: The effect of fraud on investor behavior. *The Review of Financial Studies*, 31(4), 1341-1376.
- Hollow, M. (2014). The 1920 Farrow's bank failure: A case of managerial hubris? *Journal of Management History*, 20, 164-178.
- Hollow, M. (2015). *Rogue banking. A history of financial fraud in interwar Britain*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Levi, M., (2009) Financial Crime. İnde: M Tonry (Ed.), *Oxford Handbook of Crime and Public Policy*, (s.223-246). New York: Oxford University Press.
- Lewicki, R. J. and Benedict-Bunker, B. (1995). 'Trust in relationships: a model of development and decline'. İnde: Benedict-Bunker, B. et al. (Eds), *Conflict, Cooperation and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch*, (s. 133-73). San Francisco, CA: Jossey-Bass,
- Lewis, L. S. (2010). Madoff's victims and their day in court. *Society*, 47(5), 439-450.
- Kranacher, M. J., Riley Jr., R. A., & Wells, J. T. (2011). *Forensic accounting and fraud examination*. John Wiley & Sons.

- Kroeger, F. (2017). Facework: Creating trust in systems, institutions and organisations. *Cambridge Journal of Economics*, 41, 487–514.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 114, 139.
- Lindskold, S. (1978). Trust development, the GRIT proposal, and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation. *Psychological Bulletin*, 85(4), 772.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Maguire, S., and Phillips, N. (2008). ‘Citibankers’ at Citigroup: A study of the loss of institutional trust after a merger. *Journal of Management Studies*, 45(2), 372-401.
- Milliman, R. E., & Fugate, D. L. (1988). Using trust-transference as a persuasion technique: An empirical field investigation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8(2), 1-7.
- Nash, R., Bouchard, M., & Malm, A. (2017). Social networks as predictors of the harm suffered by victims of a large-scale Ponzi scheme. *Canadian Journal of Criminology and Criminal Justice*, 59(1), 26-62.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217–33.
- 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.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377.
- Silverstone, H. & Sheetz, M. (2004). *Forensic accounting and fraud investigation for non-experts*. Hoboken, N.J.: Wiley. 292 p.
- Schelling, T. C. (1960). *The strategy of conflict*. Cambridge: Massachusetts.
- Skeel, D. A. (2005). *Icarus in the boardroom: The fundamental flaws in corporate America and where they came from*. Oxford: Oxford University Press.
- Toms, S. (2017). Fraud and financial scandals. İçinde: J. F. Wilson, S. Toms, A. de Jong, & E. Buchnea (Eds.), *The Routledge Companion to business history* (pp. 358–372). Abingdon and New York: Routledge
- Tyler, T. R., & Kramer, R. M. (1996). Whither trust. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 1, 15.
- Wedel, J. R. (2001). Corruption and organized crime in post-communist states: New ways of manifesting old patterns. *Trends in Organized Crime*, 7(1), 3–61.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The Journal of Law and Economics*, 36(1, Part 2), 453-486.
- Wolfe, D. T., & Hermanson, D. (2004). The fraud diamond: Considering the four elements of fraud. *The CPA Journal*, December, 1–5.

KAPSAYICI LİDERLİK LİTERATÜRÜNÜN VOSVIEWER İLE BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Öğr. Gör. Dr. Esra BİLDİRİCİ ÇALIK

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, esrabcalik@yyu.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada son yıllarda artan önemi nedeniyle "Kapsayıcı Liderlik" kavramı ele alınarak web of Science-WOS veri tabanında yıllar itibariyle yapılan çalışmaların bir eğilimi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda yapılan araştırmada 1992-2024 yılları arasında yapılmış olan 3876 adet çalışma bibliyometrik analiz ile incelenmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Son yıllarda kavrama olan ilginin arttığı ve buna bağlı olarak dünya genelinde pek çok ülkede konu ile ilgili çeşitli çalışmaların arttığı tespit edilmiştir. Yapılan analizlerle kapsayıcı liderlik ile ilgili en çok çalışmanın yapıldığı ülkeler, araştırmacılar, kurumlar, atıflar vb. değişkenler incelenmiş ve kapsayıcı liderlik kavramının önemi anlaşılmasına gayret gösterilmiştir. Araştırma bulgularının bu alanda araştırma yapmak isteyen gelecek araştırmacılara ışık tutması ve Türkçe literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler; Kapsayıcı Liderlik, Bibliyometrik Analiz, İşyeri Kapsayıcılığı, Farklılıkların Yönetimi

GİRİŞ

Günümüzde örgütler hızlı değişen işgücü piyasalarında daha etkin insan kaynakları yönetimi için farklı özelliklere sahip işgörenleri istihdam etmek durumundadırlar. Farklı dil, din, ırk, gelenek, kültür vb. özelliklere sahip çalışanların, örgütlerde uyumlu çalışabilecekleri bir ortam oluşturma zorunluluğu örgüt yöneticileri için her zamankinden daha fazla önem kazanmakta ve daha çok emek ve zaman gerektirmektedir. Küreselleşme ile artan ulaşım ve iletişim imkanları çok farklı coğrafyalardan işgörenlerin örgütlerde istihdam edilmelerine olanak sağlamaktadır. Bu durum örgütlerde yöneticilerin değişen işgücü özelliklerine uygun davranışlar göstermeleri gerekliliğini doğurmaktadır. Kapsayıcı liderlik bu yönüyle örgütlerde farklı bireysel özelliklere sahip işgörenlerin farklılıklarını bir değer olarak göreyerek onların kararlara katılmalarını, örgüte uyumlarını ve örgütsel performans için yüksek çaba göstermelerini teşvik edecek bir örgütsel ortamın hazırlanmasını amaçlamaktadır.

Bu araştırmada kapsayıcı liderlik kavramı ele alınmış, kavramsal tanımlamanın yanı sıra Web of Sciences (Wos) veri tabanından alınan verilerle bibliyometrik analiz yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda kavramla ilgili çalışmaların yıllar bazında arttığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu araştırmayla diğer araştırmacıların dikkatini kapsayıcı liderlik üzerine çekerek yeni araştırmalar için tercih edilebilmesi için bilinç ve farkındalık oluşturulmak istenmiştir.

Yapılan analizlerde de görüldüğü üzere son yıllarda kapsayıcı liderlik kavramına artan bir ilgi söz konusudur. Bu araştırmanın amacı kapsayıcı liderlik ile ilgili akademik çalışmaların bibliyometrik analizini yaparak aşağıdaki araştırma sorularına cevap aramaktır;

1. Kapsayıcı liderlik çalışmaları yıllara göre nasıl bir gelişme göstermektedir?
2. Kapsayıcı liderlik ile ilgili çalışmalar en çok hangi ülkelerde yapılmaktadır?
3. Kapsayıcı liderlik ile ilgili alanda en çok ilgi duyulan çalışmalar kimler tarafından yapılmıştır?

4. Kapsayıcı liderlik çalışmalarının türlere göre dağılımı nasıldır?
5. Kapsayıcı liderlik ile ilgili çalışmalarda ortak yazarlar kimlerdir?
6. Kapsayıcı liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda en çok atıf alan araştırmalar hangileridir?
7. Kapsayıcı liderlik çalışmalarında en çok atıf alan araştırmalar hangi ülkelerde yapılmıştır?
8. Kapsayıcı liderlik ile ilgili çalışmalar en çok hangi üniversitelerde yapılmıştır?
9. Kapsayıcı liderlik çalışmalarında en çok kullanılan anahtar kelimeler hangileridir?

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcı lider, her bir bireyin örgüte katkılarını benzersiz bulan, örgütte farklılıklara ve farklı fikirlere açık olan, ulaşılabilir liderdir (Erkal, 2023). Bu yönüyle kapsayıcı liderler özellikle farklı özelliklere sahip işgörenlerin istihdam edildiği örgütlerde örgütsel amaçlara çalışanların yönlendirilebilmesi ve örgütteki iş ortamının sağlıklı olabilmesi açısından oldukça önemlidir. Kapsayıcı liderlik çalışanlar arasındaki farklılıkları tanıma, farklılıkları değerli bulma ve karar alma süreçlerine katılımlarını teşvik etmek olarak tanımlanmaktadır (Cohen, 2022; Mor Barak, 2015). Kapsayıcı liderliğin ; bulunabilirlik, erişilebilirlik ve açıklık olmak üzere üç alt boyutu bulunmakta ve yapılan ampirik çalışmalarda sıklıkla bu boyutlar ele alınmaktadır (Ahmed vd.,2021; Buskirk, 2020; Choi vd., 2017; Jin vd., 2017; Li, 2021; Zhao vd., 2020). Bulunabilirlik, liderin çalışanları için ne ölçüde mevcut olduğunu gösterirken erişilebilirlik, çalışanların lidere her an ulaşabilme derecesidir. Açıklık ise liderin çalışanlarını fikir ve görüş sunmaya ne ölçüde teşvik ettiğini ifade eder (Sung, 2021). Özellikle farklı işgücü profiline sahip örgütlerde bu üç özelliğe sahip yöneticilerin olması işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını artırırken aynı zamanda iş ortamında meydana gelmesi muhtemel çatışmaların daha hızlı ve doğru bir şekilde çözülmesine de uygun zemin hazırlanmış olur. Kapsayıcı lider, örgütlerde farklı özelliklere sahip çalışanların bu farklılıklarını yönetip, ondan istifade etmeye çalışmanın yanı sıra farklılıkları teşvik eden lider olarak da ifade edilebilir.

Kapsayıcı liderlik, çalışanların ihtiyaçlarına odaklanarak çalışanların katkılarını önemseyen, çalışanların başarısızlık ya da hatalarını benimseyen ilişkisel bir liderlik türüdür (Polat ve Çelik, 2023). Kapsayıcı liderlik, farklı görüş ve bakış açıları için güvenli bir çalışma ortamı yaratırken aynı zamanda benzersizlik ve aidiyet duygusuna dayalı adaleti teşvik eder (Korkmaz vd., 2022). Kapsayıcı liderler örgütlerinde çalışanlarının çabalarını takdir eder, sahip olduğu bilgiyi örgütte paylaşır, ekip üyelerinin sorumluluk alma ve örgüte uyumlarını artırmak için ekip üyeleri ile birlikte çalışır (Erkal, 2023). Böyle liderlerin olduğu örgütlerde işgörenler farklılıklarından dolayı dışlanmayacaklarını bilir, yapacakları hataların hoş görüleceğini ve örgütsel hedefler doğrultusunda daha fazla gayret göstermesi gerekliliğini hisseder.

Kapsayıcı liderlik ile ilgili ampirik çalışmalar incelendiğinde örgütler açısından pek çok olumlu çıktıya sebebiyet verdiği tespit edilmiştir. Kapsayıcı liderlik; örgütsel bağlılık, performans ve iş tatminini olumlu etkilemekte (Sung, 2021; Xiaotao vd., 2018), psikolojik rahatlık sağlamada (Javed vd., 2019; Randel vd., 2018; Zhao vd., 2020), işe adanmayı artırmada (Bao vd., 2022; Sprouse, 2021), inovatif iş davranışlarını artırmada (Javed vd., 2019; Mendelsohn,2021; Zhong vd., 2022) oldukça önemli faydasının olduğu tespit edilmiştir. Kapsayıcı liderliğin ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı (Tran & Choi, 2019; Younas vd., 2021), örgütsel bağlılık (Buskirk, 2020; Mendelsohn, 2021) ve takım performansı (Jolly & Lee, 2021, Erkal, 2023) üzerinde de pozitif etkileri bulunmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Değişen dünya, değişen nesil yeni yeni yönetim anlayışlarını beraberinde getirmektedir. Yeni yönetim anlayışlarından biri olan işyeri kapsayıcılığının oluşması için gerekli olduğu düşünülen kapsayıcı liderlik kavramı son yıllarda artan önemi nedeniyle sıklıkla incelenen konulardan biri haline

gelmiştir. Küreselleşen dünyada rekabetin sınırlar ötesine kayması ve rekabetin artması örgütleri farklı dil, din, ırk, gelenek, kültür vb. özelliklere sahip çalışanları bir arada ve uyum içinde çalıştırma gerekliliğini doğurmuştur. Farklılıkları yönetebilen bunun yanı sıra farklılıkları teşvik eden, farklılıklara değer veren liderlik anlayışının gerekliliği kapsayıcı liderliği doğurmuştur. İşletmelerin pazardaki ani değişimlere ayak uydurabilmesinin öncülü olan kapsayıcı liderlik kavramının öneminin anlaşılması gerektiği düşünülmektedir. Bu yönüyle yapılan araştırma ile sonraki çalışmalarda başka araştırmacılara rehber olmak amaçlanmıştır.

Çalışmada Web of Science veri tabanından elde edilen son 32 yıllık (1992-2024) yayınlar incelenerek bibliyometrik analiz yapılmıştır. Bibliyometrik analiz araştırmacılara araştırdıkları konularla ilgili ayrıntılı bilgi sunarken aynı zamanda uluslararası bilimsel etkinlikleri ölçmek için kullanılmaktadır (Ulukök ve Arar, 2020; Yıldız ve Aykanat, 2017).

Yapılan bibliyometrik analiz ile kapsayıcı liderlik kavramına yıllar içinde artan ilgi tespit edilmiştir. Ayrıca kapsayıcı liderlik ile ilgili çalışmaların en çok hangi ülkelerde ve hangi araştırmacılar tarafından yapıldığı tespit edilmiştir. Araştırmada anahtar kelime analizi, yazar atf analizi, ülke atf analizi vb. çeşitli analizlere yer verilmiştir.

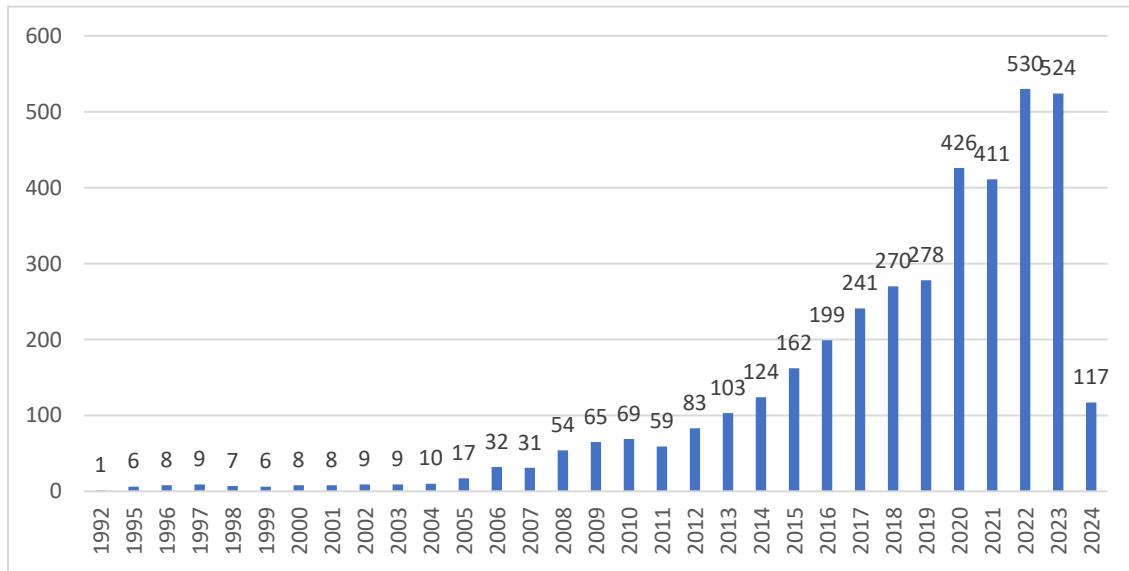
Çalışmada 27.03.2024 tarihinde Web of Science- WOS veri tabanından "Inclusive Leadership" kelimesi taranarak 3876 çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmaların incelenmesinde VOSviewer programından yararlanılmış ve görselleştirme yapılarak yorumlanmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Kapsayıcı Liderlik Çalışmalarının Yıllara Göre Dağılımı

Bilimsel çalışmaların başlıklarına ve anahtar kelimelerine bakılarak Web of Science veri tabanında yapılan sorgu neticesinde 1992-2024 dönemine ait "Kapsayıcı Liderlik" ile ilgili toplam 3876 adet yayın yapıldığı tespit edilmiştir. Bu yayınların yıllara ilişkin dağılımı Şekil 1'de gösterilmiştir. Şekil 1'de görüldüğü üzere kapsayıcı liderlik ile ilgili en fazla çalışma 530 araştırma ile 2022 yılında yapılmış olmakla birlikte son yıllarda kapsayıcı liderlik ile ilgili daha fazla çalışma literatüre eklenmiştir.

Şekil 1: Kapsayıcı liderlik çalışmalarının yıllara göre dağılımı



Kapsayıcı Liderlik Çalışmalarının Ülkelere Göre Dağılımı

Kapsayıcı Liderlik çalışmalarının yapıldığı ülkelere göre analiz edilmesi ile elde edilen Tablo.1 aşağıda sunulmuştur. Tablo 1'de Kapsayıcı Liderlik ile ilgili en sık araştırmaların yapılmış olduğu ilk 10 ülkeye yer verilmiştir. WOS verilerine göre toplamda 131 farklı ülkede kapsayıcı liderlik ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Türkiye bu sıralamada 43 yayın ile 21. sırada yer almıştır.

Tablo 1: Kapsayıcı liderlik çalışmalarının ülkelere göre dağılımı

	<i>Ülke</i>	<i>Yayın Sayısı</i>
1	Amerika Birleşik Devletleri	1648
2	İngiltere	529
3	Avustralya	365
4	Kanada	285
5	Çin Halk Cumhuriyeti	217
6	Güney Afrika	188
7	İspanya	151
8	Hindistan	109
9	Hollanda	101
10	Almanya	91

Kapsayıcı Liderlik Çalışmalarının Yazarlara Göre Dağılımı

Kapsayıcı Liderlik ile ilgili literatüre katkı yapan ilk 10 yazar aşağıda Tablo 2'de gösterilmiştir. Kapsayıcı liderlik ile ilgili araştırma yapan 11136 araştırmacı arasında en çok yayın yapan Robin Hambleton'un 15 yayınına 39 atıf yapılmıştır.

Tablo 2: Kapsayıcı liderlik çalışmalarının yazarlara göre dağılımı

	<i>Araştırmacı</i>	<i>Yayın Sayısı</i>	<i>Atıf Sayısı</i>
1	Robin Hambleton	15	39
2	Trish Haffotd- Letchfield	10	39
3	George Theoharis	9	225
4	Umesh Sharma	9	127
5	Basharat Javed	8	433
6	J. Carlscon	8	350
7	Kim Fong Poon-Mcbrayer	8	61
8	Inmaculada	8	42
9	James Mcleskey	7	207
10	Fuqiang Zhao	7	174

Kapsayıcı Liderlik Çalışmalarının Türlerine Göre Dağılımı

Kapsayıcı Liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların türlerine göre sıralanışı aşağıda Tablo 3'de gösterilmektedir. Kapsayıcı Liderlik çalışmalarının %86'sı makalelerden oluşmaktadır.

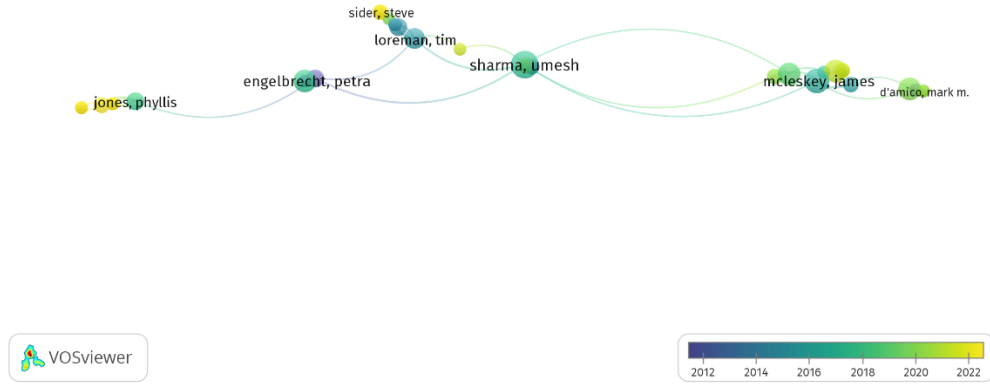
Tablo 3: Kapsayıcı liderlik çalışmalarının türlerine göre dağılımı

Yayın Türleri	Yayın Sayısı
Makale	3347
Kitap Bölümü	311
İnceleme Makalesi	206
Erken Erişim	198
Konferans Bildirisi	190
Editör İncelemesi	119
Diğer (Kitap İncelemesi, Kitap, Toplantı notu vb.)	39

Ortak Yazar Analizi

Kapsayıcı liderlik çalışmaları ile ilgili ortak yazarlık analizi sonucu elde edilen ağ haritası aşağıda Şekil.2'de gösterilmiştir. Şekil 2.'de daire büyüklükleri yazarların ilişkide oldukları yazarların sayılarının fazlalığına göre değişirken daire aralarındaki çizgiler ise birbirleriyle ilişkili olan yazarları göstermektedir. Yazarların ortak yazarlık analizine göre, en fazla bağlantılı ve iş birliği yapan yazarları tespit etmek üzere en az 2 yayın kriteri belirlenerek ağ haritası oluşturulmuştur. En çok atıf alan yazarlar 1680 atıf ile Kristina Potocnik, 617 atıf il Lynn M. Shore ve 593 atıf ile Dario Alfe'nin en bağlantılı yazarlar olmadığı görülmektedir. En çok eser üreten yazarlar da en bağlantılı yazarlar arasında görünmemektedir (sırasıyla Robin Hambleton, Trish Hafford-Letchfield ve Christine Cocker).

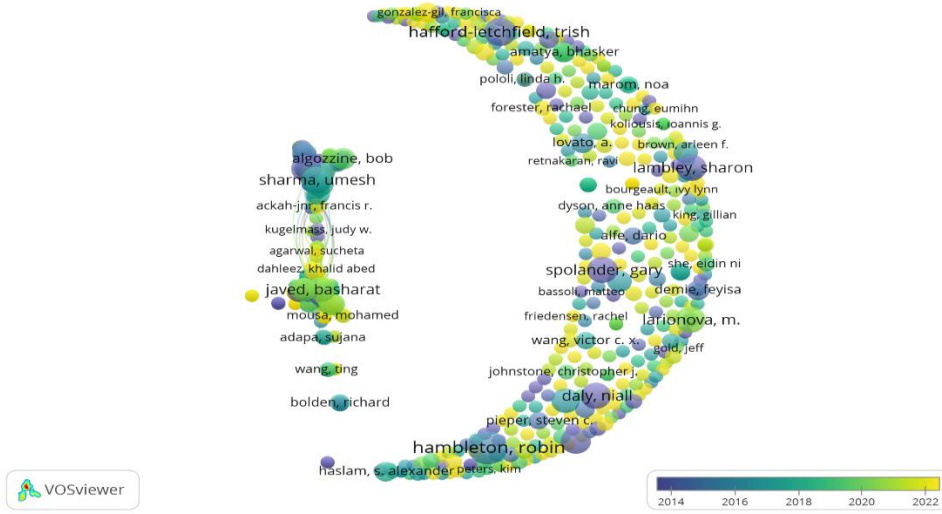
Şekil 2: Kapsayıcı liderlik ortak yazar analizi



Yazar Atıf Analizi

Kapsayıcı liderlik çalışmalarında yapılan araştırmalarda yazarların aldıkları atıflara göre değerlendirmelerinin yapıldığı ağ haritası Şekil 3'de gösterilmiştir. Atıf ağlarını tespit etmek üzere en az 2 yayın kriteri ile yazar atıf analizine dair ağ haritası çıkarılmıştır. Birbiriyle bağlantılı olduğu görülen 729 birim üzerinden yapılan analizde toplamda 355 küme, 2504 bağlantı ve toplam bağlantı gücü 4346 olarak tespit edilmiştir. En fazla atıf alan yazarlar 1680 atıf ile Kristina Potocnik , 617 atıf ile Lynn M. Shore ve 593 atıf ile Dario Alfe olmuştur.

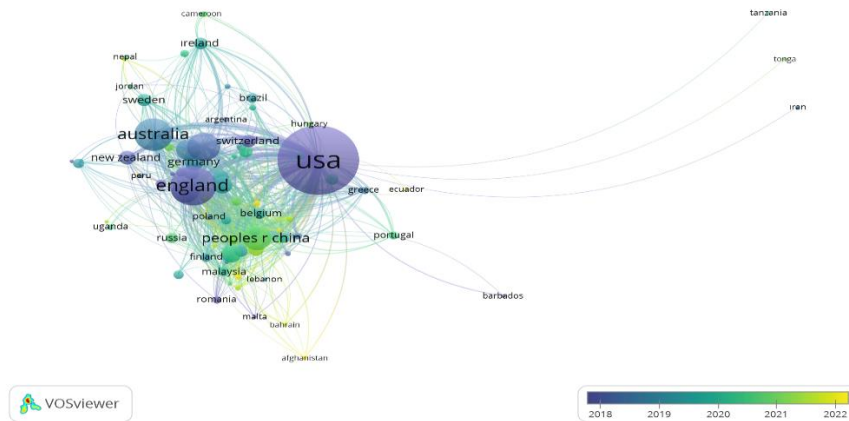
Şekil 3: Kapsayıcı liderlik yazar atf analizi



Ülke Atf Analizi

Kapsayıcı liderlik ile ilgili olarak yapılan araştırmalar ülkelere göre analiz edildiğinde Şekil.4 elde edilmiştir. Kapsayıcı liderlik ile ilgili atıflar incelendiğinde 16233 yayına yapılan 25312 atıf ile en nitelikli yayınlar Amerika Birleşik Devletleri'nde hazırlanmış olmakla birlikte, 214 yayına yapılan 2779 atıfla Çin Halk Cumhuriyeti ikinci sırada yer almaktadır. Ülke atf analizi aşağıda Şekil.4'de gösterilmiştir. Yayınların menşei ülkelerine göre aldıkları atıflara dair ağ haritası oluşturmak üzere bir ülke tarafından en az 1 eser yayınlanması ve 1 atıf alınması kriteri kapsamında aralarında ilişki bulunan 93 gözlem birimi üzerinden analiz yapılmıştır. 14 küme, 876 bağlantı ve 5245 toplam bağlantı gücü tespit edilmiştir. En fazla atıf alan ülkeler ABD (25312 atıf), İngiltere (11066 atıf) ve Avustralya (3724 atıf) olmuştur. Toplam bağlantı gücü açısından ABD, Çin ve Pakistan ilk üçte yer almaktadır. Eser sayısı olarak ise sıralama ABD (1623 yayın), İngiltere (523 yayın) ve Avustralya (361 yayın) şeklindedir.

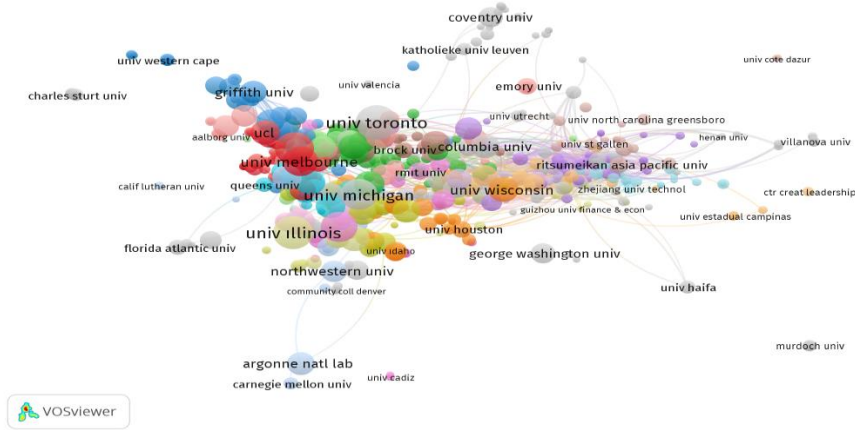
Şekil 4: Kapsayıcı liderlik ülke atf analizi



Kurumların Atıf Analizi

Kurumlar arası atıflara dair ağ haritası oluşturmak üzere bir kurum tarafından en az 2 eser yayınlanması kapsamında aralarında ilişki bulunan 703 gözlem birimi üzerinden analiz yapılmıştır. Kapsayıcı liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların hangi kurumlardaki araştırmacılar tarafından yapıldığı incelendiğinde Toronto University (52 eser), Illinois University (49 eser) ve Monash University (47 eser) en fazla yayının hazırlandığı kurumlar olarak ön plana çıkmaktadır. En fazla atıf alan yayınların kurumları ise Edinburgh University (1904 atıf), Rice University (1739 atıf) ve Brunel University (1699 atıf) olmuştur. Toplamda 33 küme, 5956 bağlantı ve toplam bağlantı gücü 8410 olarak tespit edilmiştir.

Şekil 5: Kapsayıcı liderlik kurumların atıf analizi



Anahtar Kelime Analizi

Kapsayıcı liderlik kavramı ile ilgili ortak kelime analizi yapılarak elde edilen haritalamaya aşağıda Şekil.6'da yer verilmiştir. Kapsayıcı liderlik ile ilgili yayınlarda en sık kullanılan anahtar sözcüklere bakıldığında 385 tekrar ile liderlik, 218 tekrar ile kapsayıcılık, 192 tekrar ile farklılık ifadeleri başı çekmektedir. Toplam bağlantı gücü açısından en güçlü ifadelerde liderlik(997), kapsayıcılık (605) ve farklılık (548) olmuştur. En az 3 defa görülen ve aralarında ilişki bulunan 913 gözlem birimi ile yapılan analiz neticesinde toplam 24 küme, 7289 bağlantı ve 9516 toplam bağlantı gücü tespit edilmiştir.

Şekil 6: Kapsayıcı liderlik anahtar kelime analizi



SONUÇ

Kapsayıcı liderlik kavramı hızla değişen günümüz işgücü piyasalarında örgütlerin sahip olmaları durumunda rekabet üstünlüğü sağlayabilecek önemli yetkinliklerden birisidir. İşgücü piyasası son yıllarda hiç olmadığı kadar çeşitlenmiştir. Bu durumda yöneticilerin farklı kişisel özellik ve yeteneklere sahip işgörenleri örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir arada uyumlu olarak çalıştırmaları ve aynı zamanda örgütsel hedefleri gerçekleştirmede bu farklılıkları kullanmaları oldukça önemlidir. Bu durum liderlerin çalışanlarının örgütlerine aidiyetlerini artırmaya yönelik çabalarının yanı sıra onları da karar süreçlerine katarak örgütsel faaliyetlerin daha etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesine olanak sağlamaktadır.

Kapsayıcı liderlik kapsayıcı iklimlerin oluşmasında etkili olan bir liderlik türü olması nedeniyle örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır. Bu durum küreselleşen dünyada artan rekabet sonucunda yenilik yapmanın rekabet üstünlüğü oluşturduğu ve hayati önem taşıdığı bir dünya pazarında örgütleri yakından ilgilendirmektedir. Kapsayıcı örgütleri yöneten kapsayıcı liderler işgörelere rahat ve kendilerini mutlu hissedecekleri çalışma ortamları oluşturmaları, onlara adil ve eşit muamele göstermeleri, onları karar alma süreçlerine katmaları vb. uygulamalarla çalışanların iç girişimcilik ruhlarının ortaya çıkmasını sağlamakta ve bu durum da örgütlere inovasyon olarak yansımaktadır.

Son yıllarda küreselleşen dünya yeni yönetim anlayışlarını da beraberinde getirmiştir. Yeni yönetim anlayışlarından biri olan işyeri kapsayıcılığını teşvik eden kapsayıcı liderlik kavramının incelenmesine yönelik çalışmaların sayısında artış olduğu yapılan bibliyometrik analizle tespit edilmiştir. Web of Science veri tabanının verileri ile yapılan araştırmaya göre dünya genelinde 131 farklı ülkeden araştırmacılar kapsayıcı liderlik kavramı ile ilgili çeşitli araştırmaları son 32 yılda yapmıştır. Türkiye ise bu 131 ülke arasında 21. sırada yer almaktadır.

Bu çalışmada yapılan bibliyometrik analiz ile kapsayıcı liderlik literatürü Wos veritabanından alınan verilerle incelenmiş olup yapılan çalışmalarda hangi anahtar sözcüklerin tercih edildiği, hangi yazarların ortak yazar olarak birlikte çalışma yaptığı, hangi ülkelerde çalışmaların yoğunlaştığı ve en çok atıf alan çalışmaları kimlerin yaptığı vb. soruların cevabı aranmıştır. Elde edilen bulgularla kapsayıcı liderlik ile ilgili farkındalık oluşturmak, yeni araştırmalar için rehber niteliğinde bilgiler sunarak hangi çalışmaların incelenmesi gerektiğini ifade etmek ve yol göstermek hedeflenmiştir. Kapsayıcı liderlik ile ilgili yapılan literatür araştırmasında çok sayıda ampirik çalışmaya denk gelinmesinden dolayı kavramın farklı sektörlerde yapılacak çeşitli araştırmalara da elverişli olduğu ve işletme literatürüne bu tür çalışmaların katkı sunacağı düşünülmektedir.

Yapılan analiz neticesinde elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir;

- Yıllar itibariyle en fazla yayın 2022 yılında 530 yayın ile yapılmıştır.
- Yayınlarda en çok makale tercih edilmiş ve 3347 makale hazırlanmıştır.
- 1648 araştırma ile alanda en çok yayın Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılmıştır.
- Amerika Birleşik Devletleri'nde hazırlanan çalışmalar aynı zamanda 25312 atıf ile en fazla atıfın yapıldığı ülke olmuştur.
- Kapsayıcı liderlik ile ilgili en çok yayını 15 yayın ile Robin Hambleton yaparken en çok atıfı ise 1680 atıf ile Kristina Potocnik almıştır.
- Kurumlar incelendiğinde kapsayıcı liderlik ile ilgili en fazla çalışmanın yapıldığı kurum 52 eser ile Toronto Üniversitesi olmuştur.
- Yapılan araştırmalarda en sık tekrarlanan anahtar kelimeler liderlik (997), kapsayıcılık (605) ve farklılık (548) olmuştur.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bazı kısıtlar vardır. Öncelikle araştırma verileri sadece WOS veri tabanından elde edilmiştir. Bundan sonraki alışmalar Scopus ve EBSCO gibi diğer önemli veri tabanlarının da kullanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, F., Zhao, F., Faraz, N. & Qin, Y. (2021) “How inclusive leadership paves way for psychological well-being of employees during trauma and crisis: A three-wave longitudinal mediation study”, *Journal of Advanced Nursing*, 77(2), 819–831
- Bao, P., Xiao, Z., Bao, G. and Noorderhaven, N. (2022) “Inclusive leadership and employee work engagement: a moderated mediation model”, *Baltic Journal of Management*, 17(1),124–139
- Buskirk, M. (2020) Inclusive Leadership, Psychological Empowerment, and Affective Organizational Commitment: A Mediated Model, M.Sc. Thesis, San Jose State University.
- Choi, S., Tran, T. and Kang, S. (2017), “Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit”, *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877–1901
- Cohen, R. (2022) The Relationships between Dimensions of Inclusive Leadership and Aspects of Employee Engagement:Crucial Connections for Organizational Success, Ph.D. Dissertation, Antioch University.
- Erkal, P. (2023) Kapsayıcı Liderliğin alışan Performansı Üzerine Etkisi: Yenilikçi İş Davranışlarının Aracı Rolü, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 19(4), 822-843
- Javed, B., Fatima, T., Khan, A. K. & Bashir, S. (2021) “Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Role of Creative Self-Efficacy”, *Journal of Creative Behavior*, 55(3), 769–782
- Jin, M., Lee, J. & Lee, M. (2017) “Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector”, *Leadership and Organization Development Journal*, 38(2),303–319
- Jolly, P. and Lee, L. (2021) “Silence is not Golden: Motivating Employee Voice through Inclusive Leadership, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol 45, No. 6, pp 1092–1113.
- Korkmaz, A., van Engen, M., Knappert, L. & Schalk, R. (2022) “About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research”, *Human Resource Management Review*, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>
- Li, A. (2021) Inclusive Leadership Questionnaire: The Design and Validation of a Theory-based Instrument, Ph.D. Dissertation, Columbia University
- Mendelsohn, D. (2021) Inclusive Leadership: Exploration of Individual and Situational Antecedents, Ph.D. Dissertation, Columbia University.
- Mor Barak, M. (2015) “Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?”, *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 39(2),83–88
- Polat,S. & elik, . (2023) Kapsayıcı Liderlik Öleğinin Türkçeye Uyarlanması, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 13(2),303-308, <https://doi.org/10.5961/higheredusci.1085320>
- Randel, A., Galvin, B., Shore, L., Ehrhart, K., Chung, B., Dean, M. & Kedharnath, U. (2018) “Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness”, *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203

- Sprouse, M. (2021) Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles of Organizational Commitment and Creativity, Ph.D. Dissertation, Grand Canyon University.
- Sung, S. (2021) Effects of Inclusive Leadership on Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Justice, Ph.D. Dissertation, Alliant International University
- Tran, T. and Choi, S. (2019) “Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: The mediating roles of organizational justice and learning culture”, *Journal of Pacific Rim Psychology*, Vol 13, <https://doi.org/10.1017/prp.2019.10>
- Ulukök, E., & Arar, T. (2020). Sürdürülebilir insana doğru: İşte gelişim araştırmalarının bibliyometrik bir analizi. H. Kapu (Ed.). 29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (s. 20-29) içinde. Kars: Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. <https://yonorg2021.kafkas.edu.tr/03-12-2021-bildiri-ozetleri-kitabi.pdf>
- Xiaotao, Z., Yang, X., Diaz, I. & Yu, M. (2018) “Is too much inclusive leadership a good thing? An examination of curvilinear relationship between inclusive leadership and employees’ task performance”, *International Journal of Manpower*, 39(7),882–895
- Yıldız, T., & Aykanat, Z. (2017). Examination of the evolutionary development of the concept of social innovation by the science mapping method. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 4(2), 133-140. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.469>
- Younas, A., Wang, D., Javed, B. & Zaffar, M. (2021) “Moving beyond the mechanistic structures: The role of inclusive leadership in developing change-oriented organizational citizenship behaviour”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 38(1), 42–52
- Zhao, F., Ahmed, F. & Faraz, N. (2020) “Caring for the caregiver during COVID-19 outbreak: Does inclusive leadership improve psychological safety and curb psychological distress? A cross-sectional study”, *International Journal of Nursing Studies*, 110, <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103725>
- Zhong, J., Zhang, L., Li, P. & Zhang, D. (2020) “Can leader humility enhance employee well-being? The mediating role of employee humility”, *Leadership and Organization Development Journal*, 41(1), 19–36

AKADEMİSYENLERİN ARAŞTIRMA VE YAYIN SÜREÇLERİNDE YAPAY ZEKÂ TABANLI TEKNOLOJİLERİ KULLANIMINA İLİŞKİN ALGI VE TUTUMLARI

Dr. Sedef Gülsüm AKSU

Dokuz Eylül Üniversitesi, sedef.aksu@deu.edu.tr

Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

Dokuz Eylül Üniversitesi, pinar.ozler@deu.edu.tr

Prof. Dr. Ömür N.T. ÖZMEN

Dokuz Eylül Üniversitesi, omur.ozmen@deu.edu.tr

Prof. Dr. İpek DEVECİ KOCAKOÇ

Dokuz Eylül Üniversitesi, ipek.deveci@deu.edu.tr

ÖZET

Robotik, yapay zekâ (YZ) ve otomasyonun belirleyici olduğu dördüncü sanayi devrimi (Endüstri 4.0), iş süreçlerinde radikal değişimleri tetiklemektedir. Dönüşüme uyum rekabet açısından kritiktir. Birçok alanda emeğin yerini alan teknolojik yetenekler, insaninkilerle giderek örtüştükçe, bilgi yoğun alanlarda da işlerin YZ'yle bütünleştirilmesi söz konusu olmaktadır. Bilgi işçisi akademisyenler eğitim-öğretim ve akademik süreçlerde YZ'den yararlanmakta, gelişmelere koşut olarak yazında konuya ilgi artmaktadır. Görgül araştırmalarda çok sınırlıdır. Bu araştırmada; akademisyenlerle YZ'nin birlikteliğini, yarattığı fırsat ve tehditler etrafında sorgulamak, YZ'deki gelişmelerin araştırma ve yayın süreçlerindeki etkilerini keşfetmek amaçlanmıştır. Sosyal ve beşerî bilim alanında akademisyenlerden kartopu örneklemeyle belirlenen YZ deneyimlilerle yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. YZ kullanım amaçları, öngörülen fırsat/theditler bağlamında yazınla örtüşen bulgular dışında; akademisyenlerin etik ve etkili kullanımın işin anlamlılığına katkı sağlamasını beklemekle birlikte, etik kodların belirsizliği kaynaklı kaygı duydukları, gelişmeleri kaçırma korkusu yaşadıkları ve YZ yetkinliklerini görmezden gelmenin kariyerden elenmekle sonuçlanabileceğini öngördükleri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zeka, Bilgi İşçileri, İşin Anlamlılığı, Akademisyenlik, Akademik Araştırma, Akademik Yayın

GİRİŞ

Çalışma ve iş yapma biçimlerini değiştiren dijital dönüşümde '*insanın rolü ve konumu*' iş dünyasında olduğu kadar, bilim insanları ve politika yapımcılar açısından da güncel bir tartışmadır. Kötümserler, teknolojinin hızla pek çok noktada insanın yerini alacağına ilişkin endişeleri öne çıkarırken, iyimserler konuyu insan-teknoloji rekabeti değil iş birliği açısından değerlendirmekte, gelişmelerin daha çekici işler yaratma potansiyeli olduğunu savunmaktadırlar.

YZ'nin gelişimi mavi ve beyaz yakalı işler kadar bilgi işlerinin de geleceğinin sorgulanmasına zemin hazırlamıştır. Bu çalışma '*YZ bilgi işlerini nasıl etkileyecek?*' sorusundan hareketle akademisyenliği merceğine alarak, akademisyenlerle YZ'nin bilimsel araştırma boyutunda birlikteliğini, yarattığı

fırsat ve tehditler etrafında sorgulamakta ve araştırma ile yayın süreçlerinde YZ tabanlı teknolojilerin kullanımının ortaya çıkardığı gelişmelerin etkilerini keşfetmeye odaklanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Endüstri 4.0 ve dijitalleşmeyle basit, monoton iş süreçleri ve mavi yakalı işler robotlara devredilmekte, beyaz yakalı işler de bilgi işlerine evrilerek, YZ karar süreçlerinde daha görünür olmaktadır. Bu gelişmeler emeğin birçok iş kolunda yerini yeni teknolojilere bırakmasına sahne olmakta, *'İnsan emeğinin miadı dolacak mı?' YZ insanın yerini alacak mı?* (Brynjolfsson ve McAfee, 2015; Pettersen, 2019: 1059)' soruları gündemi uzun zamandır meşgul etmektedir. Bazı araştırmacılar *'teknolojik tekillik'* noktasında YZ'nin insan zekâsını aşabileceği olasılığını da göz önünde bulundurmaktadırlar (Webster ve Ivanov, 2020: 128). Henüz insan varlığının anlamsızlaştığı distopik noktadan uzak olunmakla birlikte, hemen her sektörde işlerin doğası ve gerektirdikleri yetkinlikler (WEF, 2023) hızla dönüşmektedir. Dönüşüm mavi ve beyaz yakalı işlerin yanı sıra bilgi işlerini de kapsamaktadır.

'Gelişen teknolojilerin günlük yaşamla bütünleşmesinin kaçınılmazlığı ve yetenekli bireylerin bu teknolojileri anlayıp yararlanması gerektiği (Golan vd., 2023:328)' görüşü ekseninde YZ'nin iş yaşamında kullanımı ve etkileri üzerine yazının gelişimi de tetiklenmiştir.

En önemli Endüstri 4.0 teknolojilerinden biri *'normalde insan zekâsı gerektiren görevleri yerine getirmeyi öğrenebilen makineler veya bilgisayar sistemleri* (Bawack vd., 2019: 4)' olarak tanımlanan; dil anlama, akıl yürütme, sorun çözme gibi konularda makinelerde insan zekâsını taklit edebilen akıllı davranış simülasyonunu içeren YZ'dir (Chowdhary, 2020). Derin öğrenme ve büyük veri, YZ'nin gelişiminde ana akım haline gelmiştir. Yapay sinir ağları, robotların insanlar gibi öğrenmesini, düşünmesini ve daha karmaşık görevlerin üstesinden gelmesini sağlamıştır (Lu, 2019: 2).

YZ gelişip, yetenekleri insanınkilerle daha fazla örtüştükçe, bilgi işlerinin de YZ'yle bütünleştirilmesi önemli tehdit ve fırsatlar yaratmaktadır. Kimi bilgi işleri YZ kullanımına uygunken kimileri değildir. (Dell'Acqua vd., 2023). Bilgi işlerinde YZ kullanımının olumlu ve/veya olumsuz etkileri bulunmaktadır.

YZ kullanımının uygunluğu ve olumlu katkı potansiyelinde *'görevin niteliği'* önemli bir kriterdir: Araştırmalar; basit, yanıtları teknoloji aracılığıyla kolaylıkla bulunabilir, standartlaştırabilir bilgi işlerinde YZ kullanımının performansı olumlu yönde etkileyebildiğini; ancak karmaşık, yanıtları teknoloji aracılığıyla kolaylıkla bulunamaz, standartlaştırılması güç bilgi işlerinde aynı sonucun alınmadığını göstermektedir. Görevi tamamlamak, sorunu çözmek için genel kuralların olmadığı, karşılaşılabilecek her türlü senaryonun tanımlanamadığı durumların YZ tarafından yönetilmesi zordur. Görev bilişsel açıdan ne kadar karmaşık, çözümlerin o kadar deneyim ve insan etkileşimiyle geliştirilmesi gerekir (Choi ve Schwarcz, 2023; Dell'Acqua, 2023; Pettersen, 2015; Pettersen, 2016; Pettersen, 2019).

'Bilgi işçilerinin -yetkinlik, deneyim vb.- nitelikleri' bir başka kriterdir: Yetkin, deneyimli, yüksek performanslı çalışanlara YZ hız konusunda katkı sağlasa da işin kalitesinde aynı etkiyi göstermemektedir (Choi ve Schwarcz, 2023; Noy ve Zhang, 2023; Tong vd., 2021).

YZ kullanımında görevin ve çalışanların nitelikleri kadar, *'işin özelliklerinden etkilenen kritik psikolojik durumların (işin anlamlılığı, özerklik, geri bildirim)'* ve *'işe yönelik tutumların'* da değerlendirilmesi gerekir (Kellogg, 2022; Tong vd., 2021).

Akademisyenlik, araştırmacılık ve eğitim gibi iki farklı yönü olan, bilgi üretmek ve yaymakla ilgili sorumluluklar içeren, bu özellikleri gereği *'bilgi işçileri'* sınıfına dahil olan bir meslektir (Özmen vd.,

2005). YZ tabanlı teknolojilerin her düzeyde eğitim ve/veya öğretim sürecine giderek daha çok dahil olduğu ve olacağı yadsınamaz olmakla birlikte, bu çalışmada bilimsel araştırma ve yayın süreçlerindeki kullanıma odaklanılmıştır.

Bugün insanlığın kolektif bilgi birikimi, bilimin biçimsel/biçimsel olmayan süreçlerinin büyük kısmı dijitale taşınmaktadır. Birçoğu erişime açık muazzam miktarda bilginin yaratılıp büyümesi, bunları analiz edip kullanan sistemler için heyecan verici fırsatları beraberinde getirmiş, veri işleme gücündeki üssel büyüme, yapılandırılmamış metinden güçlü temsiller öğrenebilen NLP (Doğal Dil İşleme) modelleri de dahil olmak üzere YZ’de kayda değer ilerlemeleri tetiklemiştir (Hope vd., 2022: 62). NLP’den ortaya çıkan LLM’ler (Büyük Dil Modeli), araştırmacıların makale analizine, yazımına, kod üretimine ve beyin fırtınası yapmalarına yardımcı olacak şekilde gelişmiş (Hutson, 2022: 192) ve gelişmeye devam etmektedir.

YZ akademide, yazım sürecinde yardımcı araçlarla; intihal tespit yazılımları, hakem değerlendirme platformları gibi çalışmaların kalitesini, geçerliliğini değerlendirmek için kullanılanlar olarak iki geniş sınıfa ayrılabilir (Golan vd., 2023: 327).

YZ’nin akademide kullanımını artar, kullanım alanları çeşitlenip genişlerken, yazında konuya farklı disiplinlerden ilginin yükseldiği ancak görgül araştırma (Livberber ve Ayvaz, 2023) sayısının henüz çok sınırlı olduğu görülmektedir. Yazında, konuyu çeşitli yönleriyle kavramsal düzeyde tartışanlar dışında, farklı yöntemlerle sistematik yazın taraması yapan (Dergaa vd., 2023; Iyolita ve Islam, 2023) ve yanıt aranan soruların doğrudan YZ’ye yöneltildiği (Lund ve Wang, 2023) çalışmalar öne çıkmaktadır.

Çalışmalar YZ’yi kullanan *-tanıdığı anahtar sözcüklere veya ifadelerle yanıt vererek konuşmaları simüle eden ve web sitelerine, mobil uygulamalara, mesajlaşma platformları vb. yerlere yerleştirilebilen elektronik sistemler* (Salvagno vd., 2023: 1)- NLP tabanlı sohbet (ro)botları ve spesifik olarak OpenAI’nin geliştirdiği ChatGPT üzerine odaklanmıştır.

Bilim dünyasında YZ’nin araştırma ve yayın süreçlerinde kullanımına ilişkin yaşanan tartışmalar çeşitlidir:

Bazıları YZ’nin yazımda faydalı bir yardımcı olduğunu savunmakta (Altmäe vd., 2023) bazı yayıncılar da bu doğrultuda kullanım sınır ve koşullarıyla ilgili politikalar belirlemektedirler (örn. Elsevier). Yayın politikalarında yer alan konuların, makale yazımında insan yardımının kullanımına ilişkin konularla da örtüşüğünü fark etmek önemlidir (Ciaccio; 2023: 2).

Tartışmanın belki en uç noktası ortak yazarlık konusudur. Birçok bilim insanı ve yayıncı tarafından şiddetle reddedilse de (Lee, 2023; Thorp, 2023) GPT’nin ortak yazar olarak bildirildiği yayımlarla rastlanmaktadır. Fransız ön baskı sunucusu HAL’de GPT’nin ilk isim olarak yer aldığı makalenin (Gpt vd., 2022) *‘insan yazarları’* Thunström ve Steingrimsson (2023) bir başka çalışmalarında Uluslararası Tıp Dergisi Editörleri Komitesi’nin (ICMJE) önerdiği ortak yazarlık kriterlerine (çalışmanın konseptine veya tasarımına katkıda bulunmak; taslağı hazırlamak, entelektüel içerik için eleştirel şekilde gözden geçirmek; yayınlanacak versiyonun son onayı; çalışmanın tüm yönlerinden sorumlu olmayı kabul etmek) dayanarak YZ’nin ortak yazar olma potansiyelini araştırmışlardır. Doğru, güvenilir kaynaklar göstermek konusunda önemli zorlukları olsa da sistemin kriterleri geçebildiği bulgusuna ulaşılan bu çalışmada GPT-3 yazar (Thunström vd., 2022) olarak kabul edilmiştir. Ancak GPT-3’ün teknik olarak kriterleri geçtiğini, bu yeteneğinin ortak yazarlıkla ilgili birçok önemli felsefi soruyu gündeme getirdiğini kabul etmesine karşın Springer Nature yayın politika ve yönergeleri gereği GPT-3’ün yazarlıktan çıkarılmasını istemiştir.

Yerel yazında da benzer örneklerle karşılaşılmaya başlanmıştır. Örneğin, Altıntop (2023: 188) makalesini giriş, sonuç ve değerlendirme kısımları dışında tamamen ChatGPT kullanılarak oluşturulduğunu beyan ederek, girişte ‘... ChatGPT kullanıldığı için ortak yazar olarak eklenmiştir.’ ifadesine yer vermiş ancak künyede ‘*insan yazar*’ tek başına yer almıştır.

YZ kullanımının yarattığı fırsatlarla birlikte, karşı karşıya kalınacak tehditler ve bunlarla başa çıkmak için geliştirilmesi gereken önlemler de yazında ele alınan başlıca konulardandır.

YZ; makale/özet yazmada, yazın taramasında, verileri/bilgileri özetlemede, yapı, referanslar, başlıklar için önerilerde, metni daha okunabilir kılmak için dil gözden geçirmelerinde (özellikle ana dili olmayan bir dilde yazmanın zorluklarını, zaman kaybı ve maddi yüklerini yaşayanlar için) ve hatta bir makalenin tam taslağını oluşturmada yardımcı olarak (Golan vd., 2023:327; Kacena vd., 2024; 116; Salvagno vd., 2023: 1) yazmayı hızlandırmak, kolaylaştırmak için yararlı, üretkenliği ve içeriği geliştirme potansiyeliyle de umut verici görülmektedir.

Öte yandan gözden kaçırılmaması gereken pek çok riski de içermektedir:

- Yazarlar arasında kullanılan araçtan söz edilip edilmemesi konusu henüz yeterince tanımlı değildir (Salvagno vd., 2023: 4). Yararlanıldığı halde, kullanımın bildirilmemesi,
- Kişisel katkı eklemeyen, yazılanları yeniden ifade ederek kopyalayarak -kullanılan yöntem ve araçlardan bağımsız- intihal yapmak (Salvagno vd., 2023: 4),
- YZ kullanarak metinleri yeniden biçimlendirip intihal oranlarını düşürmek (Hammad, 2023:459; Salvagno vd., 2023: 4)

etik ihlaldir.

Üretilen çıktılar, yanlış eğilimli/önyargılı olma potansiyeline sahip girdilerin yan ürünüdür (Golan vd., 2023:328). Uzman, eleştirel insan aklının yerini tutamayacak sınırlılıkları olan YZ yanlışları/önyargıları sürdürmekte veya artırabilmektedir (Salvagno vd., 2023: 4):

- YZ güdümlü dil modelleri duyduklarını genellikle rastlantısallıkla çarpıtılmış şekilde geri aktan ‘*Stokastik papağanlar*’dır (Lund vd., 2023:573).
- NLP modellerinin doğruluğu genellikle iyi olsa da yanılmaz değildir. Anlamı yorumlamada, doğru bilgi oluşturmada yanlışlar olmaktadır (Lund vd., 2023:573).
- Hacimli metinleri anlamak için kullanılan yanlış algoritmalar (Golan vd., 2023:328) çıktılarının da yanlış olmasına neden olabilmektedir.
- Birçok NLP algoritması veri depolarında bulunabilecek yanlış bilgileri anlama konusunda henüz yetenekli olmadıkları gibi, gerçekliği tahrif etmesi istendiğinde direnç gösterememektedir (Lund vd., 2023:573).
- Cinsiyet, ırk, etnik köken, engellilik vb. önyargıları içerebilen modeller istemeden de olsa gizli/farkında olunmayan önyargıların yayılmasına yol açabilir (Lund vd., 2023:574).

Bu teknolojiler;

- Tüm yayınlara, indekslenmiş veri tabanlarına ve güncel çalışmalara erişimde (Golan vd., 2023:328)
- Fikir veya yaratıcılık üretmek için gerekli yetkinliklerde (Hammad, 2023:459).

kısıtlıdır.

YZ çıktılarına güvenmek, araştırmacıların yenilikçi ve eleştirel düşünme becerilerini geliştirmesini engelleyebilir (Golan vd., 2023:327).

YZ akademideki eşitsizlikleri;

- Çok az kişinin arayüzleri anlaması veya araçları kullanabilmesi (özellikle genç ve daha ileri yaştaki profesyoneller arasında); erişimin ücretli olması (yüksek ve düşük gelirli ülkeler ve araştırmacılar arasında) (Golan vd., 2023:328; Salvagno vd., 2023: 4),
- YZ'nin, bazı araştırmacıların yayın sayılarında önemli bir artışa yol açması, ancak bu artışa bilimsel deneyim ve birikimlerinde gerçek bir artışın eşlik etmemesi ve bu durumun, atama/ yükseltmelerde nitelikten çok niceliğine öncelik veren kurumlarda yaşanacak adaletsizlikler (Salvagno vd., 2023: 4),
- Daha az tanınan araştırmacılar tanınma ve atıf alma mücadelesi verirken, yüksek atıfları olanların başarılı olmaya ve sıkça atıf almaya devam etmesiyle '*Matthew Etkisini*' güçlendirebilmesi (Lund vd., 2023: 576).

yönleriyle pekiştirebilir.

Tartışmaların Türkiye'deki yansımalarına bakıldığında; Oçak'ın (2023: 175-175) üzerinde durduğu gibi: Türkiye'de bilimsel çalışmalarda YZ kullanımına ilişkin farkındalık düzeyi yeterli olmayıp, yayın politikalarına yansımış somut yönergelere de rastlanmamaktadır. Bilimsel yayınlarda YZ kullanımına nasıl yaklaşılması gerektiği veya YZ'yle nasıl iş birliği yapılabileceği konusundaki çalışmaların da kısıtlı olduğu dikkat çekmektedir.

Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) tarafından 18 Aralık 2023 tarihinde düzenlenen '*Yükseköğretim Üretken Yapay Zekâ Çalıştayı*'nda konu geniş katılımlı ve kapsamlı olarak ele alınmış, yükseköğretim alanında YZ kullanımına ilişkin mevzuat çalışmasının da yapıldığı oturumlarda bilişim hukukçusu ve etik alanında çalışan akademisyenler, yükseköğretim kurumlarında üretken YZ kullanımı sonucu ortaya çıkabilecek olası hukuki ve etik sorunları tartışmışlardır (<https://www.yok.gov.tr>). Bu önemli gelişmeyle yakın zamanda konunun tüm taraflarınca çok daha sistematik olarak ele alınacağı ve bu yönde bilimsel araştırmaların da artacağı öngörülebilir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma '*Yapay zekâ (YZ) bilgi işlerini nasıl etkileyecek?*' sorusundan hareketle; akademik araştırma ve yayın süreçleri çerçevesinde bilgi işçisi akademisyenlerin YZ tabanlı teknolojileri kullanımına yönelik tutumlarını ve bu teknolojilerin etkilerine ilişkin algılarını keşfetmeyi amaçlamaktadır.

Çalışma, aktörler tarafından inşa edilen ve aktörlere göre farklılaşan çoklu gerçekliği konu aldığından ontolojik açıdan sosyal inşacıdır. Elde edilen bilgi ve keşfedilen tutumlar bağlama özgü ve öznel olup, epistemolojik açıdan yorumsayıcıdır. Araştırma deseni, olguların aktörler tarafından '*doğrudan doğruya*' nasıl algılandığı, anlamlandırıldığını ortaya koymayı ve benzer deneyimler arasında ortaklıklar bulmayı amaçlayan fenomenolojidir.

Türkiye'de sosyal ve beşerî bilimler alanında çalışan akademisyenler evreninden YZ deneyimi olanlar kartopu örnekleme metoduyla örnekleme dahil edilmiştir.

Veriler, yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Derinlemesine Görüşme Rehberi beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıları tanımlayıcı bilgilere yöneliktir. İkinci bölümde giriş soruları, katılımcıların araştırma konusuyla bağlantılı temel kavramlara ilişkin tutumlarını açığa çıkarmaya odaklanmakta, üçüncü bölümde katılımcıların YZ kullanımlarına yönelik mevcut tutumları sorgulanmaktadır. Dördüncü bölümde katılımcıların araştırma ve yayın süreçlerinde YZ kullanımının etkilerine ilişkin algılarını tespitine yönelik sorular yer almaktadır. Son bölümdeyse katılımcıların kullandıkları YZ tabanlı teknolojileri işaretlemeleri istenen liste yer almaktadır.

Veri toplama aşaması, beş ayrı üniversitenin, yedi farklı bölümden, üç araştırma görevlisi (biri doktoralı), iki doktor öğretim üyesi, dört doçent ve altı profesörle gerçekleştirilen 15 görüşme sonunda kuramsal doygunluk noktasına erişince tamamlanmıştır.

Etik kurul onayını takiben, 7 Şubat-18 Mart 2024 tarihleri arasında yürütülen görüşmelerin yedisi yüz yüze, sekizi uzaktan erişimle tek araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Görüşme yerleri katılımcıların istekleri ve sağlıklı kayıt koşulunu da sağlayacak biçimde belirlenmiştir. Biri hariç tüm görüşmeler ses kaydına alınmış, 26-77 dakika arasında değişen görüşmeler yaklaşık 11 saat (678 dakika) sürmüştür. Kayıtlar, YZ tabanlı Transkriptör aracılığıyla deşifre edilmiştir. Kaydı kabul etmeyen katılımcı, yanıtlarını titizlikle yazıya aktarmıştır.

Verilerin analizinde MAXQDA (2022) kullanılmış, kodlamalarda tümevarım yaklaşımı benimsenmiştir. Kodlamalar ve görüşmeler aynı araştırmacı tarafından yapıldığından, körlüğü ve yanlılığı azaltmak amacıyla veriler iki kez kodlanmıştır. Her kodlama için Kod Kılavuz Rehberleri hazırlanarak, kıyaslanmış, tutarsızlıklar uzlaştırılmıştır. İşlem temalar için tekrarlanmıştır. Kodlayıcı içi görüş birliği sonrasında, uzman görüş birliği sağlanmıştır.

Araştırmanın iç geçerlilik ile güvenilirliği veri ve araştırmacı üçgenlemesiyle güçlendirilmiştir.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Nitel veri analizi sonucunda, kod (katılımcının ilgili koddan tüm söz edişleri dikkate alınarak) ve belge temelli (katılımcı ilgili koddan çok defa söz etse de tek sefer dikkate alınarak) betimsel bulgular elde edilmiştir.

YZ tabanlı teknolojiler, işin anlamı ve mesleki etik kavramlarına ilişkin yanıtlar çerçevesinde;

Katılımcıların YZ tabanlı teknolojileri; makine öğrenmesine işaret ederek (n=5), kullanıcıların isteklerine yanıt veren, yaşamlarını veya işlerini kolaylaştıran yardımcı, destek araçlar (n= 9) olarak tanımladıkları,

Çoğunun (n=13) işlerini anlamlı bulurken, ikisinin işin anlamlılığını geçici/dönemsel, birinin tümüyle anlamsız algıladığı,

Anlamlılık algısının nedenleri olarak:

Öğrencilere, genç araştırmacıların gelişimine katkı (n= 6),

'Yaptığım işi çok anlamlı buluyorum... Nedeni insanların hayatına dokunmak, ... Benim de hayatıma biri dokunduğu için belki şu an buradayım... (K2).'

Üretkenlik; kaliteli yayın vb. çıktılar (n= 6),

"... Bir çalışmam, birçok kişi tarafından kullanılıp atıf almaya başladığımda da ne kadar anlamlı olduğunu hissetmeye başlıyorum. Ve sürecin içinde ne kadar daha fazlaysam yani o dönem boyunca ne kadar akademik faaliyetlerime daha çok yoğunlaştıysam, o kadar anlamlı geliyor (K3)."

Huzurlu iş ortamı (n= 4),

"... Hiç pişman olduğum bir yerde olmadım ve çok iyi hocalarla çalıştım, vizyoner hocalardı... (K15)."

Sürekli gelişim, öğrenme fırsatları (n= 3)

“... Sonuç itibariyle bilimle uğraşıyoruz ... Bilimle uğraşmak, gelişmeyi sağlamak demek... Bunun için anlamlı olduğunu otomatikman düşünüyorum (K5).”

Merak ettikleri konuları araştırabilme fırsatları (n=2)

“... Ben de yayın yapmak için yayın yapmadım çoğu zaman. Genelde merak ettiğim bir şey oluyordu... (K15).”

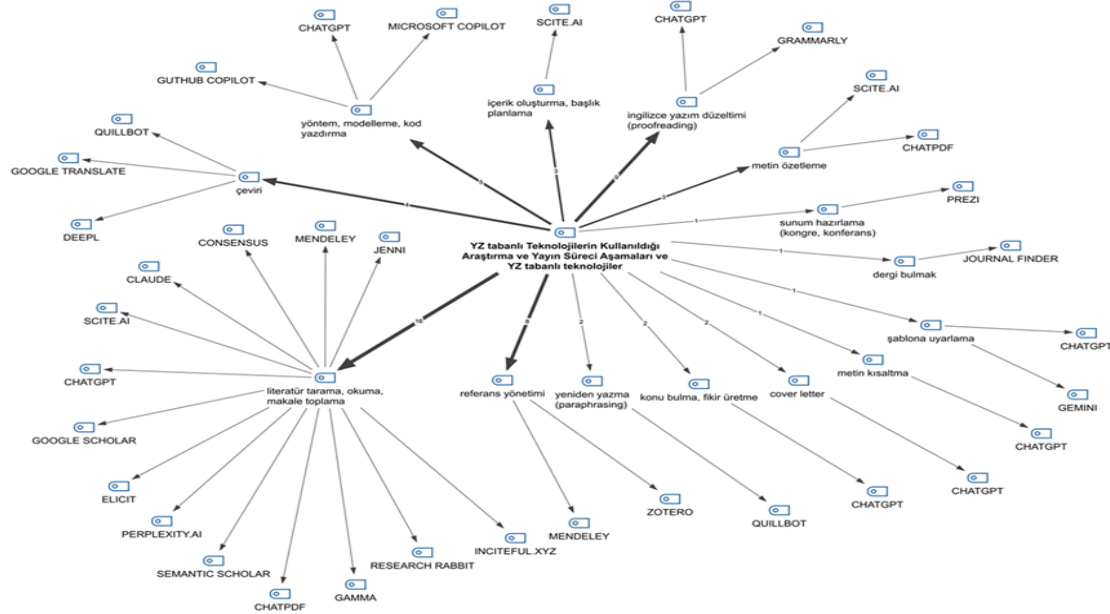
öne çıktığı bulgulanmıştır.

YZ'nin işin anlamlılığına etkileri; rutin işlerden kaçmak (referans yönetimi, dergi şablonuna göre makaleyi uyarılama vb.), işleri kolaylaştırmak (makale özetini çıkarmak vb.), hızlandırmak (yazın taramasında az sayıda ilgisi yüksek makaleler önermesi vb.) yönlerinden olumlu bulgulanmış ve YZ'nin faydalarına ilişkin öne çıkan bulgularla koşuttur: Süreçleri hızlandırarak zaman kazandırması (n= 31), rutin işleri devrederek verimlilik sağlaması (n=6), kolaylaştırıcılığı (n= 16), çıktılarının kalitesinin artması (n= 13) ile yol göstericiliği, ilham vericiliği (n= 5).

Mesleki etik; daha çok araştırma ve yayın sürecinde yapılan etik ihlallerle ilişkilendirilmiştir (n= 15). YZ kullanımının şekline bağlı olarak (n= 6), sürecinin bütününde kullanılmadığı (n= 4) ve özdenetim sağlanabildiği ölçüde (n=2) etik sorun yaratmayacağı görüşü egemendir.

Katılımcıların 12'si araştırma ve yayın süreçlerinde YZ kullandığını, üçü kullanmadığını ifade etmiştir. Kullanmayanlardan biri, kullanıma yönelik tutumunuysa olumlu olarak bildirmiştir. Çoğunun kullanım süresi bir-iki yıl arasında olup (n=8), biri bir yıldan az, biri dört yıldan uzun süredir kullanmakta; YZ'yi araçsal (n= 12) değerlendirmekte, ölçülü (n= 7) ve -güven duymayıp, mutlaka sınavarak- dikkatli kullandıklarını (n= 3) bildirmektedirler. Şekil 1'de katılımcıların araştırma ve yayın süreçlerinin hangi aşamalarında hangi araçları kullandıkları yer almaktadır.

Şekil 1: YZ tabanlı teknolojileri araştırma ve yayın süreçlerinde kullandıkları aşamalar ve kullanılan araçlar (kod temelli)



Kaynak: MAXQDA (2022) aracılığıyla yazarlar tarafından hazırlanmıştır.

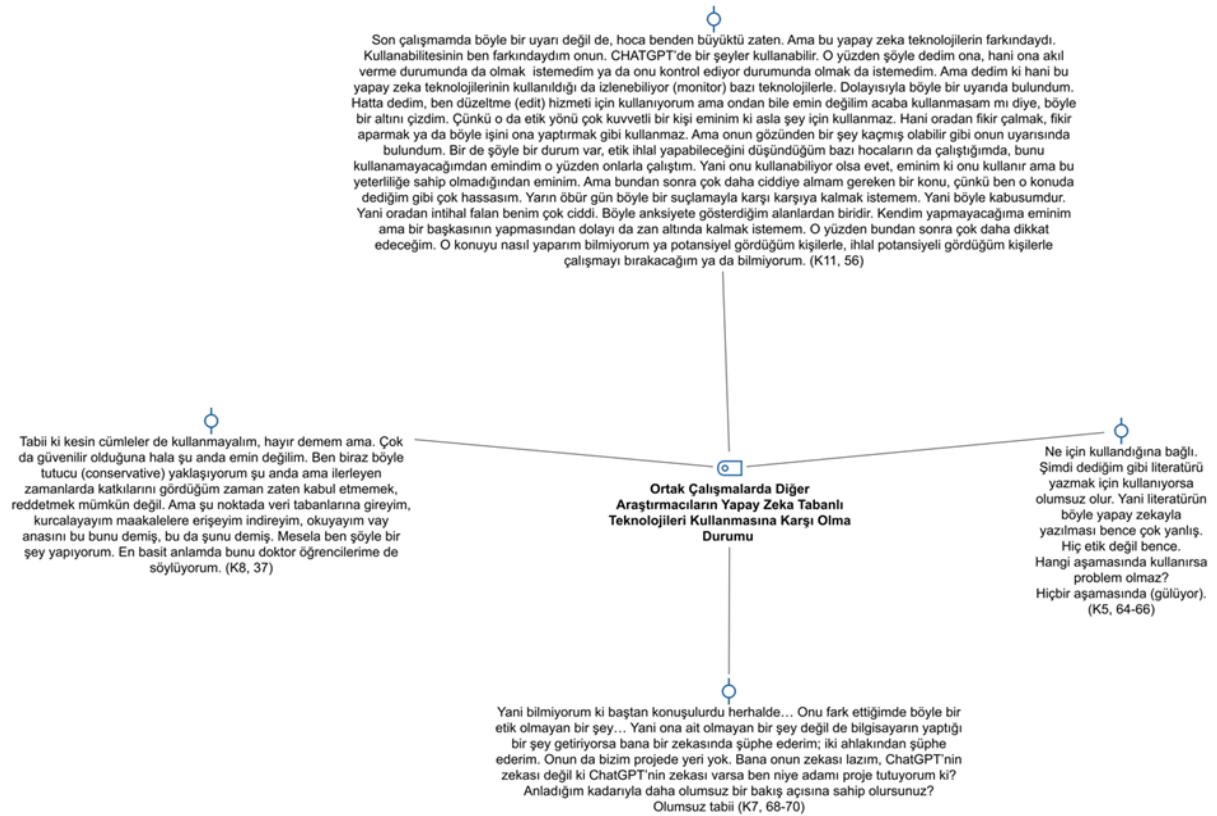
Kullanmayanların gerekçeleri: Akademik süreçlerde YZ kullanımına dair etik kodların belirsizliğinin yarattığı tedirginlik, kullanmaya gereksinim duymamak ve YZ'dense kolektif insan zekasına duyulan güvendir.

'Çalışma arkadaşlarınızın yapay zekâ tabanlı teknolojileri kullanılması hakkında tavrınız nasıl olur?' sorusuna yönelik yanıtlardan dördü olumsuzdur (Şekil 2).

Çarpıcı bulgulardan biri; kendileri kullandıkları halde iki katılımcının (K5 ve K11) diğerlerinin kullanımına yönelik kaygı bildirmiş olmasıdır:

"... Yarın öbür gün bir suçlamayla karşı karşıya kalmak istemem... İntihal falan benim çok ciddi... Anksiyete gösterdiğim alanlardan... Kendim yapmayacağıma eminim ama bir başkasının yapmasından dolayı zan altında kalmak istemem... (K11)."

Şekil 2: Ortak çalışmada diğer araştırmacıların yz tabanlı teknolojileri kullanımına yönelik olumsuz tutuma sahip katılımcılara yönelik bulgular (belge temelli)



Kaynak: MAXQDA (2022) aracılığıyla yazarlar tarafından hazırlanmıştır.

Her gün yenisi ortaya çıkan YZ tabanlı araçlar katılımcıların yedisi tarafından x.com ve instagram.com'da paylaşım yapan hesaplardan sürekli izlenmektedir. Hissedilen izleme zorunluluğuna ilişkin 'bir şeyler kaçırıyor olma hissi (FoMo)' ve 'daha iyisini yapabilme noktasında duydukları kaygılar' öne çıkmıştır.

YZ'nin yaratacağı tehditler arasında; birbiriyle ilişkili olarak çıktılarının doğruluğu, güvenilirliğine yönelik kuşkuyla (n= 30), yanlış bilgilerin varlığı (n=13) öne çıkmaktadır. Önem atfedilen bir diğer tehdit, araştırmacıların yetenek veya yaratıcılıklarında gerileme olasılığıdır (n= 18). Akademisyenler

arasında haksız rekabetin doğması da algılanan bir başka tehdittir (n= 12). Etik sorunlar da algılanan tehditler arasındadır (n= 10).

Tehditlerle başa çıkma yöntemi olarak katılımcılar yapay zekâ okuryazarlığı eğitimlerinin/atölyelerinin düzenlenmesini önermekte (n= 9) ancak bunlara zaten farkındalığı yükseklerin katılacağını düşünenler bu çözümün işlevsel olmayacağını değerlendirmektedirler.

“Akademik kariyerde bütün süreçlerde aynı şeyi düşünüyorum. Evet, eğitim çok önemli. Doğru kullanımını bilmediği için de belki azınlık doğru kullanmayan bir grup vardır... Bence ne kadar anlattırsan anlat, eğitime, atölyeye de dahil etsen ne olursa olsun genel olarak ahlaksız diyeceğim ama yani ahlaki değerler içerisinde davranmayan birisiyse bütün eğitimlere girse bile ahlaklı yapıyorum der... Hatta o kadar eğitim aldım e tabii ki yapıyorum diyebilir (K14).”

Tehditlere yönelik dışsal (n= 6) ve daha etkili olabileceği vurgulanan içsel denetim mekanizmalarının kullanılması önerileri de önemli bulgular arasındadır (n= 5).

YZ'nin akademinin geleceğine etkileri; özellikle değişimin kaçınılmazlığı ve akademisyenlerin YZ'yi kullanmayı mutlaka öğrenmesi gerektiği (n= 16) çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Bu görüşü savunanlar, 1971-1980 doğumlu, mesleğe başladıktan sonra bilgisayar devrimini yaşamış, SPSS gibi veri analizini radikal şekilde kolaylaştıran araçların öncesi ve sonrasında, bilgisayarla iş yapmaya ayak uyduramamış meslektaşlarının iş yaşamından soyutlandıklarına şahit olmuş katılımcılardır. Deneyimlerinden aldıkları dersle, YZ kullanımında kendilerini cesaretlendirmektedirler.

“...Kaçışı yok yani. O beni ele geçirmeden, ben onu anlamaya çalışıyorum. Yani aynı bilgisayarlarla tanışmak gibi yani bilgisayarda hani orası burası bozarım deyip hani dokunmayan arkadaşlarım vardı. Ben de onlardan biriydim bu arada ama... (Yoğun ses kesintisi var) ... O yüzden kullanmaya çalışıyorum, çok da yararlanıyorum (K13).”

Geleceğe yönelik bir diğer öngörü kişiselleştirilmiş/uyarlanmış YZ araçlarının ortaya çıkmasına yöneliktir (n= 4). Ayrıca, YZ'yi araç ve amaç olarak kullananlar arasında kırılım yaşanacağı, yayınlar üzerinden durumun anlaşılabilir, doğal seçim yaşanacağını düşünenler de vardır (n= 4). Önemli bir diğer bulgu, araştırma ve yayın süreçlerinde YZ kullanımının yeni bir yetenek haline gelecek olmasıdır (n= 3). Son olarak, katılımcılar gelecek öngörülerini çerçevesinde de kullanım amacı ve faydalar arasında bildirdikleri gibi araştırma ve yayın süreçlerinin YZ'yle rutinden arınacağına işaret etmişlerdir (n= 2).

Bu bulgulara ek olarak, araştırmacının görüşmeler süresince not aldığı gözlemlerinden hareketle; özellikle aynı kurumda ve kıdemi daha yüksek katılımcıların bazı soruları yanıtladıkları duydukları çekincenin, onları politik doğruluğa yöneltmiş olabileceği ve katılımcılardan görüşme yapılabilecek uygun kişilerle ilgili yönlendirme istendiğinde, etik dışı kullanımlarından kuşku duydukları isimleri bildirmekten imtina ettikleri çıkarımları dikkate değerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sanayide yaşanan her devrim yarattığı fırsatlar kadar kaygı duyulan tehditleri de beraberinde getirmiştir. Teknolojik gelişmelere koşut olarak her aşamada işlerin içerik ve süreçlerinin nasıl dönüşeceğiyle, insan emeğinin yeni konumun ne olacağı tartışılmıştır.

Dördüncü sanayi devriminde en ateşli tartışmalar YZ ekseninde yaşanmaktadır. Bugün mavi, beyaz yakalı işler kadar bilgi işleri de dönüşümün odağında yer almaktadır. Dijitalleşme, akademi de

paradigma deęişimine zemin yaratmıřtır. Bilim dűnyasında YZ'ye farklı disiplinlerden ilgi çarpıcı biçimde geliřmekle birlikte, YZ'nin akademiyle bűtűnleřtirilmesi yűnűnde gűrgűl arařtırma sayısı yok denecek kadar azdır.

Bu çalışmada akademisyenlerin bilimsel boyutta araştırma ve yayın sűrelerinde YZ kullanımına yűnelik algı ve tutumlarını sorgulamaya odaklanılmıştır. Elde edilen bulgular yazınla uyumlu olarak;

YZ'nin doęru, geçerli bilgiler űretebilme kapasitesine kuřkuyla yaklařmakla birlikte akademinin YZ'yi gűrmezden gelmedięi ve yakın gelecekte YZ kullanımına yűnelik bilgi, beceri, tutumları içeren yeni yetkinlikler tanımlanacaęını űngűrdűkleri dikkat çekicidir. Nitekim WEF (2023) listesinde 'Teknoloji Okuryazarlıęı' altıncı sırada yerini almıřtır.

Sűrekli geliřen YZ '*etkili ve etik*' kullanıldıęında arařtırma ve yayın sűrelerine űzellikle rutin ařamaların devredilmesi yűnűyle, yazmayı hızlandırmak, kolaylařtırmak için yararlı; űretkenlięi ve içerięi geliřtirme potansiyeliyle de umut vericidir

Bugűn bilim dűnyası '*YZ tabanlı teknolojiler daha derin igűrűler, hatta keřif saęlayabilir mi?*' sorusu űzerine dűřűnrken, sistemlerin noksanlarını giderecek geliřmelere yűnelik arařtırmalar da sűrmektedir. Ancak YZ'nin karmařık ve standartlařtırılması gű arařtırma ařamalarında insanın uzmanlıęının, yaratıcılıęının, eleřtirel dűřűncesinin yerini alabilmesi -en azından bugűnkű sınırlılıklarında- gűtűr.

İşlerin niteliği kadar '*iřin anlamlılığı*' gibi kritik psikolojik durumlar da YZ kullanımının uygunluğu açısından değerlendirilmesi gereken űnemli bir kriterdir. Araştırma sonucunda, YZ'nin algılanan potansiyel faydalarının akademi de iřin anlamlılığına olumlu yansıdağı değerlendirilmiştir.

YZ kullanımının uygunluğuna ilişkin sorgulanması gereken bir diğer kriter kullanıcının yetkinlik, deneyim, performans vb. űzellikleri olmakla birlikte, katılımcıların tanımlayıcı űzellikleri (kıdem, unvan vb.) homojen dağılmadığından, yanılıtcı olabileceği için karşılaştırmalı analiz bu araştırmanın sınırlılıkları içinde yapılmamıştır.

Somut gűrűnen gerçek; YZ'nin řimdiden akademi de űnemli etkiler yarattıęıdır. Bařlangıç tartıřmasına geri dűnecek olursak kűtűmser ve kaygılı olup teknolojik geliřmeleri gűrmezden gelmek yerine YZ'yle iř birlięi yaparak, yarattıęı fırsatlardan nasıl '*etkili ve etik*' yararlanabiliriz noktasına odaklanmak anlamlı olacaktır. Bilgisayar bilimcisi Einarsson'un dedięi gibi '*Bir noktada insanlar bu bűyűk dil modellerini kullanmazlarsa bir řeyleri kaçırmıř olacaklardır.*' (Hutson, 2022: 193).

Ancak dűřűncemiz odur ki; YZ ne kadar geliřirse geliřsin '*insan arařtırmacıların*' yargı gűcűnűn, igűrűlerinin ve en űnemlisi de sorumluluęunun yerini almamalıdır.

KAYNAKÇA

Altıntop, M. (2023). Yapay Zekâ/Akıllı ğrenme Teknolojileriyle Akademik Metin Yazma: ChatGPT rneęi. Sűleyman Demirel űniversitesi Sosyal Bilimler Enstitűsű Dergisi, 2(46), 186-211.

Altmäe, S., Sola-Leyva, A., & Salumets, A. (2023). Artificial intelligence in scientific writing: a friend or a foe? *Reproductive Biomedicine Online*, 47(1), 3-9. <https://doi.org/10.1016/j.rbmo.2023.04.009>

Bawack, R.E., Fosso Wamba, S., & Carillo, K. (2019). Artificial intelligence in practice: implications for IS research. Paper presented at the Twenty-fifth Americas Conference on Information Systems, Cancun, Mexico.

- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2015). Will humans go the way of horses? Labor in the second machine age. *Foreign Affairs*, 94(4), 8-14.
- Choi, J. H., & Schwarcz, D. (2023). AI assistance in legal analysis: An empirical study. *Minnesota Legal Studies Research Paper No. 23-22*. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=4539836>
- Chowdhary, K. R. (2020). Natural language processing. In K. R. Chowdhary (Ed.), *Fundamentals of Artificial Intelligence* (pp. 603-649). Springer. https://doi.org/10.1007/978-81-322-3972-7_19
- Ciaccio, E.J. (2023). Use of artificial intelligence in scientific paper writing. *Informatics in Medicine Unlocked*, 41, Article 101253.
- Dell'Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., ... & Lakhani, K. R. (2023). Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality. *Harvard Business School Technology & Operations Management Unit Working Paper*, (24-013).
- Dergaa, I., Chamari, K., Zmijewski, P., & Ben Saad, H. (2023). From human writing to artificial intelligence generated text: examining the prospects and potential threats of ChatGPT in academic writing. *Biology of Sport*, 40(2), 615–622.
- Golan, R., Reddy, R., Muthigi, A., et al. (2023). Artificial intelligence in academic writing: a paradigm-shifting technological advance. *Nature Reviews Urology*, 20, 327–328. <https://doi.org/10.1038/s41585-023-00746-x>
- GPT Generative Pretrained Transformer, Thunström, A.O. & Steinn, S. (2022). Can GPT-3 write an academic paper on itself, with minimal human input? Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03701250>
- Hammad, M. (2023). The impact of artificial intelligence (AI) programs on writing scientific research. *Annals of Biomedical Engineering*, 51(3), 459–460. <https://doi.org/10.1007/s10439-023-03140-1>.
- Hope, T., Downey, D., Etzioni, O., Weld, D. S., & Horvitz, E. (2022). A computational inflection for scientific discovery. *Communications of the ACM*, 66, 62-73.
- Hutson, M. (2022). Could AI help you to write your next paper? *Nature Research*, 611, 192–193.
- Iyolita Islam & Muhammad Nazrul Islam. (2023). Opportunities and challenges of ChatGPT in academia: A conceptual analysis. *Authorea*. February 23, 2023.
- Kacena, M. A., Plotkin, L. I., & Fehrenbacher, J. C. (2024). The use of artificial intelligence in writing scientific review articles. *Current Osteoporosis Reports*, 22, 115–121. <https://doi.org/10.1007/s11914-023-00852-0>
- Kellogg, K. C. (2022). Local adaptation without work intensification: experimentalist governance of digital technology for mutually beneficial role reconfiguration in organizations. *Organization Science*, 33(2), 571-599.
- Lee, J. Y. (2023). Can an artificial intelligence chatbot be the author of a scholarly article? *Journal of Educational Evaluation for Health Professions*, 20, 6. <https://doi.org/10.3352/jeehp.2023.20.6>
- Livberber, T., & Ayvaz, S. (2023). The impact of artificial intelligence in academia: Views of Turkish academics on ChatGPT. *Heliyon*, 9(9), e19688. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19688>

- Lu, Y. (2019). Artificial intelligence: A survey on evolution, models, applications and future trends. *Journal of Management Analytics*, 6(1), 1–29. <https://doi.org/10.1080/23270012.2019.1570365>
- Lund, B. D., & Wang, T. (2023). Chatting about ChatGPT: How may AI and GPT impact academia and libraries? *Library Hi Tech News*.
- Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=4375283>
- Oçak, Z. (2023). ChatGPT-4'ün bilimsel özgünlük yazarlık ve etik üzerine etkisi: Araştırmacı-yapay zekâ iş birliği önerileri. Retrieved from <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2023/yuksekokretimde-yapay-zeka-calistayi-duzenlendi.aspx>
- Özmen, Ö. T., Özer, P. S., & Saatçioğlu, Ö. Y. (2005). Akademisyenlerde örgütsel ve mesleki bağlılığın incelenmesine ilişkin bir örnek araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 1-14.
- Pettersen, L. (2015). Working in tandem – a longitudinal study of the interplay of working practices and social enterprise platforms in the multinational workplace. PhD Dissertation, Series of Dissertations 7/2015, Specialization 'Strategic Management'.
- Pettersen, L. (2016). The role of offline places for communication and social interaction in online and virtual spaces in the multinational workplace. *Nordicom Review* 37(special issue): 131–146.
- Pettersen, L. (2019). Why artificial intelligence will not outsmart complex knowledge work. *Work, Employment and Society*, 33(6), 1058-1067. <https://doi.org/10.1177/0950017018817489>
- Salvagno, M., Taccone, F. S., & Gerli, A. G. (2023). Can artificial intelligence help for scientific writing? *Critical Care*, 27(1), 1-5.
- Thorp, H. H. (2023). ChatGPT is fun, but not an author. *Science*, 379(6630), 313-313.
- Thunström, A. O., Transformer GP, & Steingrimsson, S. (2022). Does GPT-3 qualify as a co-author of a scientific paper publishable in peer-review journals according to the ICMJE criteria? - A case study. *Research Square*. DOI: 10.21203/rs.3.rs-2404314/v1.
- Thunström, A.O., & Steingrimsson, S. (2023). Does GPT-3 qualify as a co-author of a scientific paper publishable in peer-review journals according to the ICMJE criteria? A case study. *Discovery Artificial Intelligence*, 3, 12. <https://doi.org/10.1007/s44163-023-00055-7>
- Tong, S., Jia, N., Luo, X. ve Fang, Z. (2021). The Janus face of artificial intelligence feedback: Deployment versus disclosure effects on employee performance. *Strategic Management Journal*, 42(9), 1600-1631.
- Webster, C., & Ivanov, S. (2020). Robotics, artificial intelligence, and the evolving nature of work. In B. George & J. Paul (Eds.), *Digital transformation in business and society* (pp. 97-110). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-08277-2_8
- World Economic Forum (WEF). (2023). Future of jobs report. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>.

MÜTEVAZİ LİDERLİĞİN İŞTE KENDİNİ YETİŞTİRME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN SESİNİN ARACILIK ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Gülden KARAKUŞ
Süleyman Demirel Üniversitesi, guldenkarakus@sdu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, mütevazı liderliğin işte kendini yetiştirmeyle ilişkisinin ve bu ilişkide çalışan sesinin aracılık rolünün araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda mütevazı liderlik, çalışan sesi ve işte kendini yetiştirme değişkenlerini ölçen anketler yardımıyla kolayda örneklem ve kartopu yöntemleri kullanılarak 296 kullanılabilir formla veri toplanmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin veriler, Türkiye’de beyaz yakalı çalışanlardan toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 25 ve AMOS 24 programlarıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, mütevazı liderliğin çalışan sesini anlamlı düzeyde ve pozitif yönde, işte kendini yetiştirmeyi anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediğini, çalışan sesinin işte kendini yetiştirmeyi anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediğini ve son olarak çalışan sesinin mütevazı liderlik ve işte kendini yetiştirme arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mütevazı liderlik, çalışan sesi, işte kendini yetiştirme

GİRİŞ

Değişim hızı ve yoğun rekabet işletmeleri rekabet avantajı elde etmek için yenilik ve öğrenme yoluyla sürekli gelişmeye teşvik etmektedir. Bazı örgütler çalışanlarının görüş ve önerilerine çok önem verir ve çalışanlarını bilgi ve bakış açılarıyla örgütün süreçlerine katkıda bulunmaya ve örgütün etkinliğini artırmaya teşvik ederler (Hsiung, 2012). Örgütlerde iletişim kanallarının etkinliği ve çalışan sesi giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Ses, çalışanların önerilerini üstleriyle paylaşması ve örgüt süreçlerine ilişkin bazı hata ve sorunlara dikkat çekerek örgüt performansını iyileştirmeye yönelik kendiliğinden ve yapıcı bir davranıştır (Van Dyne ve LePine, 1998).

Ses davranışı genellikle liderler tarafından oluşturulmuş mevcut kurumsal politika, uygulama ve süreçlerin iyileştirilmesini içerir (Detert ve Edmondson, 2011; Liang vd., 2012). Bu nedenle liderler sıklıkla sesin hedefi olarak hizmet ederler (Detert ve Burris, 2007) ve bu nedenle ses davranışı gösteren çalışanlar liderlerden daha fazla geri bildirim alma fırsatı bulur (Chen vd., 2020). Liderin geri bildirimine açık olması, görüş ve önerileri dinleyip dikkate alması çalışanların ses davranışı göstermesi için uygun bir zemin oluşturulmasını sağlar. Bu noktada gerek kendisini gerek ekibini nesnel bir bakış açısıyla değerlendirme, astlarının katkılarını ve güçlü yönlerini takdir etme ve ekibinden geri bildirim almaya açık ve istekli olma yönleriyle mütevazı liderler (Owens vd. 2013) astlarının sorunlarını özgürce ifade edebilmeleri için rahat ve açık bir ortam sağlar (Liu vd., 2017). Mütevazı liderler astlarının katkılarını takdir eder ve astlarından geri bildirim ve öneri isterler, bu yönüyle mütevazı liderlik örgütlerde çalışan sesinin teşvik edilmesini sağlayabilecek faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

Çalışan sesi, yeni fikirler ve yapıcı önerilerle örgütün etkililiğini ve gelişimini artırdığı gibi ses davranışı göstererek yeni fikirler ve öneriler üreten çalışanların da işe farklı bakış açılarıyla yaklaşacağı ve sesin çalışanlar için de geliştirici olacağı açıktır (Chen vd., 2020). Çalışan sesi yoluyla geliştirilen bu yeni fikir ve stratejiler çalışanların kullanabileceği bilgiyi de artırarak çalışanların

gelişimine katkı sağlar. Yetişmiş bir iş gücü, bir örgütün rekabet avantajı ve sürdürülebilir bir performansı için kritik öneme sahiptir.

Mütevazi liderler yaratıcılık, iş birliği ve karşılıklı saygı için rahat bir ortam sağlar. Astlarının fikirleri özgürce paylaşmalarına ve sorunları ifade etmelerine izin verilmesi ses davranışının teşvik edilmesini sağlar. Örgütün süreçleri ve sorunlarıyla ilgili daha fazla çözüm önerisi sunan çalışanların işle ilgili süreçlere daha fazla hakim olması ve daha fazla bilgi edinmesiyle işle ilgili daha fazla gelişim sağlayabilecekleri düşünülmektedir. Bu nedenle, bu araştırmada mütevazi liderliğin işte kendisini yetiştirme üzerindeki etkisinde çalışan sesinin aracılık rolü araştırılmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Mütevazi Liderlik

Mütevazi liderlik, liderin diğerlerini takdir etmesi ve kendisini doğru ve nesnel bir şekilde değerlendirme konusunda istekli olması yönleriyle liderlerin sosyal etkileşimlerle daha iyi başa çıkmalarına yardımcı olan kişilerarası bir özellik olarak tanımlanmaktadır (Owens vd., 2013). Mütevazi liderlik, kişinin kendisini doğru bir şekilde değerlendirme konusunda istekli olması, diğerlerinin güçlü yönlerini takdir etme ve yeni fikir ve önerilere açık olma konusunda istek duyması olarak tanımlanan üç temel özellik ile nitelendirilmektedir (Owens ve Hekman, 2012).

Mütevazi liderlik, sosyal etkileşimler sırasında diğerleri tarafından gözlemlenebilen bir davranıştır. Olumlu ya da olumsuz abartı içermeden liderin kendisini değerlendirme konusunda istekli olması, savunmacı olmadan kendisiyle ilgili gerçekçi ve doğru bir nesnel öz görüşe sahip olması, diğerlerinin katkısını takdir etmesi ve diğerlerinin güçlü yönlerini tehdit olarak görmeden kabul etmesi mütevazi liderlerle ilişkilendirilen özelliklerdir (Exline vd., 2004). Mütevazi liderler, yeni fikir ve görüşlere açık olmanın yanı sıra diğerlerinden öğrenmeye de açık ve isteklidirler (Tangney, 2000).

Mütevazi liderlikle ilgili yürütülen araştırmalar mütevazi liderliğin boyutlarında bazı farklılıklar önerse de çalışmalar arasında temel benzerlikler görülmektedir. Ortak olarak altı çizilen temel boyutlar; doğru/şeffaf bir kişisel görüş/kişisel farkındalık, öğretilebilirlik/geri bildirim için açık olma ve başkalarını takdir etmedir. Bahsedilen bu üç unsur mütevazi liderliğin özünü oluşturmaktadır (Owens vd., 2013; Kelemen vd., 2023). Araştırmalar, mütevazi liderliğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı (Ding vd.,2020; Qian vd., 2020), iş tatmini (Owens vd., 2013; Ou vd, 2017a), performans ve işe tutkunluk (Owens vd., 2013, Ou vd., 2014, Yuan vd., 2018) gibi olumlu iş sonuçlarını olumlu etkilediğini göstermiştir.

Çalışan Sesi

Çalışan sesi, çalışanların örgütü ve örgütle ilgili süreçleri iyileştirmeyi amaçlayan yapıcı öneri ve görüşlerini ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne ve LePine, 1998). Ses, yalnızca eleştiriden ziyade katılımcı, teşvik edici ve yapıcı bir davranıştır. Ses, çalışanların yapıcı önerilerini kendiliğinden üstleriyle paylaşmasını, örgüt performansının iyileştirilmesi için bazı hataların ve olumsuzlukların ifade edilmesini içeren bir ekstra rol davranışlarını ifade eder (Ran ve Zhou, 2020). Ses davranışı işyerinde potansiyel sorunların dile getirilmesini ve bu konuda sorumluluk alma yetkisine sahip kişilerin dikkatine sunulmasını ve bu konuda çözüme yönelik önerilerde bulunmayı içerir.

Weiss ve Morrison (2019), sesin çalışanların işle ilgili bazı görüşlerini ve kaygılarını dile getirerek statükoya yapıcı bir şekilde meydan okumak olduğunu ifade eder. Bu gönüllü olarak ifade edilen yapıcı görüşler işi etkileyen politika, prosedür, hedef, yöntem, uygulama gibi örgütle ilgili süreçleri etkilemeyi amaçlar (Chamberlin vd., 2017). Örgütler çalışanların fikir ve önerileriyle gelişirler, çalışanların da örgütlerin süreçlerine aktif katılım sağlamaları kendi kariyerlerinin gelişimi yönünde

olumlu katkı sağlar (Llopis, 2012). Araştırmalar, çalışanların fikir ve görüşlerini paylaşmasıyla örgütlerde öğrenmenin ve performansın arttığını (Erez vd., 2002; Farh ve Chen, 2014; MacKenzie vd., 2011) ve kendilerini bu şekilde ifade eden çalışanların işlerinde daha etkin olarak görüldüklerini göstermiştir (Burriss vd., 2013; Llopis, 2012; Van Dyne ve LePine, 1998).

Morrison (2014) ses davranışını öncüllerini bireysel eğilimler, iş ve örgüte yönelik tutum ve algılar, duygu ve inançlar, yönetici ve lider davranışları ve bağlamsal faktörlerden oluşan bir çerçeveye önermiştir. Liderlik stilleri sesle ilgili çalışmalarda en önemli değişkenlerden birini oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderlik (Duan vd. 2017), hizmetkar liderlik (Arain vd., 2019, Sun vd. 2019), otoriter liderlik (Chan 2014, Zhang vd. 2015), etik liderlik (Bai vd., 2019, Huang & Paterson 2017, Zhang vd. 2015.), yardımsever liderlik (Zhang vd., 2015) ve otantik liderliğin (Liang, 2017) ses davranışıyla anlamlı ilişkiler gösterdiği bulunmuştur. Morrison'un (2014) ses davranışının sonuçlarını ilişkin çerçevesi iş performansı, görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu sonuçları içermektedir (Chamberlin vd., 2017).

İşte Kendini Yetiştirme

İşte kendini yetiştirme, çalışanların hissettiği canlılık ve öğrenmenin birleşimini ifade eder. Canlılık, dinçlik ve enerji ifade ederken öğrenme çalışanların örgütte artan bilgiyi deneyimleme şekli olarak tanımlanmaktadır (Kleine vd., 2019; Spreitzer vd., 2005). Spreitzer vd. (2005) çalışanların işte canlılık hissetmesi ve işte öğrenme, bilgi ve becerilerin kullanılması deneyimlerinin birleşimi olarak 'işte kendini yetiştirme' kavramını geliştirmişlerdir. Araştırmacılar, çalışanların kendilerini enerjik ve canlı hissederek ve sürekli olarak bilgi edinme ve uygulama yoluyla öğrenerek kişisel olarak geliştiklerini ve işte kendilerini yetiştirdiklerini öne sürmüştür.

İşte kendini yetiştirmenin hem canlılık hissini hem de öğrenme hissini deneyimleyebilme tanımından yola çıkılarak işte kendini yetiştirmenin pozitif ve aktif bir psikolojik bir durum olduğuna işaret edilmektedir. Canlılık, dinçlik ve aktifliği ifade ederken öğrenme bilgi edinmeyi ve kullanmayı ifade eder (Chen vd., 2020).

Spreitzer vd. (2005), belirli bireysel özelliklerin (bilgi, pozitif etki gibi), kişilerarası/ilişkisel özelliklerin (destek ve güven gibi), bağlamsal özelliklerin (iş özerkliği ve çalışma iklimi gibi) ve eylemli iş davranışlarının (göreve odaklanma ve keşfetme gibi) işte kendini yetiştirmeye zemin hazırladığını ifade etmişlerdir. İşte kendini yetiştirme, iş tatmini (Marchiondo vd., 2018), psikolojik sermaye (Paterson vd., 2014), iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkilerle (Frazier ve Tupper, 2016) gibi sonuçlarla da pozitif ilişkili bulunmuştur.

Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Mütevazi liderler çalışanlarının çabalarına ve fikirlerine değer katarak onların örgüte güvenini artırır (Jeung ve Yoon, 2018). Araştırmalar astlarının güçlü yönlerini ve katkılarını takdir ederek ve onların görüş ve fikirlerini dinleyerek mütevazi liderlerin çalışanlarını güçlendirdiğini göstermektedir (Ali vd., 2020; Malle'n vd., 2019). Astlarının fikir ve geri bildirimlerini dinlemek mütevazi liderliğin önemli boyutlarından birini oluşturur (Owens vd., 2013). Çalışan sesi, mütevazi liderlikle en fazla ilişkilendirilen ve alinyasında en fazla çalışılan konulardan biri olmuştur (Jeung ve Yoon, 2018; Kerse vd., 2020). Diğerlerinin fikir ve görüşlerini dinlemek ve geri bildirimlerini almak mütevazi liderliğin önemli bir bileşenini oluşturur (Owens vd., 2013).

Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964), bireylerin işyerinde birbirleriyle olan kişisel deneyimlerine dayanarak sosyal ilişkiler kurduklarını öne sürmektedir. Bu kuram özellikle insanların davranışsal tepkilerinin diğer kişiye olan bağlılığın türüne ve düzeyine bağlı olduğunu açıklamaktadır. Sosyal Mübadele Kuramı, çalışanlara yöneticileri tarafından gösterilen faydalı ve olumlu eylemlerin,

çalışanlarda aynı yapıcı şekilde karşılık verme sorumluluğunu yaratan daha kaliteli ilişkiler geliştirdiğini öne sürmektedir (Blau, 1964).

Astlarının katkılarını ve güçlü yönlerini takdir etme ve ekibinden geri bildirim almaya açık ve istekli olma yönleriyle mütevazı liderler (Owens vd. 2013) astlarının sorunlarını özgürce ifade edebilmeleri için rahat ve açık bir ortam sağlar (Liu vd., 2017). Mütevazı liderler astlarının katkılarını takdir eder ve astlarından geri bildirim ve öneri isterler (Owens ve Hekman, 2016). Liderin bu pozitif ve geliştirici tutum ve davranışları karşılığında çalışanlar da liderlerle olan bu ilişkiyi sosyal bir alışveriş olarak görür ve sosyal mübadele yoluyla ses davranışı gösterebilirler. Mütevazı liderliğin oluşturduğu açık ve yapıcı ortam karşılığında çalışanların örgütte iyileştirmelere yönelik yapıcı öneri ve yenilikçi fikir ve önerileri içerebilecek ve tamamen kendiliğinden gelişen ses davranışı gösterebileceği öngörülmüştür. Ayrıca Sosyal Mübadele Kuramı'nın (Blau, 1964) ışığında, geri bildirim vererek örgütsel süreçlere daha fazla katılım sağlayan çalışanların daha fazla öğrenme ve gelişme sağlayacağı ve daha yüksek düzeyde işte kendilerini yetiştirebilecekleri ileri sürülmüştür. Çalışanların, liderin olumlu yaklaşımları karşılığında ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışacakları ve ses davranışı gösterecekleri ses davranışının çalışanların kendini yetiştirmelerine yardımcı olacağını düşünülmektedir. Bu argümanlar doğrultusunda, mütevazı liderliğin çalışan sesinin dolaylı etkisiyle çalışanların işte kendini yetiştirmesine katkı sağlayacağı ileri sürülmüş ve aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Mütevazı liderlik çalışan sesini anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkiler.

H2: Mütevazı liderlik çalışanın işte kendini yetiştirmesini anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkiler.

H3: Çalışan sesi çalışanın işte kendini yetiştirmesini anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkiler.

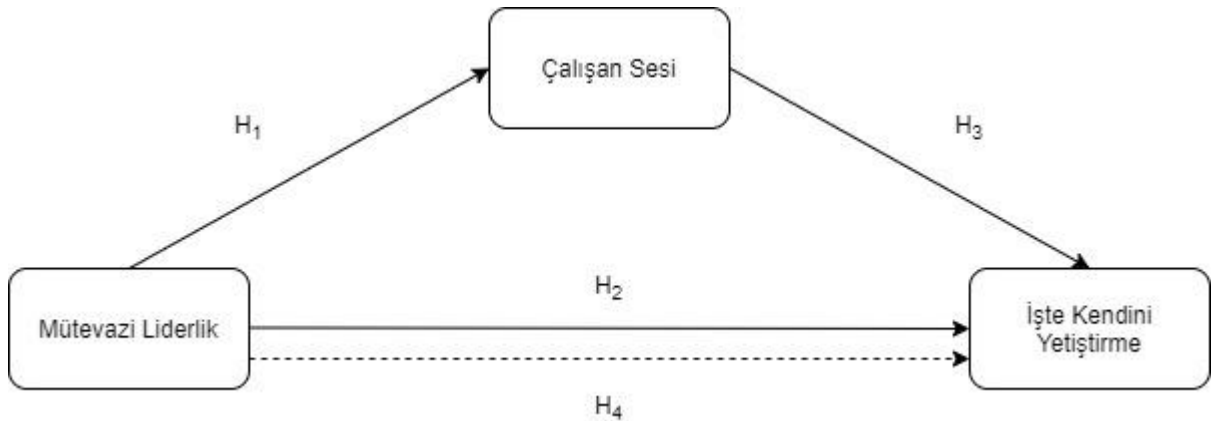
H4: Çalışan sesi mütevazı liderlik ve işte kendini yetiştirme arasındaki ilişkide aracılık etkisi gösterir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.

Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu araştırmada, mütevazı liderliğin işte kendini yetiştirme üzerindeki etkisi ve bu ilişkide çalışan sesinin aracılık rolünün ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırmanın modeli Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırmanın modeli



Araştırmanın Katılımcıları

Araştırmanın katılımcılarını kamu ve özel sektörde çalışan beyaz yakalılar oluşturmaktadır. Veriler kolayda örneklem ve kartopu örnekleme yöntemi ile yüz yüze, elektronik posta ve mesajlaşma uygulaması yöntemiyle 02 Şubat – 16 Şubat 2024 tarihleri arasında toplanmıştır. Toplam 296 kullanılabilir soru formu elde edilmiştir.

Ölçüm Araçları

Mütevazi Liderlik Ölçeği: Owens vd. (2013) tarafından geliştirilen ve Kerse vd. (2020) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan, 9 madde ve tek boyuttan oluşan ve 5'li Likert tipindeki ölçek kullanılmıştır.

Çalışan Sesi Ölçeği: Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Arslan ve Yener (2016) tarafından yapılan tek boyutlu ve 6 maddeli ölçek kullanılmıştır.

İşte Kendini Yetiştirme: Porath vd. (2012) tarafından geliştirilen, Koçak (2016) tarafından Türkçeye uyarlanan her biri 4 maddeden oluşan iki boyutlu toplam 8 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

Demografik Veriler: Katılımcılara yaş, cinsiyet, eğitim bilgilerinin yanı sıra mevcut işyerindeki tecrübesi (yıl bazında) ve toplam iş tecrübesi (yıl bazında) olmak üzere toplam 5 demografik soru ile sorulmuştur.

Tablo 1: Katılımcıların demografik dağılımı

Demografik Değişkenler	Kategoriler	N	%
Cinsiyet	Erkek	156	52.7
	Kadın	140	47.3
Eğitim Durumu	Lise	40	13
	Lisans ve Ön Lisans	166	56
	Lisansüstü	90	31
Yaş	19-29	58	20
	30-39	104	35
	40-49	70	24
	50-59	42	14
	60 ve üzeri	22	7
Mevcut İşyerindeki İş Tecrübesi (Yıl)	1-5	138	47
	6-10	87	29
	11-15	36	12
	16 ve üzeri	35	12

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın verileri öncelikle normal dağılım testine tabi tutulmuştur. Verilerin normal dağılım testinde çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları dikkate alınmıştır. Gürbüz ve Şahin (2018), normal dağılımın test edilmesi için literatürde de yaygın kullanılan çarpıklık ve basıklık değerlerinin dikkate alınabileceğini önermektedir. Çarpıklık değerinin -2 ile +2 arasında ve basıklığın -7 ile +7 arasında olması normal dağılım için kabul edilebilir sınırlar olarak kabul edilmektedir (Hair vd., 2010; Bryne, 2010). Araştırmanın değişkenlerden elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin

± 1.5 aralığında olduğu bulunmuş ve verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 4’te sunulmuştur.

Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilikleri

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının yapı geçerliliğini sınamak için AMOS programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 2’de ölçeklerin uyum iyiliği değerleri sunulmuştur.

Tablo 2: Ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

Model	χ^2/df	CFI	IFI	NFI	GFI	TLI	RMSEA
Mütevazi Liderlik	2,699	.950	.951	.924	.947	.933	.076
Çalışan Sesi	2.062	.987	.987	.975	.981	.975	.060
İşte Kendini Yetiştirme	2,343	.977	.978	.961	.967	.965	.067
Kabul Edilebilir Uyum*	≤ 5	>.90	>.90	>.90	>.85	>.80	<.08
İyi Uyum*	≤ 3	>.97	>.95	>.97	>.90	>.85	<.05

*Joreskog ve Sorbom. (1993); Kline. (1998); Anderson ve Gerbing. (1984).

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmada kullanılan ölçeklerin iyi ve kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde olduğu görülmektedir. Mütevazi Liderlik ve Çalışan Sesi Ölçekleri tek boyutta, İşte Kendini Yetiştirme Ölçeği iki boyutla doğrulanmıştır. Analizler sonucunda, ölçeklerden madde çıkarılmamış ve orijinal halleriyle analize dâhil edilmişlerdir. Bu kapsamda ölçeklerin yapı geçerliliklerinin doğrulandığı ifade edilebilir.

Ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesi için iç tutarlılık katsayıları Cronbach’s Alpha (α) değerleri ile hesaplanmıştır. Ölçeklerin ve boyutlarının Cronbach’s Alpha (α) katsayıları Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Ölçeklerin ve boyutlarının iç tutarlılık katsayısı

Değişkenler ve Boyutları	İfade Sayısı	Cronbach’s Alpha (α)
Mütevazi Liderlik	9	.85
Çalışan Sesi	6	.85
İşte Kendini Yetiştirme	8	.80
Canlılık	4	.90
Öğrenme	4	.90

Hesaplanan (α) değerinin .70’in üzerinde olması ölçeklerin güvenilir olduğuna işaret etmektedir (Nunnally. 1978).

Betimsel İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 4: Betimsel göstergeler ve ilişki testleri sonuçları

Değişkenler	1	2	3
1. Mütevazi Liderlik			
2. Çalışan Sesi	.28**		
3. İşte Kendini Yetiş.	.15**	.51**	
Ortalama	3.38	3.66	4.14
SS	.641	.705	.762
Skewness	-.670	.437	.085
Kurtosis	1.343	-.358	-.685

**p<.01; SS: Standart Sapma.

Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, mütevazı liderlik algısı ile çalışan sesi arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu ($r=.28$, $p<.01$), çalışan sesi ile işte kendini yetiştirme arasında anlamlı düzeyde ve pozitif yönlü ilişki olduğu ($r=.51$, $p<.01$) görülmektedir. Mütevazı liderlik algısı ile işte kendini yetiştirme arasında anlamlı düzeyde ve pozitif yönde ilişki olduğu ($r=.15$, $p<.01$) bulunmuştur. Mütevazı liderlik, çalışan sesi ve işte kendini yetiştirme değişkenleri birbirleriyle pozitif ilişkili bulunmuştur.

Hipotez Testleri

Mütevazı liderlik algısının işte kendini yetiştirme üzerindeki etkisinde, çalışan sesinin aracılık rolünü test etmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır. Analizler Process Macro kullanılarak yürütülmüştür. Analizlerde bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Mütevazı liderlik algısının işte kendini yetiştirme üzerinde dolaylı etkisi olup olmadığı bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıklarına göre tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçları, Şekil 2 ve Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Aracılık testine ilişkin analiz sonuçları (n=296)

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri							
	Çalışan Sesi			İşte Kendini Yetiştirme				
	b	SH	%95 GA	b	SH	%95 GA		
Mütevazı Liderlik	a	.306***	.062	.1846-.4270	c'	.012	.062	-.1103-.1347
Çalışan Sesi	-	-	-	-	b	.547***	.056	.4362-.6590
Sabit	\hat{I}_M	2.6243***	.212	2.2075-3.0412	\hat{I}_Y	2.0998***	.254	1.6008-2.5989
			$R^2= .08$				$R^2= .26$	
			$F(294; 1) = 24.6573$, $p<.001$				$F(293; 2) = 51.3337$, $p<.001$	

*** $p<.001$; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Tablo 4 incelendiğinde, mütevazı liderlik algısının çalışan sesini anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($b = .306$, %95 GA [.1846-.4270], $t=4.9656$, $p<.001$). Bu doğrultuda H_1 desteklenmiştir. Mütevazı liderlik çalışan sesindeki değişimin yaklaşık %8'ini ($R^2=.077$) açıklamaktadır. Mütevazı liderlik algısının işte kendini yetiştirme üzerinde (toplam etki: c yolu) pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur ($b = .179$, %95 GA [.0448-.3146], $t=2.6215$, $p<.01$). Bu doğrultuda H_2 desteklenmiştir. Çalışan sesinin işte kendini yetiştirme üzerinde anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkisi olduğu bulunmuş ($b = .547$, %95 GA [.4362-.6590], $t=9.6763$, $p<.001$) ve H_3 desteklenmiştir.

Ancak, mütevazı liderlik ve çalışan sesinin birlikte analize girmesiyle mütevazı liderlik algısının işte kendini yetiştirme üzerindeki etkisinin ($b = .012$, %95 GA [-.1103-.1347], $t=.1959$, $p=.844$) (doğrudan etki, c' yolu) ortadan kalktığı görülmektedir. Mütevazı liderlik algısı ve çalışan sesinin birlikte analize girmesiyle mütevazı liderliğin işte kendini yetiştirme üzerindeki etkisi anlamlı ortadan kalkmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisinin kaybolması nedeniyle tam aracılık etkisi test edilmiştir. Aracılık etkisi analizi sonuçları, bootstrap alt ve üst güven aralığı değerlerinin 0 değerini kapsamadığını göstermiş ve dolaylı etkinin anlamlı olabileceğine işaret etmiştir ($b=.167$ %95 GA [.0787-.2612]). Analiz bulguları, mütevazı liderlik algısının işte kendini yetiştirme üzerindeki etkisinde çalışan sesinin aracılık rolü olduğunu desteklemiştir. Bu sonuçlara dayanarak, çalışan sesinin, mütevazı liderlik ile işte kendini yetiştirme arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu tespit edilmiş ve H_4 desteklenmiştir. Dolaylı etki değeri (.167) bulunmuştur. Tablo 4, aracılık

etkisini test etmek için yürütülen regresyon analizi sonuçlarına ilişkin standardize edilmemiş beta katsayılarını, güven aralığı değerlerini ve modellere ilişkin R² değerlerini içermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, mütevazi liderlik ve çalışanın işte kendini yetiştirmesi arasındaki ilişkide çalışan sesinin aracı rolü incelenmiştir. Mütevazi liderliğin örgütte astlar için iş birliği, karşılıklı saygı güçlü yönlerin kabul edilmesi ve takdir edilmesi yönleriyle çalışanların ses davranışını teşvik edeceği ve işle ilgili geri bildirim veren ve ses davranışı gösteren çalışanların daha fazla gelişim imkanına sahip olacağı ve öngörülmüştür. Araştırma sonuçları da hipotezleri doğrulamıştır.

Araştırma sonuçları, mütevazi liderliğin çalışan sesini de işte kendini yetiştirmeyi de anlamlı düzeyde etkilediğini göstermiştir. Mütevazi liderliğin astların proaktif davranışlarını (Chen vd., 2021), iş becerikliliğini (Ding vd., 2020), ve sorumluluk alma davranışını (Zhang ve Liu, 2019) da olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Mütevazi CEO'lar ile firma performansı ve firma inovasyonu arasındaki olumlu ilişki de çeşitli araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır (Ou vd, 2017b; Zhang vd, 2017). Bu noktada, mütevazi liderlik algısının çalışanlar üzerinde olumlu bir etki oluşturduğu ve pozitif iş çıktıları oluşturulmasına önemli düzeyde katkı sağladığı görülmüştür.

Mütevazi liderlik ve ses davranışının birlikte analiz edilmesi sonucunda mütevazi liderliğin işte kendini yetiştirme üzerindeki anlamlı etkisinin kaybolması ses davranışının tam aracılığına işaret etmiştir. Mütevazi liderler, çalışanlarının yeni fikirlerine açıktır ve işyerlerinde güven, işbirliği ve yaratıcılık aşılayabilirler (Rego vd., 2019). Mütevazi liderlik çalışanların olumlu davranışlarını teşvik eder. Liderin güvene dayalı açık bir iletişim ortamı sunmasıyla çalışanlar da liderleriyle olan bu ilişkiyi sosyal bir alışveriş olarak görür. Ses davranışı gösteren çalışanlar örgüte ilişkin süreçleri iyileştirmek adına yenilikçi fikir ve önerilerde bulunurlar. Bu süreç örgüt süreçlerinin iyileştirilmesinin yanı sıra çalışanların gelişimine de katkı sunar.

KAYNAKÇA

- Ali, M., Li, Z., Khan, S., Shah, S.J. and Ullah, R. (2021), Linking humble leadership and project success: the moderating role of top management support with mediation of team-building. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 545-562. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-01-2020-0032>
- Araın G., Hameed I., Crawshaw J.R. (2019). Servant leadership and follower voice: the roles of follower felt responsibility for constructive change and avoidance-approach motivation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28, 555-65. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1609946>
- Arslan, A., ve Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173-191.
- Bai, Y., Lin, L., & Liu, J. T. (2019). Leveraging the employee voice: A multi-level social learning perspective of ethical leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(12), 1869-1901. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1308414>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2. Baskı), Routledge Taylor & Francis Group.

- Burris, E. R., Detert, J. R., & Romney, A. C. (2013). *Speaking Up vs. Being Heard: The Disagreement Around and Outcomes of Employee Voice*. *Organization Science*, *24*(1), 22–
<https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0732>
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2016). *A Meta-Analysis of Voice and Its Promotive and Prohibitive Forms: Identification of Key Associations, Distinctions, and Future Research Directions*. *Personnel Psychology*, *70*(1), 11–71. <https://doi.org/10.1111/peps.12185>
- Chan, S. C. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? *Human Relations*, *67*(6), 667–693. <https://doi.org/10.1177/0018726713503022>
- Chen, L., Zhang, Z.-D., & Jia, W.-T. (2020). When and why leaders' helping behavior promotes employees' thriving: Exploring the role of voice behavior and perceived leader's role overload. *Frontiers in Psychology*, *11*, Article 553512. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.553512>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, *50*(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, *54*(3), 461–488. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.61967925>
- Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., & Amin, K. (2020). Humble leadership affects organizational citizenship behavior: The sequential mediating effect of strengths use and job crafting. *Frontiers in Psychology*, *11*, Article 65. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00065>
- Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C.-h. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(5), 650–670. <https://doi.org/10.1002/job.2157>
- Erez, A., LePine, J. A., & Elms, H. (2002). Effects of rotated leadership and peer evaluation on the functioning and effectiveness of self-managed teams: A quasi-experiment. *Personnel Psychology*, *55*(4), 929–948. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00135.x>
- Exline, J. J., Baumeister, R. F., Bushman, B. J., Campbell, W. K., & Finkel, E. J. (2004). Too Proud to Let Go: Narcissistic Entitlement as a Barrier to Forgiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, *87*(6), 894–912. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.6.894>
- Farh, C. I. C., & Chen, Z. (2014). Beyond the individual victim: Multilevel consequences of abusive supervision in teams. *Journal of Applied Psychology*, *99*(6), 1074–1095. <https://doi.org/10.1037/a0037636>
- 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>
- Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7. Baski). Upper Saddle River: Pearson Education.
- Hsiung, H.-H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, *107*(3), 349–361. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1043-2>

- Huang, L., & Paterson, T. A. (2017). Group ethical voice: Influence of ethical leadership and impact on ethical performance. *Journal of Management*, 43(4), 1157–1184. <https://doi.org/10.1177/0149206314546195>
- Jeung, C.-W., & Yoon, H. J. (2018). When leadership elicits voice: Evidence for a mediated moderation model. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 40–61. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.42>
- Jöreskog, K., ve Sörbom, D. 1993. *LISREL 8: Structural equation modeling with the simplis command language*. Chicago, IL: Scientific Software International Inc.
- Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., & Henry, S. E. (2023). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 202–224. <https://doi.org/10.1002/job.2608>
- Kerse, G., Koçak, D., Özdemir, Ş. (2020). Mütevazı Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması ve Mütevazı Liderliğin Seslilik Davranışına Etkisi: Kuşak Farklılığının Düzenleyici Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1769-1787.
- Kleine A-K, Rudolph CW, Zacher H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 973–999. <https://doi.org/10.1002/job.2375>
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Anderson, J. C., ve Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155–173. <https://doi.org/10.1007/BF02294170>
- Koçak, Ö. E. (2021). İşte Kendini Yetiştirme Ölçeğinin Meslek Grupları Arasında Ölçüm Değişmezliğinin Test Edilmesi. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 73-84. <https://doi.org/10.38009/ekimad.920473>
- Liang, S.-G. (2017). Linking leader authentic personality to employee voice behaviour: A multilevel mediation model of authentic leadership development. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 434–443. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1293656>
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Liu, W., Mao, J., & Chen, X. (2017). Leader humility and team innovation: Investigating the substituting role of task interdependence and the mediating role of team voice climate, *Frontiers in Psychology*, 8, 115. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01115>
- Llopis G. (2012). 6 reasons employees must speak up to thrive at work. Erişim: 03.03.2024. <http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2012/03/19/6-reasons-employees-must-speak-up-to-thrive-at-work/>
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*, 64(3), 559–592. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01219.x>

- Mallén, F., Domínguez-Escrig, E., Lapiedra, R., & Chiva, R. (2019). Does leader humility matter? Effects on altru-ism and innovation. *Management Decision*, 58(5), 967–981. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2018-1180>
- Marchiondo, L. A., Cortina, L. M., & Kabat-Farr, D. (2018). Attributions and appraisals of workplace incivility: Finding light on the dark side? *Applied Psychology*, 67, 369-400. <https://doi.org/10.1111/apps.12127>
- 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>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2.Baskı), New York: McGraw-Hill.
- Ou, A. Y., Seo, J. (J.), Choi, D., & Hom, P. W. (2017a). When can humble top executives retain middle managers? The moderating role of top management team faultlines. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1915–1931. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1072>
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34–72. <https://doi.org/10.1177/0001839213520131>
- Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2018). Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes. *Journal of Management*, 44(3), 1147–1173. <https://doi.org/10.1177/0149206315604187>
- Owens, B. P. and Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes, *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088–1111. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0660>
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434–446. <https://doi.org/10.1002/job.1907>
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.
- Qian, J., Zhang, W., Qu, Y., Wang, B., & Chen, M. (2020). The enactment of knowledge sharing: The roles of psychological availability and team psychological safety climate. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 551366. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.551366>
- Ran, Y., and Zhou, H. (2020). Customer–company identification as the enabler of customer voice behavior: how does it happen? *Frontiers in Psychology*, 11, 777. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00777>

- Rego, A., Melo, A. I., Bluhm, D. J., e Cunha, M. P., & Júnior, D. R. (2021). Leader-expressed humility predicting team psychological safety: A per-sonality dynamics lens. *Journal of Business Ethics*, *174*, 669–686. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04622-1>
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, *16*, 537–549. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>
- Sun J, Liden RC, Ouyang L. 2019. Are servant leaders appreciated? An investigation of how relational attributions influence employee feelings of gratitude and prosocial behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, *40*, 528–540. <https://doi.org/10.1002/job.2354>
- Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, *19*(1), 70–82. <https://doi.org/10.1521/jsocp.2000.19.1.70>
- 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. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Weiss, M., & Morrison, E. W. (2019). Speaking up and moving up: How voice can enhance employees' social status. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(1), 5–19. <https://doi.org/10.1002/job.2262>
- Yuan, L., Zhang, L., & Tu, Y. (2018). When a leader is seen as too humble: A curvilinear mediation model linking leader humility to employee creative process engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, *39*(4), 468–481. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2017-0056>
- Zhang, W., & Liu, W. (2019). Leader humility and taking charge: The role of OBSE and leader prototypicality. *Frontiers in Psychology*, *10*, Article 2515. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02515>
- Zhang, H., Ou, A. Y., Tsui, A. S., & Wang, H. (2017). CEO humility, narcissism, and firm innovation: A paradox perspective on CEO traits. *The Leadership Quarterly*, *28*, 585–604. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.01.003>
- Zhang, Y., Huai, M.-y., & Xie, Y.-h. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, *26*(1), 25–36. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.01.002>

SOSYAL JET-LAG ETKİLERİNİN DENİZCİLİK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINA YANSIMALARI: GEMİ ACENTELERİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi İlke Sezin AYAZ
Bursa Teknik Üniversitesi, ilke.ayaz@btu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Umur BUCAK
Kocaeli Üniversitesi, umur.bucak@kocaeli.edu.tr

ÖZET

Bireylerin biyolojik ve sosyal saatleri arasındaki uyumsuzluğu ifade etmek için kullanılan sosyal jet-lag günümüzün yoğun ve yorucu çalışma koşullarında öne çıkan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Denizcilik sektöründe sosyal jet-lag sendromuna maruz kalma potansiyeli en yüksek meslek gruplarından birinin gemi acentesi çalışanları olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada gemi acentesi çalışanları ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek yaşadıkları uyku düzeni bozuklukları ve sosyal jet-lag durumları ortaya konulmuş, iş ve özel hayatlarına yansıyan olumsuz durumlar tespit edilmiş ve uyguladıkları reaktif stratejiler belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların çoğunun denizcilik sektöründe çalışmaya başladıktan sonra uyku düzeni bozukluğu yaşadığı, sıklıkla unutkanlık, yorgunluk hissi ve agresiflik ile mücadele ettikleri, deneyimledikleri bu olumsuz duygular sebebiyle algılama problemleri yaşadıkları ve hata yapma eğilimlerinin arttığı, bu olumsuz durumlar ile başa çıkabilmek için iş yerlerinde doğru operasyonel planlamalar yaparak her bir dinlenme fırsatını etkin olarak kullanmaya çalıştıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Jet-Lag, Denizcilik Sektörü, Gemi Acentesi Çalışanları, Nitel Araştırma, Yarı Yapılandırılmış Görüşme

GİRİŞ

Biyolojik saatler, ağırlıklı olarak ışık olmak üzere çevresel sinyaller ile uyumlu olarak gelişir (Roenneberg vd., 2003). Genellikle günün erken saatlerinde başlayan normal çalışma programları, erken kronotiplerin (biyolojik saat tipi) tercih ettiği uyku/uyanıklık süreleri için en uygun olanıdır; ancak geç kronotipler nüfusun çoğunluğunu temsil etmektedir. Geç uyku başlangıçları erken uyarılmalarla birleştiğinde, geç kronotiplerin çalışma haftası boyunca önemli bir uyku borcu biriktirmesine yol açar ve bunu hafta sonları uyku süresini uzatarak telafi ederler. Geç kronotiplerde, erken çalışma programlarının kısıtlamaları, hafta boyunca artan bir uyku borcuna yol açar. Toplumumuzdaki birçok insanın uyku ve aktivite saatlerini iş haftası ile hafta sonu (veya diğer boş günler) arasında birkaç saat kaydırması “jet-lag” kavramı ile ilişkilendirilebilir. Oldukça yoğun ve dinamik bir sektör olan denizcilik sektöründe çalışanların sosyal jet-lag yaşadıkları düşünülmektedir.

Literatür incelendiğinde denizcilik sektöründe sosyal jet-lag konulu bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Ancak, özellikle gemi seferleri esnasında oluşan jet-lag kavramıyla ilgili birkaç çalışmaya erişilmiştir. Gemi mürettebatının yaşadığı jet-lag, gemi kazalarının en önemli sebeplerinden biri olan insan hatasına sebebiyet verebilecek unsurlardan biri olarak görülmüştür (Pougnat vd., 2023). Denizcilerin büyük bir kısmı vardiyalı çalıştığı için biyolojik saatlerinde bozulma potansiyeli büyüktür ve giderek artan gemi hızları sonucunda belirginleşen jet-lag tipi etkiler daha da artmaktadır (Allen vd., 2008). Seyir halinde uzun süre kalınması sonucunda yaşanan jet-lagın bireyin yaşamsal fonksiyonlarının

fizyolojik ve sosyal bileşenlerine zarar verdiği ifade edilmiştir (Shevchenko vd., 2020). Görüldüğü üzere yapılan çalışmalar, denizcilik sektöründe jet-lag kavramına eğilirken genellikle deniz tarafı işlerdeki etkiler gözlemlenmiştir. Literatürde göz ardı edilen denizcilik sektörünün kara tarafı işlerinde çalışanların sosyal jet-lag yaşama ihtimalleri de oldukça güçlüdür. Bu noktada özellikle gemi acentelerinde çalışanların denizcilik sektörünün kara tarafı meslek grupları içerisinde sosyal jet-lagi en fazla hisseden meslek gruplarından biri olduğu düşünülmektedir.

Gemi Acenteleri Yönetmeliği'ne göre gemi acentesi “Yaptıkları anlaşmalarla gemi sahibi gerçek veya tüzel kişiler ile kaptan, işleten veya gemi kiralayanın nam ve hesabına hareket eden ve üçüncü kişi ve kuruluşlara karşı bunların haklarını koruyan, bu çerçevede yaptıkları iş ve işlemlerde kendi kusurları dışında sorumlu tutulamayan, anlaşmadaki kişi veya kuruluşu” olarak tanımlanmıştır (Resmi Gazete, 2012). Yine aynı yönetmelikte gemi acenteliği personeli “Liman, gümrük, sahil sağlık ve emniyet idareleri ile ilgili diğer kurum ve kuruluşlarda, acentelik işlemlerini yürüten ve kendilerine İdarece tanıtım kartı düzenlenen kişiler” olarak ifade edilmiştir. Buna göre gemi acenteleri personeli, geminin bağlama limanı dışındaki ilgili bir limanda tüm menfaatlerini korumak adına önemli sorumluluklar üstlenmektedir (Bayırhan ve Nas, 2014). Bir gemi acentesinin temel görev ve sorumlulukları arasında acente türüne göre farklılaşmakla birlikte gemilerin limana geliş ve gidişlerinde, gümrük, liman, polis, sahil sağlık, kıyı emniyeti, konsolosluk bağlantılı işlemleri (personel değişimi, resim ve harçların ödenmesi, vb.) yerine getirmek; rıhtım ve iskelelere yanaşım kalkma, yükleme-boşaltma işlemlerini takip etmek; konşimento ve manifestoları hazırlamak; gereken hallerde geminin mutad masraflarını ödemek, geminin onarım işlerini yaptırmak, navlun tahsil etmek; olarak sıralanabilir (Bayırhan ve Nas, 2014; Sevgili ve Nas, 2017). Gemi acentelerinin bilgi sistemleri ve dokümantasyon ile ilgili sorumluluk ve yükümlülükleri ise şunlardır: gemi gelmeden önce geminin fiziki durumu, kalkış limanı, yükü ve teslim limanı hakkında gerekli resmi kurumlara bilgi vermek, sağlık, güvenlik ve gümrük kontrollerini yapmak, yükleme ve boşaltma faaliyetleri için limanlara başvurmak, liman ve muhafaza ücretlerini ödemek, geminin varışı sırasında römorkaj ve kılavuzluk hizmetleri talep etmek, gemi operasyonlarını takip etmek, taraflar arasında koordinasyon sağlamak, SOF'u (Statement of Facts-Olaylar Çizelgesi) tutmak ve imzalamak, yakıt ikmali, onarım, mürettebat ve yolcu değişimi, yedek parça, teknik destek, tıbbi destek ayarlamak, terminal operatörlerinin, liman işçilerinin, puantörlerin ve diğer tarafların faaliyetlerini etkin bir şekilde yönetmek ve gemi limanda iken gemi sahibini düzenli olarak bilgilendirmek (Gidener-Özaydın, 2016). Liman sahaları 7/24 hizmet veren alanlardır ve bu alanlar gemi acentelerinin kendilerini görevlendirenlere karşı sorumluluk sahalarıdır. Bu durumda gemi acentelerinin her ne kadar düzenli bir ofis çalışma saatleri olsa da operasyonel süreçleri yerine getirmek üzere çalışma saatleri dışı zamanlarda da çalıştıklarını ifade etmek gerekir. Gemi acentelerinin bilgi sağlama noktasındaki sorumlulukları gereği; sıklıkla gece uykuları bölünebilmekte, çeşitli operasyonel aksaklıkları raporlamak üzere geç saatlere kadar çalışılan bir günün ardından ertesi gün erken saatte ofiste olmaları beklenebilmektedir. Bu çalışmada gemi acentesi çalışanlarının yaşadığı sosyal jet-lag ve uyku bozukluğu durumları ortaya konulmuş, yaşanan sosyal jet-lagin kişisel ve mesleki hayatlarına etkilerini, alınabilecek önlemleri ve reaktif stratejileri tespit etmek amaçlanmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sosyal Jet-Lag Kavramı

Yoğun rekabet koşullarının bulunduğu modern iş hayatında insanlar artan iş yükü ile daha fazla çalışmakta, daha az uyumakta; bu durum yeni sağlık sorunlarını beraberinde getirmektedir.

Bireylerin biyolojik ve sosyal saatleri arasındaki uyumsuzluğu ifade etmek için kullanılan bir terim olan; hafta sonları uyku düzeni değiştirildiğinde, geç yatıp geç kalkıldığında, dolayısıyla vücudun

doğal uyku düzeni bozulduğunda ortaya çıkan sosyal jet-lag kavramı ilk olarak, Münih'teki Ludwig-Maximilian Üniversitesi'nde Kronobiyoloji Profesörü olan Till Roenneberg tarafından 2012 yılında "Internal Time (Vücut Saati)" adlı kitapta tanımlanmıştır (Burda, 2017). Sosyal jet-lag kavramı günlük hayatımızı yöneten saatler ile doğrudan ilgili bir kavramdır. Günlük hayatımızı yöneten saatlerden ilki dünyanın kendisinin ve güneşin etrafındaki dönüşünü tanımlayan güneş saattir. Günlük hayatımızı yöneten ikinci saat olan sirkadiyen saat ise daha çok biyolojik saat olarak bilinir ve uyku zamanlamasını kontrol eden, metabolik faaliyetlerden davranışa kadar tüm fizyolojik olayları yöneten, günlük çevresel döngülerle uyumlu, iç zaman organizasyonunu sağlayan saattir. Günlük hayatımızı yöneten son saat ise sosyal faaliyetlerimizi içeren sosyal saattir (Roenneberg vd., 2003; Roenneberg vd., 2019; Marcheua vd., 2010; Panda, 2016). Sosyal jet-lag kişilerin sosyal saatin isteklerini yerine getirebilmek için sirkadiyen saatin oluşturmak istediği uyku ritmine çalar saat kurma, gün içerisinde uyarıcı madde alma gibi müdahaleleri ile oluşan, sirkadiyen saatin isteklerinin sosyal saat nedeniyle yok sayıldığı ve böylece uyku problemlerine neden olan durumu temsil eden bir kavramdır.

Sosyal jet-lag belirlenirken çalışma günleri ve serbest günlerde uykunun başlangıç ve bitiş saatlerinin orta noktaları (uyku ortası) arasındaki fark dikkate alınmaktadır. Örneğin bir çalışan hafta içi ortalama gece saat 10'da uyuyup sabah saat 8'de uyanıyorsa çalışma günü uyku ortası zamanı 3 olarak belirlenir. Hafta sonu için ise uyku zamanı gece 12 gibi başlayıp sabah 10'a doğru sonlanıyorsa tatil günü uyku ortası zamanı 5 olacaktır. Bu durumda elde edilen sosyal jet-lag değeri 2 olarak tespit edilir. Sosyal jet-lag sendromunun varlığını kabul etmek için bazı kaynaklar bu farkın 1 saatten daha büyük olmasını yeterli bulsa da pek çok kaynak 2 saatten büyük bir değeri anlamlı kabul etmektedir. Levandovski ve arkadaşları ≤ 2 saat ise "düşük", > 2 saat ve ≤ 4 saat ise "orta", > 4 saat ise "yüksek" oranda sosyal jet-lag varlığını kabul etmektedir (Levandovski vd., 2011; Aktaş ve Güzel Özdemir, 2023).

Sosyal jet-lag sendromu halk sağlığını yakından ilgilendiren bir uyku düzensizliği sorunudur ve pek çok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Öncelikle sosyal jet-lag sendromunun metabolik kardiyovasküler sorunları tetiklediği ve de obezite ve diyabet ile ilişkili olduğuna dair araştırmalar mevcuttur (McMahon vd., 2019; Parsons vd., 2015; Wong vd., 2015). Ayrıca, sosyal jet-lag sendromunun çeşitli psikiyatrik hastalıklar ile ilişkili olduğu; depresif semptomlar, anksiyete, dikkat eksikliği ve hiperaktivite bozukluğu yaratabileceği ortaya çıkarılmıştır (Mathew vd., 2019; Islam vd., 2020; McGowan vd., 2016; Polugrudov vd., 2016). Ek olarak, sigara, alkol ve kafein tüketiminde artış ve fiziksel aktivitelerde azalma da sosyal jet-lag sendromunun sebep olduğu çeşitli davranışsal sorunlardır (Roenneberg vd., 2012; Lang vd., 2018; Tavares vd., 2020). Türkiye özelinde gerçekleştirilen sosyal jet-lag çalışmaları da her geçen gün artmaktadır. Örneğin, Uzunay vd. (2020) Tarım Kredi Kooperatifi'nde görev yapan personeller ile gerçekleştirdikleri çalışmada katılımcıların sosyal jet-lag sendromuna yönelik farkındalık düzeylerini çalışma yaşamlarına yansıyan etkileri ve sendromla başa çıkmada kullandıkları yöntemleri araştırmıştır. Miroğlu vd. (2021) alışveriş merkezlerindeki çalışanların sosyal jet lag durumlarını Yaşam Kalitesi Ölçeği, Pittsburg Uyku Kalitesi Ölçeği ve Epworth Uykululuk Ölçeği'ni kullanarak araştırmıştır. Yüksel ve Özakgöl (2023) ise çalışmalarında hemşirelik öğrencilerinin kronotipleri ile sosyal jet-lag ve yaşam kalitesi arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir.

Sosyal jet-lag sendromunun olumsuz etkileri dikkate alındığında uyku ile yakından ilişkili olan bu problemin yönetilmesi için ilgili sağlık profesyonellerinin devreye girerek bireysel ve toplumsal seviyede uyku taramaları yapması, riskli bireyleri izlemesi, gerekli eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi ve ulusal ve uluslararası politikaların geliştirilmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Uslu ve Özşaban, 2020, s. 72).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada nitel veri toplama tekniklerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak Kocaeli ilinde bulunan gemi acentesi çalışanlarının yaşadıkları uyku bozukluğu ve sosyal jet-lag sendromu ile bu durumun iş ve özel hayatlarına etkileri araştırılmıştır. Kocaeli ilinde bulunan Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Gemi Acenteleri Bilgi Sistemi'ne kayıtlı 85 gemi acentesinden (Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Gemi Acenteleri Bilgi Sistemi, 2024) 10 tanesi ile iletişime geçilmiş, görüşme talebimizi kabul eden 7 farklı acentede çalışan 15 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Kocaeli bölge liman başkanlığı sorumluluk sahasındaki limanlara 2023 yılında 9560 gemi uğrak yapmıştır (Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, 2024). Bu durum Kocaeli iline kayıtlı 85 gemi acentesi olduğu düşünüldüğünde, ilgili gemi acentelerinin 9560 gemi hareketinin planlanması ve organize edilmesi noktasında ne kadar yoğun bir iş yüküne sahip olduklarını göstermektedir.

Gemi acentesi çalışanlarının uyku bozukluğu ve sosyal jet-lag durumlarının araştırılması için amaçlı örneklem yöntemi ile seçilen ilk katılımcılardan sonra, katılımcıların bağlantıları kullanılarak kartopu örnekleme yöntemi ile diğer katılımcılara ulaşılmıştır. Katılımcılara yönlendirilen yarı yapılandırılmış görüşme formunda yaş, cinsiyet, eğitim durumu, sektör deneyimi gibi demografik sorular ve uyku düzeni bozukluğu durumu ve katılımcılara etkilerini içeren sorular olmak üzere iki ana bölüm bulunmaktadır. 15 katılımcı ile 15-30 dakika uzunluğunda olan görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler katılımcıların izinlerinden sonra kayıt altına alınmış; görüşme esnasında önemli görülen anlarda ayrıca araştırmacılar tarafından notlar tutulmuştur.

Genellikle gözlem, görüşme, doküman ve söylev analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı nitel araştırmalarda incelenen olay veya olguya yönelik algılara ulaşmak amaçlanmaktadır (Morgan, 1996). Nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşmeler ile önceden belirlenmiş sorular aracılığıyla gemi acentesi çalışanlarının uyku bozukluğu ve sosyal jet-lag durumlarının ve etkilerinin derinlemesine araştırılması amaçlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerin analizi ve görselleştirilmesi sürecinde MAXQDA 2020 paket programından faydalanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerin analiz edilmesi sürecinde Creswell (2013, s. 182-200)'in önerileri dikkate alınarak ilk olarak ses kayıtları dinlenerek veri kaybı olup olmadığı tutulan notlar ile karşılaştırılmış, yapılan görüşmeler bir bütün olarak yazıya dökülmüştür. Daha sonra görüşme formları tekrar okunarak genel bir çerçeve çizilmiş ve veriler kodlanmıştır. Kodlanan veriler bir araya getirilerek araştırma ile uyumlu olarak kategorize edilmiştir. Son olarak kategorize edilen temalar içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu aşamada birbirine benzeyen veriler belli kavramlar çerçevesinde bir araya getirilerek organize edilmiş ve de yorumlanmıştır. Veriler yorumlanırken doğrudan alıntılara yer verilerek katılımcıların deneyimlerini etkili bir şekilde yansıtabilmek amaçlanmıştır. Çalışmada kullanılan alıntılar belirlenirken çarpıcılık, dikkat çekme, açıklayıcılık gibi özellikler dikkate alınmıştır. Görüşme yapılan gemi acentesi çalışanlarına K1, K2,.. şeklinde kod adları verilerek konu ile ilgili deneyimleri çalışmada aktarılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Tablo 1'de çalışmaya katılan gemi acentesi çalışanlarının yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve deneyim sürelerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Çalışma kapsamındaki katılımcıların büyük çoğunluğu erkek, lisans mezunu ve 2-30 yıl arası denizcilik sektörü deneyimine sahiptir.

Tablo 1: Katılımcıların demografik özellikleri

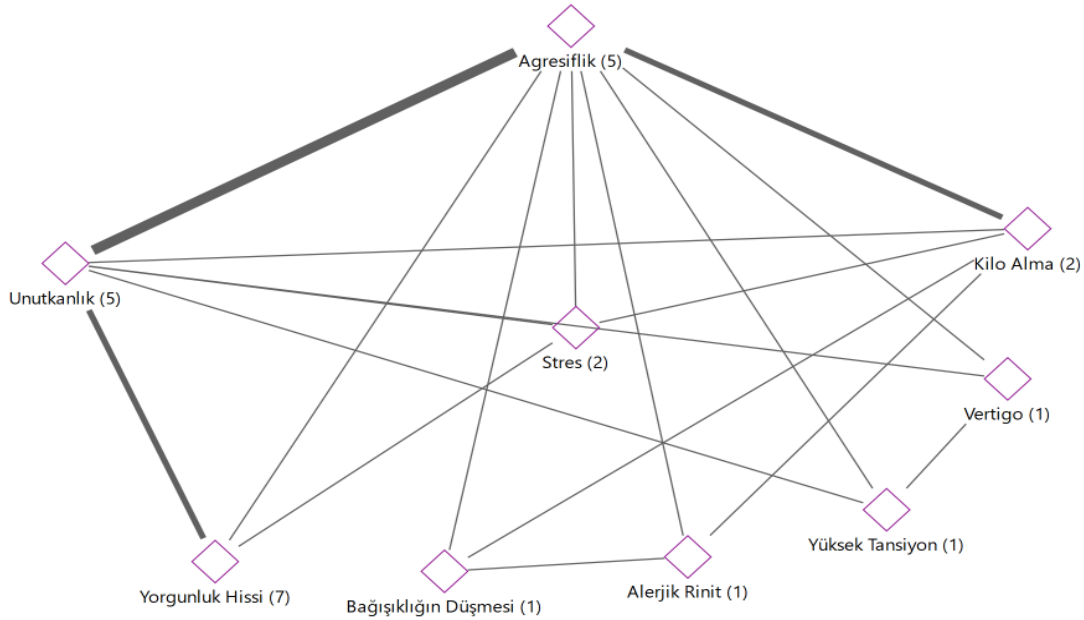
Katılımcı No.	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Deneyim (Toplam Çalışma Hayatı)	Deneyim (Denizcilik Sektörü)
K-1	56	Erkek	Lise	32 yıl	30 yıl
K-2	26	Erkek	Lisans	3 yıl	2 yıl
K-3	29	Erkek	Ön Lisans	8 yıl	6 yıl
K-4	36	Erkek	Lise	15 yıl	14 yıl
K-5	36	Kadın	Lisans	12 yıl	12 yıl
K-6	26	Erkek	Ön Lisans	4 yıl	4 yıl
K-7	25	Erkek	Lisans	5 yıl	3 yıl
K-8	28	Erkek	Ön Lisans	8 yıl	6 yıl
K-9	31	Erkek	Lisans	10 yıl	8 yıl
K-10	24	Kadın	Lisans	3 yıl	3 yıl
K-11	43	Kadın	Lisans	23 yıl	23 yıl
K-12	41	Erkek	Lisans	18 yıl	18 yıl
K-13	33	Erkek	Lisans	13 yıl	11 yıl
K-14	25	Kadın	Lisans	3 yıl	3 yıl
K-15	32	Erkek	Lisans	8 yıl	5 yıl

Görüşmelerden elde edilen bulgular incelendiğinde bir kişi hariç katılımcıların tamamının denizcilik sektöründe çalışmaya başladıktan sonra uyku düzeni bozukluğu yaşamaya başladığı görülmektedir. Fakat katılımcıların sosyal jet-lag değerlerini belirlemek amacıyla çalışma günlerinde ve boş günlerinde uyuyup uyanma saatleri araştırıldığında 15 katılımcıdan 7'si nin sosyal jet-lag sendromunu yaşamadığı, 8 katılımcıdan 6'sının hafif düzeyde, 2'sinin ise orta düzeyde sosyal jet-lag sendromuna sahip olduğu görülmüştür. Bu durum katılımcıların neredeyse yarısının denizcilik sektöründe çalışmaya başladıktan sonra yaşadıkları uyku bozukluğunu doğru yöneterek sosyal jet-lag yaşamadıklarını göstermektedir. Katılımcıların, bu durum ile ilgili algılarını açıklayan ifade şu şekildedir:

“Ben yıllardır denizcilik sektöründe çalışan biri olarak şunu söyleyebilirim, ben uyku vaktimi doğru kullanmayı öğrenmişim. Yani dinlenmem gereken vakitte mutlaka dinleniyorum, uyuyorum. Televizyon başında biraz daha kalayım, şu filmi de seyredelim, arkadaşlarla geç saatlere kadar oturalım demiyorum. Eşim dostum da bilir bu durumumu. Tabi bu dengeyi sağlamayı meslek hayatımda tecrübe kazandıkça öğrendim.” (K1)

Katılımcılara yaşadıkları uyku düzeni bozukluğunun kendilerine olan yansımaları sorulduğunda “yorgunluk”, “unutkanlık”, “agresiflik” gibi negatif tutum ve davranışlara yöneldikleri belirlenmiştir. Şekil 1’de uyku düzeni bozukluğunun katılımcılara yansımaları frekansları ile birlikte görselleştirilmiştir.

Şekil 1: Uyku düzeni bozukluğunun katılımcılara yansımaları



Şekil 1 incelendiğinde uyku bozukluğu yaşayan katılımcıların deneyimledikleri “yorgunluk hissi”, “unutkanlık” ve “agresiflik” durumlarını sıklıkla birlikte vurguladıkları görülmektedir. Ayrıca, “alerjik rinit”, “yüksek tansiyon”, “vertigo” gibi çeşitli rahatsızlıkların da katılımcılar tarafından yaşadıkları uyku bozukluğu ile ilişkilendirildiği belirlenmiştir. Yaşanılan uyku düzeni bozukluğunun yansımalarına yönelik katılımcı ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“Denizcilik sektöründe yaklaşık üç yıldır çalışıyorum, dokuz aydır da tamamen ofiste çalışıyorum, bu dokuz ayda 15 kilo aldım. Boş günlerimde yorgun hissettiğim için, uykusuzluğumu gidermeye çalıştığım için yeme düzenim bozuldu, çok hareketsiz kalmaya başladım ve kilo aldım.” (K7)

“Evraklarda yanlışlıklar yapabiliyorum, çözmem gereken problemleri unutabiliyorum, bazen yorgunluktan ve uykusuzluktan konuşulanları algılayamadığım dahi oluyor.” (K2)

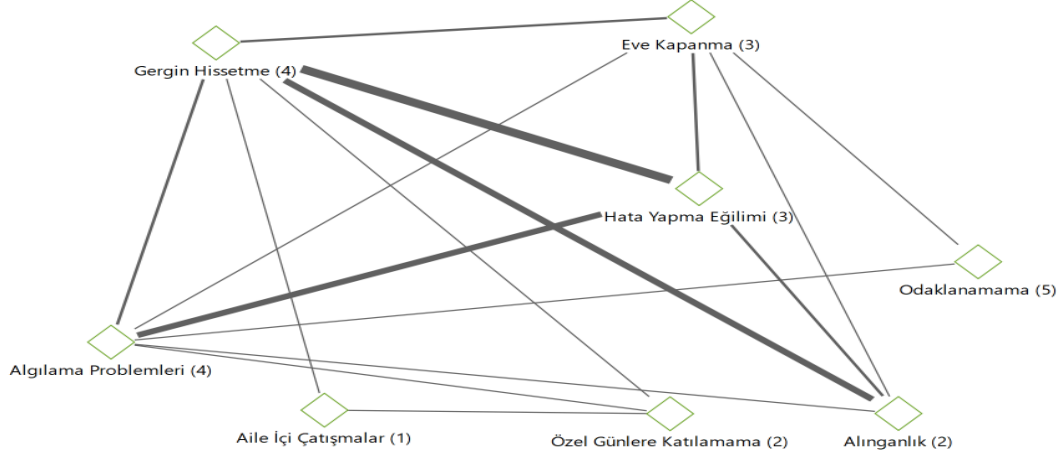
Katılımcılara yaşadıkları uyku düzeni bozukluğu ve sosyal jet-lag sendromunun iş ve özel hayatlarına etkileri sorulduğunda iş hayatlarında en çok “odaklanamama” problemi yaşadıkları; özel hayatlarında ise çoğunlukla “gergin hissetme” ve “eve kapanma” problemleri ile karşılaştıkları belirlenmiştir. Uyku düzeni bozukluğu ve sosyal jet-lag sendromunun etkilerinin frekansları ile birlikte yansıtıldığı Şekil 2 incelendiğinde “gergin hissetme”, “algılama problemleri”, “hata yapma eğilimi” ve “alınanlık” gibi olumsuz yansımaların katılımcılar tarafından sıklıkla birlikte anıldığı görülmektedir. Ayrıca, “aile içi çatışmalar” ve “özel günlere katılamama” katılımcılar tarafından özel hayatlarında yaşadıkları olumsuz durumlar olarak ifade edilmiştir. Katılımcılar iş ve özel hayatlarında yaşadıkları olumsuz durumları aşağıdaki cümleler ile ifade etmişlerdir:

“Genelde yorgun ve uykusuzum, boş günlerimde de dinlenmeye ve kendimi toplamaya çalışıyorum. Ailemin, eşimin ve küçük çocuğumun da bu durumu kabullenmesi gerekiyor maalesef. Bu yönde evliliğimizin ilk dönemlerinden beri sorunlar yaşıyoruz, hala da devam ediyor.”(K4)

“Halsiz ve uykusuz hissettiğim zamanlarda açıkçası arkadaşlarımla pek plan yapasım gelmiyor. O enerjiyi bulamıyorum kendimde. Hani böyle kalabalık ortamlarda bulunmak istemiyorum, eve gidip yatıp dinlenmek istiyorum.” (K10)

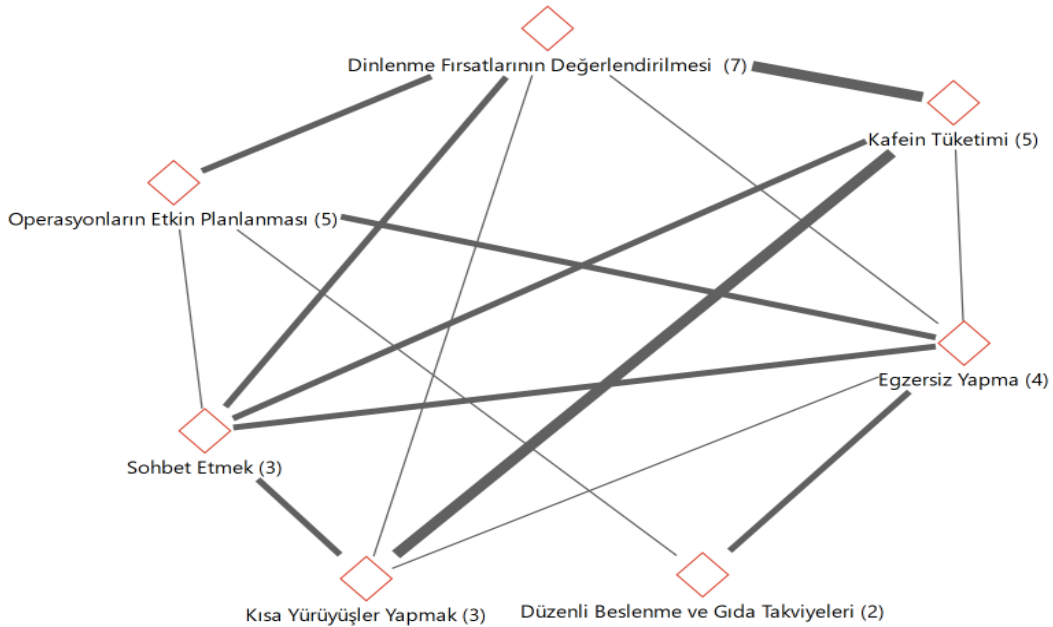
“Arkadaşlarım da halime üzülüyor artık. Onların ısrarıyla Eskişehir’e bir gezi planladık. Bir gün öncesi gemimiz vardı, işlemleri için gece 5’e kadar çalıştım. Ertesi sabah 9’da tren vardı, sabah 8’e alarm kurdum ama uyanamadım, yatak daha tatlı geldi uykusuz olduğum için.” (K15)

Şekil 2: Uyku düzeni bozukluğunun katılımcıların iş ve özel hayatlarına yansımaları



Son olarak katılımcılara deneyimledikleri uyku düzeni bozukluğu ve sosyal jet-lag sendromunun üstesinden gelmek için uyguladıkları stratejiler sorulmuş ve verilen cevaplar incelendiğinde “dinlenme fırsatlarının değerlendirilmesi”, “operasyonların etkin planlanması” ve “kafein tüketimi” öne çıkan stratejiler olarak belirlenmiştir. Şekil 3’de uyku düzeni bozukluğunu önlemek için katılımcıların uyguladıkları stratejiler frekansları ile birlikte görselleştirilmiştir.

Şekil 3: Uyku düzeni bozukluğunu önlemek için uygulanan stratejiler



Şekil 3 incelendiğinde katılımcıların sıklıkla doğru operasyonel planlamanın dinlenme zamanlarına etkilerini, kafein tüketimi ile yaşadıkları uykusuzluğun olumsuz etkilerini azaltma çabası içinde olduklarını, beslenmelerine dikkat ederek ve spora yönelerek vücutlarını korumaya çalıştıklarını vurguladıkları görülmektedir. Katılımcılar yaşadıkları uyku bozukluğu durumu ve sosyal jet-lag sendromu ile başa çıkmak için uyguladıkları stratejileri aşağıdaki cümleler ile ifade etmişlerdir:

“Planlama konusunda çok tertipli çalıştığımızı söyleyebilirim. 7/24 birbirimiz ile sürekli iletişim halindeyiz. Brifingler yapıyoruz, birbirimize geri dönüşler sağlıyoruz, iş paylaşımları yapıyoruz. Uykusuzluklarımızı tolere etmeye çalışıyoruz birbirimize destek olarak. Birbirimize sen yorgunsun, sen biraz dinlen, eve git 2-3 saat uyu en azından dediğimiz çok oluyor.” (K4)

“Dinlenme vakitlerimizi mutlaka doğru değerlendirmeye çalışıyoruz. Mesela oturmamız gereken yerde oturup uyumamız gereken yerde uyuyoruz, evet o 2 saat uyku bile bizim için bazen çok önemli bir faktör oluyor. Gözleri, vücudu dinlendirmek bile ertesi günü kurtarmak için çok işe yarıyor.” (K11)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın sonuçları incelendiğinde, katılımcıların çoğunun denizcilik sektöründe çalışmaya başladıktan sonra uyku bozukluğu yaşamaya başladıkları ve sıklıkla unutkanlık, yorgunluk hissi ve agresiflik ile mücadele ettikleri, deneyimledikleri bu olumsuz duygular sebebiyle algılama problemleri yaşadıkları ve hata yapma eğilimlerinin arttığı tespit edilmiştir. Literatürde de benzer şekilde sosyal jet-lag sendromunun çeşitli psikiyatrik sorunlara sebep olduğuna dair çalışmalar mevcuttur (Mathew vd., 2019; Islam vd., 2020; McGowan vd., 2016; Polugrudov vd., 2016). Gemi acenteleri yaptıkları iş itibari ile insan ilişkileri yoğun, fiziksel olarak hareketli ve dinamik, yapılan hataların bedelinin maddi ve manevi olarak ağır olduğu operasyonlar yürütmektedir. Bu sebeple, gemi acentelerinin daha verimli işler üretebilmeleri adına sosyal jet-lag etkilerine mümkün oldukça maruz kalmamaları kritik bir öneme sahiptir. Ayrıca, elde edilen sonuçlara göre katılımcıların iş hayatlarında sosyal jet-lag sebebiyle oluşan hata yapma eğilimlerini özel hayatlarında yaşadıkları agresiflik ve yine iş hayatlarında deneyimledikleri algılama problemleri tetiklemektedir. Son olarak, katılımcıların sosyal jet-lag sendromunun etkilerini bertaraf etmek amacıyla uyguladıkları stratejiler kapsamında her bir dinlenme fırsatının değerlendirilmesinin öne çıkması, bu yöntem ile kısa bir süreliğine de olsa uyumanın ve dinlenmenin en azından fiziksel yorgunluğa geçici bir çözüm üretildiğini göstermektedir.

Bu araştırma, sınırlarına rağmen deniz ticaretinin ana aktörlerinden biri olan gemi acentelerinin yaşadıkları sosyal jet-lag sendromunun duyulmasına aracılık ederek gerek bilimsel gerekse pratikte denizcilik sektörü yöneticilerini bilgilendirmeyi hedeflemektedir. Çalışmada kısıtlı zaman ve sektörün yoğun çalışma koşulları sebebiyle sadece Kocaeli ilinde faaliyet gösteren 15 gemi acentesi çalışanına ulaşılmıştır. Ayrıca ulaşılan katılımcıların birçoğu kariyerlerinin başlarında olan ve çalışma hayatlarına gemi acentelerinde başlamış çalışanlardır. Sonraki çalışmalarda daha fazla sayıda ve daha deneyimli gemi acentesi çalışanlarına ulaşılarak ve uzman görüşleri alınarak belirlenmiş olan sosyal jet-lag sendromunun etkilerinin azaltılması için çeşitli önleyici stratejiler geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

KAYNAKÇA

Aktaş, S., & Güzel Özdemir, P. (2023). Kronotip ve sosyal jet-lag'ın nörobilişsel işlevler üzerindeki etkileri. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar-Current Approaches in Psychiatry*, 15(3), 407-417. <https://doi.org/10.18863/pgy.1140109>

- Allen, P., Wardsworth, E., & Smith, A. (2008). Seafarers' fatigue: A review of the recent literature. *International Maritime Health*, 59(1-4), 81-92.
- Bayırhan, İ., & Nas, S. (2014). Düzensiz hatlarda hizmet veren gemi işletmelerinin gemi acentası seçim kriterleri: Merkezleri İzmir'de bulunan kuru ve dökme yük gemi işletmelerinde bir araştırma. *Beykoz Akademi Dergisi*, 2(2), 1-19.
- Burda, Doğan (2017, Ağustos 25). Dikkat! Sosyal jet lag kalbinize kötü geliyor. *Hürriyet*. <https://www.hurriyet.com.tr/kelebek/saglik/dikkat-sosyal-jet-lag-kalbinize-kotu-geliyor-40556545>
- Creswell, J.W. 2013. *Qualitative research methods*. 3rd edition (In Turkish). University of Nebraska: Lincoln.
- Gidener-Özaydın, N. G. (2016). Gemi acenteliği sektöründe yaşanan hizmet problemlerinin incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 8(1), 83-96. <https://doi.org/10.18613/deudfd.35524>
- Islam, Z., Hu, H., Akter, S., Kuwahara, K., Kochi, T., Eguchi, M., ... & Mizoue, T. (2020). Social jetlag is associated with an increased likelihood of having depressive symptoms among the Japanese working population: The Furukawa Nutrition and Health Study. *Sleep*, 43(1), zsz204. <https://doi.org/10.1093/sleep/zsz204>
- Lang, C. J., Reynolds, A. C., Appleton, S. L., Taylor, A. W., Gill, T. K., McEvoy, R. D., ... & Adams, R. A. (2018). Sociodemographic and behavioural correlates of social jetlag in Australian adults: Results from the 2016 National Sleep Health Foundation Study. *Sleep Medicine*, 51, 133-139. <https://doi.org/10.1016/j.sleep.2018.06.014>
- Levandovski, R., Dantas, G., Fernandes, L. C., Caumo, W., Torres, I., Roenneberg, T., ... & Allebrandt, K. V. (2011). Depression scores associate with chronotype and social jetlag in a rural population. *Chronobiology International*, 28(9), 771-778. <https://doi.org/10.3109/07420528.2011.602445>
- Marcheva, B., Ramsey, K. M., Buhr, E. D., Kobayashi, Y., Su, H., Ko, C. H., ... & Bass, J. (2010). Disruption of the clock components CLOCK and BMAL1 leads to hypoinsulinaemia and diabetes. *Nature*, 466(7306), 627-631. <https://doi.org/10.1038/nature09253>
- Mathew, G. M., Li, X., Hale, L., & Chang, A. M. (2019). Sleep duration and social jetlag are independently associated with anxious symptoms in adolescents. *Chronobiology International*, 36(4), 461-469. <https://doi.org/10.1080/07420528.2018.1509079>
- McGowan, N. M., Voinescu, B. I., & Coogan, A. N. (2016). Sleep quality, chronotype and social jetlag differentially associate with symptoms of attention deficit hyperactivity disorder in adults. *Chronobiology International*, 33(10), 1433-1443. <https://doi.org/10.1080/07420528.2016.1208214>
- McMahon, D. M., Burch, J. B., Youngstedt, S. D., Wirth, M. D., Hardin, J. W., Hurley, T. G., ... & Hebert, J. R. (2019). Relationships between chronotype, social jetlag, sleep, obesity and blood pressure in healthy young adults. *Chronobiology International*, 36(4), 493-509. <https://doi.org/10.1080/07420528.2018.1563094>
- Miroğlu, Y. Y., Şeker, B. M., & Demirci, Z. (2021). Alışveriş Merkezi Çalışanlarında" Sosyal Jet Lag". *Bilim Armonisi*, 4(2), 4-10. <https://doi.org/10.37215/bilar.808891>
- Morgan, D. L. (1996). *Focus groups as qualitative research*. Sage Publications.

- Panda, S. (2016). Circadian physiology of metabolism. *Science*, 354(6315), 1008-1015. <https://doi.org/10.1126/science.aah4967>
- Parsons, M. J., Moffitt, T. E., Gregory, A. M., Goldman-Mellor, S., Nolan, P. M., Poulton, R., & Caspi, A. (2015). Social jetlag, obesity and metabolic disorder: Investigation in a cohort study. *International Journal of Obesity*, 39(5), 842-848. <https://doi.org/10.1038/ijo.2014.201>
- Polugrudov, A. S., Panev, A. S., Smirnov, V. V., Paderin, N. M., Borisenkov, M. F., & Popov, S. V. (2016). Wrist temperature and cortisol awakening response in humans with social jetlag in the North. *Chronobiology International*, 33(7), 802-809. <https://doi.org/10.3109/07420528.2016.1168829>
- Pougnnet, R., Pougnnet, L., & Loddé, B. (2023). Another point of view to complete the Rinaldy's article about shipping industry safety. *International Maritime Health*, 74(3), 207-208. <https://doi.org/10.5603/imh.95924>
- Resmi Gazete. (2012, Mart 5). *Gemi acenteleri yönetmeliği*. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/03/20120305-3.htm>
- Roenneberg, T., Wirz-Justice, A., & Meroow, M. (2003). Life between clocks: Daily temporal patterns of human chronotypes. *Journal of b-Biological Rhythms*, 18(1), 80-90. <https://doi.org/10.1177/074873040223967>
- Roenneberg, T., Allebrandt, K. V., Meroow, M., & Vetter, C. (2012). Social jetlag and obesity. *Current Biology*, 22(10), 939-943. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2012.03.038>
- Roenneberg, T., Pilz, L. K., Zerbini, G., & Winnebeck, E. C. (2019). Chronotype and social jetlag: A (self-) critical review. *Biology*, 8(3), 54. <https://doi.org/10.3390/biology8030054>
- Sevgili, C. & Nas, S. (2017). Taşıma işleri komisyoncularının gemi acentelerini tercih ölçütleri: İzmir limanı uygulaması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(1), 155-165. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.20173126267>
- Shevchenko, R., Popovych, I., Splytska, L., Nosov, P., Zinchenko, S., Mateichuk, V., & Blynova, O. (2020). Comparative analysis of emotional personality traits of the students of maritime science majors caused by long-term staying at sea. *Revista Inclusiones*, 7, 538-554.
- Tavares, P. D. S., Carpena, M. X., Carone, C. M. D. M., Del-Ponte, B., Santos, I. S., & Tovo-Rodrigues, L. (2020). Is social jetlag similar to travel-induced jetlag? Results of a validation study. *Chronobiology International*, 37(4), 542-551. <https://doi.org/10.1080/07420528.2020.1712413>
- Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı. (2024, Mart). Gemi istatistikleri. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Denizcilik İstatistikleri. <https://denizcilikistatistikleri.uab.gov.tr/gemi-istatistikleri-2023>
- Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Gemi Acenteleri Bilgi Sistemi. (2024, Mart). *Aktif aceneler*. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı. <https://acente.uab.gov.tr/Home/AktifAcenteler>
- Uslu, E., & Özsaban, A. (2020). Sirkadiyen saat ile sosyal saat uyumsuzluğu: Sosyal jetlag. *Journal of Turkish Sleep Medicine*, 7, 70-74. <https://10.4274/jtsm.galenos.2020.63835>
- Uzunay, A. Ş., Kalfaoğlu, S., & Akgemci, T. (2020). Sosyal Jet-Lag Sendromu Üzerine Bir Değerlendirme. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1), 53-61. <https://doi.org/10.35375/sayod.735128>

- Wong, P. M., Hasler, B. P., Kamarck, T. W., Muldoon, M. F., & Manuck, S. B. (2015). Social jetlag, chronotype, and cardiometabolic risk. *The Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism*, *100*(12), 4612-4620. <https://doi.org/10.1210/jc.2015-2923>
- Yüksel, A., & Özakgöl, A. (2023). Evaluation of nursing students' sleep patterns, social jet lag, and quality of life. *Florence Nightingale Journal of Nursing*, *31*(2), 97-104. <https://10.5152/FNJV.2023.22176>

SANAL ORGANİZASYON ÇALIŞANLARININ LİDERLİK BEKLENTİLERİNDEKİ DEĞİŞİMİN BOYLAMSAL ANALİZİ: Z KUŞAĞI BAĞLAMINDA BİR İNCELEME

Dr. Öğr. Üyesi Güzin KIYIK KICIR
Anadolu Üniversitesi, gkiyik@anadolu.edu.tr

Müge ÜNAL
Anadolu Üniversitesi, mugeunal@anadolu.edu.tr

ÖZET

İçinde bulunduğumuz çağda teknolojik, toplumsal ve ekonomik çevrenin ortaya koyduğu etkiler sonucunda yeni iş modellerine sahip örgütlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Özellikle pandemi ile birlikte sayıları hızla artan sanal organizasyonlar bu dönüşümün önemli örnekleri arasındadır. Klasik işletmelere göre farklı yapı ve işleyişe sahip olan bu örgütler çalışan yönetici arasındaki ilişkilerinde dönüştüğü bir zemini beraberinde getirmektedir. Bu araştırmanın amacı sanal organizasyonlardaki Z kuşağı çalışanların liderlik beklentilerini ve bu beklentilerin zaman içindeki değişimini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Nitel analiz yönteminin kullanıldığı çalışmada veri toplama yöntemi olarak görüşme metoduna başvurulmuştur. Zaman bağlamında boylamsal içerik analizi yapılarak bulgular kodlanmış ve analiz edilmiştir. Z kuşağı çalışma hayatına yeni giriş yapan bir nesil olması nedeniyle onları anlamaya ve yönetsel çıkarımlar yapılmasına destek sunan çalışmalar değerlidir. Ayrıca aynı çalışanlar kapsamında bir yıl ara ile aynı araştırmanın uygulanıyor olması yöntemsel olarak çalışmaya özgünlük katmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sanal Organizasyonlar, Z Kuşağı, Liderlik Beklentileri, Boylamsal Analiz

GİRİŞ

Alan yazını incelendiğinde liderlik konusunu temel alan farklı kuram ve modeller geliştirildiği görülmektedir. Liderin sahip olduğu özelliklere, davranış biçimlerine ve takipçileri arasındaki etkileşime odaklanan birçok çalışma söz konusudur. Sanayi devrimi sonrasında hızla değişen iş dünyasında lider eksenli araştırmalar yerini liderin adapte olma becerilerine odaklanan durumsallık yaklaşımına bırakmıştır. Tek bir özellik ve beceriye odaklanmayan bu anlayış farklı durumlarda farklı davranışlar sergilenmesi gerektiğini savunmaktadır (Khan vd., 2016). Aynı zamanda değişimin kaçınılmaz bir gerçek olduğu, liderin gerektiğinde değişebileceğini ifade etmektedir. 2000’li yıllarla birlikte teknolojiye gelişim hızının artması sonucu işletmelerin örgütsel tasarımlarında birçok dönüşüm yaşanmıştır (Akyaka vd., 2020). Dinamik bu çevresel şartlar içinde liderin değişebileceği bir dünyada takipçilerin de liderle ilgili beklentileri farklılaşabilir. Bu kabulden hareketle tasarlanan araştırma günümüzün yeni çalışma modellerini içinde barındıran sanal organizasyonlardaki Z kuşağı çalışanlar kapsamında irdelenmektedir. Kavramsal çerçeve sanal organizasyonlara, liderlik olgusuna ve z kuşağına odaklanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sanal Organizasyon

18. yüzyılda insanlar çalışmak için evlerinden fabrikalara giderken, bugün bilgisayar şebekeleri sayesinde evleri işyerlerine dönüşmüştür. Bu nedenle sanal organizasyon zaman ve mekandan bağımsız teknolojik yapılanmanın sunduğu imkanlarla insanların iş yaptığı, mal ve hizmet ürettiği

finansal kaynak yarattığı bir örgüt olarak ifade edilmektedir (Yalçınkaya, 2011 :39). Bilgi teknolojilerinin kullanılması ve iletişimin fiziki olmayan bir ortamda yapılması bu organizasyonların en önemli özelliklerinden biridir. Diğer bir önemli özellik dijital bir yapıya sahip olmasıyla müşteri ve pazara yakın olmasıdır. Bu nedenle müşteri isteklerine en hızlı, en gelişmiş ve en uygun çözümü bulmaktadır (Goldman vd., 1995 :23). Bilgi ve uzmanlık aracılığıyla, ortak amaç doğrultusunda bütünleşme sonucu oluşan sanal organizasyonların başarılı olmasının temelinde örgüt içindeki birimler arası yüksek güven yatmaktadır. Sanal organizasyonlarda hiyerarşiyi oluşturan unvanlar yerine işin niteliğini ifade eden unvanlar vardır. Ayrıca çalışanlar proje bazlı çalıştığı için uzmanlıklar daha önemlidir (Koçel, 2010 :440-441). Bu yüzden sanal organizasyonlar bilgi ve uzmanlık gerektirmektedir.

Liderlik Beklentileri

Teknolojide yaşanan değişim ile birlikte geleneksel işletme fonksiyonları yenilikçi anlayışlarla birlikte evrilmeye başlamıştır. Üretimden, pazarlamaya, reklamdaki, yönetime pek çok faaliyet günümüzde farklılaşmıştır. İşletmeler her zamankinden daha karışık ve birbirine bağlı dinamik iş süreçlerinde varlık sürdürmeye çalışmaktadır (Nerur vd., 2005). Rekabetin daha yoğun hissedildiği ve dönüşümün sürekli olduğu bir dünyada sadece adapte olma becerileri değil değişimi yönetebilme çevikliği de önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda günümüzün lider beklentileri de bu değişimden etkilenmektedir. Yönetim kavramından ayrılan liderlik olgusu gücünü kendinden alan, takipçilerini etkileyebilme gücü olarak ifade edilen bir kavramdır. Soylyer (2010) liderliği herkesin fark edemediği fırsatları görüp bunları organizasyon için kullanabilme ve ortak belirlenen vizyon doğrultusunda insanları etkileyebilme gücü olarak tanımlamaktadır. Alan yazına bakıldığında geleneksel liderlik yaklaşımları üzerinde konuya açıklık getiren araştırmaların devamında günümüzde post-modern liderlik yaklaşımlarının çok daha ön plana çıktığı görülmektedir. Çevresel koşullar, teknolojik dönüşüm, küreselleşme gibi etkilerle değişen yeni dünya düzeninde ön plana çıkan bu liderlik yaklaşımları takipçilerin liderden beklentilerinin de farklılaştığının göstermektedir. Yenilikçi liderlik yaklaşımları arasında; dijital, otantik, karizmatik, girişimci, öğrenen, etkileşimci, hizmetkar, stratejik, dönüştürücü, vizyoner, etik, koç tipi liderlik gibi birçok yaklaşımdan söz etmek mümkündür.

Z Kuşağı

Araştırmaya konu olması nedeniyle bu çalışma kapsamında kavramsal olarak ele alınan kuşak Z kuşağıdır. Merak uyandıran bu kuşak tam olarak teknolojinin içine doğan ve kısa sürede teknoloji ile adaptasyon kurmuş dijital devrimcilerdir (Bekman ve Gündüz, 2022:654). Z kuşağını diğer kuşaklardan ayıran önemli özelliklerden biri daha doğmadan kişilikleri hakkında öngörü yapılabilen bir kuşak olmasıdır. Sosyal ve kültürel değerlerine göre Z kuşağını tanımlarken fiziksel olarak yalnız, sanal olarak aşırı sosyal olarak tanımlanmaktadır (Kaplan ve Çarıkçı, 2018 :25). Sosyal medyanın, android telefonların, sosyal paylaşımların içine doğmuş bu kuşak, teknolojiyle son derece iç içe yaşamaktadır. Sabırsızlık eğilimi yüksek ve dikkat süreleri kısa olduğu için sıkılmaları da bir o kadar çabuk olmaktadır (Berkup, 2014 :219; Kavalcı ve Ünal, 2016 :1033). Z kuşağı diğer kuşaklardan farklı olarak kadınların iş hayatına daha fazla katıldığı dönemlerde büyüdüklerinden eğitim hayatları küçük yaşlarda başlamış, çekirdek aile yapısında büyümüş, çoğunlukla fazla kardeşi olmayan, ebeveynleri tarafından korunup kollanmış ve gelecek planları yapılmış bir nesildir (Howe & Strauss, 1991:40; Tulgan, 2013:45). Teknolojik gelişmelerin içine doğdukları için sosyalleşme ve iletişim alışkanlıkları dijital tabanlıdır (Akdemir ve İnal, 2022 :640). Z kuşağının temel özellikleri arasında iş birlikçi, özgürlükçü, sorgulayıcı bir karakterde olmaları, dürüstlüğe önem vermeleri, kişiselleştirilmiş ürünlerden etkilenmeleri, hızlı ve yenilikçi olmaları sayılabilir (Levickaite, 2010 :173).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Sanal organizasyonlardaki Z kuşağı çalışanların zaman içinde liderlik beklentilerindeki değişimi boylamsal analiz ile tespit etmeyi amaçlayan bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak görüşme metodu kullanılmıştır. Özdemir ve Çetin (2019) tarafından geliştirilen, sonrasında farklı sektörlerde geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş liderlik ölçeği üzerinden görüşme soruları hazırlanmıştır. Uygulamaya gitmeden önce iki farklı alan uzmanı ve bir sektör uzmanından görüş istenerek sorular son haline kavuşturulmuştur. Araştırma örneklemini belirlerken kolayda örneklem metoduna baş vurulmuş, sanal organizasyon örgüt yapısına ve işleyişine sahip

olup, araştırmaya destek vermeyi kabul eden ilk işletme araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Sağlıklı yaşam ürünleri satan global bu işletme, dünyanın pek çok ülkesinde dağıtım ağı olan ve tüm iş departmanlarındaki çalışanların elektronik ortamda faaliyet sürdürdüğü bir yapılanmaya sahiptir. Bu işletmede görev alıp, veri toplama sürecine destek vermeyi kabul eden Z kuşağındaki 10 çalışan araştırma kapsamını oluşturmaktadır. Aynı çalışanlara bir yıl ara ile tekrar sorulan görüşme soruları deşifre edildikten sonra boylamsal içerik analizi ile bulgular değerlendirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler tema, kategori ve kodlara ayrılmıştır. Farklı zamanlarda tespit edilen kodlar 1. düzey ve 2. düzey şeklinde araştırma cetvelinde gösterilmektedir. Bu çalışmadaki araştırma sorularından ilki çalışanların liderlik beklentilerinde zaman içinde değişim olup olmadığını sorgularken, diğeri beklentilerin Z kuşağında hangi liderlik yaklaşımlarını öne çıkardığına odaklanmaktadır. Son araştırma sorusu ise; liderlik beklentilerinde değişime neden olan unsurları irdelemektedir.

BULGULAR

Araştırmaya destek veren örnek gruba ilişkin demografik özellikler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların demografik bilgileri

Yaş	Cinsiyet	Meslek	Medeni Durum
24	Kadın	Öğretmen	Bekar
23	Kadın	Diyetisyen	Bekar
24	Kadın	Diyetisyen	Bekar
24	Kadın	Hemşire	Bekar
24	Kadın	Öğretmen	Evli
23	Erkek	Bilgisayar Mühendisi	Evli
24	Erkek	Yüksek Lisans Öğrencisi	Bekar
24	Erkek	İşletmeci	Evli
24	Erkek	Öğretmen	Bekar
24	Erkek	Girişimci	Bekar

Tabloya bakıldığında sanal organizasyon yapısına uygun şekilde birbirinden farklı meslek gruplarında çalışanların yer aldığı görülmüştür. Bunlar arasında diyetisyenden, öğretmene, mühendisten, hemşireye farklı meslekler yer almaktadır. Yaş dağılımı 23 ve 24 arasında değişmektedir. Cinsiyet dağılımının eşit olduğu araştırma grubunda evliler bekarlara göre daha azdır. Bir yıl sonrasında yinelenen çalışmada yaş dağılımı 24 ve 25’e kayarken, katılımcıların medeni durumunda bir değişim olmadığı görülmüştür.

Katılımcıların lider beklentilerini ifade eden kelimeler ve frekansları Tablo 2’de görülebilir.

Tablo 2: Liderlik beklenti ifadeleri

Birinci Tema	Birinci Kod	Frekans	İkinci Tema	İkinci Kod	Frekans
İlk Dönem Beklentileri	Yardımsaver	7	İkinci Dönem Beklentileri	Yardımsaver	12
	Paylaşımcı	3		Paylaşımcı	2
	Vizyoner	4		Vizyoner	3
	Üretken	3		Üretken	3
	İletişim Becerisi	9		İletişim Becerisi	18
	Çalışkan	6		Çalışkan	0
	Ekiplerle Çalışma	1		Ekiplerle Çalışma	10
	Dürüstlük	5		Dürüstlük	5
	Çözüm Odaklılık	15		Çözüm Odaklılık	17
	Heyecanlı	3		Heyecanlı	3
	Motive	7		Motive	6
	Empati Kurma	4		Empati Kurma	5
	Örnek Olma	6		Örnek Olma	4
	İlham Verme	2		İlham Verme	5
	Kendinden Eminlik	3		Kendinden Eminlik	5
	Kriz Yönetme	2		Kriz Yönetme	0
	Bilgili	13		Bilgili	11
	Kendini Geliştirme	7		Kendini Geliştirme	9
	Destek Olma	7		Destek Olma	19
	Bağ Kurma	4		Bağ Kurma	5
Yenilikçi	7	Yenilikçi	8		
Adaletli	3	Adaletli	1		
Anlayışlı	7	Anlayışlı	4		
Kararlı	5	Kararlı	2		

Tabloya bakıldığında sanal organizasyonda görev alan Z kuşağı çalışanların liderden beklentilerini ifade eden birinci araştırma dönemindeki kelime kodları arasında öne çıkanlar; iletişim becerisi, çözüm odaklılık ve bilgi düzeyi olmuştur. Bir yıl sonra aynı çalışanların liderden beklentilerini ifade eden aynı kelime kodlarındaki frekanslara bakıldığında iletişim becerisi ve çözüm odaklılık benzer şekilde yine yüksek frekansta çıkarken ilk üçe giren diğer beklenti ifadesi takipçilerine destek olma olarak tespit edilmiştir. Bir yıl önceye göre liderlikle ilgili azalan beklentiler; paylaşımcı olma, vizyonerlik, çalışkanlık, motive etme becerisi, örnek olma, kriz yönetme, bilgili olma, adaletli davranma, anlayışlı yaklaşma ve kararlı olma nitelikleridir. Aynı frekansta kalan beklentiler üretkenlik, dürüstlük ve heyecanlılıktır. Bir önceki yıla göre Z kuşağı çalışanların liderlikle ilgili artan beklenti ifadeleri arasında yardımseverlik, iletişim becerisi, ekiple çalışma, çözüm odaklılık, empati, ilham verme, kendinden emin olma, kendini geliştirme, destek olma, bağ kurma ve yenilikçilik kavramları yer almaktadır. Bir yıl önceye göre çalışanların liderden beklediği nitelikler açısından en çok frekans değişimi yaşayan ve değişim gösteren beklentiler destek olma, iletişim becerisi ve ekiple çalışma ifadeleri olmuştur. Genel olarak iki dönemin toplamında en çok tekrarlanan lider beklentileri ise; çözüm odaklılık, iletişim becerisi ve destek olma ifadeleridir. Sanal organizasyonda görev alan Z kuşağı çalışanlar ilk görüşmelerden bir yıl sonra verdikleri yanıtlarda çalışkanlık, motivasyon, bilgi, adalet, kriz yönetme gibi beceriler yerine inovatif olma, ekip çalışmasına yatkınlık, yardımseverlik, empati kurma, kendini geliştirme ve bağ kurma gibi lider niteliklerine yanıtlarında öncelik vermiştir. Ayrıca çalışanlara örnek olan değil ilham veren lider beklentisi de vurgulanmıştır.

İkinci araştırma döneminde çalışanlar tarafından kullanılan yeni lider beklentileri arasında etik kurallara yatkınlık, toplumsal sorumluluk, sürdürülebilirlik gibi unsurlar öne çıkmıştır. Dijital teknolojilere yatkınlık, güzel konuşma, diksiyon gibi nitelikler üzerinde duran katılımcılar ayrıca eleştiriye açıklık, güvenilir olma, güler yüzlülük, pozitif yaklaşım ve iyi bir dinleyici olma gibi nitelikler üzerinde durmuştur.

Katılımcıların lider beklentilerinin karşılanma durumu ile ilgili verdikleri cevaplara ilişkin dağılımlar Tablo 3’de görülebilir.

Tablo 3: Liderlik beklentilerine ilişkin ifadelerin dağılımı

Birinci Dönem	Birinci Kod	Frekans	İkinci Dönem	İkinci Kod	Frekans
Karşılanan Beklentiler	Mümkün	1	Karşılanan Beklentiler	Evet	3
	Evet	3		Var	4
	Var	1		Bazıları Öyle	1
	Lidere sahibim	2			
Karşılanmayan Beklentiler	Yok	2	Karşılanmayan Beklentiler	Yok	2
	Bilemiyorum	1			

Tabloya bakıldığında ilk dönemde katılımcıların ikisi liderlik beklentilerinin karşılık bulmadığını dile getirirken, bir tanesi karşılanmayan beklentiler grubunda yer alacak bilemiyorum ifadesi ile kararsızlığını ifade etmiştir. Kalanlar ise idealindeki liderle çalıştığını belirtmiştir. İkinci dönemde aynı çalışanların aynı soruya verdikleri yanıtlardaki dağılıma bakıldığında lider beklentisi karşılanan kişilerin sayısının bir kişi arttığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında her iki döneme ait görüşme deşifreleri incelendiğinde, öne çıkan liderlik yaklaşımlarına ilişkin ifadeleri içeren kodlama cetvelini Tablo 4’te detaylı şekilde görmek mümkündür.

Tablo 4: Araştırma kodlama cetveli

Birinci Tema	Birinci Kategori	Birinci Kod	İkinci Tema	İkinci Kategori	İkinci Kod
Liderlik Yaklaşımı	Karizmatik	Karizmatik Soğukkanlı Kendine güvenen Kriz yönetebilen Kendinden emin	Liderlik Yaklaşımı	Karizmatik	Öz güvenli Duygusal zeka Sorunlara karşı sakin Diksiyonu düzgün Hitabet yeteneği olan
	Dönüştürücü	Aksiyoner İnancı artırma Alternatif çözüm yolları sunma Lider hem kurmalı hem taşınmalı Cesaretlendiren Enerjik heyecanlı Ekibe örnek olma Zorlukta yılmayan İlk deneyip, değişen		Dönüştürücü	Öncelikle kendi yapan ve gösteren Örnek olarak ekibini başarıya dahil eden Enerji ve heyecanı yüksek Risk almaya teşvik Değişime destek olan Önce kendi değişen Takipçilerine ilham veren Dönüşüme teşvik Gelişime açıklık Çalışan direncini yönetebilen
	Etkilesimci	İletişimi yüksek Aktif bilgi akışı Takdir eden Motive eden Tebrik eden Başarıncı kutlama Övgüde bulunma Ekiple zaman geçirme Paylaşımçı olma		Etkilesimci	Etkileşim sıklığı yüksek İyi iletişimci Eleştiriye açık olan Sık sık sohbet eden Birlikte vakit geçirme Her konuda paylaşım halinde olma Başarıya odaklayan konuşma tarzı Takdir etme Çalışanları takip etme Geri bildirim verme Açıklayarak anlatma Sorumluluk verme İşin her kısmı hakkında bilgili olma
	Otantik	Kendini tanıma Dürüstlük Analiz gücü Doğru bilgiye ulaşan Ahlak sahibi Adaletli		Otantik	Kendi farkındalığı yüksek olan Sorumluluk bilinçli Etik değerlere sahip İş ahlakı olan Güvenilir Kararlarda objektif Açıklık ve dürüstlük
	Vizyoner	İleri görüşlü Vizyoner Geniş bakış açısı Yenilikleri takip		Vizyoner	Yenilikçilik Vizyon sahibi İleri görüşlülük Gerektiğinde stratejileri revize etme İnovasyona teşvik

Liderlik Yaklaşımı	Hizmetkar	Teoriyle çalıştırarak değil işi yaparak örnek olan Tanıyıp, dinleyen Yardımsaver Her durumda yanında olan Merhametli İyi niyetli Ekibi için <u>fedakarlık</u> yapan Bağ kuran Empati kuran Çalışan gibi değil veliaht gibi gören İş anlatarak değil yaparak gösteren Hoşgörülü Sevecen Anlayışlı Bebek gibi ilk adımda destekçi Yardımcı olan Çalışan hatasında yanında olan	Liderlik Yaklaşımı	Hizmetkar	İş yaparak gösteren Destegi hissettiren Sadece iş değil her konuda bağ kuran Sahada birlikte çalışan Yanında hissettiren <u>Fedakar</u> davranan Menfaatinden vazgeçebilen İnsan odaklı Çalışan endişelerini anlayan İyi dinleyici olan Çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlayan Empati ile yaklaşan Elini bırakmayan Yanında olduğunu hissettiren Hümanist tavırlı Kucaklayıcı Anlayışlı İnsana hizmet eğilimli Hadi yap yerine senin için ne yapabilirim diye soran Emir kipi ile değil nazik konuşan Güven veren
	Koç	Yol gösterici Öğretici Abi-kardeş Eksiklerini çalışanın kendisinin keşfetmesini sağlayan Çalışanı zaman geçirip ona inanan İş dışında da paylaşım kuran İşte yükselme yollarını anlatıp yönlendiren Sadece iş ilişkisi kurmak yerine yol arkadaşı olan		Koç	<u>Mentorluk</u> ve koçluk Rehberlik Kariyer hedeflerine yardımcı olan Yol gösterici Çalışanlara eğitim ve gelişim fırsatları sağlayan Arkadaş gibi samimi iletişim kuran Eksik olunan yönleri tespit edip açıkları kapatma konusunda çalışanları destekleyen Çalışanların hedefini gerçekleştirmesine yardımcı olan

Tabloya bakıldığında sanal organizasyonda görev alan Z kuşağı çalışanların bir yıl ara ile verdikleri yanıtlarda tespit edilen liderlik yaklaşımlarına ilişkin kodlar gruplandırılarak verilmiştir. Aynı zamanda bu yaklaşımların zaman içindeki değişimleri kod içerikleri ve miktarları üzerinden görülebilmektedir. En az kod tespit edilen liderlik yaklaşımları karizmatik liderlik, vizyoner ve otantik liderlik yaklaşımları olmuştur. Her iki araştırma döneminde de kod sayılarının düşük olduğu bu yaklaşımlar genellikle lideri özellikler üzerinden açıklayan anlayışlara sahiptir. Z kuşağı çalışanların verdikleri yanıtlarda öne çıkan kodlara bakıldığında, özelliklerden ziyade, etkileşim ve iletişim odaklı liderlik tarzlarının öne çıktığı dikkati çekmektedir. Her iki dönemde en çok kod tespit edilen yaklaşım hizmet edici liderlik yaklaşımı olmuştur. Liderlik beklentilerini ifade eden çalışanların yanıtlarında sık karşılaşılan diğer kodlar etkileşimci, dönüştürücü ve koç tipi liderlik yaklaşımlarında yoğunlaşmaktadır.

Bir yıllık zaman diliminin çalışanlarda neleri değiştirdiği ve beklentilerinin etkilenmesine neden olan unsurları tanımlamaları istendiğinde gelen yanıtlar üç ana başlıkta toplanmaktadır. Lider beklentilerini değiştiren bu başlıklar arasında çalışanın bakış açısının değişmesi ilk sırada yer almaktadır. Çalışanların iş tecrübesinin artması aynı zamanda iş ve kurumla ilgili işleyişi öğrenmeleri kişideki değişimi güçlendirmektedir. Teknoloji, ekonomi gibi çevresel şartların değişmesi nedeniyle lider beklentisinin değiştiğini ifade edenler ikinci grupta yer almaktadır. Lider ile daha yakından çalışma fırsatı bulduğunu, etkileşimi arttığı için beklentisinin değiştiğini ifade eden çalışanlar ise üçüncü grupta yer almaktadır. Tüm bu nedenler sonucunda beklentim değişti diyenler de vardır. Daha az şey bekliyorum, beklentimi küçülttüm diyenlerde söz konusudur. Bakış açım değişti ama beklentim değişmedi diyenler de mevcuttur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bulgular incelendiğinde, ilk araştırma sorusunda sanal organizasyonda görev alan Z kuşağı çalışanların liderlik beklentilerinin zaman içinde değişim yaşayıp yaşamadığı sorgulanmıştır. Her iki araştırma döneminde elde edilen kodlar incelendiğinde lider beklentilerini ifade eden kelimelerin kullanım sıklığının değişmesi ve yeni beklentilerin tespit edilmesi nedeniyle çalışanlardaki liderlik beklentilerinin zaman içinde değiştiği görülmüştür. Diğer bir araştırma sorusu sanal organizasyonlarda görev alan çalışanların hangi tarzda lider beklentisi olduğuna odaklanmaktadır. Boylamsal olarak bir yıl ara ile çalışanlara sorulan sorular kapsamında tespit edilmeye çalışılan liderlik yaklaşımlarında liderin özelliklerinden ziyade takipçiler ile kurulan iletişim, bağ, etkileşim ve ilişki üzerine kurulu liderlik yaklaşımlarının öne çıktığı görülmüştür. Hiyerarşinin, emir komuta akışının, çalışma şartları ve iş süreçlerinin tamamen farklı olduğu sanal organizasyonlarda iş dünyasının yeni temsilcileri olan Z kuşağı çalışanlar güven duyduğu, kendisini destekleyen ve iş konusunda kendisi ile birlikte elini taşın altına koyabilen liderler istediklerini ifade etmiştir. Bu bağlamda Grow & Yang'ın (2018:10) araştırmasında öne çıkan Z kuşağı beklentileri ile benzerlik dikkati çekmektedir. Z kuşağı çalışanların adil, kendinden emin, yumuşak iletişim becerilerine sahip, arkadaş canlısı ve açık fikirli yöneticiler tercih edeceğini vurgulayan bu araştırma ile bildiride öne çıkan ifadeler birbirine yakındır. McCrindle de (2012) çalışmasında Z kuşağının ilham verici liderlerle çalışmak istediğini ifade ederek yöneticilerin etkileyici gücünü buradaki sonuçlar da olduğu gibi vurgulamıştır. Araştırmadaki son soru liderlik beklentilerindeki değişime neden olan unsurları irdelemektedir. Lidere dair çalışanların görüşlerini değiştiren en temel unsur çalışanın kendi kişiliği, zaman içindeki dönüşümü ve iş deneyimindeki artış olarak tespit edilmiştir. Liderle etkileşimi son bir yıl içinde değiştiği için beklentilerinin de değiştiğini ifade eden çalışanları etkileyen ana unsur birlikte iş yapma deneyimindeki artış olarak ifade edilmektedir. Bu artış çalışanların hiyerarşik olarak yükselmesi kaynaklı olabileceği gibi, farklı iş sorumlulukları ve görevlendirmelerin verilmesi ile de mümkün olabilir. Son olarak önemi yadsınamayacak çevresel şartların zaman içinde liderle ilgili çalışan beklentilerini değiştirici etkisi de kurum dışı unsurlar olarak öne çıkmıştır.

Araştırma sonunda sanal organizasyonlardaki Z kuşağı çalışanların çoğu liderlik beklentilerinin karşılanma durumuna olumlu yanıt vermiştir. Z kuşağı çalışanlarla ilgili Sadullah'ın (2010) ifade ettiği azla yetinmeyen, sorgulayan ve farklı beklentileri olan çalışan profilinden farklı olarak sanal organizasyonların Z kuşağı beklentilerine liderlik bağlamında cevap verebildiği dikkati çekmektedir. Bu durum ise sanal organizasyonlarla açıklanabilir. Castells'de (2010) araştırmasında sanal organizasyon çalışanlarının klasik örgütlenme biçimlerinden farklı olarak hiyerarşinin az hissedildiği uzmanlık bilgisinin ön planda olduğu yapılanmalar olması nedeniyle çalışanların liderlik beklentilerinin karşılanması konusunda avantajlı olduğunu vurgulamaktadır.

Liderlik yaklaşımları bağlamında araştırmada en çok vurgulanan hizmetkar liderlik yaklaşımı olmuştur. Katılımcılar, işi yaptıran değil kendileri ile birlikte elini taşının altına koyabilen, çalışarak

örnek olan, yanında hissettiren, hatalarında arkasında duran, arada bağ kurmayı başaran lidere ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir. Aradaki güvenin önemli olduğu sanal organizasyonlar için en çok öne çıkan liderlik yaklaşımının güveni destekleyici ve bağ kurucu bir liderlik anlayışı olan hizmetkar liderlik olarak ortaya çıkması bu konuyu destekleyici görülmektedir. Z kuşağı ile ilgili Schawbel de (2016) ebeveynlerinin yönlendirmeleriyle iyi eğitimler almış, kendini ifade etmeyi ve kendine güvenmeyi erken yaşta öğrenmiş bir nesil olduğu için çalışma hayatlarında klasik yöneticilerden farklı, emir veren değil yardımcı olan yöneticilerle çalışmayı tercih edeceğini ifade etmektedir. Ayrıca arada bağ kuran, anlayış ve empatinin yüksek olduğu bir liderlik anlayışı vurgusu da hizmetkar liderlikte mevcuttur. Patterson (2003) bu bağlamda sevgi sahibi, fedakar, güven verici, çalışanları destekleyen ve onlara hizmet eden liderlerin kişiler üzerindeki olumlu etkisine vurgu yapmış ve geleceğin liderlik anlayışlarındaki önemine değinmiştir.

Zaman ve mekandan bağımsız çalışma şartlarına sahip sanal organizasyonların işleyişine uygun şekilde Taş ve arkadaşları da (2017 :1045) Z kuşağını esnek çalışma saatlerini tercih eden, kendilerine güvenen, yaratıcı ve özgür olmak isteyen bireyler olarak ifade etmiş bu bağlamda lider yerine kendi kendini idare eden bir sistem içinde olabileceğine vurgu yapmıştır. Ancak araştırmada sanal organizasyon olmasına rağmen lidersizlik yanıtı ile karşılaşılmamaktadır. Hatta hizmetkar liderlik başta olmak üzere modern liderlik yaklaşımlarına ilişkin kavramların çoklu olarak tespit edilmesi beklentilerin hibrid bir lider modeli üzerinden karşılanabileceği düşüncesini öne çıkarmaktadır. Teknolojiyi çok iyi kullanabilen, küresel ilişkiler ve eğitim konuları açısından dünyanın en donanımlı kuşağı olan Z kuşağı çalışanları, sanal organizasyonlar için tekli bir liderlik anlayışı yerine modern liderlik yaklaşımlarını bir araya getiren hibrid bir lider modeli ile çalışmayı beklediği ifade edilebilir. Gronn'da (2011) liderlikle ilgili hibrid yapılanmayı, örgütlerde yaşanan değişimin evrimsel bir görünümü olup; değişen koşullara yanıt olarak liderlikte bir çeşit çevresel seçim veya adaptasyon biçimi olarak kabul etmektedir.

KAYNAKÇA

- Akdemir A. & İnal, İ. H. (2022). Z kuşağında algılanan liderlik tarzlarının takım performansı üzerine etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi/Journal of Administrative Sciences*, 20(45), 635-666.
- Akyaka B., Kayalidere U.A.K., Aktaş R. & Karğın S. (2020). Çevik liderlik yaklaşımı ve çevik lider davranışlarını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1605-1621, <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.932> .
- Bekman, Ö. G. & Gündüz Ş. (2022). Yöneticilerin Z kuşağından beklentileri ve Z kuşağının iş yaşamı beklentileri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, 2022.
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society*. West Sussex, Chicester: John Wiley & Sons Ltd.
- Goldman, S. L., Nagel, R.N. & Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual organizations*, New York: Van Nostram Rainhold.
- Gronn, P. (2011). *Hybrid configurations of leadership*. In Bryman A, Collinson D, Grint K, et al. (Eds.), SAGE handbook of leadership. London:Sage.
- Grow, J. & Yang, S. (2018). Generation-Z enters the advertising workplace. Expectations through a gendered lens. *Journal of Advertising Education*, 22(1), 7-22.

- Howe, N. & Strauss, W. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow and Company.
- Kaplan, B. T. & Çarıkçı, İ. H. (2018). İş dünyasında jenerasyonlar: X, Y ve Z jenerasyonları üzerine kavramsal bir inceleme. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 25-32.
- Kavalcı, K. & Ünal, S. (2016). Y ve Z kuşaklarının öğrenme stilleri ve tüketici karar verme tarzları açısından karşılaştırılması. *Journal of Graduate School of Social Sciences*, 20(3), 1033-1050.
- Khan, Z. A., Nawaz A. & Khan, İ. U. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*, <https://iiste.org/Journals/index.php/JRDM/article/view/28481/29226>.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (The Case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3 (2), 170-183.
- Mccrindle, M. (2012). Generations defined: 50 years of change over 5 generations. Erişim Tarihi: 10.10.2020, <https://mccrindle.com.au/insights/blog/generations-defined-50-years-change-5-generationsresource/>
- Nerur, S., Mahapatra, R. & Mangalaraj, G. (2005). Challenges of migrating to agile methodologies. *Communications of the ACM*, 48(5), 72-78.
- Özdemir, N. & Çetin, M. (2019). Çevik liderlik ölçeğinin geliştirilmesine yönelik güvenilirlik ve geçerlilik çalışması: Eğitim örgütleri üzerine bir uygulama. *R&S-Research Studies Anatolia Journal*, 2(7), 312-332.
- Schawbel, D. (2016). Fortune Insiders. Temmuz 16, 2020 tarihinde What employers will worry about in 2017. <http://fortune.com/2016/12/28/employers-2017-employee-retention-unemployment/> (Erişim Tarihi: 16.02.2024).
- Soyluer, B. (2010). *Özel hastanelerde yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının hemşirelerin motivasyonları üzerindeki etkisi: Bayındır hastanesi örneği*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A Theoretical model. Proceedings of the servant leadership roundtable*. ProQuest Information and Learning Company, United State.
- Sadullah, Ömer (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M. & Küçükoğlu, M. (2017). Geleceğimiz olan Z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7 (13), 1031-1048.
- Tulgan, B. (2013). Meet generation Z: The second generation within the giant Millennial cohort. 125. Erişim Tarihi: 12.08.2023, <https://grupespсихoterapija.lt/wp-content/uploads/2017/09/Gen-ZWhitepaper>.
- Yalçınkaya, Y. (2011). *Bilgi yönetimi ve sanal organizasyonlar: Bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.

AKADEMİDE EMEKLİLİK YAKLAŞIRKEN: SONRASINA İLİŞKİN TASAVVURLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Prof. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, asena.gulova@cbu.edu.tr

Doktora Öğrencisi Zülfiye KAVAL

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, zulfiyekaval@gmail.com

Doç. Dr. Lale ORAL ATAÇ

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, lale.oral@cbu.edu.tr

Prof. Dr. Semra ÖNCÜ

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, semra.oncu@cbu.edu.tr

ÖZET

Bu araştırma, akademisyenlerin işten emekliliğe geçiş öncesi dönemdeki deneyimlerini derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Günümüzde emeklilik artık bir sonlanma noktası değil sürekli bir dönüşüm süreci olarak ifade edilmektedir. Akademik kariyerler genellikle belirsizliklerle doludur ve bu nedenle emeklilik, kariyerin sonraki aşamalarına geçişte akademisyenler için karmaşık bir süreç olabilir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir ve araştırma fenomenoloji deseninde tasarlanmıştır. Araştırma örneklemini emekliliğe geçiş öncesi akademisyenlerden oluşmaktadır. Bu kapsamda 7 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Bulgular, mesleğe tutkunluk ile emeklilik deneyimi arasında önemli bir ilişki olduğunu ve süreklilik teorisini destekler nitelikte olduğunu göstermektedir. Bu araştırma, akademiye artan yaşlı nüfus oranıyla birlikte akademisyenlerin emeklilik deneyimlerinin araştırılmasının gerekliliğini vurgulamaktadır ve yerel literatürdeki bu eksikliği doldurması bakımından önemlidir.

Anahtar Kelimeler: Emeklilik, Akademisyenlik, Süreklilik Teorisi, Nitel Araştırma

GİRİŞ

İnsanların emeklilik hayatını öngördüğü, deneyimlediği ve değerlendirdiği bilişsel süreçlere bilimsel açıdan büyük bir ilgi vardır. Emekliliğe geçiş, bireylerin kendi hayatlarını nasıl algıladıklarını ve ne düşündüklerini bir süreç içerisinde incelemek için ideal bir bağlamdır (Steiner, Amabile, 2022). Günümüzde emeklilik tek bir aşamadan ziyade bir süreç olarak görülmektedir. Emekliliğe giden yollar gittikçe gelişmektedir ve dünya çapında yükseköğretim kurumlarında yaşanan akademik işgücü göz önüne alındığında akademisyenlerin emeklilik deneyimleri giderek daha anlamlı hale gelmektedir (Cahill, Galvin, Pettigrew, 2021). Akademik işler, iş ile iş dışı arasındaki sınırların bulanık olabilmesi ve akademik rolün doğasının genellikle açık uçlu olması (Wortman vd., 1991), çok çeşitli roller içermesi ve potansiyel olarak rekabet eden talepler içermesi nedeniyle belki de pek çok açıdan atıptır. Akademisyenlerin kariyerlerinin hiyerarşik ve örgütsel temelde işlemek yerine “sınırsız” biçimde ilerlediğinin iddia edilmesi nedeniyle “emeklilik mi istihdam mı?” sorusu diğer geleneksel sektörlere göre daha az öneme sahip olabilmektedir (Davies ve Jenkins, 2013). Akademik

yaşamdan emekli olmak, akademik kariyerin sonraki yıllarını karmaşık hale getirebilecek ve kariyer çıkışlarına doğru ilerlerken ve hayatlarının bir sonraki aşamasına hazırlanırken birçok akademisyenin kafasını karıştırabilecek ve tatminsiz bırakabilecek bir süreç haline gelmektedir (Baldwin vd., 2018).

Emeklilik karmaşık ve dinamik bir süreçtir. Kariyerinin başında ve ortasında olan akademisyenlerin mesleki geçişleri dikkat çekerken, kariyerlerinin sonlarındaki geçişleri yeterince araştırılmamaktadır (Cahill, Galvin ve Pettigrew, 2022). Dolayısıyla akademisyenlerin emeklilik hakkındaki düşüncelerini ele alan çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle bu araştırma “emekliliğe geçiş yapmak üzere olan akademisyenlerin bu sürece ilişkin deneyimleri nelerdir ve nasıl gelişmektedir?” sorusu üzerine kurgulanmaktadır. Bu araştırma, akademisyenlerin işten emekliliğe geçiş öncesi dönemdeki deneyimlerini derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Literatürdeki emeklilik araştırmaları belirli teoriler ekseninde şekillendirilmiş olsa da bu kuramların hiçbiri özellikle emeklilik teorisi olarak geliştirilmemiştir. Bu kapsamdaki teoriler genellikle yaşlanma süreci teorileridir (Beehr, 1986). Emekliliğe geçiş sürecini ve emeklilikle ilgili deneyimleri daha iyi anlamak için araştırmacılar süreklilik teorisinden yararlanmaktadır. Atchley (1989) tarafından geliştirilen süreklilik kuramı, bireysel yaşlanmanın uyumunu anlamayı amaçlamaktadır. Buna göre, bireyler yaşlanırken davranış, kişilik ve tutumlarında tutarlı bir desen sergilemektedir. Bireyler yaşlandıkça mevcut davranış, aktivite ve ilişki kalıplarını koruma eğiliminde olurlar. Ayrıca değişen koşullara uyum sağlayarak yaşamlarını sürdürürler. Çalışma hayatındaki bireylerle ilgili olarak işlerine oldukça bağlı olan bireylerin, iş hayatlarında sürekli katılım arayışında olmalarının muhtemel olduğu düşünülmektedir. İş ortamı, günlük rutinleri sürdürmenin ve meslektaşlar, yöneticiler ve müşterilerle sosyal etkileşimde bulunmanın doğal bir yolunu sunar. Bazı bireyler için, bu ağların ve sosyal bağlantıların sürdürülmesi, erken emekli olmak yerine köprü istihdamı aracılığıyla işe devam etme kararını etkileyebilir (Von Bonsdorff ve Ilmarinen, 2012).

Emekliliğe uyum sürecinin psikolojik bir yönü olduğunu da belirtmek gerekmektedir. Her ne kadar pek çok yazar emekliliğe uyum konusunda farklı teorilerden yararlansa da emekliliğe geçişin her bireye özel olduğu ve birçok faktörden etkilendiği görülmektedir. Bu faktörler arasında sosyodemografik faktörler (yaş, cinsiyet, sosyoekonomik durum ve eğitim düzeyi), bağlamsal faktörler (algılanan sağlık, emeklilik kararı, kontrol ve planlama) ve son olarak psikososyal faktörler (medeni durum, sosyal destek ve iş tutumları) yer almaktadır (Houlihan vd., 2015). Özellikle psikososyal faktörler arasında araştırmacılar, kişinin işle olan önceki ilişkisinin emekliliğe uyum sağlamada önemli bir faktör olduğunu ve bu ilişkinin en belirgin yönünün işin merkezilik düzeyi olduğunu belirtmişlerdir. Emeklilik, kimlikte bir değişikliği ve hatta kaybı gerektirir (Wang vd., 2011). Emeklilerin mesleki kimliklerini bırakıp yeni statülerini entegre ederek kimliklerini yeniden yaratmaları gerekmektedir. Tutkulu çalışanlar gibi kimliği çoğunlukla mesleğine ve profesyonel faaliyetlerine dayanan bireyler için emeklilik büyük bir kayıp anlamına gelebilir (van Solinge ve Henkens, 2008). Bu nedenle, akademisyenlerin emeklilikle ilgili duygu, düşünce ve deneyimlerini hem iş tutumları çerçevesinden hem de yaşlılık teorileri ekseninden incelemek oldukça önemli olacaktır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Yürütülen bu çalışma, fenomenoloji deseniyle tasarlanmıştır. Fenomenolojik yaklaşım, felsefi ve psikolojik temellere dayanır ve bireylerin deneyimlediği olgunun daha derinlemesine anlaşılmasına yardımcı olur (Creswell, 2018).

Veri Toplama Süreci

Bu çalışmada, nitel araştırmalarda sıklıkla tercih edilen amaçlı örneklem stratejisi kullanılmaktadır. Amaçlı örneklem stratejisinde araştırmaçı, incelenen konuya ilişkin en iyi verileri alacağı kasten seçilmiş bir grup insanı örneklem olarak belirlemektedir. Bu araştırmanın örneklemini emekliliğe geçiş öncesi akademisyenler oluşturmaktadır. Bu çerçevede araştırmacılar, emekliliğe hak kazanmış olan akademisyenleri katılımcı olarak belirlemişlerdir.

Araştırmanın veri toplama sürecinde, araştırma amacına uygun olarak “derinlemesine görüşme” tekniğı tercih edilmiştir. Araştırma verileri “yarı yapılandırılmış görüşme formu” aracılığıyla toplanmıştır. Veri toplama süreci 4 Ocak 2024 tarihinde başlayıp 25 Mart 2024 tarihinde son bulmuştur. Verilerin doyumuna ulaşmasıyla birlikte toplam 7 katılımcı ile görüşmeler tamamlanmıştır. Dukes (1984), fenomenolojik bir araştırmanın 3-10 kişi ile çalışılmasını önermektedir. Görüşmeler ortalama 30 dakika sürmüştür.

Veri Analiz Süreci

Bu süreçte öncelikle katılımcılardan elde edilen ses kayıtları deşifre edilerek yazılı metne dönüştürülmüştür. Metinleri kodlama ve veri analizi sürecinde MAXQDA 2024 nitel veri analizi paket programından yararlanılmıştır. Araştırmanın kodlama sürecinde tümevarımsal metot izlenmiştir. Araştırmada katılımcı ifadelerini kodlamada sırasıyla açık kodlama, eksen kodlama ve seçici kodlama süreçlerine başvurulmuştur. Dolayısıyla katılımcı ifadeleri önce açık kodlamaya tabi tutulmuş ve bu kodlamaların kümelenmesi ile eksen kodlama sürecine geçilmiştir. Oluşturulan kategorilerin birleştirilmesi ile seçici kodlama süreci tamamlanmış ve araştırma verileri temalar altında toplanmıştır. Verilerin analizinden elde edilenleri sunma ve görselleştirme süreci ise bulgular ve tartışma başlığı altında değerlendirilecektir.

Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliğı

Araştırma sürecinde geçerlilik ve güvenilirliğı sağlamak için farklı yöntemler benimsenmiştir. Araştırmada cinsiyet ve yaş gibi demografik faktörlerin çeşitliliğine önem verilmiştir. Veri toplama sürecinde katılımcılardan ses kaydı için izin alınmıştır. Araştırmada verilerin toplanması ve verilerin analizi süreci ayrı başlıklarda verilerek geçerlilik ve güvenilirliğe katkı sağlanmıştır. Araştırma verilerinin analizi, kodlanması ve bulguları yorumlama sürecinde uzman incelemesinden yararlanılmıştır. Araştırma verilerini yeterli seviyede betimleyebilmek adına ve araştırmacının kişisel fikirlerinin katılımcı görüşlerini etkilememesi için doğrudan alıntılardan yararlanılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırma sürecinde toplanan verilerin analiz sonuçları sunulacaktır. Tümevarımsal metoda uygun olarak belirlenen her bir kategori, kod ve alt koda ilişkin bulgular ve yorumlar bu bölümde detaylı olarak açıklanacaktır.

Araştırmanın Bulguları

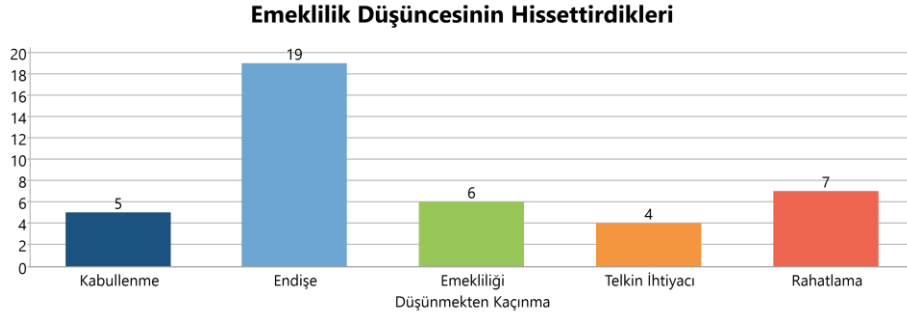
Katılımcı Bilgileri: Katılımcılara ilişkin veriler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcılara ait demografik veriler

Katılımcı	Emekliliğe Kalan Azami Süre	Cinsiyet	Azami Süreden Önce Emekli Olma Niyeti	Emeklilik Sonrası Akademik Faaliyetlere Devam Etme Arzusu	Vakıf Üniversitesinde Devam Etme İhtimaline Yaklaşımı	Akademi Haricinde Gelir Getirecek Bir İş Yapma İhtimaline Yaklaşımı
K1	8 ay	Kadın	Yok	Var	+	-
K2	11 yıl	Erkek	Yok	Var	+	+
K3	4 yıl	Erkek	Yok	Var	+	-
K4	2 yıl	Erkek	Yok	Yok	-	-
K5	6 yıl	Kadın	Yok	-	+	+
K6	10 yıl	Kadın	Var	Var	-	+
K7	9 yıl	Erkek	Var	Var	-	+

Katılımcıların Emeklilik Düşüncesinin Hissettirdikleri Konusu Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular:

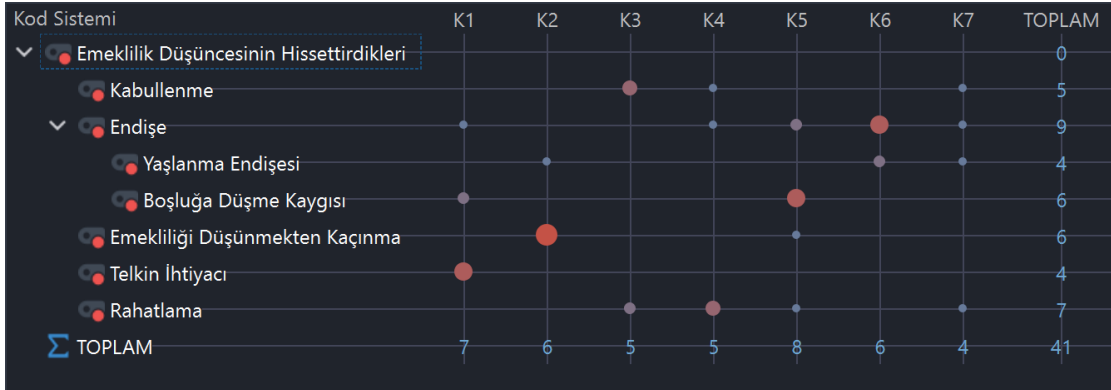
Şekil 1: Kodlu bölüm temelli frekans grafiği



Şekil 1'e göre katılımcıların "emeklilik düşüncesinin hissettirdikleri" konusu hakkında en çok "endişe" alt koduna (ifade sıklığı 19) ilişkin görüş bildirdikleri görülmektedir. İfade sıklığına göre endişe alt kodunu rahatlama alt kodu (ifade sıklığı 7) takip etmektedir. Şekil 2'ye göre endişe koduna ait iki alt kod (yaşlanma endişesi ve boşluğa düşme kaygısı) bulunmaktadır. Endişe alt koduna ilişkin en çok görüş bildiren katılımcı olan K6'ya göre emeklilik düşüncesinin hissettirdikleri şunlardır:

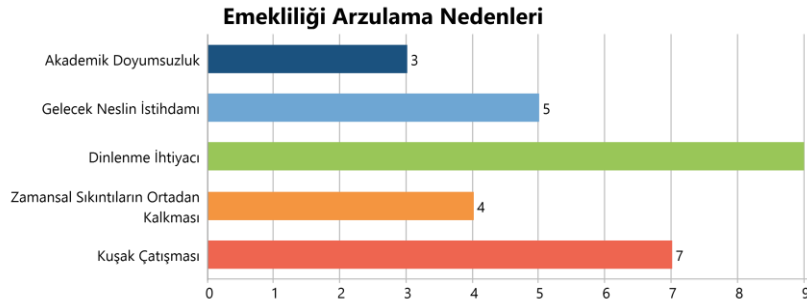
"Ama korku da var. Körelmekten ve yaşlanmaktan korkuyorum. Tabi ki yaşıyoruz da hızlı bir şekilde yaşlanmaktan korkuyorum. Bu sürecin benim beynime, zihnime zarar vermesinden korkuyorum. Emekliliğin beni köreltmesi, üretim yapmamak korkusu beni korkutuyor. O kadar uzun çalıştım ki ben başka bir hayat düşünemiyorum. Çalışmayı her zaman sevdim, üniversiteden mezun olduktan sonra da hep çalışmak. Çalışmaktan sıkılısam bile yine de çalışmak. Başka bir şey düşünmediğim için biraz bu yüzden korku var." (K6)

Şekil 2: Emeklilik düşüncesinin hissettirdikleri konusuna ilişkin kod matris tarayıcısı



Katılımcıların Emekliliği Arzulama Nedenleri Konusu Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular:

Şekil 3: Kodlu bölüm temelli frekans grafiği



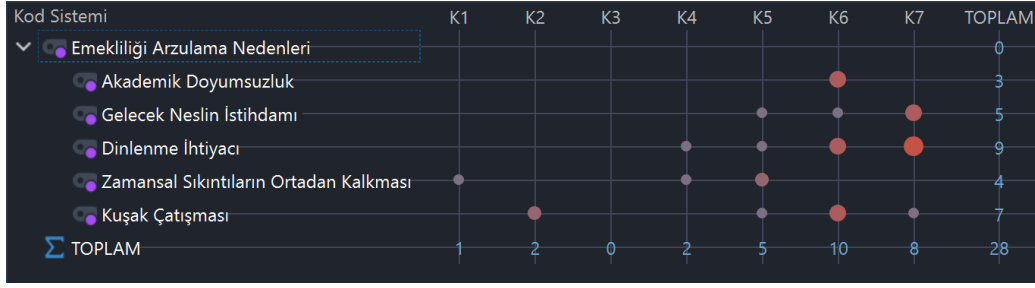
Görüşmeler sonucunda katılımcıların en çok üzerinde durdukları konulardan biri diğeri de emekliliği arzulama nedenleri olduğu görülmektedir. İfade sıklığına göre dinlenme ihtiyacı alt kodu (9 kez) en çok üzerinde konuşulan konu olmuştur. Diğer yandan ifade sıklığı 7'ye ulaşan “kuşak çatışması” konusu da Şekil 3'te görüldüğü üzere önemli bir husustur. Şekil 4'e göre, emekliliği arzulama nedenleri konusuna ilişkin en çok görüş bildiren katılımcılar K6 ve K7'dir. K6, akademik doyumsuzluk alt koduna ilişkin görüş bildiren tek katılımcıdır.

“Etraf beni biraz daha motive etseydi.. bu okulun insani yönleri iyiydi ama akademik anlamda beni doyurmadı. Benim de bilgilenmem gerekiyordu. O bilgiyi alacak kişi, kendime mentorluk alacak kişi bulamadım. Şu anda ben gençler için bunu yapayım, bari onlar sıkılmasın derken bu sefer de onlar benden bunu talep etmedi. Nesil farkı böyle. Ben açtım mesela birileri bana bir şey söyleseydi. Bu sefer de yeni nesil öyle değil.” (K6)

Yine Şekil 4'e göre gelecek neslin istihdamı alt kodu hakkında en çok görüş bildiren katılımcı K7 olmuştur:

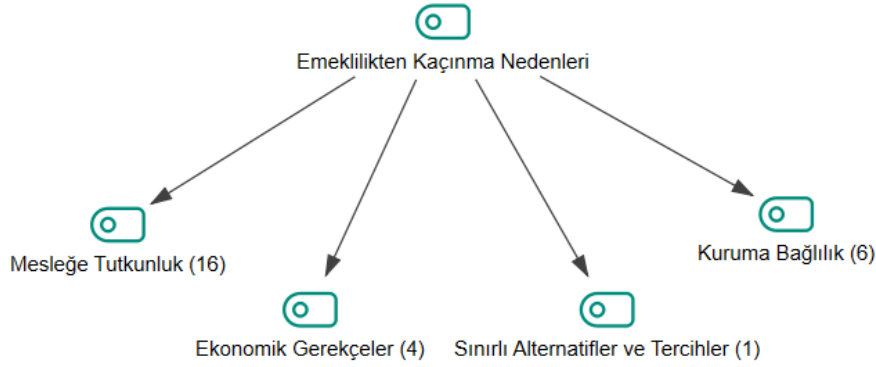
“Eskiden öyleydi, eskiden böyleydi bırak artık bunları. Gençlere bırakmak lazım bunları artık. Faydamın dokunduğu yerlerde elbette ama gençlerin de önünü açmak istiyorum.” (K7)

Şekil 4: Kod matris tarayıcısı



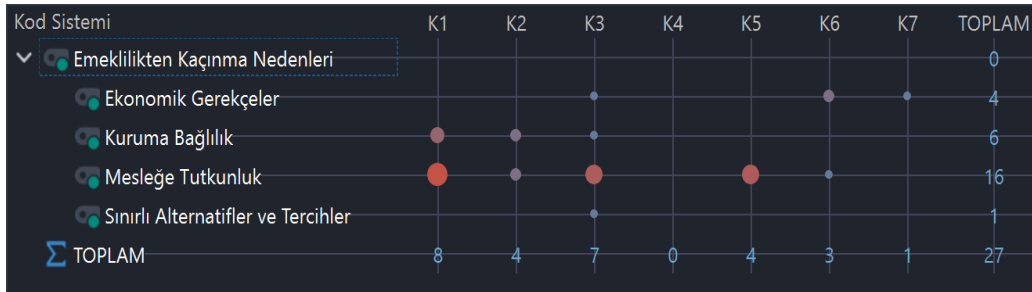
Katılımcıların Emeklilikten Kaçınma Nedenleri Konusu Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular:

Şekil 5: Kodlu bölüm temelli hiyerarşik kod-alt kod model



Katılımcıların emeklilikten kaçınma nedenleri konusuna ilişkin görüşlerinden yola çıkarak bu kategori altında belirli alt kodlar oluşturulmuştur. Bu alt kodlara ilişkin detaylar Şekil 5'te gösterilmektedir. Buna göre katılımcılar, emeklilikten kaçınma nedenleri ile ilgili olarak en çok “mesleğe bağlılık” alt kodu ile ilgili (ifade sıklığı 16) görüş bildirmişlerdir. Mesleğe bağlılık alt kodunu, ifade sıklığı 6 olan “kurumsal bağlılık” takip etmektedir.

Şekil 6: Kod matris tarayıcısı



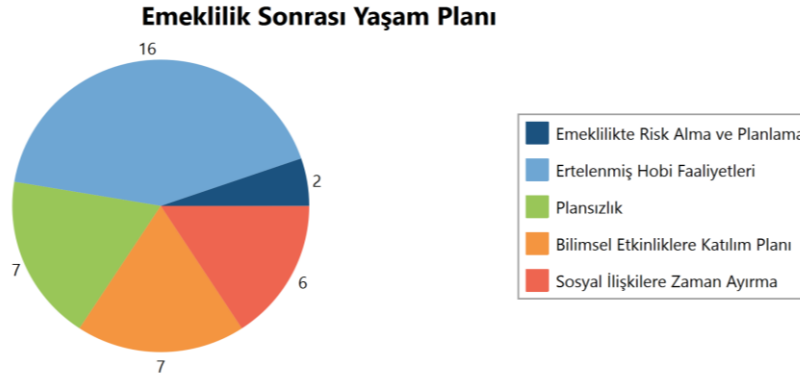
Şekil 6'ya göre konuya ilişkin en çok görüş bildiren katılımcının K1 olduğu (toplam ifade sıklığı 8) görülmektedir. K1, emekli olmakla ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir:

“Duygusal bakıyorum. Zaten mesleğimle duygusal bir bağlantım var. Hiçbir zaman maddi açıdan bakmadım... Yaş sınırı olmasaydı akademik hayatta kalmaya devam ederdim. Dediğim gibi çok seviyorum gençlerle birlikte olmayı en başta. Ve gençlerle birlikte olmanın bizi daha dinamik ve genç tuttuğunu da düşünüyorum. Mesleğimi de çok seviyorum. (K1)

Bazı araştırmacılar iş doyumunu, örgüte bağlılık, mesleki tutkunluk ve iş arkadaşlarıyla olan ilişki gibi faktörlerin emeklilikten sonra çalışma niyetini etkilediğini öne sürmüşlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, emeklilikten sonra çalışmanın mesleki tutku, duygusal bağlılık ve iş arkadaşlarıyla yakın ilişki kurma gibi faktörlere bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu durumun çalışmanı emekli olduktan sonra da yaşından bağımsız olarak mesleğine devam etmeye yönelttiği önemli bulgular arasındadır (Tarkar vd., 2017). Dolayısıyla bu araştırmanın bulguları literatürdeki benzer araştırma bulguları ile örtüşmektedir.

Katılımcıların Emeklilik Sonrası Yaşam Planı Konusu Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular:

Şekil 7: Kodlu bölüm temelli frekans grafiği



Şekil 7’de katılımcıların emeklilik sonrası yaşam planı ile ilgili detaylı bulgulara yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların emeklilik sonrası yaşam planı konusu hakkında “ertelenmiş hobi faaliyetleri” alt koduna ilişkin yoğun biçimde (16 kez) görüş bildirdiğini belirtmek gerekmektedir. Katılımcılara göre emeklilik sonrası yaşamı planlamada “bilimsel etkinliklere katılım planı” ve “sosyal ilişkilere zaman ayırma” alt kodu (ifade sıklıkları sırasıyla 7 ve 6) önemli bir öneme sahiptir.

Şekil 8: Kod matris tarayıcısı

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	TOPLAM
Emeklilik Sonrası Yaşam Planı								0
Emeklilikte Risk Alma ve Planlama							1	2
Ertelenmiş Hobi Faaliyetleri	1		1	2	1	1	1	16
Plansızlık	1		1					7
Bilimsel Etkinliklere Katılım Planı	1	1						7
Sosyal İlişkilere Zaman Ayırma							1	6
TOPLAM	9	2	6	4	4	6	7	38

Şekil 8’de “emeklilikte risk alma ve planlama” alt kodu hakkında sadece K7’nin görüş bildirdiği dikkat çekmektedir. Buna göre:

“Bence herkesin emeklilik planı yapması gerekir. Çünkü çevremden gördüğüm hocalarım emekli olduktan sonra sudan çıkmış balığa döndüler. Ve ben bundan kendime bir ders çıkardım. Onları arayıp sorarım ve onlarla sohbetimden edindiğim izlenim **gereğince kesinlikle emeklilik planı olmadan emekli olunmasına karşıyım. Tamamen karşıyım.** Hele bir akademisyen olarak. Ben bu yaz büyük bir şirket kuracağım Teknokent’te. Özel sektöre, bankalara veya finans kuruluşlarına bilgi satmayı planlıyorum. Başarı şansım yüzde 1’in altında bile olsa ben bu yola gireceğim. Çok büyük paralar kazanabilirim ben bu şekilde. Kazanamayabilirim de ama sonuç olarak kaybedeceğim hiçbir şey yok. Risk alıyorum. Baktım ki bu şirket kendisini oturttu o zaman hemen emekli olacağım. Bu emeklilik planıma dahil. Her insan özellikle akademisyenler emeklilik planı yapmalı.” (K7)

Şekil 8’e göre “plansızlık” alt koduna ilişkin sadece K1, K3, K5 ve K6 görüş bildirmiştir.

“Biz plan yaptığımızda o planları ne kadar gerçekleştirebiliyoruz? Çünkü istikrarlı bir ülkede yaşamıyoruz. Bazen bizim planlarımız, isteklerimiz değil de ülke koşulları da önemli.” (K3)

“Gerçek yaşamda da yaptığımız planların tam da amacına ulaştığını göremiyorsunuz. Çok dinamik, aktif bir ortamda yaşıyoruz. Çok uzun vadeli plan yapmak..bilmiyorum. Keşke yapabilesek. Keşke uygulayabilesek. Çok uzun vadeli planlar yapmak işe yaramıyor.” (K1)

Katılımcıların Eğitim Etkinliğine Devam Etme(me) Konusu Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular:

Şekil 9: Kod matris tarayıcısı

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	TOPLAM
▼ Eğitim Etkinliğine Devam Etme(me)								0
● Akademi ile Bağları Koparma				●				2
● Akademiye Desteği Sürdürme	●	●	●		●	●	●	11
Σ TOPLAM	4	2	1	2	2	1	1	13

Katılımcılara emekli olduktan sonra aktif olarak akademik faaliyetlere katılmakla ilgili görüşleri soruldu. Bu çerçevede oluşturulan iki alt koda (akademi ile bağları koparma ve akademiye desteği sürdürme) göre, akademi ile bağları koparma konusu hakkında sadece K4 görüş bildirmiştir:

“Ben aktif kalmayı düşünmüyorum. Benim çalışma hayatım uzundu, bu kadar çalışma yeter diye düşünüyorum. Kaç yıl yaşayacağım belli değil, en fazla ben 90’a kadar yaşarım, Allah bilir de. E geriye kalıyor 20 sene. Bunun da yarısını yine çalışsan elde ne kalıyor. Gücün de kalmaz gezmeye falan o zaman. Zamanı geçiremem, ekonomik durumum değişecek diyenler var kalmak istiyorlar ama ben öyle değilim. Evim arabam var, biraz torunlarla ilgilenirim. Gezerim, zaman geçer. Ben iyi tarafından bakıyorum.” (K4)

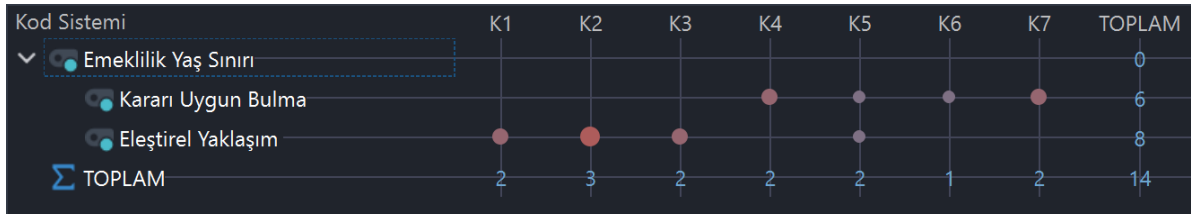
Literatürde emekliliğe uyum teorileri kapsamında olan *süreklilik teorisi*, yetişkinlerin normal yaşlanmanın getirdiği değişikliklere uyum sağlamak için geçmiş kavramları, yapı ve deneyimleri nasıl kullandıklarını anlamak için bir çerçeve sağlamaktadır (Von Bonsdorff ve Ilmarinen, 2012). Kim ve Feldman (2000), köprü istihdamını süreklilik teorisi çerçevesinde inceledikleri çalışmalarında emeklilerin, emeklilik durumunu başka bir kariyer aşaması olarak görmek veya emeklilikte çalışmaya devam ederek sürekliliği sürdürmek amacıyla çaba gösterdiklerini ortaya koymuştur. Bu çerçeveden

yola çıkararak “akademiye desteği sürdürme” alt koduna ilişkin en sık görüş bildiren katılımcı olan K1’in görüşlerini belirtmek anlamlı olacaktır:

“Aktif kalmayı düşünüyorum. Zaten fiziksel ve mental olarak bu gücü kendinde hisseden herkesin de aktif kalması gerekir diye düşünüyorum. Çünkü belli bir birikim var. Bu birikimlerin yararlı bir şekilde kullanılması gerekir. Keşke akademik mentörlük yapmak olsabilseydi öyle imkanlar çok da isterim. Hep dediğimiz gibi belli bir birikim var, bu birikimin de kendini yenileme boyutu da var. Ben sürekli kendimi yenilemek istiyorum. Hatta ertelediğim kısımları da var bu yenileme konusunun. Mesela son çıkan muhasebe standartlarını okuyamadım, onları da okuyup bu konuda kendimi yenilemek istiyorum diye düşünüyorum. Zaten aktif olarak bir STK’ya üyeyim, toplantılarımız oluyor, bunu devam ettirmeyi düşünüyorum.” (K1)

Katılımcıların Emeklilik Yaş Sınırı Konusu Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular:

Şekil 10: Kod matris tarayıcısı



Şekil 10’a göre katılımcılardan K1, K2 ve K3 emeklilikte yaş sınırı kararına eleştirel yaklaşırken K4, K6 ve K7 kararı uygun bulmaktadır. K5 ise hem eleştirel yaklaşım alt kodu hem de kararı uygun bulma alt kodu hakkında görüş bildirmiştir. Konu hakkında en çok görüş bildiren katılımcı K2 olmuştur:

“Kişiye diyorsunuz ki sen 67 yaşında emekli ol ve vakıf üniversitelerinde 72’ye kadar çalışabilirsin. Niye 67 yaşında emekli oluyorum? E verimsizsin. Peki bir siyasetçi? 80 yaşına kadar siyaset yapabiliyor. Memuriyette yapamayacağı bir işi kişi daha aktif bir şekilde nasıl belediye başkanlığında, yönetimde yapacak? Bu kişi belediye başkanlığında seni yaş sınırı gereği emekli ediyorum diyecek mesela ama kendisi? Bu nasıl olacak? Belki 67 sonrasında lisans dersleri sınırlandırılıp yüksek lisans ve doktora gibi mentörlüğe yönelik şeyler olabilir. Ölene kadar da değil tabi de örneğin 75 yaşına kadar. Ben olsaydım 67 sonrasında lisansı sınırlandırıp, ders zorunluluğunu kaldırıp lisansüstü eğitime danışmanlık olarak düşünürdüm.” (K2)

Emeklilikte yaş sınırı kararını doğru bir karar olarak değerlendiren katılımcılardan olan K4 ise durumu şu şekilde değerlendirmiştir:

“Özlesen de sana burada kapatıyoruz diyorlar, yeteri kadar çalışmışsın. O yüzden saygınlığınla bırakıp gitmek lazım, abartıp da ben daha çalışacağım demene gerek yok. Bence çok normal. Olması gereken. Ben kendimde üniversiteye başlarkenki enerjimi göremiyorum. 67 olunca bu daha da artacak demek ki. Gençlerle kıyaslayınca, hatta kendimi de 20 yıl öncesi hatta 5 yıl öncesine göre kıyaslayınca... Ben günde 2 gündüz, 2 gece dersine girebiliyordum, şimdi haşatım çıkıyor yani. Yorucu oluyor. Yaş sınırı olmasaydı da ben emekli olurdu.” (K4)

Katılımcıların Görüşlerine İlişkin Karşılaştırmalı Bulgular:

Tablo 3: Emekliliğe kalan azami süreye göre çapraz tablo

	1-5 Yıl	5-10 yıl	10 yıl ve üzeri	Toplam
Emekliliği Arzulama Nedenleri				
Akademik Doyumsuzluk			3	3
Gelecek Neslin İstihdamı		4	1	5
Dinlenme İhtiyacı	1	5	3	9
Zamansal Sıkıntıların Ortadan Kalkması	2	2		4
Kuşak Çatışması		2	5	7
Σ TOPLAM	3	13	12	28
# N= Belgeler/Konuşmacılar	3 (42,9%)	2 (28,6%)	2 (28,6%)	7 (100,0%)

Katılımcı görüşlerini emekliliğe kalan azami süreye göre karşılaştırdığımızda “emekliliği arzulama nedenleri” alt koduna ilişkin önemli bir tablo ortaya çıkmaktadır. Tablo 2’ye göre emekliliğe kalan azami süresi 1-5 yıl olan katılımcılar, yani emekliliği nispeten daha yakın olanlar, emekliliği arzulama nedenleri konusunda en az görüş bildiren grup olmuştur.

Tablo 4: Emeklilikten kaçınma nedenleri çapraz tablosu

	1-5 Yıl	5-10 yıl	10 yıl ve üzeri	Toplam
Emeklilikten Kaçınma Nedenleri				
Ekonomik Gerekseler	1	1	2	4
Kuruma Bağlılık	4		2	6
Mesleğe Tutkunluk	9	4	3	16
Sınırlı Alternatifler ve Tercihler	1			1
Σ TOPLAM	15	5	7	27
# N= Belgeler/Konuşmacılar	3 (42,9%)	2 (28,6%)	2 (28,6%)	7 (100,0%)

Tablo 4’e göre emeklilikten kaçınma nedenleri alt koduna ilişkin görüş bildirenleri emekliliğe kalan azami süreye göre karşılaştırdığımızda Tablo 2’nin bulgularını destekler nitelikte sonuçlar çıkmaktadır. Öyle ki, emekliliğe kalan azami süresi 1-5 yıl olan grup emeklilikten kaçınma konusu hakkında ifade sıklığı en yoğun olan (15 kez) grup olmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı, emekliliğe geçiş öncesi dönemdeki akademisyenlerin bu konudaki deneyimlerini detaylı şekilde incelemektir. Elde edilen bulgulara göre katılımcılar için emeklilik düşüncesinin hissettirdiği konular arasında endişe başlığı öne çıkmaktadır. Katılımcılar emekliliği arzulama nedenleri arasında “dinlenme ihtiyacı” ve “kuşak çatışması” başlığına yoğunlukla değinmiştir. Aynı zamanda emeklilikten kaçınma nedenleri arasında mesleğe tutkunluk ve kurumsal bağlılık alt başlıkları ön plana çıkmıştır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu “emekli olduktan sonra akademiye aktif desteği sürdürme” konusunda görüş bildirmişlerdir. Bulgular göstermektedir ki, katılımcıların mesleğe olan tutkunluk düzeyleri ile emekliliğe geçiş deneyimi arasında önemli bir ilişki vardır. Bununla birlikte süreklilik teorisine uygun katılımcı görüşlerinin olduğu ve bu teoriyi destekler nitelikte bulgulara ulaşıldığı gözlemlenmiştir. Son yıllarda gittikçe artan akademideki yaşlı nüfus oranı düşünüldüğünde akademisyenlerin emeklilikle ilgili çeşitli dönemlerdeki deneyimlerinin

araştırılması gerektiği gerçeği göze çarpmaktadır. Bu araştırma özellikle yerli literatürdeki bu eksikliği tamamladığı için önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Atchley, R. C. (1989). A continuity theory of normal aging. *The gerontologist*, 29(2), 183-190.
- Baldwin, R. G., Belin, A. A., & Say, B. H. (2018). Why reinvent academic retirement?. *New Directions for Higher Education*, 2018(182), 9-16.
- Beehr, T. A. (1986). The process of retirement: A review and recommendations for future investigation. *Personnel Psychology*, 39, 31-55.
- Cahill, M., Galvin, R., & Pettigrew, J. (2021). The retirement experiences of women academics: A qualitative, descriptive study. *Educational Gerontology*, 47(7), 297-311.
- Cahill, M., Galvin, R., & Pettigrew, J. (2022). Being an academic retiree: a qualitative, follow-up study of women academics in the Republic of Ireland. *Irish Journal of Occupational Therapy*, 50(1), 42-50.
- Creswell, J. W. (2018). Nitel Araştırma Yöntemleri. (M. Bütün, & S. B. Demir, Çev.) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Davies, E., & Jenkins, A. (2013). The work-to-retirement transition of academic staff: Attitudes and experiences. *Employee Relations*, 35(3), 322-338.
- Dukes, S. (1984). Phenomenological Methodology in the Human Sciences. *Journal of Religion and Health*, 23(3), 197-203.
- Kim, S., & Feldman, D. C. (2000). Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. *Academy of management Journal*, 43(6), 1195-1210.
- Steiner, J., & Amabile, T. M. (2022). What do I make of the rest of my life? Global and quotidian life construal across the retirement transition. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 171, 104137.
- Tarkar, P., Dhamija, S., & Singh, P. K. (2017). Post-retirement work: Among academics. *SCMS Journal of Indian Management*, 14(2), 67-78.
- Van Solinge, H., & Henkens, K. (2008). Adjustment to and satisfaction with retirement: Two of a kind?. *Psychology and aging*, 23(2), 422.
- Von Bonsdorff, M. E., & Ilmarinen, J. (2012). Continuity Theory and Retirement. *Oxford Handbooks Online*.
- Wang, M., Henkens, K., & Van Solinge, H. (2011). Retirement adjustment: A review of theoretical and empirical advancements. *American psychologist*, 66(3), 204.
- Wortman, C., Biernat, M. and Lang, E. (1991), "Coping with role overload", in Frankenhaeuser, M., Lundberg, U. and Chesney, M. (Eds), *Women, Work, and Health: Stress and Opportunities*, The Plenum Series on Stress and Coping, Plenum Press, New York, NY, pp. 85-110

ÖRGÜTLERDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN İÇ GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ARACI ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Gökür ERSARI TAŞKESEN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, gersari@nevsehir.edu.tr

Doç. Dr. Murat BAŞ

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, murat.bas@erzincan.edu.tr

ÖZET

Rekabetin yoğun olduğu günümüz iş dünyasında, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri yenilik yapmalarına bağlıdır. Bu bağlamda örgüt içinde çalışanların iç girişimcilik davranışı sergilemeleri önemlidir. Bu çalışmanın amacı, iç girişimcilik davranışının başarılı bir şekilde sergilenmesinde yönetici desteğinin ve örgütsel öğrenmenin rolünü araştırmaktır. Araştırmanın evrenini Erzincan ilinde bulunan tekstil işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Veriler, 372 katılımcıya uygulanan anket aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 27, AMOS 24 ve PROCESS MACRO kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre yönetici desteği iç girişimcilik davranışlarını artırmaktadır. Bununla birlikte örgütsel öğrenme, yönetici desteği ve iç girişimcilik davranışları arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici desteği, İç girişimcilik davranışı, Örgütsel öğrenme

GİRİŞ

Günümüzde örgütler, hızla değişen teknolojiler, yeni rakiplerin endüstriye hızlı girişi ve ürün-hizmetlerin hızla ticarileştirilmesinden dolayı dinamik bir iş ortamında rekabet etmek zorunda kalmıştır. İç girişimcilik davranışları, dinamik ve aktif bir iş ortamında başarı arayan işletmelerin yerine getirmesi gereken ön koşullarından biri olarak kabul edilmektedir. Rekabetçi iş çevresinde başarılı olmak isteyen işletmelerin yenilikler yapması zorunlu hâle gelmiştir. Bu bağlamda çalışanı yenilik yapmaya teşvik eden yönetici desteği ve örgütsel öğrenmeye ihtiyaç vardır. Başka bir ifadeyle örgüt içinde yenilikçi ve yaratıcı fikirleri destekleyen yöneticilerin olması ve bu yenilikçi fikirlerin öğrenilmesini ve yayılmasını sağlayan örgütsel öğrenmenin hızla yayılması yenilikçi ve iç girişimci davranışların sergilenmesinde bir ön koşuldur.

Girişimci bir bakış açısıyla bakıldığında, dikkatler öncelikle örgütsel öğrenmeye odaklanmaktadır. Örgütsel öğrenme yetenekleri, örgüt ve girişimcilik arasındaki köprü olarak kabul edilmektedir (Al-Omouh, 2021). Bu perspektiften bakıldığında, günümüzün hızla değişen iş ortamını algılama ve bunlara anında yanıt verme yeteneği, esas olarak örgütsel öğrenmeye dayanmaktadır. Bununla birlikte örgüt içinde iç girişimcilik davranışlarını ve örgütsel öğrenmeyi teşvik eden yetenekli yöneticilere ihtiyaç vardır (Çiftçi vd., 2018). Çünkü tekstil işletmeleri gibi müşteri isteklerinin sürekli değiştiği sektörlerde çalışanların yeniliğe açık olmaları gerekmektedir.

Stratejik liderlik teorisyenleri, karar alma yetkisine sahip olmaları nedeniyle iç girişimcilik davranışları üzerinde yöneticilerin önemli etkilerinin olduğunu doğrulamaktadır (Vera & Crossan, 2004). Yönetici desteği, ilham vermede, yenilikçilik ve girişimcilikte en önemli kaynaklardan biri olarak kabul edilmektedir. Yöneticilerin örgütsel öğrenmeyi başlatma ve teşvik etmede itici güç olduğuna dair yaygın bir fikir birliği de vardır (Al-Omouh, 2021; Vera & Crossan, 2004). Bu

bağlamda sürekli yeniliğin talep edildiği tekstil işletmeleri gibi sektörlerde yöneticilerin örgütsel öğrenmeyi ve iç girişimcilik davranışlarını desteklemesi gereklidir.

Tekstil işletmelerinde yapılan değişiklikler ve yenilikler genellikle tüm örgütü etkilemektedir. Örgüt içinde yöneticilerin çalışanları desteklemesi ve örgütsel öğrenmenin artması, çalışanların yeni fikirler, deneyimler ve beceriler kazanması için son derece önemlidir. Örgüt ile birlikte hareket eden ve yenilikçi iş davranışları sergileyen ve bunlara ayak uyduran çalışanlar, ekstra rol davranışları sergileyecektir. Yani, yöneticileri tarafından desteklenen çalışanlar, daha proaktif davranışlar sergilemek için ellerinden geleni yapacaklardır. Bu bağlamda, yöneticileri tarafından desteklenen çalışanların iç girişimcilik davranışlarının artması beklenmektedir. Bu çalışmada vurgulanan kavramsal ilişkiler ve konunun önemi doğrultusunda, çalışmanın amacı tekstil işletmelerinde yönetici desteği ile iç girişimcilik davranışı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracı rolünü belirlemektir.

Bu çalışma, iç girişimcilik davranışına dikkat çekerek günümüzün oldukça dinamik olan iş ortamında yönetici desteğinin örgüt içinde yeniliği ve yaratıcılığı geliştirmede önemli olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca bu çalışma, örgütsel öğrenmenin iç girişimciliği oluşturmadaki etkisine dair yeni bilgiler sunmaktadır. Kısaca bu çalışma tekstil işletmelerinde yönetici desteğinin iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolünü inceleyerek literatüre katkıda bulunmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yönetici Desteği

Algılanan örgütsel destek teorisine göre çalışanlar, yüksek düzeyde refah elde etmek için örgütün desteğini önemsemektedirler. Bu teoriye göre çalışanlar, örgüt tarafından desteklendiklerini hissettiklerinde örgütün refahı ve hedeflerine yönelik sorumluluk duyguları artmaktadır (Astuty & Udin, 2020). Örgütsel destek, kurumun çalışanlara ne kadar değer verdiğini gösterir (Altunoğlu & Gürel, 2011). Yönetici desteği ise yöneticinin çalışanları yaptıkları ya da yapmak istedikleri iş konusunda destekledikleri ve onlara değer verdikleri algısı olarak tanımlanmaktadır (Tenteriz & Tozkoparan, 2022). Bu bağlamda örgüt içinde yöneticiden destek görmek çalışanın kendisini değerli hissetmesini sağlar ve çalışanı motive eder.

Örgüt içinde destek gören çalışanlar, daha yenilikçi ve yaratıcı fikirler sergilemektedir (Shantz vd., 2016). Çalışanlar örgüt içinde desteklendiklerini hissederlerse bu olumlu muamelenin karşılığını ödemek isterler ve böylece daha iyi performans sergilerler. Bu bağlamda bireysel düzeyde çalışanın algıladığı destek, iş performansını olumlu yönde etkileyecektir (Altunoğlu & Gürel, 2011). Bu araştırma kapsamında yönetici desteğinin örgütsel öğrenmeyi ve iç girişimcilik davranışlarını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

İç Girişimcilik Davranışı

İç girişimcilik, örgüt içinde bireysel düzeyde başlatılan girişimciliktir. Daha spesifik olarak iç girişimcilik davranışı örgüt içinde çalışanların yenilikçi, risk alan ve proaktif davranışlarını içerir. İç girişimcilik, çalışanların girişimcilik yeteneklerinden yararlanarak organizasyon içindeki yeniliği hızlandıran radikal bir sistemdir (Farrukh vd., 2022). Kuratko vd., (1990) iç girişimciliğin, çalışanların örgüt içerisinde yeni iş fırsatlarından yararlanmak için başlattığı stratejik ve özerk bir davranış olduğunu ileri sürmüştür. Bosma vd., (2010) iç girişimciliği, çalışanların örgüt içinde yeni iş faaliyetleri üstlenmeye yönelik çabaları olarak açıklamıştır. Bu tanımlardan hareketle iç girişimcilik, örgütte hiyerarşinin en altındaki çalışanlarında dâhil tüm çalışanların, yeni fikirler ortaya atarak yenilik yapması konusunda teşvik edildiği, kalıpların dışına çıkıldığı ve eyleme geçilebildiği bir süreci ifade etmektedir.

Çalışanların örgüt içinde iç girişimcilik davranışları sergilemesi firmanın genel performansını artırır (Hernández-Perlines vd., 2022). Bu bağlamda iç girişimcilik davranışlarını örgüt içinde artırmaya odaklanmak gerekmektedir. Yöneticilerin iç girişimcilik davranışları sergileyen çalışanları desteklemesi önemlidir. Yöneticilerin iç girişimcilik davranışları teşvik etmesi, örgütsel öğrenmenin yüksek olduğu örgütlerde daha iyi sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

Örgütsel Öğrenme

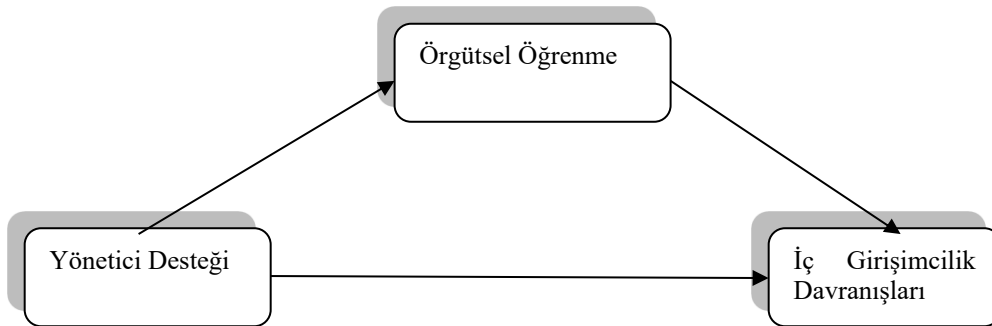
Öğrenen örgütler, stratejik hedeflerine ulaşmak için bilgiyi düzenli olarak yaratan, yayan ve entegre eden, kendini dönüştüren ve eylemlerini yeni bilgi, algı ve deneyimlere dayalı olarak değiştiren örgütler olarak tanımlanabilir (Sari & Sukmasari, 2018). Değişim süreçlerinde önemli bir rol oynayan örgütsel öğrenme, yenilikçi fikirlerin ve bilginin üretilmesini ve örgüt içinde yayılmasını sağlamaktadır. Örgütsel öğrenme, işletmeye rekabet avantajı sağlama yolunda bilgi oluşturmaya ve bu bilgiyi kullanmayı ifade eder (Çağlıyan vd., 2021).

Örgütsel öğrenme, örgüt içinde yeniliği ve yaratıcılığı desteklemekte, yeni bilgi ve düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlamakta ve bu düşüncelerin uygulanmasına katkıda bulunmaktadır (Çiftçi vd., 2018). Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin yüksek olduğu örgütlerde iç girişimcilik davranışları yöneticinin de desteğiyle daha fazla sergilenmekte ve örgüt için daha iyi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler örgüt içinde işgörenlerin daha özverili çalışmasını istiyorsa işgörenin fikirlerini ifade etmesine ortam hazırlamalıdır.

ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Şekil 1'de gösterildiği gibi araştırma modeli, yönetici desteğinin örgütsel öğrenme ve iç girişimcilik davranışı üzerinde etkisinin olduğunu varsaymaktadır. Bu çalışmada aynı zamanda örgütsel öğrenmenin yönetici desteği ve iç girişimcilik davranışı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olduğu öne sürülmektedir.

Şekil 1: Araştırmanın modeli



Örgütler hızla değişen günümüz piyasasında, hayatta kalma ve sürdürülebilirlik kazanma konusunda sürekli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle yenilik yapmak, onların piyasada tutunması ve büyümesi için hayati öneme sahiptir (Hernández-Perlines vd., 2022). Yöneticilerin, çalışanın örgüt içinde yenilik yapmalarını sağlamak için onlara fikirlerini özgürce söyleyebilecekleri ortam hazırlamaları ve onları desteklemeleri gerekmektedir. Hayton'a (2005) göre girişimci yönelime sahip üst düzey yöneticilerin yenilikçi dijital fırsatları keşfetme olasılıkları daha yüksektir. Başka bir

ifadeyle iç girişimcilik davranışlarını destekleyen yöneticilerin yaratıcı ve yenilikçi fırsatları yakalama ihtimalleri artacaktır.

Üst yönetimin desteği, iş yerinde zamanla çalışanın girişimci fikirlerini ortaya koymasına yardımcı olmaktadır (Niemand vd., 2017). Örneğin, Altunoğlu & Gürel (2011) yaptıkları araştırmanın sonucunda örgütsel destek arttıkça örgüt içinde yeniliğin arttığını belirtmişlerdir. Benzer şekilde Erkal (2020) da örgütsel desteğin iç girişimcilik üzerine anlamlı ve olumlu etki yaptığını tespit etmiştir. Kanbur (2016) örgütsel desteğin iç girişimciliği artırmakla birlikte performansı da etkilediğini göstermiştir.

İç girişimcilik davranışının veya yeniliğin önündeki en büyük engel farklı fikirlere açık olmamak ve eski geleneksel sitemde ısrarcı olmaktır. Örgütsel öğrenmenin bir özelliği olan açık fikirlilik, yeniliği ve dolayısıyla iç girişimcilik davranışını desteklemektedir (Çağlıyan vd., 2021). Bu çalışmada aracı değişken olarak kullanılan örgütsel öğrenme, dinamik çevre koşullarında firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için gerekli olan yeniliği yapmada önemli bir kaynaktır. Sari & Sukmasari (2018) yaptıkları araştırmanın sonucunda örgütsel öğrenmenin yeniliği artırdığını belirtmişlerdir. Al-Omouh (2021), üst yönetim desteğinin e-iş girişimciliği üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ve örgütsel çeviklik ile örgütsel öğrenmeyi içeren örgütsel yeteneklerin e-iş girişimciliği üzerinde doğrudan etkisini göstermiştir.

Yönetici desteği, çalışanları iç girişimcilik davranışları sergilemeye teşvik etmelerinin yanı sıra örgütsel öğrenmeye de teşvik etmektedir. Örgütsel öğrenme, örgüt içinde bilginin toplanması, gelişmesi ve yayılmasını sağlayan bir süreçtir. Yöneticinin bu süreçte destek olması örgütsel öğrenmeyi artıracaktır. Afzali vd., (2014) banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda örgütsel desteğin örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediği tespit etmiştir. Benzer şekilde Salehzadeh vd., (2014) araştırmalarında algılanan örgütsel desteğin öğrenen organizasyon üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Sonuç olarak, çalışanların örgüt içinde yöneticileri tarafından destek görmeleri, hem örgütsel öğrenmeyi hem de iç girişimcilik davranışları sergilemeyi olumlu yönde etkileyecektir. Dolayısıyla yöneticisi tarafından desteklenen çalışanların iç girişimcilik davranışı sergileme düzeyleri artacak ve örgütsel öğrenme bu ilişkide aracı rol üstlenecektir (Çiftçi vd., 2018). Bu değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1. Yönetici desteğinin iç girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 2. Yönetici desteğinin örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 3. Örgütsel öğrenmenin iç girişimcilik davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 4. Örgütsel öğrenmenin, yönetici desteğinin iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisinde aracı rolü vardır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma Evreni, Örneklem Seçimi ve Katılımcıların Demografik Bilgileri

Erzincan organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren özel bir tekstil fabrikasında çalışan yaklaşık 500 işçi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Çalışanlara 400 anket dağıtılmıştır. Ancak katılımcıların bazıları anketi doldurmazken bazıları ise eksik doldurmuştur. Analize toplam 372 anketle devam edilmiştir. Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler

Değişken	Kategori	Frekans	(%)
Cinsiyet	Erkek	156	42
	Kadın	216	58
Medeni Durum	Evli	290	78
	Bekâr	82	22
Yaş	18-28 yaş arası	145	39
	29-40 yaş arası	126	34
	41-50 yaş arası	78	21
	51 yaş ve üzeri	23	6
Eğitim Durumu	Lise	145	39
	Ön Lisans	138	37
	Lisans	89	24
Çalışma Süresi	1-5 yıl	190	51
	6-10 yıl	145	39
	11 yıl ve üzeri	37	10

N= 372

Araştırmanın uygulama kısmında anketimize katılan tekstil firmasındaki çalışanların %58'i kadınlardan, %42'si erkeklerden oluşturmaktadır. Medeni durum bakımından sonuçlar incelendiğinde çalışanların %78'inin evli, %22'sinin bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları incelendiğinde %39'unun 18-28 yaş aralığında, %34'ünün 29-40 yaş arasında, %21'inin 41-50 yaş arasında ve %6'sının ise 51 yaş ve üzerinde olduğu anlaşılmıştır. Ankete katılanların eğitim dereceleri incelendiğinde %39'u lise, %37'si ön lisans, %24'ü lisans mezunu çalışanlardır. Tablo 1'de son olarak katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında, %51'i 1-5 yıl arasında, %39'si 6-10 yıl arasında, %10'u 11 yıl ve üzerinde bu sektörde çalışmakta olduğu anlaşılmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerini toplamak için oluşturulan ölçek dört bölümden meydana gelmektedir. İlk bölüm, çalışanların demografik durumlarını tespit etmeye yönelik olarak geliştirilen beş (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve kurumdaki çalışma yılı) sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde bağımsız değişkeni oluşturan “Yönetici Desteği Ölçeği”, üçüncü bölümde bağımlı değişkeni oluşturan “İç Girişimcilik Davranışı Ölçeği” ve dördüncü bölümde aracı değişkeni oluşturan “Örgütsel Öğrenme Ölçeği” yer almaktadır.

Yönetici Desteği Ölçeği: Araştırmanın bağımsız değişkenini ölçen yönetici desteği ölçeği Karasek (1985) tarafından geliştirilen tek boyut ve 7 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek Türkçe'ye Kula (2011) tarafından uyarlanmıştır. Ölçekte “Amirim, emrinde çalışanların iş yerindeki huzur ve mutluluğu ile yakından ilgilidir.”, “Amirim, işlerin yapılmasına yardımcı olur.” ve “Amirim, yaptığım iyi işler için beni takdir eder.” gibi ifadeler yer almaktadır.

Örgütsel Öğrenme Ölçeği: Araştırmada çalışanların örgütsel öğrenme durumlarını ölçmek amacıyla Jyothibabu, Farooq ve Pradhan (2010) tarafından uyarlanan, Vanderslice (2014) tarafından geliştirilip doktora tezinde kullanılan yerli literatürde Demirel ve Tohum (2018)'un da çalışmalarında kullandığı örgütsel öğrenme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 10 ifadeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte “Çalıştığım kurumda, çalışanlar gelecekte işi ile ilgili ihtiyaç duyacağı yetenekleri belirler.” ve “Aldığım kurumda, yöneticiler sürekli olarak öğrenme fırsatı sunarlar.” gibi ifadeler yer almaktadır.

İç Girişimcilik Davranışı Ölçeği: Araştırmanın bağımlı değişkeni olarak belirlenen iç girişimcilik ölçeği Yazıcı'nın (2024) doktora tezinden alınan 5 ifadeden oluşmaktadır. Yazıcı (2024) iç girişimcilik davranışına ait ölçek maddelerini Erbir ve Yılmaz (2020) ve Şeşen (2010)'un çalışmalarında kullanılan ölçek maddelerinden yararlanılarak geliştirdiğini ifade etmiştir. Ölçekte "Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim." ve "İşyerimde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım." gibi ifadeler bulunmaktadır.

Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma verilerinin analiz edilebilmesi için SPSS 27, AMOS 24 ve SPSS PROCESS MACRO analiz programları kullanılmıştır. Çalışmaya gönüllü olarak katılan katılımcıların demografik özelliklerinin analiz edilmesi amacıyla ilk olarak frekans analizleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra, değişkenlerin analizine geçmeden önce, her bir ölçeğin güvenirlik katsayısının belirlenmesi için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Ardından, araştırmanın ölçekleri arasındaki ilişkileri analiz etmek için Bivariate korelasyon analizi yapılmış, daha sonra ölçeklerin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) gerçekleştirilmiştir. Son aşamada, SPSS MACRO model 4 kullanılarak araştırmanın aracılık rolü analiz edilmiştir.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmaya ait ölçeklerin ortalamaları, standart sapmaları, güvenirlikleri ve değişkenler arası korelasyon katsayıları Tablo 2'de gösterilmiştir. Tablo 2'de araştırmanın ölçeklerine ait güvenirlik katsayıları şu şekildedir: yönetici desteği ($\alpha = 0.887$), örgütsel öğrenme ($\alpha = 0.830$) ve iç girişimcilik davranışı ($\alpha = 0.974$) ölçeklerinin yüksek güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Karagöz, 2019).

Tablo 2: Güvenirlik katsayıları, ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyonlar

	α	\bar{x}	S.S.	1	2
1. Yönetici Desteği	0.887	3.62	0.779		
2. Örgütsel Öğrenme	0.830	4.12	0.760	0.403**	
3. İç Girişimcilik Davranışı	0.974	4.16	0.753	0.319**	0.591**

N=372; **p < .01

Tablo 2'de ölçekler arasındaki korelasyon değerlerine yönelik yapılan incelemede çeşitli ilişkiler gözlemlenmektedir. Tabloda ilk olarak yönetici desteği ile iç girişimcilik davranışları arasında ($r = 0.319$; $p < 0.01$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Tablo 2'deki ikinci bulgu yönetici desteği ile örgütsel öğrenme arasında ($r = 0.403$; $p < 0.01$) anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Tablo 2'nin son bulgusu ise, örgütsel öğrenme ile iç girişimcilik davranışı arasındaki ilişki ($r = 0.591$; $p < 0.01$) anlamlı ve pozitif olduğu tespit edilmiştir.

Ölçüm Modelleri

Araştırma hipotezlerinin test edilmesine geçmeden önce yapılması gereken bir diğer analiz ise araştırma değişkenleri arasında bir bütün olarak ayırt edici geçerlilik açısından bir sorun olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Araştırma değişkenlerinin yapısal geçerliliğini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu bağlamda, ortak yöntem varyansının varlığı da incelenmiştir (Podsakoff vd., 2003; Lindell & Whitney, 2001). Araştırmada yönetici desteği, örgütsel öğrenme ve iç girişimcilik davranışı değişkenleri aynı ankette aynı katılımcılar tarafından değerlendirildiğinden, ortak yöntem varyansı olasılığı göz önünde bulundurulmuştur.

Tablo 3: Ölçüm modeli ve alternatif modellere ait uyum iyiliği değerleri

Modeller	$3 < (\chi^2/df) < 5$	RMSEA <.08	CFI >.90	GFI >.90	TLI >.90	SRMR <.08
Araştırma Modeli (3 Faktör)	2.57	0.06	0.94	0.93	0.93	0.06
Model 1 (2 Faktör)	5.22	0.10	0.83	0.87	0.80	0.07
Model 2 (2 Faktör)	6.49	0.11	0.78	0.81	0.73	0.11
Model 3 (Tek Faktör)	9.73	0.15	0.64	0.58	0.88	0.13

N=372; χ^2/df =Ki-Kare Uyum Testi; RMSEA=Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü; CFI= Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; TLI= Tucker-Lewis indeksi; GFI= Goodness of Fit Index; SRMR=Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü

Tablo 3 incelendiğinde araştırmanın ölçeklerinden oluşan ölçüm modelinin uyum iyiliği değerlerinin ($X^2/df = 2.57$; RMSEA = 0.06; CFI = 0.94; GFI = 0.90; TLI = 0.93; SRMR = 0.06) diğer alternatif modellerin (Model 1, Model 2, Model 3) uyum iyiliği değerlerine göre daha iyi uyum gösterdiği görülmektedir (Hu & Bentler, 1999; Mishra & Datta, 2011). Bu sonuca göre, araştırmada kullanılan ölçeklerin ayırt edici özellikleri iyi olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, araştırmanın 3 faktörlü ölçüm modelinin ölçekler arasındaki yapısal ilişkiyi en iyi açıklayan model olduğu söylenebilir.

Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma, ölçekler arasındaki korelasyon analizi ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına dayalı olarak hipotezlerin test analiz edildiği bir aşamayı içermektedir. Aracılık analizine ait sonuçlar Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Aracılık testine ilişkin regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Öğrenme						
	β	SH	T	P	EDGA	EYGA	
Yönetici Desteği	0.249	0.037	6.392	0.000	0.178	0.321	
Değişkenler	İç Girişimcilik Davranışı						
	β	SH	T	P	EDGA	EYGA	
Örgütsel Öğrenme	0.413	0.038	10.793	0.000	0.348	0.598	
Yönetici Desteği (Doğrudan Etki)	0.452	0.037	12.918	0.006	0.371	0.522	
Yönetici Desteği (Toplam Etki)	0.565	0.041	14.734	0.000	0.484	0.637	
			Etki	SH	EDGA	EYGA	
Aracı Etki				0.113	0.023	0.072	0.161

Not: (N=372) EDGA: En düşük güven aralığı, EYGA: En yüksek güven aralığı

Tablo 4'te gösterilen regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, yönetici desteğinin iç girişimcilik davranışını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ($\beta = 0.452$, %95 CI [.371, .522]) tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç H_1 hipotezinin desteklendiğini göstermiştir. Tablodaki diğer bir bulguda, yönetici desteğinin örgütsel öğrenmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ($\beta = 0.249$, %95 CI [.178, .321]) görülmektedir. Bu sonuçla H_2 hipotezi kabul görmüştür. Tablo 4'te örgütsel öğrenme iç girişimcilik davranışını anlamlı ve pozitif olarak etkilediği ($\beta = 0.413$, %95 CI [.348, .598]) tespit edilmiş ve böylece H_3 hipotezi de kabul edilmiştir. Tablo 4'te araştırmaya ait ölçeklerin arasındaki etkileşimin anlamlı olması ($p < 0.01$), aracılık etkisini sorgulama fırsatı sunmuştur. Bu bağlamda araştırmanın H_4 hipotezi olan; yönetici desteğinin iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin

aracı rolünün olup olmadığını tespit etmek için Hayes'in (2018) geliştirdiği Process Macro analiz programından Model 4 ve Bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örnekleme seçilmiş ve regresyon analiz yapılmıştır (Hayes, 2018; Gürbüz, 2019). Tablo 4'teki aracılık analizine ait sonuçlar incelendiğinde yönetici desteğinin iç girişimcilik davranışı üzerindeki dolaylı etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolü olduğu ($\beta = 0.113$, %95 CI [.072, .161]) görülmektedir. Elde edilen bu bulguya göre H_4 kabul görmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş ortamında, çalışanların iç girişimcilik davranışları sergilenmesinin vazgeçilmez hâle geldiği yeni ekonomide, yenilik ve girişimcilik tüm işletmeler için bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışma, yönetici desteğinin çalışanın iç girişimcilik davranışı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Ayrıca örgütsel öğrenmenin yönetici desteği ve iç girişimcilik davranışı arasındaki ilişkide aracı rolünün olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda Erzincan'da bulunan bir tekstil işletmesinde çalışanlara anket yapılmış ve elde edilen veriler araştırmanın hipotezlerini test etmek için kullanılmıştır.

Bu çalışmanın sonuçları yönetici desteğinin iç girişimcilik davranışını pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Bu sonuç bize tekstil işletmelerinde yöneticilerin çalışanların fikirlerini önemseydiğinde ve onlara destek olduğunda örgüt içinde yeniliğin artacağını göstermiştir. Bu sonuç literatürdeki bazı çalışmalarla benzer niteliktedir (Kanbur, 2016; Erkal, 2020). Ayrıca bu çalışmada iddia edildiği gibi yönetici desteğinin örgütsel öğrenmeyi de artırdığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç literatürdeki diğer araştırmalarla benzer niteliktedir (Afzali vd., 2014; Salehzadeh vd., 2014). Örgütsel öğrenme örgüt içinde önemli bilginin toplanmasını ve örgütün çıkarı için kullanılmasını sağlamaktadır. Yönetici, çalışanları örgütsel öğrenme yönünde desteklediğinde örgüt içinde olumlu sonuçlar ortaya çıkacaktır. Bu bağlamda bu araştırmada örgütsel öğrenme arttıkça iç girişimcilik davranışlarının artacağı iddia edilmiş ve bu iddia da kabul edilmiştir. Literatürde de bizim bulduğumuz bu sonucu destekleyen araştırmalar mevcuttur (Sari & Sukmasari, 2018; Al-Omouh, 2021). Bununla birlikte iddia edildiği gibi örgütsel öğrenmenin yönetici desteği ve iç girişimcilik davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu durum literatürdeki diğer sonuçlarla uyumlu niteliktedir (Al-Omouh, 2021; Çiftçi vd., 2018). Bu sonuçlar bize yönetici desteğinin iç girişimcilik davranışları dolayısıyla yeniliği artırdığını göstermiştir. Örgütsel öğrenmenin de yönetici desteği ile birlikte iç girişimcilik davranışlarını daha da olumlu etkilediği anlaşılmıştır.

Araştırma sonuçları örgütsel öğrenmenin ve yönetici desteğinin iç girişimcilik davranışları üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Dinamik yetenekler teorisi, artan örgütsel öğrenmenin, rakipler tarafından taklit edilmesinin zor olduğunu öne sürmektedir (Bleady vd., 2018). Bu çalışmanın bulguları, iç girişimcilik davranışları sergilenmesi için örgütsel öğrenmeyi teşvik eden bir ortamın hazırlanmasında üst yönetimin önemli rolü olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlara destek olması işletmeyi daha iyi yerlere taşıyacaktır. Ayrıca araştırmanın sonuçları gösteriyor ki, tekstil işletmeleri gibi kişiye ve işletmeye özel iş yapan örgütlerin yöneticileri, çalışanlarıyla sürekli iletişim hâlinde kalmalı ve müşterilerin isteklerini karşılayabilmek için bilgi, birikim ve tecrübelerini çalışanlarla paylaşmalıdır. Bu tip işletmeler iş başında gözlem, iş başında yönetim tarzında yönetim anlayışına sahip oldukları için çalışanlarla sürekli bilgi alışverişinde bulunarak onlara destek vermelidirler. Kısaca bu araştırmanın sonucuna dayanarak işletme sahiplerine veya yöneticilere sürekli olarak çalışanlar ile iletişim halinde olmaları, iş yerinde yapılması istenilen değişiklikler ve yeniliklerle personele destek sunmaları önerilmektedir. Bunun dışında akademik çalışma yapan araştırmacılara da bu değişkenlere iletişim değişkenini ekleyerek yöneticinin iletişim yeteneğinin etkisini araştırmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Afzali, A., Motahari, A. A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2014). Investigating the influence of perceived organizational support, psychological empowerment and organizational learning on job performance: an empirical investigation. *Tehnicki Vjesnik-Technical Gazette*, 21(3), 623-629.
- Al-Omouh, K. S. (2021). The role of top management support and organizational capabilities in achieving e-business entrepreneurship. *Kybernetes*, 50(5), 1163-1179.
- Altunoğlu, A. E., & Gürel, E. B. B. (2015). Effects of leader-member exchange and perceived organizational support on organizational innovation: The case of Denizli Technopark. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 175-181.
- Astuty, I., & Udin, U. (2020). The effect of perceived organizational support and transformational leadership on affective commitment and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 401-411.
- Bleady, A., Ali, A. H., & Ibrahim, S. B. (2018). Dynamic capabilities theory: pinning down a shifting concept. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(2), 1-16.
- Bosma, N., Stam, E. & Zoetermeer, S.W. (2010). "Intrapreneurship - an international study", *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, 12(1), 1-29.
- Çağlıyan, V., Attar, M., & Külahlı, S. (2021). Dönüşümcü liderliğin, örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1), 124-145.
- Çiftçi, G. E., Hırlak, B., & Doğan, L. (2018). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel öğrenmenin iç girişimcilik düzeyi üzerine etkisi: Kırıkkale Belediyesinde Bir Araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(7), 230-244.
- Demirel, Y., & TOHUM, E. U. (2018). Örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *MANAS Sosyal araştırmalar dergisi*, 7(2), 277-295.
- Erbir, M. & Yılmaz, A. (2019). Sağlık sektörü çalışanlarının iç girişimcilik düzeyleri. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 5(2), 110-130.
- Erkal, P. (2020). Örgütlerde algılanan desteğin iç girişimcilik düzeyine etkisi: İş tatmininin aracılık rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 597-621.
- Farrukh, M., Meng, F., & Raza, A. (2022). Believe they can succeed, and they will: intrapreneurial behavior and leadership. *European Journal of Innovation Management*, 25(3), 661-679.
- Gürbüz, S. (2019). Amos ile yapısal eşitlik modellemesi, Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication monographs*, 85(1), 4-40.
- Hayton, J.C. (2005), "Competing in the new economy: the effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures", *R & D Management*, Vol. 35 No. 2, pp. 137-155.
- Hernández-Perlins, F., Ariza-Montes, A., & Blanco-González-Tejero, C. (2022). Intrapreneurship research: A comprehensive literature review. *Journal of business research*, 153, 428-444.
- 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.
- Jyothibabu, C., Farooq, A., & Bhusan Pradhan, B. (2010). An integrated scale for measuring an organizational learning system. *The Learning Organization*, 17(4), 303-327.
- Kanbur, E. (2016). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 443-460.

- Karagöz, Y. (2019). Spss-Amos-Meta Uygulamalı İstatiksel Analizler. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Karasek, R. A. (1985). Job Content Questionnaire and User's Guide. University of Massachusetts Lowell, New York.
- Kula, S. (2011). Occupational Stress and Work-Related Wellbeing of Turkish National Police (TNP) Members. Doctoral Dissertation. Florida University of Central Florida.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic management journal*, 49-58.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of applied psychology*, 86(1), 114.
- Mishra P. & Datta, B. (2011). Perpetual asset management of customer-based brand equity-the PAM evaluator. *Current Research Journal of Social Science*, 3(1), 34-43.
- Niemand, T., Rigtering, C., Kallmünzer, A., Kraus, S. and Matijas, S. (2017), "Entrepreneurial orientation and digitalization in the financial service industry: a contingency approach", in Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS), Guimaraes, Portugal, pp. 1081-1096.
- 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.
- Salehzadeh, R., Asadi, A., Khazaei Pool, J., Reza Ansari, M., & Haroni, A. (2014). The influence of perceived organizational support on dimensions of learning organization: An empirical study of SMEs in Iran. *The Learning Organization*, 21(3), 206-219.
- Sari, T. D. R., & Sukmasari, D. (2018). Does organizational learning and innovation influence performance?. *Journal of Behavioural Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport*, 6(1), 22-25.
- Shantz, A., Alfes, K., & Latham, G. P. (2016). The buffering effect of perceived organizational support on the relationship between work engagement and behavioral outcomes. *Human Resource Management*, 55(1), 25-38.
- Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma. Yayımlanmamış doktora tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Tenteriz, Y., & Tozkoparan, G. (2022). Algılanan yönetici desteği ve algılanan çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 13(1), 89-107.
- Vanderslice, G. (2014). Strategic optimization of organizational learning'ba'and tacit knowledge sharing in knowledge intensive organizations (Doctoral dissertation, Alliant International University, Alliant School of Management and California School of Professional Psychology, San Diego).
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240.
- YAZICI, Y. (2024). İçsel Pazarlama Uygulamalarının kişi örgüt uyumuna etkisinde çalışanların adalet algısının aracı, iç girişimcilik özelliğinin düzenleyici rolü: Telekomünikasyon sektöründe bir uygulama. Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi. Gümüşhane

YÖNETİCİ PERSPEKTİFİNDEN ÇALIŞAN SESİ: ÖRTÜK SES VE ÇALIŞAN NİYETİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Doç Dr. İlkay TURAN

Bahçeşehir Üniversitesi, ilkay.turan@bau.edu.tr

Doç Dr. Eylem ŞİMŞEK

Bahçeşehir Üniversitesi, eylem.simsek@bau.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Sibel ÇALIŞKAN

Bahçeşehir Üniversitesi, sibel.caliskan@bau.edu.tr

ÖZET

Yönetici perspektifinden çalışan sesinin derinlemesine incelendiği bu araştırmada, örtük yapıların tespit edilebilmesi için nitel paradigma kapsamında Yorumlayıcı Fenomenolojik Analiz (YFA) yöntemi kullanılmıştır. Büyük bir eğitim kurumundaki 13 orta ve üst düzey yöneticiden Van Dyne ve LePine 'nın (1998) farklı ses boyutlarına ilişkin görüşler yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Yöneticilerin, veri ile gelme, yöneticiyi rencide etmeme, hiyerarşiye saygı gösterme, özel ortamda eleştiri yapma ve gizliliği koruma gibi örtük ses değerlendirmeleri (Detert & Edmondson, 2011) ve alt boyutları tespit edilmiştir. Yöneticiler, ses davranışı gösteren çalışanları bireysel ve işle ilgili boyutlarda değerlendirmekte ve çalışanın kişiliğini ve niyetini sorgulamaktadır. Ses, problem çözme, işini iyi yapma ve işe odaklanma özgüvenli ve inisiyatif kullanma açısından olumlu, sürekli şikâyet etme ya da kişisel gündemlere odaklanma açısından olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Çalışmanın sonuçları, yöneticilerin ses verme davranışına tepkilerinin, çalışanların kariyer gelişimi üzerinde olumlu ve olumsuz etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan sesi, çalışan niyeti, örtük ses, performans

GİRİŞ

Gerek özel gerek iş yaşamında bireyler mutlaka konuşma ve konuşmama arasında seçim yapmak durumunda kalmaktadır. Örgütlerde ses, çalışanların işyerindeki politikalara, uygulamalara veya genel iş ortamına ilişkin görüş ve düşüncelerini, önerilerini ve endişelerini ifade etme sürecidir (Morrison, 2011; LePine & Van Dyne, 1998). Sessizlik ise, örgütlerin yararına olan bilginin kasıtlı olarak ifade edilmemesi, bilginin gizlenmesi ve paylaşılmamasıdır (Morrison & Milliken, 2000). Örgütler açısından ses, özellikle yenilikçi davranışları desteklemede önemlidir. Ses, çalışanların örgüt içindeki memnuniyetinin, bağlılığının ve katılımının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. İlave olarak ses, yöneticilerin geri bildirim toplamasına, kurumsal iyileştirmeler yapmasına, çalışanların tükenmişliğinin azaltılmasına yardımcı olur. Bu süreç, pozitif bir çalışma ortamı oluşturma ve örgütün genel performansını iyileştirmek için önemlidir (Rasheed, vd., 2017).

Bireylerin örgüte yarar sağlayacak bilgi, duygu ve düşüncelerini cesurca paylaşabilmeleri beklenmektedir. Bu çerçevede, yöneticilerin bu tür açık fikirli ve risk almaya istekli çalışanları nasıl değerlendirdiğini anlamak, yöneticilerin ses davranışına karşı tutumlarını belirlemek açısından önemlidir. Bu araştırmanın hedefi, Türk kültüründe ses davranışı sergileyen çalışanlara yönelik

yöneticilerin bakış açısını ve bu çalışanlara ilişkin kariyer değerlendirmelerini ortaya koymaktır. Konuşmayan ancak mırıldanan bir toplum olduğumuz söylemiyle toplulukçu ve güç ilişkilerinin baskın olduğu bir kültürel yapıda açıkça konuşmaktan çekinildiğine ilişkin örtük inançların bilimsel olarak ortaya konulması hedeflenmektedir. Bu konuda yöneticilerin çalışanların sesini nasıl algıladığına ve gelecekteki niyetine ilişkin alanyazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel Ses

Günlük yaşamımızda sıklıkla kullanılan “*doğru söyleyeni dokuz köyden kovarlar, erken öten horozun başını keserler, söz gümüş ise sükül altındır, bir sus iki dinle, etliye sütlüye karışma*” gibi söylemler; bireylerin görüşlerini, duygularını, düşüncelerini ifade etmelerinin tehlikeli olduğunu, bunun yerine sessiz kalmaları gerektiğine ilişkin kültürel kodları içermektedir. Bireyler üstleriyle ilişkilerin bozulmaması için ses davranışı göstermesi gerektiği yerde sessizliği seçebilmektedir (Detert ve Borris, 2007).

Örgütsel ses kavramı LePine ve Van Dyne (1998) tarafından yapılan bir saha çalışmasında “*yalnızca eleştirmek, şikayetçi olmak yerine durumu iyileştirme, destekleme niyetiyle statükoya yapıcı meydan okumak*” olarak kavramsallaştırılmıştır. Ses davranışının bağlamsal performansla ve örgütsel vatandaşlıkla ilişkilendirilmekle birlikte (Van Dyne & LePine, 1998), yardım etmekten farklı olarak ilişkileri zorlayıcı ve bozucu olabileceği belirtilmektedir. Ses davranışı kaçma yerine değişimi talep etmektir (Hirschman, 1970). Çalışanlar genellikle üstleri etkileme (upward influence), açıkça konuşma (speaking up), konu benimsetme (issue selling), sorumluluk alma (taking charge), ilkeli örgütsel muhalefet (principled organizational dissent), sesini çıkarma (voice), bilgi uçurma (whistleblowing) amacıyla konuşmaktadır (Akan, 2023).

Örtük Ses

Çalışanların ses davranışlarının nedenleri genellikle yöneticiler ve yönetsel davranışlar ile bireyin özellikleri ve örgütsel değişkenlerle etkileşimi bağlamında incelenmektedir. Yönetsel perspektiften bakıldığında, ses karar verme süreçlerinde önemli bir veri kaynağıdır. Performansı iyileştirmek için yapıcı önerilerin paylaşılmasını ve iş sorunlarına işaret edilmesini içeren çalışan sesi davranışı, daha iyi yönetsel kararlar ve artan örgütsel öğrenme için gereklidir (Wilkinson vd., 2014). Yöneticilerin yaklaşımları, liderlik davranışları (Detert & Borris, 2007), destekleyici ya da savunmacı iletişim ortamı oluşturmaları (Tutar vd., 2005; Vural & Coşkun, 2008) sesliliğin en önemli belirleyicilerindendir. Daha katılımcı açık ve psikolojik güvenliğe önem veren yöneticilere sahip çalışanlar daha çok sesli olma eğilimindedir (Edmondson, 2006; Singh vd. 2021). Detert ve Burris (2007) yönetsel açıklığın çalışanların öz yeterliliği ve ses davranışlarını geliştirmede önemli bir rol oynadığını vurgularken, McCarthy ve Keller (2022) ise bu açıklığın çalışanların iş tatmini, bağlılık ve inovasyon gibi pozitif sonuçları artırdığını belirtmiştir.

Çalışanların konuşmaya ilişkin risk ve uygunsuzluk algısına ilişkin psikolojik mekanizmaları Detert ve Edmondson (2011) tarafından örtük yapılarla açıklanmaktadır. Örtük ses, iş yerinde bireylerin, yöneticilere veya daha yüksek hiyerarşik pozisyonlara sahip kişilere karşı önerilerini, endişelerini ya da fikirlerini ifade etme konusundaki çekinceleriyle ilgili içselleştirilmiş inançları ifade etmektedir. Örtük yapılar, bilgi işleme süreçlerinde ya da neden sonuç ilişkilerini kurmada sağduyu, şema, inanç ya da bilişsel senaryolar olarak adlandırılan kısa yolları ve varsayımları ya da tahminleri kullanma

sürecidir (Levy vd. 2006). Böylece hayatta kalmaya ve iş yaşamını devam ettirmeye odaklanan bireyler beklenmedik durumlara karşı kendileri bile farkında olmaksızın önceki *öğrenme deneyimlerine* bağlı olarak *otomatik tepkiler vermektedir*.

Bireylerin konuşmanın potansiyel risklerini algılamaları Detert ve Edmenson (2011) tarafından beş ana boyutta sınıflandırılmıştır. Bunlar 1) *yönetici diğer insanların önünde rencide etmemek (Kamusal alanda üst düzey yöneticilerin yüzünü kızartacak geri bildirimlerden kaçınma)* 2) *Sağlam veri ile gelmek (sağlam veri ve çözümler olmadan yöneticiye çıkılmaması)*, 3) *yöneticiyi bypass etmemek (hiyerarşiyi takip ederek yani yöneticiyi bypass etmeden davranılması)*, 4) *yöneticiyi utandırmamak (diğerlerinin yanında değil önce özelde konuşmak)* 5) *kariyere etkisi (mevcut duruma görüş getirmenin kariyere olan olası etkilerini göz önüne almak)* olarak açıklanmaktadır.

Bu çalışmada, yönetici perspektifinden bakılarak, ses davranışlarına ilişkin yöneticilerin örtük ses değerlendirmelerinin ve yöneticilerin ses davranışı gösteren çalışanla ilişkin davranışsal tepkilerinin derinlemesine incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla aşağıdaki temel sorulara yanıt aranmıştır.

1. Yöneticiler ses davranışını hangi durumlarda olumlu ve olumsuz olarak algılanmaktadır (iş ile ilgili fikir, problem çözümü, farklı fikir vb.)?
2. Yöneticilerin ses davranışı gösteren çalışanlara dair bireysel ve işle ilgili çıkarımları nelerdir?
3. Yöneticilerin ses veren çalışanlarının kariyerini etkileyebilecek ödül/ceza anlamındaki tepkileri nedir?

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın temel amacı olan çalışan sesi fenomeninin yöneticiler perspektifinden analiz edilmesidir. Çalışan sesi gibi öznel ve çok boyutlu kavramın yöneticiler tarafından nasıl algılandığını derinlemesine incelemek, temaları ve genel örüntüleri belirlemek ve açıklamak için nitel paradigma kapsamında Yorumlayıcı Fenomenolojik Analiz (YFA) (Interpretative phenomenological analysis) yöntemi kullanılmıştır. YFA, bir olgunun kişilerde ne anlam ifade ettiği görüşüne dayanarak anlatmaya dayanır. Verilerin çözümlenmesinde tematik, betimsel ve içerik analizi yapılmıştır (Baltacı, 2017).

Kayıt notları MAXQDA nitel veri analizi programı kullanılarak analiz edilmiştir. Olgunun yorumlanmasına adına ayrıntılı olarak kodlanmıştır. Bu yaklaşımla aşağıdan yukarıya doğru kodların üremesi beklenmiş ve kodları tanımlayarak bir teoriyle bağlantılı temalarla ilişkilendirilmesi mümkün olmuştur. İleri ve geri karşılaştırmalarla, temalar yeniden yapılandırılmıştır. Kodlar ve temaları kontrol edilerek veri setiyle olan uyumu dikkatle incelemiş ve araştırmacılar arasında uzlaşma sağlanmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın örnekleme, yaklaşık 2000 çalışanın olan özel bir eğitim kurumunda çalışan 13 yöneticiden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 47, şu anki yönetici görevlerindeki deneyimleri ortalama 4 yıldır. 3 katılımcı orta kademe ve 10 katılımcı ise üst kademe yönetici düzeyindedir. Katılımcıların 5'i kadın, 8'i erkektir. Tüm katılımcılar lisansüstü eğitime (Yüksek Lisans/Doktora) sahiptir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile veri toplanmıştır. Verilerin toplanmasında Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen “çalışan sesi” ölçeği üzerindeki altı madde açık uçlu şekilde yöneticilere uyarlanarak yöneltilmiş olup, ses davranışı gösteren çalışanlara yönelik tutumları incelenmiştir. Örnek görüşme sorularına aşağıda yer verilmektedir (tırnak içindeki ifadeler ölçeğin maddelerine aittir):

- Kendi deneyimlerinize dayanarak, bir çalışanınızın (birlikte çalıştığımız astınızın), “problemler karşısında kendi önerilerini rahatça söylüyor olması” size ne ifade etmektedir?
- Bir çalışanınız, problemler karşısında, diğer çalışanların da “kendi görüşlerini ifade etmesini teşvik ediyorsa”, bu çalışanı nasıl değerlendirirsiniz?
- Sizin farklı düşüncede olduğunuzu bilen bir çalışanınızın yine de “kendi düşüncelerini ifade ediyor olması” sizin için ne ifade etmektedir?
- Bir çalışanınızın, dile getirme düşüncesi ile “sorunlar hakkında bilgi ediniyor/topluyor olmasını” nasıl değerlendirirsiniz?
- Bir çalışanınızın, “çalışma ortamını etkileyecek konulara müdahil olmasını” nasıl değerlendirirsiniz?
- Bir çalışanınızın, “yeni proje ve değişiklik önerileri ile geliyor olması” sizin için ne ifade etmektedir?

BULGULAR

Bu bölümde toplanan veriler araştırma amaçları bağlamında sistematik olarak açıklanmıştır. Öncelikle araştırmaya katılan yöneticilerin, Van Dyne ve LePine’nin (1998) sese ilişkin fikir paylaşımı teşvik etme, açık iletişim, bilgilendirme, problemleri çözüme ve yenilikçi fikirler sınıflandırması bağlamındaki görüşlerinin ne ölçüde Detert ve Edmondson (2011) tarafından tanımlanan “örtük ses” kavramının beş ana temasıyla örtüştüğü görülmektedir. Yönetici değerlendirmelerine ilişkin bulgular, temalar ve alt boyutları aşağıda açıklanmış ve Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1: İşyerinde yönetici perspektifinden çalışan sesi koşulları

Yöneticiyi Rencide Etmeden	Katılımcı Sayı ¹	Katılımcı Örnek
Koşullu Dahiliyet	14	Kendisi bir şeyden yakınıyorsa bunu dile getirebilir ama tabii yine yetki ile alakalı bir şey. Onun haddine mi değil mi ona bakarım. (K06).
Çalışanın Niyeti	3	Yöneticinin o çalışanın niyetini ve motivasyonunu bilmesiyle ilgili. Kişisel egosundan yöneticisini zor durumda bırakmak olabilir, farklı çalışan profilleri var bildiğiniz gibi. Ona da yönetici izin vermemeli. (K12).
Koşullu İfade	3	Saygı çerçevesinde yapıyorsa eleştirel bir bakış olarak görürüm. Bazen saygı çerçevesi atlanabiliyor, o zaman problem oluyor. (K03).
Koşullu Talep	1	Hukuksal, etik ya da ahlaki konuların dışında mutlaka vizyonu çizen yöneticidir. Çalışan bu vizyona uymakla yükümlüdür. (K09).
Veri ile Gelme	Katılımcı Sayı ¹	Katılımcı Örnek

Özel Konu Sınırı	4	Ekip arkadaşlarıyla ilgili olumlu olumsuz durumlarda duygusal iniş çıkışlarını paylaşmalarını asla istemem. Dedikodu kategorisine girecek şeyleri asla istemem. (K07).
Koşullu Müdahil	3	Yapıcı ise söylediği şey o zaman çok tepki göstermem. Nedenini güzelce açıklıyorsa. İtiraz edebilir ama düzgün bir gerekçe ile. (K13).
Doğru Zamanı Kollamak	1	İşle ilgili de tamamen saklama değil doğru zamanı bekleme olabilir. Hemen de her şikayet anında söyleyince olayın bağlamını ve derinliğini bilmediği için çalışan, yanlış yorumlanabilir (K12).
Çözümcül Olmak	1	Eğer sorun hakkında bilgi toplamayı çok sık yapmıyorsa çözümü ben veririm. Ama alışkanlık haline getirdiyse bir dahaki geldiğinde çözüm önerilerin ile gel derim. (K04).
Yöneticiyi Bypass Etmeden	Katılımcı Sayı¹	Katılımcı Örnek
Lidere Gitmek	13	Ben hiyerarşik düzene uymasını tercih ederim. Ben kendi adıma da çalışan olarak da öncelikle bağlı olduğum birime gitmeyi tercih ederim. (K1)
Alt-Üst Çerçevesi	9	Saygı çerçevesinde olması gerekiyor ve ast üst ilişkisi içerisinde olması gerekiyor ona uyulduğu sürece bence kurumun iletişimini de arttıran bir olgudur diye düşünüyorum. (K3)
Yöneticiyi Utandırmadan	Katılımcı Sayı¹	Katılımcı Örnek
Hiyerarşi	12	Herkesin önünde söylemesini tabi çok uygun bulmam. Bence öncelikle bir silsileyi izlemesi en doğru olur. (K03)
Dışlanan Konular	2	Başka departmanlarla paylaşırlarsa bu beni kızdırır. (K04)
Kariyere Etkisi	Katılımcı Sayı¹	Katılımcı Örnek
Olumsuz Etkisi	9	Her şeyden şikâyet eden bir çalışansa orada da yöneticinin haklı olduğu zamanlarda bile şikâyetini dinlememek istememe gibi bir ön yargısı olabiliyor. Sadece önemli konularda şikâyet eden bir çalışansa yönetici daha dikkatli dinliyor ve göz önünde bulunduruyor. (K13) Kendi sorumluluğu altında olmayan yerlerde veri topluyorsa ve ben onu görevlendirmediysem, bunda kötü niyet ararım. (K6) Bunun bize bir katkı sağlamadığını söylerim ve bununla ilgili de gözüm üzerinde olur. (K07) O kişiye karşı düşüncelerim olumsuzlaşmaya başlıyor. Onunla farklı bir pozisyonda çalışmak istemiyorum, aslında uzun vadede etkiliyor. Bu tarz kişiler terfi imkânı oluştuğunda istenmeyen kişiler oluyor. (K13) Uyarılar yaparım, daha şeffaf bundan hoşlanmadığımı hissettiririm. Ama hiçbir şekilde ilerleme kaydetmiyorsa performans değerlendirmesinde benim için negatiftir. (K04)
Olumlu Etkisi	5	Bana açıkça anlatıyorsa bana güvendiğini gösterir ve benim problemini çözeceğimi düşünür. (K2) Beni motive eder ve o kişiye güvenim artar. (K04) Liderlik özelliği vardır diye düşünürüm (K05). Karışınlar isterim. Bu aslında duydukları aidiyet duygusunu bana simgeliyor. (K04)

Not. ¹Bir katılımcı birden fazla konu dile getirmiş olabilir.

Yöneticinin Ses Veren Çalışana Dair Çıkarımları: Yöneticilerin fikir/görüş/problemleri dile getiren çalışanlar için açıkça olumlu-olumsuz bağlamda “niyet” sorgulamasına gittiği görülmektedir. Yöneticiler, çalışanın niyeti “problem çözmek” (n= 12), “işini iyi yapmak” (n=11) ve “işe odaklı” (n=10) ise özellikle yapıcı bir ses davranışı olarak algılamışlardır. Niyet ve çalışan kişiliğine dair çıkarımların yanı sıra yönetici gözünde diğer olası etkilerini de motivasyon ve bağlılık çerçevesinde değerlendirmişlerdir (Tablo 2).

Tablo 2: Yöneticinin ses veren çalışana dair çıkarımları

Çıkarım Yapılan Konular	Katılımcı Sayı ¹	Katılımcı Örnek
Çalışanın Kişiliği	7	Öz güvenli, ne istediğini bilen, araştırmacı olarak görürüm. (K08) Kendi işi ile alakalı ise zeki ve çalışkan olduğunu düşünürüm. çünkü elinde yürüttüğü işin eksiklerini tamamlamaya çalışıyordu. (K06)
Niyeti Sorgulamak	6	Eğer çok kişiselleştirilmiyorsa büyük saygı duyarım. Rasyonel bir zemindeyse saygı duyarım. Ama kişisel gündelik temalarda yapılırsa açıkçası saygınlığımı da kaybederim. (K07) Her şeyi sorun haline getiren, başkalarının sorununu da kendi sorunuymuş gibi büyüterek anlatan çalışan benim için olumlu değil. (K13) Sürekli şikâyet eden insanla ilgili de kafanızda negatif bir imaj oluşuyor. Aslında bunu da kendisine belirtiyoruz. (K03)
İşle İlgili Çıkarımlar	Katılımcı Sayı ¹	Katılımcı Örnek
Katkı	8	Çok desteklerim ve başkalarının yanında da onore ederim. Eğer işe yarayan bir şeyse kimden aldığımı da yukarıya taşıırken onun adını kullanırım. (K04)
Motivasyon	2	En ideal çalışan. Ben hatta işe alımlarda bunu mutlaka vurguluyorum. Hatta bir mülakat konusu olarak veriyorum. "Buraya ne katabilirsin" diye soruyorum. (K12) Çok hoşuma gider. Çünkü çok boyutlu. Bir yöneticinin her şeyi görmesi imkânsız bir şey. O yüzden o çalışanın o köprüyü kurması, inisiyatif kullanması gibi. (K07)
Bağlılık	2	İşe bağlılığı ifade eder ikinci planda (K06).
Hak	2	Tamamen demokrasi. Herkes fikirlerini söylemekte özgür. (K02)
İletişim	1	Onun bunu ifade etmeye ihtiyacı varsa bunun benimle ilgili kısmı nedir onu anlamaya çalışırım. (K07)

Not. ¹Bir katılımcı birden fazla konu dile getirmiş olabilir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada yöneticilerin Van Dyne ve LePine'nin (1998) ses boyutlarına (fikir paylaşımı, teşvik etme, açık iletişim, bilgilendirme, problemleri çözme ve yenilikçi fikirler) ilişkin değerlendirmeleri örtük ses kuramı (Detert & Edmondson, 2011) bağlamında nitel yöntemle analiz edilmiştir.

İlk olarak yöneticiler tarafından yöneticiyi rencide etmeden görüşleri dile getirmenin önemi tespit edilmiştir. Yöneticiler fikir/görüş/sorunları dinlerken, çalışanın dile getiriş tarzına önem atfetmektedir. Katılımcılar en çok hiyerarşiyi öne koyarak çalışanın önünde bir koşul yaratmışlardır. *Koşullu ifadede* yöneticiler çalışanın eleştirilerini kendilerine saygı çerçevesinde ifade etmesi gerektiği belirtmiştir. Goleman (1998) liderlerin ve çalışanların saygılı bir şekilde iletişim kurmasının iş yerindeki duygusal zekanın bir yansıması olarak ele almaktadır. (Brown & Levinson, 1987). *Koşullu Dahiliyet ile* çalışanların eleştiri yaparken kendi yetki alanları ve pozisyonlarına dikkat etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Mintzberg'in (1973) yönetim rolleri teorisine göre hem yöneticiler hem de çalışanlar kendi yetki alanlarında ve sorumlulukları çerçevesinde hareket etmelidir. *Koşullu Talep* ile çalışanın yöneticinin vizyonuna uygun hareket etmesi gerektiği belirtilmektedir. Yöneticiler ses onayı açısından olumlu tepkiler gösterdiğinde örtük ses davranışının daha çok görülmektedir. (Ren vd. , 2021). *Çalışanın Niyeti* ses davranışında çalışanın amacına vurgu yaparak yöneticinin bu niyetini doğru anlaması ve buna göre hareket etmesi gerektiği ifade edilmektedir. Yöneticilerin iletilerden anlam çıkarma becerileri arttıkça ses davranışını onaylama eğiliminin artmaktadır (Ren vd., 2021)

İkinci olarak yöneticiye yalnızca sorunla değil, sorunun çözümüne ilişkin veri ile gelmeye ilişkin görüşler dile getirilmiştir. Yöneticilerin kendilerine getirilen fikirlerin özel ya da dedikodu sınırından uzak olmasını ve doğru koşullar altında çözümlerle birlikte sunulmasını tercih ettikleri belirlenmiştir. *Özel Konu Sınırında* yöneticiler çalışma ortamında profesyonelliği ve olumlu bir iletişim kültürünü korumaya yönelik olarak dedikodudan kaçınmaktadır. *Doğru Zamanı Kollamak ile* yöneticiler çalışanların şikayetlerini veya eleştirilerini anında dile getirmek yerine, doğru zaman ve bağlamda ifade etmesidir. Detert ve Burris (2007) çalışanların geri bildirimlerini anında ve düşünceşizce ifade etmek yerine, uygun bağlamda sunmalarının, iletişimi daha etkili kılacağını ortaya koymuştur. *Çözümçül Olmak* ile çalışanların yalnızca sorun aktarmalarının değil, sorun hakkında bilgi toplamalarının ve çözüm önerileriyle gelmelerinin beklendiği vurgulanmaktadır. Morrison da (2011) çalışanların sorunlara ilişkin pratik ve yenilikçi çözümler üretmelerinin organizasyonun adaptasyon ve gelişim kapasitesini artırdığını vurgulamaktadır. *Koşullu Müdahil olma ise* çalışanın eleştirilerini veya önerilerini yapıcı ve mantıklı gerekçelere dayandırdığı sürece yöneticiler tarafından kabul edileceği görüşüdür.

Üçüncü olarak yöneticiyi bypass etmemek vurgulanmıştır. Yöneticiler sıklıkla ast-üst hiyerarşisine uygun olarak önce üstüne gitmesi gerektiğini vurgulamışlardır. *Lidere Gitme*, hiyerarşik düzene ve resmi iletişim kanallarına uymanın önemine işaret etmektedir. Hem yönetici hem de çalışan olarak, sorunları veya önerileri ele alırken, öncelikle kendi bağlı olduğu birime ya da lidere gidilmesinin tercih edildiği belirtilmektedir. *Ast-Üst Çerçevesi*, çalışanların üst yöneticilere seslerini saygı çerçevesinde görüşlerini ifade etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Yöneticiler bu tür bir iletişimin kurum içi iletişimi artırabileceğini ve olumlu bir çalışma ortamı yaratabileceğini ve iş yerinde düzenin ve uyumun sağlanmasına yardımcı olacağını düşünmektedir. Katz ve Kahn (1978) sistem teorisindeki hiyerarşik yapı ve iletişim süreçleri üzerine yaptıkları çalışmalarında bir örgütün etkili bir şekilde işleyebilmesi için resmi iletişim kanallarının ve hiyerarşik yapının önemini vurgulamaktadır.

Dördüncü olarak yöneticiyi herkesin içinde utandırmama ilkesi öne çıkmıştır. *Hiyerarşik yapıda* üst düzey bir yöneticiye eleştirilerin herkesin önünde değil, doğrudan ve özel bir ortamda yapılması gerektiği vurgulanmıştır. Örtük değerlendirmelerde eleştirinin bağlamı önemlidir. *Dışlanan konular* ile bilgi paylaşımı konusunda da sınırlar belirlenmektedir. Ses sürecinde bilginin başka birimlerle paylaşılması yöneticilerde rahatsızlık yaratabilmektedir. Yöneticiye açıkça bir durum dile getirilse bile gizliliğin korunması beklenmektedir. İzlenim yönetimi sürecinde benlik kavramı, istenen ve istenmeyen kimlik imajları, rol kısıtlamaları, hedefin değerleri ve mevcut sosyal imaj gibi motivasyon

faktörleri ön plana çıkmaktadır (Leary, & Kowalski,1990). Bu nedenle bilginin başka birimlerle ve kişilerle paylaşılmaması yöneticilerin izlenimlerini koruması açısından önemlidir.

Beşinci olarak sesin kariyere etkisinin olumlu ya da olumsuz olabileceği belirlenmiştir. Olumsuz algılanan sürekli şikâyetler, çalışanların performans değerlendirmelerine ve terfi olanaklarına zarar vermektedir. Öte yandan, açık ve yapıcı iletişim kurabilen çalışanlar daha çok güven kazanır ve liderlik potansiyeli olarak görülmektedir. Araştırmalar, ses verme davranışının iş yerinde olumlu katkılar sağlayabileceği gibi (Chiaburu vd., 2013; Van Dyne & LePine, 1998; Whiting, Maynes & Podsakoff, 2012), olumsuz sonuçlar da doğurabileceğini göstermiştir (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003; Seibert, Kraimer, & Crant, 2001).

Ses davranışı gösteren çalışanların kişilik özelliklerini ve niyetleri yöneticilerin algıları üzerindeki etkilidir. Yöneticilerin, ses veren çalışanları genellikle özgüvenli, bilinçli ve araştırmacı kişilik özellikleriyle ilişkilendirdiği belirlenmiştir. Çalışanın girişimcilik yapısının, onun profesyonelliği ve işine olan bağlılığının bir göstergesi olarak algılandığı gözlemlenmiştir. Ancak, eleştirilerin kişisel gündelik temalara dayandığı durumlarda yöneticilerin saygısını kaybettiği, sürekli şikâyet eden çalışanlar hakkında ise negatif bir imaj oluştuğu görülmüştür. Bu algı, Morrison ve Milliken'in (2000) yöneticilerin ses verme davranışını gösteren çalışanları daha yetenekli ve yüksek potansiyelli olarak değerlendirdiklerine ilişkin bulgularla paralellik göstermektedir.

Yöneticilerin çalışanların işle ilgili ses verme eylemlerine dair çıkarımları, katkı, motivasyon, bağlılık, hak ve iletişim boyutlarında değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonuçları, yöneticilerin bu eylemleri genel olarak olumlu değerlendirdiğini, özellikle katkı sağlayan ve işe bağlı tutum sergileyen çalışanları takdir ettiğini ve bu tür davranışların iş yerinde teşvik edilmesi gerektiğini göstermiştir. Ayrıca, ses verme eyleminin, işe alım ve motivasyon stratejilerinde önemli bir yer tuttuğu, demokratik bir iş ortamının ve etkili iletişim kanallarının önemini altını çizen yöneticilerin görüşleriyle vurgulanmıştır. Bu bulgular, iş yerinde açık iletişim, yenilikçilik ve çalışanların işe aktif katılımını teşvik eden bir kültürün önemine dikkat çekmektedir.

Araştırmacılara yönelik öneriler bağlamında, ses davranışında yönetici-çalışan etkileşimini anlamak için iki tarafında görüşlerini ve bakış açılarını dikkate alan çalışmaların yapılması önemlidir. Uygulamaya dönük öneriler bağlamında, yöneticilerin ve çalışanların karşılıklı saygıya dayalı etkili iletişim kurma becerilerini geliştirmeleri, organizasyonel başarı ve çalışan memnuniyeti için kritik önem taşıdığı görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Baltacı, A. (2017). Nitel veri analizinde Miles-Huberman modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 1-15.
- Brown, P., & Levinson, S. C. (1987). *Politeness: Some universals in language usage*. Cambridge University Press.
- Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M., & Van Dyne, L. (2013). Employees' social context and change-oriented citizenship: A meta-analysis of leader, coworker, and organizational influences. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 541-560.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.

- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.61967925>
- Edmondson, A. (2006). Management of psychological safety and team learning in work teams. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(3), 197-211.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34-47.
- Levy, B. L., Stroessner, S. J., & Dweck, C. S. (2006). Stereotype formation and endorsement: The role of implicit theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(6), 837–852.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- 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.
- Ren, R., Ma, L., Chen, Z. X., Wang, H., & Ju, D. (2022). Implicit voice delivery: Its antecedents, consequences, and boundary conditions. *Management and Organization Review*, 18(1), 43-72. <https://doi.org/10.1017/mor.2021.37>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845–874.
- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788-798.
- Tutar, H., Altinoz, M., & Cakiroglu, D. (2005). Destekleyici iletişim ortamının oluşturulması üzerine bir araştırma. *Journal of Administrative Sciences*, 3(1), 75-95.
- 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.
- Vural, B. A., & Coşkun, A. (2008). İşletmelerde savunmacı iletişim ortamı ve çalışan bağlılığı. *İstanbul University Journal of the School of Business Administration*, 37(1),
- Whiting, S. W., Maynes, T. D., & Podsakoff, N. P. (2012). Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior. *Journal of Applied Psychology*, 97, 159–182.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J., & Freeman, R. (2014). Employee voice: Charting new terrain. In *Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 3-16).

DUYGUSAL ZEKÂ, PSİKOLOJİK SERMAYE, İŞ AKIŞ DENEYİMİ VE YENİLİKÇİ ÇALIŞMA DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ¹

Dr. Kübra COŞKUN YİĞİT

İstanbul Üniversitesi, kubracoskunyigit@gmail.com

Prof. Dr. Hakkı AKTAŞ

İstanbul Üniversitesi, hakki.aktas@istanbul.edu.tr

ÖZET

Bu araştırma işgörenlerin duygusal zekâları ve psikolojik sermayeleri ile iş akış deneyimleri ve yenilikçi çalışan davranışına yönelik tutumları arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin aracılık rolünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada iş sonuçları (yenilikçi çalışan davranışı) ve iş süreçleri (iş akış deneyimi) ile kişisel (psikolojik sermaye, duygusal zekâ) faktörler arasındaki ilişkide kişilerarası (lider üye etkileşimi) faktörlerin aracı rolünün bütüncül bir perspektifle incelenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu Türkiye’deki 400 beyaz yakalı özel sektör çalışanı oluşturmaktadır. Veriler kolayda örnekleme yoluyla toplanmış olup SPSS 25.0 programında analiz edilmiştir. Bulgulara göre psikolojik sermaye ve duygusal zekâ ile hem iş akış deneyimi hem de yenilikçi çalışan davranışına yönelik tutum arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin kısmi aracılık rolü bulunmaktadır. Psikolojik sermaye ile duygusal zekâ lider üye etkileşimini arttırmakta ve lider üye etkileşimi hem iş akış deneyimini hem de yenilikçi çalışan davranışına yönelik tutumu arttırmaktadır. Ayrıca iş akış deneyiminin yenilikçi çalışan davranışına yönelik tutumu arttırdığı tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: İş akış deneyimi, inovatif çalışan davranışı, psikolojik sermaye, duygusal zekâ, lider üye etkileşimi, yenilikçi çalışan davranışı

GİRİŞ

İş akış deneyimi işgörenlerin iş tatmini, gelişimi ve performansı üzerinde doğrudan etkili bir kavram olarak kabul edilmektedir (Burke, 2010). Schumpeter’in (1912, 1934, 1942) inovasyon üzerine yaptığı ilk çalışmalardan bugüne süregelen kanıtlar ise inovasyonun bir örgütün performansının itici gücünü temsil ettiği görüşünü doğrulamaktadır. Bu çalışmada yenilikçi çalışan davranışına yönelik tutumun ve iş akış deneyiminin duygusal zekâ ve psikolojik sermaye ile olan ilişkisi ve bu ilişkide lider üye etkileşiminin aracılık rolü tartışılmaktadır. Ayrıca iş akış deneyimi ile yenilikçi çalışan davranışı arasındaki ilişkinin açıklanması da araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İş Akış Deneyimi

Akış deneyimini kişinin gerçekleştirdiği eyleme zamanın nasıl geçtiğini anlamayacak kadar kaptırması ve yaptığı işe tüm konsantrasyonunu vererek o işi yapıyor olmaktan büyük keyif duyması

¹ Bu bildiri, Dr. Kübra COŞKUN YİĞİT tarafından İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Prof. Dr. Hakkı AKTAŞ danışmanlığında tamamlanmış olan doktora tezinden türetilmiştir.

hali olarak özetlemek mümkündür. İş akış deneyimi ise çalışanların harcadıkları zaman, enerji ve çabaya rağmen içsel bir motivasyon duyarak işlerini yapmaktan keyif aldıkları ruh hali olarak tanımlanmaktadır (Bakker, 2008; Csikszentmihalyi ve Csikszentmihalyi, 1988). Bakker (2008) tarafından iş akış deneyimi işe dalma, işten keyif alma ve içsel motivasyon olarak boyutlandırılmıştır.

Yenilikçi çalışan davranışı: West ve Farr (1990) yenilik kavramını bireylere, gruplara, işletmelere ve yüksek ölçüde de topluma fayda sağlayacak şekilde tasarlanmış ve kullanılacak olan birim tarafından ‘yeni’ olarak kabul edilen ürün, fikir, süreç veya prodesürlerin uygulamaya koyulması olarak tanımlamaktadır. Yenilikçi davranış, çalışanın rol tanımının ötesine geçerek ekstra rol davranışında bulunmasını kapsar ve resmi olarak ödüllendirme sistemi tarafından doğrudan ve açıkça tanınmamakla birlikte gönüllü olarak gerçekleştirilen işgören eylemleridir (Jansen, 2000: 288). Yenilikçi davranış süreci, fikrin keşfedilmesi, üretilmesi, tanıtılması ve uygulanması aşamalarını içerirken yenilikçi davranışın boyutları fikir önderliği, değişime direnç, risk alma ve deneyime açıklık olmak üzere dört boyutu kapsamaktadır.

Lider-üye etkileşimi: LÜE kuramına göre liderlerin liderlik yapma biçimleri takipçilerine göre farklılaşmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998; Dansereau vd., 1975). Takipçilerini grup içi ve grup dışı olarak kategorize eden lider kendisiyle rol dışı iletişimden kaçınan bireyleri grup dışı olarak algılamakta ve lider üye etkileşimi düşük olan bu işgörenlerle arasındaki güven de görece az olmaktadır. Lider, rol dışı sosyal davranışları ve dolayısıyla lider üye etkileşimi yüksek olan bireyleri ise grup içi olarak algılamakta ve bu kişilere daha fazla kaynak aktarma ve destek olma eğilimi göstermektedir (Liden ve Maslyn, 1998, Breland vd., 2007). LÜE kuramının etki, katkı, sadakat ve mesleki saygı olma üzere dört boyutu bulunmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998).

Psikolojik sermaye: Umut, iyimserlik, özyeterlilik, dayanıklılık alt boyutlarını kapsayan pozitif psikolojik sermaye bireylerin pozitif psikolojik gelişmişlik durumları hakkında bilgi vermektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 3). Umut, hedeflere ulaşılabilirliği yolunda karşılaşılabilecek zorluklara rağmen sebat edebilme, direnme ve gerekirse farklı yollar da tercih edebilme potansiyeli; iyimserlik, kişinin bulunduğu anda ve gelecekte başarılı olabileceğine inanması ve bu yönde davranışlar sergilemesi; özyeterlilik, zor görünen işlerin altından kalkabileceğini düşünerek sorumluluk alma konusunda kendine güven; dayanıklılık, potansiyel ve mevcut problemlere tahammül ederek ulaşılmak istenen başarıya ulaşabilmek için çaba göstermeye devam etme, savaşılabilmek ve tekrar toparlanabilmek gücünü tanımlamaktadır (Larson vd., 2013: 29; Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 3).

Duygusal zekâ: Duygusal zekâ “bireyin hem kendisinin hem de diğer insanların duygu ve hislerini izleyebilme, bunlar arasında ayırım yaparak bu bilgileri kendi düşünce ve eylemlerini yönlendirmek için kullanabilme yetisinin yer aldığı bir sosyal zekâ alt kümesidir (Salovey ve Mayer, 1990: 189).” Bilişsel zekanın başarıdaki rolü çok iyi biliniyor olsa da yapılan güncel araştırmalar sosyal yaşam başarısında etkili olan temel faktörün duygusal zekâ olduğuna dikkat çekmektedir (Goleman, 1995: 25). Bu araştırmada duygusal zekanın Mayer ve Salovey (1997) tarafından geliştirilen dört boyutu kullanılmıştır. Bunlar kişinin güçlü ve zayıf yanlarının farkında olmasını, kendini gözlemleyerek deneyimlerinden ders çıkarmasını kapsayan kendi duygularını değerlendirme boyutu; empati yeteneğini kapsayan başkalarının duygularını değerlendirme boyutu, duyguları istenen amaç doğrultusunda hareket ettirerek başarıya ulaştırma kabiliyetini kapsayan duyguların kullanımı boyutu; duygularını kontrol edebilmeyi kapsayan duyguların düzenlenmesi boyutlarıdır.

Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Psikolojik sermaye ile akış deneyimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında bu iki değişken arasındaki araştırmaların potansiyel olarak olumsuz deneyimlerin zaman içinde olumlu deneyimlere dönüşmesini içerdiği görülmektedir (Csikszentmihalyi, 1988; Joo & Lee, 2017).

Literatürde az olmakla beraber PS'nin iş akış deneyimini arttırdığı öngörüsünü destekleyici sonuçlar bulunmaktadır (Van Ittersum, 2013; Zubair ve Kamal, 2015; Xu, Chen ve Huang, 2016; Abbas ve Raja, 2015; Jafri, 2012). Duygusal zekâ ile iş akış deneyimi arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalar birkaç tane sınırlıdır (Marin ve Bhattacharya, 2013; Srinivasan ve Gingras, 2014; Xie, Chang ve Sing, 2021; Rakei, Tan ve Bhattacharya, 2022). İş akış deneyiminin örgütlerde çalışanların tutum ve davranışları üzerinde pozitif etkiler yarattığı bilinmektedir (Csikszentmihaly ve LeFevre, 1989). İş akış deneyiminin yenilikçi çalışan davranışına yönelik tutumu arttırdığı yönünde mevcut kanıtlar bulunmaktadır (Zubair ve Kamal, 2015; Maqbool vd., 2019; Khan vd., 2021; Lestari ve Satrya, 2020; Kafeel, Khan ve Ahmed, 2023). Benzer şekilde psikolojik sermayenin yenilikçi çalışan davranışı ile pozitif ilişkili olduğunu gösteren bulgular mevcuttur (Sameer, 2018; Slatten vd., 2019; Özbezek, 2021; Örucü ve Çınar, 2019; Beğenirbaş ve Turgut, 2016; Avey vd., 2010).

Araştırmada kullanılan lider üye etkileşimi aracı değişkeninin mevcut bağımlı ve bağımsız değişkenlerle olan ilişkisinin birlikte incelendiği herhangi bir çalışmaya araştırmacı tarafından rastlanmamıştır. Ancak psikolojik sermayesi güçlü bireyler hedeflerine ulaşmak için her yolu deneyen, zorluklar karşısında pes etmeyerek başarıya olan inançlarını koruyabilen iyimser kişiler olduklarından ve duygusal zekâsı yüksek kişiler ise sosyal mübadele süreçlerinde doğru manevraları yapma potansiyeli taşıdıklarından liderin iç grubuna dahil olabilecekleri öngörülmektedir. LÜE kalitesi arttıkça karar serbestliği ve özerklik artacağından (Scott ve Bruce, 1994) LÜE kalitesi yüksek kişilerin iş akış deneyimleri ve yenilikçi çalışan davranışına yönelik tutumlarının arttığına dair çeşitli bulgular mevcuttur (Basu ve Green, 1997; Bakker, 2005). Tüm bu bulgular ışığında geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: İş akış deneyimi ile yenilikçi çalışan davranışına yönelik tutum arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.

H2: Psikolojik sermaye ve duygusal zekâ ile iş akış deneyimi ve yenilikçi çalışan davranışına yönelik tutumlar arasında pozitif ilişki mevcuttur.

H3: Psikolojik sermaye ve duygusal zekâ iş akış deneyimini pozitif etkilemektedir.

H4: Psikolojik sermaye ve duygusal zekâ yenilikçi çalışan davranışını pozitif etkilemektedir.

H5: Psikolojik sermaye ve duygusal zekâ ile iş akış deneyimi arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin aracılık rolü mevcuttur.

H6: Psikolojik sermaye ve duygusal zekâ ile yenilikçi çalışan davranışı arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin aracı etkisi bulunmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

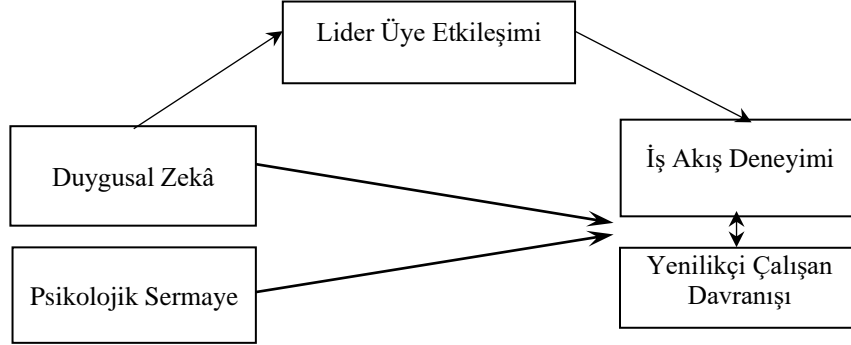
Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada duygusal zekanın ve psikolojik sermayenin iş akış deneyimi ve yenilikçi çalışan davranışı üzerindeki etkisi ve bu etkide LÜE'nin aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma LÜE'nin duygusal zekanın ve psikolojik sermayenin iş akış deneyimi ve yenilikçi çalışan davranışı üzerindeki etkisinde aracılık rolünün incelendiği ilk araştırmadır. Akış deneyimi kavramının batılı olmayan toplumlarda daha fazla araştırılmasına duyulan ihtiyaç (Fullagar ve Fave, 2017) önceki araştırmalarda belirtilmiştir. Araştırmanın bir başka amacı bu boşluğu doldurmaktır. Araştırma değişkenleri iş sonuçları (YÇD), iş süreçleri (İAD), kişisel faktörler (PS, DZ) ve kişilerarası faktörleri (LÜE) bütüncül bir perspektifle değerlendirmiştir. LÜE-İAD ve "PS-DZ ile İAD" ve "DZ-PS ile YÇD" gibi araştırma değişkenlerinin birbirleriyle ilişkisini inceleyen mevcut araştırmaların sayıca az olduğundan araştırma bu boşluğu da doldurmayı amaçlamıştır.

Araştırma Modeli

Araştırmanın simgesel modeli Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırma modeli



Çalışma Grubu

Çalışma ana kütesini Türkiye’de özel sektörde çalışan beyaz yakalılar oluştururken çalışma grubunu Türkiye’de özel sektörde çalışan beyaz yakalılar arasından araştırmacının kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşabildiği 400 kişi kapsamaktadır. Soru formunun e-posta yoluyla katılımcılara ulaşımı sağlanmıştır.

Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada, nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak ölçek yöntemi kullanılmış olup verilerin toplanmasında kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma verileri SPSS 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

İşgörenlerin iş akış deneyimine ilişkin tutumlarını ölçmek amacıyla Bakker (2008) tarafından geliştirilmiş, Turan ve Pala (2021) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmış ölçek kullanılmıştır. İşgörenlerin yenilikçi çalışan davranışına ilişkin tutumlarını ölçmek amacıyla ise Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen Çalışkan, Akkoç ve Turunç (2019) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. İşgörenlerin psikolojik sermayelerine ilişkin tutumlarını ölçmek amacıyla Luthans vd., (2007) tarafından geliştirilmiş, Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmış olan ölçek kullanılmıştır. İşgörenlerin duygusal zekalarına ilişkin tutumlarını ölçmek amacıyla Wong ve Law’un (2002) Salowey ve Mayer modelini temel alarak geliştirdikleri, Uslu (2019) tarafından çevrilmiş WLEIS ölçeği kullanılmıştır. İşgörenlerin lider üye etkileşimi kalitelerine ilişkin tutumlarını ölçmek amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiş, Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmış LMX-MDM ölçeği kullanılmıştır. Tüm ölçekler beşli likert tipi ölçektir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Verilerin zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle kolayda örnekleme yöntemiyle toplanması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Demografik Bilgiler

Katılımcıların demografik verileri Tablo 1.’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Demografik veriler

Cinsiyet	N	Medeni Hal	N	Meslekî Kıdem	N	Aynı Üstle Çalışma Süresi	N
Kadın	184	Evli	248	5 yıl ve daha az	77	1 yıldan az	114
Erkek	216	Bekar	152	6-10 yıl	90	1-5 yıl	172
Yaş	N	Çocuk Sayısı	N	11-15 yıl	77	6-10 yıl	66
25 ve altı	31	Yok	183	16-20 yıl	63	11 yıl ve üzeri	48
26-35	146	1	97	20 yıl üzeri	93	Çalışma Şekli	N
36-45	152	2	95			Hibrit	88
46 üzeri	71	3 ve üzeri	25			İş Yerinden	258
						Uzaktan	54

Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

SPSS 25.0 programında gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi sonucunda KMO değerleri 0.60'ın üzerinde olup her bir ölçek için iç tutarlılığı ifade eden Cronbach Alpha katsayılarının 0.85'in üzerinde olduğu tespit edilerek ölçekler güvenilir kabul edilmiştir. Ölçeklere ait keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Ölçeklere ait keşfedici faktör analizi sonuçları

ÖLÇEK		İADÖ	YÇDÖ	DZÖ	PSÖ	LÜEÖ
İfade Sayısı		13	6	16	24	12
KFA Sonuçları	KMO	0.903	0.868	0.832	0.835	0.817
	Barlett Küresellik Testi X2	2920.332	971.151	2565.509	4133.901	7916.591
	Cronbach Alpha	0.90	0.85	0.84	0.89	0.92
	Açıklanan Toplam Varyans	%69	%58	%65	%64	%89
	Faktör Yük Aralıkları	.571 - .858	.650 - .830	.647 - .843	.506 - .856	.694 - .966

Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmada ele alınan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkiyi gösteren sonuçlar Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları

	Ort.	S.S.	PS	2	3	4	5	DZ	7	8	9	10	İAD	12	13	14	İÇD	LÜE	17	18	19	20
1.PS	4,0	.41	1																			
2-İyimserlik	3,9	.63	.71**	1																		
3-Umut	4,1	.49	.71**	.42**	1																	
4-Öz yeterlilik	4,3	.50	.81**	.32**	.56**	1																
5-Dayanıklılık	3,8	.58	.66**	.19**	.31**	.47**	1															
6.DZ	3,9	.44	.46**	.28**	.31**	.41**	.33**	1														

Tablo 5: Duygusal zekâ ve psikolojik sermaye ile yenilikçi çalışan davranışına yönelik tutumlar arasındaki etkileşim

Bağımlı değişken: Yenilikçi Çalışan Davranışı							
Bağımsız Değişkenler	β	t	p	R	DR2	F	p
Psikolojik Sermaye	0.44	10.121	0.00	0.63	0.40	135.630	0.00
Duygusal Zekâ	0.29	6.581	0.00	0.63	0.40	135.630	0.00

Tablo 5 incelendiğinde bağımsız değişkenler psikolojik sermaye ve duygusal zekanın bağımlı değişken yenilikçi çalışma davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre yenilikçi çalışan davranışındaki %40 oranında varyans PS ve DZ tarafından açıklanmaktadır. İş akış deneyiminin yenilikçi çalışan davranışı üzerindeki etkisi Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: İş akış deneyiminin yenilikçi çalışan davranışı üzerindeki etkisi

Bağımlı değişken: Yenilikçi Çalışan Davranışı						
Bağımsız Değişkenler	β	t	R	DR2	F	p
İş akış deneyimi	0.44	9.938	0.44	0.19	98.770	0.00

Tablo 6 incelendiğinde iş akış deneyiminin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Yenilikçi çalışan davranışındaki %19 oranında varyans iş akış deneyimi tarafından açıklanmaktadır. Psikolojik sermaye ve duygusal zekânın lider üye etkileşimi Tablo 7.'de verilmiştir.

Tablo 7: Psikolojik sermaye ve duygusal zekânın lider üye etkileşimi üzerindeki etkisi

Bağımlı değişken: Lider üye etkileşimi							
Bağımsız Değişkenler	β	t	p	R	DR2	F	p
Psikolojik Sermaye	0.16	3.073	0.00	0.375	0.13	32.501	0.02
Duygusal Zekâ	0.26	5.081	0.00	0.375	0.13	32.501	0.02

Tablo 7 incelendiğinde psikolojik sermaye ve duygusal zekanın LÜE üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ve LÜE'deki %13 oranında varyansın PS ve DZ tarafından açıklandığı görülmektedir. Psikolojik sermaye ile yenilikçi çalışan davranışı arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin aracılık rolü Tablo 8.'de verilmiştir.

Tablo 8: Psikolojik sermaye ile yenilikçi çalışan davranışı arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin aracılık rolü

%95 Güven aralığıyla alt ve üst sınır					
PS'nin YÇD üzerindeki toplam etkisi	unstand.	SE	p	LLCI	ULCI
	0.846	0.059	0.00	0.731	0.962
PS'nin YÇD üzerindeki direkt etkisi	unstand.	SE	p	LLCI	ULCI
	0.779	0.061	0.00	0.660	0.899
PS'nin LÜE aracılığı YÇD üzerindeki dolaylı etkisi	unstand.	SE		LLCI	ULCI

PS > LÜE > YÇD	0.067	0.23	0.026	0.117
----------------	-------	------	-------	-------

PS: Psikolojik Sermaye YÇD: Yenilikçi Çalışan Davranışı LÜE: Lider üye etkileşimi Unstand: standardize edilmemiş regresyon katsayısı SE: standardize edilmemiş dolaylı etkinin standart hatası

Tablo 8 incelendiğinde PS ile YÇD arasındaki direkt etkinin ve PS'nin LÜE üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ve aracı model oluşturulduğunda LÜE'nin PS ile birlikte YÇD üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. PS ve LÜE'nin YÇD ile birlikte aracılık analizine sokulması halinde PS'nin YÇD üzerindeki etkisi ortadan kalkmamıştır. Dolayısıyla LÜE'nin kısmi aracılık etkisi mevcuttur. Duygusal zekâ ve yenilikçi çalışan davranışı ilişkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü Tablo 9.'da verilmiştir.

Tablo 9: Duygusal zekâ ve yenilikçi çalışan davranışı ilişkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü
%95 Güven aralığıyla alt ve üst limitler

Z'nin YÇD üzerindeki toplam etkisi	unstand.	SE	p	LLCI	ULCI
	0.726	0.63	0.00	0.603	0.849
DZ'nin YÇD üzerindeki direkt etkisi	unstand.	SE	p	LLCI	ULCI
	0.646	0.66	0.00	0.516	0.775
DZ'nin LÜE aracılığı YÇD üzerindeki dolaylı etkisi					
DZ > LÜE > YÇD	unstand.	SE		LLCI	ULCI
	0.080	0.27		0.028	0.135

Not: DZ: Duygusal Zeka YÇD: Yenilikçi Çalışan Davranışı LÜE: Lider üye etkileşimi Unstand: standardize edilmemiş regresyon katsayısı SE: standardize edilmemiş dolaylı etkinin standart hatası

Tablo 9 incelendiğinde DZ ile YÇD arasındaki direkt etkinin anlamlı olduğu, DZ'nin LÜE üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca aracı model oluşturulduğunda LÜE'nin DZ ile birlikte YÇD üzerinde anlamlı bir etkisi söz konusudur. DZ ve LÜE'nin YÇD ile birlikte aracılık analizine sokulması halinde PS'nin YÇD üzerindeki etkisi ortadan kalkmamıştır. Dolayısıyla LÜE'nin kısmi aracılık etkisi mevcuttur. Psikolojik sermaye ve iş akış deneyimi ilişkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü Tablo 10.'da verilmiştir.

Tablo 10: Psikolojik sermaye ve iş akış deneyimi ilişkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü
%95 Güven aralığıyla alt ve üst sınırlar

PS'nin İAD üzerindeki toplam etkisi	unstand.	SE	p	LLCI	ULCI
	0.673	0.74	0.00	0.528	0.818
PS'nin İAD üzerindeki direkt etkisi	unstand.	SE	p	LLCI	ULCI
	0.579	0.76	0.00	0.430	0.727
PS'nin LÜE aracılığı İAD üzerindeki dolaylı etkisi					
PS > LÜE > İAD	unstand.	SE		LLCI	ULCI
	0.094	0.030		0.042	0.158

Not: PS: Psikolojik Sermaye İAD: İş Akış Deneyimi LÜE: Lider üye etkileşimi Unstand: standardize edilmemiş regresyon katsayısı SE: standardize edilmemiş dolaylı etkinin standart hatası

Tablo 10 incelendiğinde PS ile İAD arasındaki direkt etkinin anlamlı olduğu ve PS'nin LÜE üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Aracı model oluşturulduğunda LÜE'nin PS ile birlikte İAD

üzerinde anlamlı bir etkisi söz konusudur. PS ve LÜE'nin İAD ile birlikte aracılık analizine sokulması halinde PS'nin İAD üzerindeki etkisi ortadan kalkmamıştır. Dolayısıyla LÜE'nin kısmî aracılık etkisi mevcuttur.

Duygusal zekâ ve iş akış deneyimi ilişkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü Tablo 11.'de verilmiştir.

Tablo 11: Duygusal zekâ ve iş akış deneyimi ilişkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü
%95 Güven aralığıyla alt ve üst limitler

DZ'nin İAD üzerindeki toplam etkisi				
unstand.	SE	p	LLCI	ULCI
0.664	0.74	0.00	0.519	0.809
DZ'nin İAD üzerindeki direkt etkisi				
unstand.	SE	p	LLCI	ULCI
0.562	0.77	0.00	0.410	0.714
DZ'nin LÜE aracılığı İAD üzerindeki dolaylı etkisi				
unstand.	SE		LLCI	ULCI
DZ > LÜE > İAD	0.102	0.032	0.040	0.166

Not: DZ: Duygusal Zeka İAD: İş Akış Deneyimi LÜE: Lider üye etkileşimi Unstand: standardize edilmemiş regresyon katsayısı SE: standardize edilmemiş dolaylı etkinin standart hatası

Tablo 11 incelendiğinde DZ ile İAD arasındaki direkt etkinin anlamlı olduğu ve DZ'nin LÜE üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Aracı model oluşturulduğunda LÜE'nin DZ ile birlikte İAD üzerinde anlamlı bir etkisi söz konusudur. DZ ve LÜE'nin İAD ile birlikte aracılık analizine sokulması halinde DZ'nin İAD üzerindeki etkisi ortadan kalkmamıştır. Dolayısıyla LÜE'nin kısmî aracılık etkisi mevcuttur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılmış olan analizler neticesinde araştırma modeli doğrulanmış, lider üye etkileşiminin psikolojik sermaye ve duygusal zekâ ile iş akış deneyimi ve yenilikçi çalışan davranışı arasındaki ilişkide kısmî aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye ve duygusal zekâ lider üye etkileşimini pozitif etkilemekte ve lider üye etkileşimi de hem iş akış deneyimini hem de yenilikçi çalışan davranışına yönelik tutumu arttırmaktadır. Psikolojik sermayesi güçlü bireyler hedeflerine ulaşmak için her yolu deneyen zorluklar karşısında pes etmeyerek başarıya olan inançlarını koruyabilen, iyimser kişiler olduklarından liderleriyle nispeten kaliteli ilişkiler geliştirerek iç gruplarına kolayca girebilmekteledir. LÜE bir sosyal mübadele sürecini kapsadığından duygusal zekâsı yüksek olan kişiler sosyal mübadele süreçlerinde doğru manevraları yaparak liderin iç grubuna girme ihtimalini arttırmaktadır. Liderin iç grubunda olan bireylerin moral ve motivasyon düzeyleri yüksek olacağından iş akışını deneyimlemeleri ve yenilikçi davranışlar sergilemeleri daha kolay olmaktadır. Ayrıca liderin iç gruptaki kişilere sağladığı yetki, sosyal destek ve profesyonel gelişim için fırsat imkanları da onların iş akışını deneyimlemeleri ve yenilikçi davranışlar sergilemelerinin önünü açmaktadır. Bulgular psikolojik sermaye ve duygusal zekânın iş akış deneyimini ve yenilikçi çalışan davranışını pozitif etkilediğini göstermektedir. Araştırmada elde edilen bir başka bulgu ise iş akış deneyiminin yenilikçi çalışan davranışını arttırdığı bulgusudur.

Gelecek çalışmalarda bu araştırma modelinde yer alan ilişkilerde lider üye etkileşiminin aracılık/düzenleyicilik etkisi farklı sektörlerde ve farklı kültürlerde araştırılmalıdır. “PS ve DZ ile İAD” ve “DZ ve PS ile YÇD”, “İAD ve LÜE” arasındaki ilişkilere dair çok daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Ayrıca çalışanların psikolojik sermayelerinin duygusal zekalarının güçlendirilmesi

hem LÜE etkileşimi kalitelerinin hem de iş akış deneyimleri ve yenilikçi çalışma davranışlarının artmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Abbas, M. Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal Of Administrative Sciences*, 32/2, 128-138.
- Avey, J.B., Luthans, F., Smith, R.M. And Palmer, N.F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28.
- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: the crossover of peak experiences. *Journal Of Vocational Behavior*, 66(1), 26-44.
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: construction and initial validation of the wolf. *Journal Of Vocational Behavior*, 72(3), 400-414.
- Basu R. And S. Green G. (1997). Leader-member-exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviours in leader-member dyads. *Journal Of Applied Social Psychology*, Vol. 27, Pp. 477-499.
- Baş, T., Keskin, N., & Mert, İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının Türkçede geçerlilik ve güvenilirlik analizi. *Ege Academic Review*, 10(3).
- Beğenirbaş, M., & Turgut, E. (2016). Psikolojik sermayenin çalışanların yenilikçi davranışlarına ve performanslarına etkileri: Savunma sektöründe bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 57-93.
- Breland, J. W., Treadway, D. C., Duke, A. B., & Adams, G. L. (2007). The interactive effect of leader-member exchange and political skill on subjective career success. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 1-14.
- Burke, R. J. (2010). Flow, work satisfaction and psychological well-being at the workplace. *IUP Journal of Soft Skills*, 4.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). *The flow experience and human psychology*, In M. Csikszentmihalyi & I. Csikszentmihalyi (Eds.), *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness*, 15-35. Cambridge: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M., & Lefevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 56(5), 815.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., & Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi davranış: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 94-111.
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Dansereau Jr, F., Graen, G. Ve Haga, Wj (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.
- Fullagar, C., & Delle Fave, A. (Eds.) (2017). *Flow at work: Measurement and implications*. New York: Routledge.
- Goleman, D., (1995). *Why it can matter more than IQ*. Emotional İntelligence.

- Jafri, M. H. (2012). An empirical study of octapace culture and organizational commitment. *International Journal Of Retailing & Rural Business Perspectives*, 1(2), 187.
- Jansen O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, 287–302.
- Joo, B. K., & Lee, I. 2017, August. Workplace happiness: Work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-Based Hrm: A Global Forum For Empirical Scholarship*, 5 (2), 206-221.
- Kafeel, L., Khan, M. M., & Ahmed, S. S. (2023). Authentically flown to innovation: Authentically triggered innovative work behavior through flow at work with moderating role of creative self-efficacy. *International Journal Of Innovation Science*.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T., & Khan, E. (2021). Innovation with flow at work: exploring the role of servant leadership in affecting innovative work behavior through flow at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1267-1281.
- Larson, M. D., Norman, S. M., Hughes, L. W., & Avey, J. B. (2013). Psychological capital: A new lens for understanding employee fit and attitudes. *International Journal Of Leadership Studies*, 8(1), 28-43.
- Lestari, P. D., & Satrya, A. (2020). Effect of work autonomy on innovative work behavior in the application and game developer sector: Psychological flow as mediator”. *Contemporary Research on Business and Management*, 40-43.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal Of Management*, 24(1), 43-72.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Maqbool, S., Černe, M., & Bortoluzzi, G. (2019). Micro-foundations of innovation: employee silence, perceived time pressure, flow and innovative work behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 125-145.
- Marin, M. M., & Bhattacharya, J. (2013). Getting into the musical zone: Trait emotional intelligence and amount of practice predict flow in pianists. *Frontiers In Psychology*, 4, 853.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. New York: Basic Books.
- Örücü, E., & Çınar, B. (2019). Pozitif psikolojik sermayenin yenilikçi davranış üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 275-291.
- Özbezek, B. D. (2021). Psikolojik sermayenin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 16(64), 1720-1740.
- Rakei, A., Tan, J., & Bhattacharya, J. (2022). Flow in contemporary musicians: individual differences in flow proneness, anxiety, and emotional intelligence. *Plos One*, 17(3), E0265936.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition And Personality*, 9(3), 185-211.
- Sameer, Y. M. (2018). Innovative behavior and psychological capital: Does positivity make any difference? *Journal Of Economics And Management*, (32), 75-101.

- Schumpeter, J.A. (1934). The theory of economic development – an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle, english trans. Redvers Opie, Cambridge, Ma: *Harvard University Press*.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper and Bros
- Schumpeter, J.A. (1912), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Leipzig: Duncker & Humblot.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994, October). Creating innovative behavior among r&d professionals: The moderating effect of leadership on the relationship between problem-solving style and innovation. *Proceedings Of 1994 Ieee International Engineering Management Conference-Iemc'94* (48-55).
- Slåtten, T., Lien, G., Horn, C. M. F., & Pedersen, E. (2019). The links between psychological capital, social capital and work-related performance—a study of service sales representatives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(Sup1), S195-S209.
- Srinivasan, N., & Gingras, B. (2014). Emotional intelligence predicts individual differences in proneness for flow among musicians: The role of control and distributed attention. *Frontiers In Psychology*, 5, 608.
- Turan, N. (2021). *Çalışma yaşamında akış deneyimi ve yenilikçi davranış arasındaki etkileşim: Bir karma yöntem araştırması* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uslu, M. (2019). *Duygusal zekâ ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Van Ittersum, K. W. (2013) *Flow as a positive state: Antecedents and outcomes of flow states* (Doctoral Dissertation). Kansas State University.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation at work*. John Wiley & Sons: New York.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). Wong and law emotional intelligence scale. *The Leadership Quarterly*.
- Xie, L., Chang, C. N., & Singh, S. (2021). Emotional intelligence, voice and flow: A team-level study of work teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 27(7/8), 524-539.
- Xu, J., Chen, S., & Huang, D. (2016). Transforming psychological capital and flow experience of R&D employees into performance. In *2016 Portland International Conference On Management Of Engineering And Technology (Picmet)* (1697-1705) Ieee.
- Zubair, A., & Kamal, A. (2015). Work related flow, psychological capital, and creativity among employees of software houses. *Psychological Studies*, 60, 321-331.

KAPSAYICI LİDERLİĞİN İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN SESLİLİĞİNİN ARACI ROLÜ

Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Antalya Bilim Üniversitesi, ibrahim.mert@antalya.edu.tr

Doç. Dr. Hüseyin ASLAN

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, huseyinaslan@osmaniye.edu.tr

ÖZET

Son yıllarda örgütsel davranış çalışmalarında artan liderlik çalışmaları örgütler açısından liderlik kavramının ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Liderlik davranışlarının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki olumlu etkisi araştırmacılar ve uygulayıcılar açısından dikkat çekmekte ve liderlik yaklaşımlarını temel alan çalışmaların sayısı her geçen gün artmaktadır. Özellikle de çalışanları işe adanmışlık düzeyleri üzerinde liderlik davranışlarının doğrudan bir etkisi vardır. Bu çalışmada da çalışanların fikir ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebildikleri, iletişime açık ve ulaşılabilir bir liderlik davranışı olan kapsayıcı liderliğin işe adanmışlık üzerindeki potansiyel etkisini ve çalışan sesliliğinin kapsayıcı liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkideki aracılık etkisini incelemektedir. Bu önemden hareketle 391 katılımcıdan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Verilerin analizinde doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiş ve yapısal eşitlik modeli ile modelin uyum iyiliği testleri ve regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre kapsayıcı liderliğin işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediği ve kapsayıcı liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide çalışan sesliliğinin aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kapsayıcı liderlik, Çalışan sesliliği, İşe adanmışlık

GİRİŞ

Küresel rekabet ortamında örgütsel düzeyde yaşanan değişimler, ihtiyaçlar ve yeniliklerden kaynaklı farklı liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Özellikle bilgi temelli bir dönüşümün yaşandığı günümüz iş dünyasında örgütler ihtiyaçları ve stratejileri için benimsedikleri liderlik tarzlarını rekabet avantajı ve örgütsel verimlilik sağlayabilmek adına değiştirebilmektedirler. Bu bakımdan yönetsel bağlamda örgütlerin; bilgi temelli, insan odaklı ve dinamik özelliklere sahip yapılara evrilebilmek için liderlik yaklaşımlarına ihtiyaçları vardır. Bahse konu özellikler açısından örgütlerin ihtiyaç duydukları farklı liderlik davranışlarından biri de kapsayıcı liderlik davranışdır.

Kapsayıcı liderlik, takipçilerin eylemlerini liderlikle yasalaştıran ve onaylayan tanınmaya, saygı duyulmasına, yanıt verilmesine ve sorumluluğuna vurgu yapan bir liderlik davranışdır (Hollander, 2009). Kapsayıcı liderlik çalışanları örgütsel işlere katkı yapmaya teşvik edici önemli bir güç unsurudur. Kapsayıcı liderler davranışlarının takipçilerin iş süreçlerine yapmış oldukları önemli katkıların takipçiler açısından olumlu algılanması takipçilerin iş süreçlerine daha çok bağlılık göstermelerine ve takipçilerin örgütlerine karşılık göstermelerinde önemli bir itici güçtür (Choi vd., 2015).

Örgütsel verimliliği arttırmada ve rekabet avantajı elde edebilmelerinde sahip olmuş oldukları insan kaynağı işletmeler için önemli bir faktördür. İşletmeler küresel rekabet ortamında en önemli sermayesi olan çalışanlara yatırım yapıp çalışanların verimliliğini arttırarak sürdürülebilir rekabet

avantajı ve örgütsel verimliliği arttırmayı hedeflemektedirler. Böylesi önemli bir kaynaktan yararlanabilmek için ise işletmelerin çalışanlarına yatırım yapmaları ve çalışanların kendilerini işe adanmaları gerekmektedir. Çalışanların işini ne kadar önemseydiği, kendini işine ne kadar verdiği, iş ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkisinin niteliği işe adanmışlık ile açıklanmaktadır (Kahn, 1990).

Çalışanların sahip oldukları pozitif kaynakları yaratmada kapsayıcı liderlik önemli bir kavramdır. Choi vd. (2015)'e göre kapsayıcı liderler çalışanlara faydalı kaynak yaratma konusunda başarılıdır. Ayrıca kapsayıcı liderler çalışanları örgüte katkıda bulunmaya daha fazla teşvik ederler. Bu nedenle yaratılan kaynakların çalışanlar için olumlu algılanması çalışanları rollerine daha fazla bağlanmalarına ve bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynaklarını kuruma adayarak karşılık vermeye daha istekli olurlar.

Çalışanların işe adanmışlık düzeylerini olumlu yönde etkileyecek bir diğer önemli etken ise çalışan sesliliğidir. Çalışan sesliliği ise çalışanların örgüt içerisinde örgütü eleştirmekten çok geliştirmek amacına hizmet eden yapıcı bir tartışmayı içeren destekleme, geliştirme ve iyileştirme niyetli davranışlarıdır (Kulualp, 2016).

Kapsayıcı liderler çalışanları dinlemeye her zaman hazır davranış sergilerle ve arzu edilen kurumsal hedeflere ulaşmak için mevcut ve yeni prosedürleri çalışanları ile tartışmaya açıktır (Carmeli vd., 2010). Kapsayıcı liderler, sözlerinde ve eylemlerinde tutarlılık sergileyerek, çalışanların seslerini ifade edebilmeleri için tehditkâr olmayan bir ortam yaratırlar. Ayrıca kapsayıcı liderler astları ile arasında kaliteli ilişkileri teşvik ederek ve çalışanların yeteneklerine bakılmaksızın kaynak sağlamada adil davranırlar (Hollander, 2012).

Bu araştırmada kapsayıcı liderlik, çalışan sesliliği ve işe adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişkiler sosyal değişim teorisi ve iş talepleri-kaynaklar modeline göre açıklanarak kapsayıcı liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin rolü araştırılmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kapsayıcı liderler çalışanların saygı duyan, kapsayıcı bir ortam yaratarak tüm çalışanları karar alma süreçlerine katan ve bu süreçte çalışanların katkısını adil bir şekilde takdir eden liderlerdir (Hollander, 2012) Carmeli vd.(2010)'a göre ise kapsayıcı liderler takipçilerle etkileşimlerinde açıklık, uygunluk ve ulaşılabilirlik gösteren liderler olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak insanlara bir şeyler yapmaktan ziyade insanlar için bir şeyler yapma odaklı katılımcı bir süreci ifade eden kapsayıcı liderlik (Hollander, 2012) takipçilerin eylemlerini liderlikle meşrulaştıran, tanınmaya, saygı duyulmasına, yanıt verilmesine ve sorumluluğa vurgu yapmaktadır (Hollander, 2009).

Kapsayıcı liderlik takipçilerin katkılarının farkında olan ve onların katkılarını adaletli bir şekilde takdir eden, örgütsel hedefler hakkında çalışanların katılımını sağlayan, takipçilerin şahsiyetlerine saygı duyan ve güven ve sadakati besleyen dürüst bir anlayış ile mümkün olduğunca iletişime açık olan bir liderlik davranışıdır (Hollander, 2012)

Genel olarak çalışanın işine olan ilgisi ve katılımı olarak değerlendirilen işe adanmışlık çalışanların işleri ile özdeşleşmesi ve işin kendisi tarafından motive edilmesiyle çalışanların kendini iş yoluyla ifade etmesini içermektedir. Çalışanların kendilerini yaptıkları işe adayarak, iş yoluyla kendilerini ifade etmeleri çalışma performanslarının da önemli ölçüde artmasına neden olmaktadır (Barkhuizen ve Rothmann, 2006).

Kapsayıcı liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi öncelikle sosyal değişim teorisi çerçevesinde ele alıyoruz. Örgütsel faaliyetlerin çalışanlar nezdinde faydalı olduğu inancının olması çalışanların bu faydaya karşın duygusal bağlılık ile karşılık vermesine neden olmaktadır (Rhoades ve Eisenberger,

2002). Javed vd. (2018a)'ya göre kapsayıcı liderlerin destekleyici yapısı ve sahip olmuş oldukları kapsayıcı nitelikler çalışanlara katkı sağlamakta ve bu katkıya karşılık çalışanlar gerek liderlerine gerekse de örgütlerine karşılık verme zorunluluğu yaşamaktadırlar. Ayrıca kapsayıcı liderler takipçilerle etkileşimlerinde açıklık, uygunluk ve ulaşılabilirlik gösteren liderlerdir (Carmeli vd., 2010). Lideriyle açık bir şekilde etkileşim kurabilen takipçilerin liderlerine karşı güven duygusu artacaktır. Psikolojik olarak güven duygusunun yaşanması ise işe adanmışlığı oluşturan işe istek duyma düzeyini arttırmaktadır (Garg ve Dhar, 2017). Dolayısıyla liderleri ile yüksek düzeyde kaliteli etkileşim yaşayan çalışanlar karşılıklılık normu gereği liderlerin kendilerine olan katkılarının karşılığını vermede daha isteklidirler. Bu nedenle çalışanlar ile liderler arasında yaşanan etkileşimin kalitesi işe adanmışlığı arttırmaktadır. (Choi vd., 2015; Garg ve Dhar, 2017; Javed vd. (2018)

Ses çıkarma davranışı, "örgütsel veya birim işleyişini iyileştirmek amacıyla işle ilgili konular hakkında fikirlerin, önerilerin, endişelerin veya görüşlerin isteğe bağlı olarak iletilmesidir" (Morrison, 2011). Çalışan sesliliği, salt eleştirmekten ziyade örgütü ve örgüt ortamını geliştirmeyi ve iyileştirmeyi amaçlayan yapıcı ve destekleyici davranışlardır (Van Dyne ve LePine, 1998).

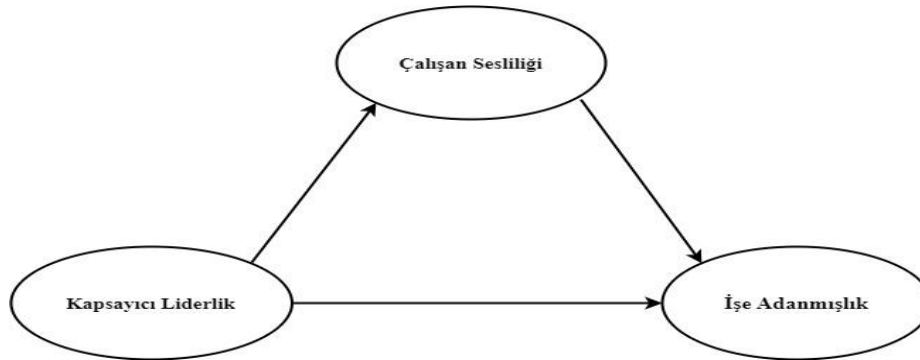
Çalışan sesliliği davranışını işe adanmışlığın önemli bir öncülüdür. İş talepleri-kaynakları teorisine dayalı olarak çalışanlar, kuruluşun kendilerine fayda sağlayabilecek karar alma sürecine katılma fırsatları gibi değerli kaynaklar sağladığına inanırlarsa, daha fazla çaba harcayabilecekler ve işlerine daha fazla katılabileceklerini hissetmektedirler (Kwon vd., 2016). Yine teoriye göre karar alma sürecine katılım da dahil olmak üzere iş kaynakları işe adanmışlığı artırmada hem içsel hem de dışsal motivasyonu artırıcı bir rol oynamaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004; Schaufeli vd., 2009; Ge; 2020) Çalışan sesliliği çalışanlara kurumsal karar alma süreçlerine katılım algılarını getirir ve sonuç olarak onların işe adanmışlık davranışı geliştirmelerine yol açar. Yani çalışanların açıkça konuşma veya görüşlerini yukarıya doğru dile getirme fırsatı bulması onların işe bağlılıklarını artıracaktır (Ge; 2020).

Kapsayıcı liderlerin çalışanların iş ile alakalı çalışanların herhangi bir fikir ve düşüncelerini belirtmelerinde açık bir iletişim sergileyerek çalışanların istek, öneri veya şikâyetlerini dile getirmelerinde onlara kapsayıcı bir yaklaşım sergilemesi (Carmeli vd., 2010; Hollander, 2012) çalışan sesliliğini artırıcı bir unsundur (Younas vd.,2023). Çalışan sesliliğinin artması ise çalışanların işe adanmışlığını arttırmaktadır (Kwon vd., 2016; Ge; 2020). Bu nedenle kapsayıcı liderliğin çalışan sesliliği ve işe adanmışlık arasındaki ilişkilere yönelik aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Kapsayıcı liderlik işe adanmışlığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H2: Kapsayıcı liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracı rolü vardır.

Şekil 1: Araştırma modeli



ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi bu bölümde açıklanmaktadır. Araştırmada ölçümlerin, analizlerin, araştırmanın evren ve örnekleme ve katılımcıların demografik özelliklerinin yanı sıra veri toplama sürecinin açıklaması sunulmuştur.

Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini üretim firmaları oluşturmaktadır. Örnekleme ise kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş Gaziantep ilindeki üretim işletmeleri oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet kısıntısı nedeniyle rastgele seçilen 5 adet üretim işletmesinin üretim departmanı çalışanları ile anket çalışması yapılmıştır. Üretim işletmelerinin insan kaynakları departmanları ile görüşülmüş ve anketler araştırmaya katılmayı kabul eden işletmelerin insan kaynakları departmanlarına dağıtılmıştır. Araştırmanın örnekleme 391 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların 79'u kadın 312'si ise erkektir. Katılımcıların 110'sı 18-29 yaş, 187'si 30-45 yaş ve 94'ü ise 46 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadır. İş deneyimi açısından katılımcıların 89'u 1-4 yıl, 168'i 5-10 yıl ve 158'i ise 11 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahiptir.

Araştırmanın Ölçekleri

Kapsayıcı Liderlik Ölçeği: Araştırmada Carmeli vd. (2010) tarafından geliştirilen, açıklık (3 ifade), uygunluk (4ifade) ve ulaşılabilirlik (2ifade) olmak üzere üç boyut ve dokuz ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerlemesi Sürücü ve Maslakçı (2021) tarafından yapılmıştır. Güvenirlilik analizi neticesinde ise ölçeğin cronbach alfa güvenirlilik katsayısı 0.90 olarak bulunmuştur **Çalışan Sessliliği Ölçeği:** Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlemesi Arslan ve Yener (2016) tarafından yapılan tek boyut ve altı ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Güvenirlilik analizi neticesinde ise ölçeğin cronbach alfa güvenirlilik katsayısı 0.94 olarak bulunmuştur **İşe Adanmışlık Ölçeği:** Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından geliştirilen dinçlik (3 ifade), adanmışlık (3 ifade) ve özümseme (3 ifade) olmak üzere üç boyut ve dokuz maddelik UWES-9 (Utrecht Work Engagement Scale) ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerlemesi Özkalp, ve Meydan (2015). tarafından yapılmıştır. Güvenirlilik analizi neticesinde ise ölçeğin cronbach alfa güvenirlilik katsayısı 0.95 olarak bulunmuştur

BULGULAR

Araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik yapılan DFA analizi sonuçları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklerin ve araştırma modelinin uyum iyiliği istatistikleri

Uyum İyiliği Değerleri	χ^2	df	CMIN/DF	AGFI	IFI	CFI	TLI	RMSEA
Kapsayıcı Liderlik	58.185	20	2.909	0.928	0.991	0.991	0.984	0.070
Çalışan Sessliliği	15.790	5	3.158	0.945	0.996	0.996	0.989	0.074
İşe Adanmışlık	42.336	21	2.016	0.951	0.994	0.994	0.990	0.051
Ölçüm Modeli	470.059	234	2.009	0.890	0.979	0.979	0.976	0.051

Ölçeklere yönelik yapılan DFA analizi sonuçlarına göre ölçeklerin uyum iyiliği değerlerini sağladığı ve araştırma modelinin iyi uyum düzeyinde olduğu görülmüştür (Kline, 2016).

Tablo 2: Değişkenlerin CR, AVE ve Korelasyon katsayıları

	CR	AVE	1	2	3
1.Kapsayıcı Liderlik	.97	.84	(.90)		
2.Çalışan Sessliliği	.96	.82	.477**	(.94)	
3.İşe Adanmışlık	.96	.79	.583**	.630**	(.95)

**p<.001, n= 391, Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri parantez içinde verilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde, araştırma değişkenleri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler görülmüştür. Ayrıca araştırma değişkenlerinin CR değerlerinin .96 ile .97 arasında olduğu, AVE değerlerinin ise .79 ile .84 arasında olduğu ve CR > AVE olduğu görülmektedir (Hair ve diğerleri, 2014).

Araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Aracılık testi için Monte carlo parametrik bootstrap seçeneği ile 5000 örneklemeden oluşan % 95 güven aralığında en yüksek olabilirlik yöntemi kullanılmıştır. Güven aralıklarına ilişkin değerler aşağıda sunulmuştur.

Yapısal model üzerinden araştırma hipotezleri test edilmiştir. Analiz neticesinde Kapsayıcı liderlik çalışan sessliliği üzerinde ($\beta = .408$, $p < .001$, %95 CI [.39, .59]) pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Çalışan sessliliği ise işe adanmışlık üzerinde ($\beta = .449$, $p < .001$, %95 CI [.32, .56]) pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Yine Kapsayıcı liderlik işe adanmışlık üzerinde toplam ($\beta = .626$, $p < .001$, %95 CI [.52, .72]) ve doğrudan ($\beta = .408$, $p < .001$, %95 CI [.29, .53]) pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu durumda H1 hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca kapsayıcı liderliğin işe adanmışlık üzerinde dolaylı ($\beta = .218$, $p < .001$, %95 CI [.16, .29]) anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu durumda H2 hipotezi desteklenmiştir. Bu bulgulara göre kapsayıcı liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde çalışan sessliliğinin kısmi aracılık rolü vardır. Zira elde edilmiş Bootstrap güven aralığı değerleri 0 (sıfır) değerini kapsamamaktadır.

SONUÇ

Çalışanların örgüt içinde aidiyat ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılayıp kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratarak ve iş yerinde katılımın sağlanması için çalışanların uygulama becerilerinin sergilendiği bir liderlik davranışı olan kapsayıcı liderliğin (Xiaotao vd., 2018) çalışan sessliliği ve işe adanmışlık üzerindeki etkisini inceleyen bu çalışmada 391 kişiden elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Yapılan analizler neticesinde kapsayıcı liderliğin çalışan sessliliğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Bu bulgular kapsayıcı liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi inceleyen (Weis vd.,2018; Guo vd.,2022; Younas vd.,2023) çalışma sonuçlarıyla uyumludur. Elde edilen bulgu kapsayıcı liderliğin çalışan işe adanmışlığı arttırdığını göstermektedir.

Kapsayıcı liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisine yönelik yapılan analizlerde ise kapsayıcı liderliğin işe adanmışlık üzerinde toplam ve doğrudan etkisinin olduğu tespit edilmiştir. elde edilen bu bulgu kapsayıcı liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan (Choi vd.,2015; Bannay vd.,2020; Bhutto vd.,2021; Chen vd.,2020; Carmeli vd., 2010) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Araştırmanın ana amacına yönelik yapılan aracılık analizinde ise kapsayıcı liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde çalışan sessliliğinin aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu kapsayıcı liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde çalışan sessliliğinin arttırıcı rolünü göstermektedir.

Araştırma, belli bir zaman diliminde yapıldığından ve zaman içerisinde tutum ve algılar değişebileceğinden, bu çalışma gerçekleştirildiği süreç ile sınırlıdır. Bu nedenle, benzeri bir araştırmanın farklı sektör ve çalışanlar da uygulanması araştırmacılar için önerilebilir. Ayrıca

kapsayıcı liderliğin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisinden hareketle kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışı, bilgi paylaşımı, görev performansı değişkenleri ile araştırılması araştırmacılar için önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Arslan, A., & Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Journal of Management and Economics Research*, 14(1), 173-191.
- Bannay, D. F., al-Thalami, M. J. H., & Al-Shammari, A. A. (2020). The Role of Inclusive Leadership Behaviours on Innovative Workplace Behaviour with Emphasis on the Mediator Role of Work Engagement. 7.1-13.
- Barkhuizen, N., & Rothmann, S. (2006). Work engagement of academic staff in South African higher education institutions. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 15(1), 38-46.
- Bhutto, T. A., Farooq, R., Talwar, S., Awan, U., & Dhir, A. (2020). Green inclusive leadership and green creativity in the tourism and hospitality sector: serial mediation of green psychological climate and work engagement. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-22.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., and Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety. *Creativity Res. J.* 22, 250–260.
- Chen, L., Luo, F., Zhu, X., Huang, X., & Liu, Y. (2020). Inclusive Leadership Promotes Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behavior Through the Mediation of Work Engagement and Moderation of Organizational Innovative Atmosphere. *Frontiers in Psychology*, 11.1-11.
- Chen, L., Luo, F., Zhu, X., Huang, X., & Liu, Y. (2020). Inclusive Leadership Promotes Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behavior Through the Mediation of Work Engagement and Moderation of Organizational Innovative Atmosphere. *Frontiers in Psychology*, 11.1-11.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943.
- Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(3), 1-7.
- Göktaş Kulualp, H. (2016). Çalışan Sesliliği ile Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Academic Review*, 16(4).745-761.
- Guo, Y., Zhu, Y., & Zhang, L. (2022). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Current Psychology*, 41(3), 1301-1310.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition*. Essex: Pearson Education Limited.
- Hollander E.P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York, America: Taylor Francis Group.
- Hollander, E. P. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York: Routledge.
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., ul Haque, A., & Rubab, U. (2018a). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 1-18.
- Kline. R.B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling (4th Edn.)* London: The Guilford Press.

- Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence?. *Human Resource Management Review*, 26(4), 327-337.
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma ölçeğinin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.
- Schaufeli W. & Bakker, A.B. (2004), UWES Utrecht Work Engagement Scale http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf, Erişim Tarihi: 15. 01.2024
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Sürücü, I., & Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *doğuş üniversitesi dergisi*, 22(2), 201-215.
- Van Dyne L. & LePine, J. A.(1998) “Helping and Voice Extra-role Behavior. Evidence of Construct and Predictive Validity”, *Academy of Management Journal*, 41: 108-119.
- Weiss, M., Kolbe, M., Grote, G., Spahn, D. R., & Grande, B. (2018). We can do it! Inclusive leader language promotes voice behavior in multi-professional teams. *The Leadership Quarterly*, 29(3), 389-402.
- Xiaotao, Z., Yang, X., Diaz, I., & Yu, M. (2018). Is too much inclusive leadership a good thing? An examination of curvilinear relationship between inclusive leadership and employees’ task performance. *International Journal of Manpower*, 39(7), 882-895.
- Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Haque, A. U. (2023). Inclusive leadership and voice behavior: the role of psychological empowerment. *The Journal of Social Psychology*, 163(2), 174-190.

AKADEMİSYENLERİN ÜNİVERSİTELERİNE ATFETTİKLERİ NİTELİKLERİN KURUMSAL İTİBAR İLE PRESTİJ ALGILARI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARIYLA İLİŞKİSİ²

Dr. Gizem BİLGİNER

Dokuz Eylül Üniversitesi, bilginer.gizem@ogr.deu.edu.tr

Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

Dokuz Eylül Üniversitesi, pınar.ozero@deu.edu.tr

ÖZET

Akademisyenlerin çalıştıkları kuruma yönelik itibar algılarının öncelikli belirleyicisi kurumun sahip olduğu niteliklerdir. Bu niteliklerin biçimlendirdiği olumlu itibar algıları akademisyenlerin kurumu destekleyen davranışlarda bulunmasını güçlendirir. Bu çalışmada, Türkiye’de devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin kurumlarına atfettikleri niteliklerin, itibar ile prestij algılarına nasıl yansıdığı ve bunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri incelenmiştir. İtibarın belirleyicilerini test etmek üzere kültür ve bağlama özgü geliştirilen ‘Kuruma Atfedilen Nitelikler (KAN)’ ölçüm aracı kullanılmıştır. Algılanan kurumsal itibarı öncül ve sonuçlarıyla sınavan bütüncül araştırma modeline göre kuruma atfedilen niteliklerin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde algılanan kurumsal itibar ve örgütsel prestij (kısmi) aracılık etkisi saptanmıştır. Ayrıca algılanan kurumsal itibar ve örgütsel prestij çoklu (tam) aracılık etkileri ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal İtibar, Üniversitelerde İtibar, Kuruma Atfedilen Nitelikler, Örgütsel Prestij, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

GİRİŞ

İtibar Yönetimi, paydaşların güvenine, ürün ve hizmetlerin değerine, pazar paylarına, yetkin insan kaynağını çekme ve tutmaya vb. olan rekabet güçlendirici yansımalarıyla işletmeler için oldukça önemlidir.

Bu ilgi zamanla eğitim kurumlarını da içine almıştır. Üçüncü kuşak sonrası üniversitenin tartışıldığı günümüzde; nitelikli akademisyen ve öğrencileri çekebilmek, araştırma projelerine kaynak yaratabilmek, bilimsel çıktılarının ve eğitimin kalitesini yükseltebilmek gibi birbirine de bağlı sonuçları açısından yükseköğretim kurumları da itibar yönetimine odaklanmalıdır.

Üniversiteler açısından kritik soru ‘*etikli itibar yönetiminin nasıl yapılacağı*’dır. Üniversitelerin itibar sıralamalarındaki yerlerini yönetmeleri önemli görünmekle birlikte, araçtan çok amaç haline

² Bu çalışma Bilginer (2024) doktora tezinden raporlanmaktadır.

gelebilen sıralamalar; başta metodolojileri, geçerlilik ve güvenilirlikleri vb. birçok yönden eleştirilmektedir (Adler ve Harzing 2009; Longden, 2011; Safón, 2013; Teichler 2011). Alanyazında üniversitelerin bu çerçevenin dışında stratejik yaklaşımla kendilerini benzersiz özelliklerine göre konumlandırmalarının daha anlamlı ve etkili olacağı (Suomi, 2014; Verčič vd., 2016; Vidaver-Cohen, 2007) vurgulanmaktadır.

Üniversitelerin itibarı iç ve dış paydaşlarının deneyimlerinden etkilenir. Her bir paydaş grubunun beklenti ve algılarıyla, üniversitenin paydaşlarına yönelik davranışları itibar algılarının temel belirleyicileridir (Bilginer ve Özer, 2023; Suomi, 2014; Verčič vd., 2016; Vidaver-Cohen, 2007).

İtibarı geliştirmek için salt itibar algısını ölçmek yeterli değildir. Algının öncülleri belirlenip ölçülmeli, iyileştirmeler bu ölçümlerden yola çıkarak gerçekleştirilip, izlenmelidir (Fombrun vd., 2015; Ponzi vd., 2011).

Bu çalışma; iki aşama ve üç araştırmadan oluşan çalışmanın son araştırmasını içermektedir.

İtibar, üniversitelerin kilit iç paydaşları akademisyenler açısından incelenmiştir. Akademisyenlerin itibar algılarının güçlendirilmesi, diğer paydaşlar nezdinde itibarı belirleyen faktörlerin geliştirilmesine katkı sağlayacağından, kurumsal itibar yönetiminde kritiktir.

‘Akademisyenlerin itibar algıları nasıl şekilleniyor?’ çalışmanın temel sorusudur. Türkiye’de devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin kurumsal itibar algılarının belirleyicilerinin (kuruma attettikleri nitelikler) kurumsal itibar ve prestij algılarını nasıl biçimlendirdiği ve bunların davranışsal sonuçlardan biri olan örgütsel vatandaşlığa yansımaları sorgulamak çalışmanın *temel amacıdır.*

Alanyazında sıklıkla başvurulan Fombrun’un (2000) RQ ölçeği, itibarın öncülleri ile yapının kendisini bir arada ele alarak itibara ilişkin kavrayışı güçleştirmektedir. Sorunu çözmek üzere geliştirilen Reprak System Modelinin (Fombrun vd., 2015) kullanımı yaygınlaşmakta ve üniversiteler için de kullanılması önerilmektedir (Vidaver-Cohen, 2007). Ancak itibarı belirleyici sürücü nitelikler kültür ve bağlama özgü farklılaşmaktadır. RQ ve Reprak Index’in evrensellik iddiası farklı kültür ve bağlamlarda yürütülen araştırmaların geçerliliğini zedelemektedir. Üniversite özelinde geliştirilmemiş bu araçların hedef dile çevrilerek doğrudan kullanılmasının uygun olmadığı düşünülmektedir. Bu şekilde ölçüm üniversitelerin eğitim, araştırma, topluma hizmet rollerini ve itibarın sürücü niteliklerine ilişkin bağlamsal algı farklılıklarını görmezden gelmektedir (Bilginer ve Özer, 2023).

Bu gerekçelerden hareketle, ilk aşamada emik bakış açısıyla itibarı belirleyen öncüllere yönelik ölçüm aracı geliştirilmiştir. İkinci aşamada ise ölçüm aracı bütüncül model içinde sınanmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar farklı disiplinlerce çalışılan soyut ve kompleks bir olgu olup, yazında tanımına ilişkin karmaşa vardır. Sağlıklı araştırma için öncelikle kavramın etkili bir tanımı yapılmalı ve ölçümler tanım kapsamında planlanmalıdır.

Bu çalışmada Algılanan Kurumsal İtibar (AKİ); Money vd.’nin (2017) paydaş odaklı bakış açısıyla ‘algı’, Dowling’in (2016) ayrımına göre ise ‘bireysel değerlendirme’ olarak, paydaş grubunun belirli zaman diliminde kuruma yönelik gözlem ve kurumla etkileşimleri kapsamında gelişen

duyguları/inançları olarak kavramsallaştırılmaktadır (Dowling, 2016; Fombrun vd., 2015; Lange vd., 2011; Money vd., 2017; Ponzi vd., 2011; Walker, 2010).

İşlevsel tanımında (Dowling ve Gardberg, 2012; Rossiter, 2002); (1) Ölçüm yapılacak örgüt, (2) Yargının nitelikleri, (3) Değerlendirmeleri yapan paydaş/paydaşlar, (4) Kavramsal tema, (5) -Olması durumunda- yapısal düzeyler arasında farklılıklar: Farklı şirket türleri, paydaş grupları, bağlamlar (ülkeler) ve zaman (kriz öncesi ve sonrası) vb. belirtilmelidir. Tanım (6) Başka -öncül ve sonuç-değişkenlerini içermemelidir (Dowling, 2016).

İşlevsel tanım sözü edilen unsurları içerecek şekilde yapılmıştır: '(1) *Türkiye'de devlet üniversitelerinde İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile İşletme Fakültelerinde* (3) görev yapmakta olan akademisyenlerin (4) çalıştıkları kuruma yönelik gözlemleri ve kurumla etkileşimleri kapsamında gelişen deneyimleri ile oluşan (2) *duygu ve inançlarıdır.*'

AKİ'nin gücü pek çok sonuç değişkenini olumlu etkiler (Fombrun vd., 2015; Money vd., 2017). Akademisyenlerin çalıştıkları üniversiteye ilişkin olumlu itibar algılarının performansı etkilemesi, niyet ve davranışlarına yansyarak -eğitsel, bilimsel, hizmete ilişkin- sonuçlara katkısı beklenmektedir.

Kuruma Atfedilen Nitelikler

Örgütsel davranış alanında iç paydaşlar ekseninde AKİ'ye odaklanan araştırmalar, '*çalışanların deneyimlerini anlamlandırması* (Fombrun ve Van Riel, 1997)' tanımını esas almaktadır. Bu tanımdan hareketle en kritik nokta deneyim alanlarının tespitidir.

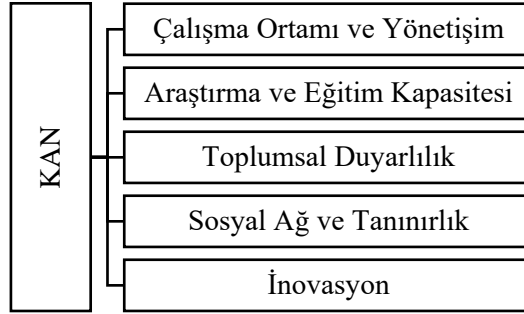
Çalışmanın ilk aşamasının nitel tasarlanmış ilk araştırmasında (Bilginer ve Özer, 2022) Türkiye'de devlet üniversitelerinde görev yapan Sosyal Beşerî ve İdari Bilimler temel alanında çalışan akademisyenlerin kurumsal itibar algılarının biçimlenmesinde etkili olan deneyim alanları '*kurumun fonksiyonları*', '*kurumla geliştirilen ilişki*', '*kuruma yönelik üçüncü tarafların görüşleri*' olarak ortaya çıkmıştır.

'*Kuruma Atfedilen Nitelikler (KAN)*' olarak tanımlanan kurumun fonksiyonlarına ilişkin ilk deneyim alanı; Fombrun vd.'nin geliştirdiği itibar ölçeklerinin boyutlarıyla uyumlu olup, öncül ve itibarın salt yapısının içi içe geçmesinden kaynaklı sorunlardan arındırılarak yalnızca '*fonksiyonel öncülü*' içermektedir (Fombrun vd., 2015, Ponzi vd., 2011).

Öncül; kurumun fonksiyonlarıyla ilgili olduğundan, kurumun kontrol gücünün en yüksek olduğu ve her paydaş grubunca algıların benzer şekillendiği bilinmektedir. Diğer deneyim alanlarında paydaşların algılarının çeşitlendiği ve kurumun kontrol gücünün azaldığı değerlendirildiğinde, itibarını güçlendirmeyi hedefleyen kurumların öncelikle bu deneyim alanına odaklanması önerilmiştir. KAN'ın alanında öncülük kategorisi liderlik ve inovasyon; nitelikli çıktılar kategorisi, eğitim, öğretim ve hizmet çıktılarıyla ilişkilidir. Üçüncü kategori; çıktıların niteliğinde kritik olan çalışma ortamı ve yönetim fonksiyonunu kapsamaktadır.

İlk aşamanın ikinci araştırmasında (Bilginer ve Özer, 2023) KAN'a yönelik kültür ve bağlama özgü ölçüm aracı geliştirilmiştir. KAN'ın keşfedilen ve doğrulanan boyutları Şekil 1'de yer almaktadır.

Şekil 1: Kuruma atfedilen nitelikler (KAN)



İtibar algılarının fonksiyonel öncülü (Money vd., 2017) KAN, üniversitelerin stratejik kararları ve eylemleriyle biçimlenir. Paydaşların AKİ'leri gibi AÖP'ünü de etkiler (Fombrun vd., 2015; Ponzi vd., 2011; Sweitzer ve Volkwein, 2009; Vidaver-Cohen, 2007).

Örgütsel Prestij

Kurumsal itibar yıllardır yapılan çalışmalar sonucu etkileşim içerisinde olduğu kavramlardan arındırılmış olsa da hala benzer kavramlar ile karıştırılmakta ya da kavramlar birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bunlardan biri de Algılanan Örgütsel Prestijdir (AÖP) (Shrand, 2018).

Kurum içindekiler görüş ve algılarını biçimlendirirken, kurum itibarının dışarıdakilerce nasıl görüldüğünü değerlendirir ve kendi değerleriyle yorumlarlar (Carmeli, 2005; Sung ve Yang, 2008). AÖP '*kurum itibarının dışarıdan nasıl görüldüğünün*', '*diğerlerinin kuruma yönelik inanç ve düşüncelerinin*' iç paydaşların algılarına yansımaları ile biçimlenir (Bhattacharya vd., 1995; Mael ve Ashforth, 1992).

Örgütsel davranış alanyazınında birçok çalışmada (Freid, 2005; Ried ve Ried, 2021; Simiyu ve diğerleri, 2019; Stephen, 2009; Sung ve Yang, 2008; Sweitzer ve Volkwein, 2009) AKİ ve AÖP ortak öncüllerinin (*biri de kuruma atfedilen niteliklerdir*) varlığı, yapısal benzerlikleri ve karşılıklı döngüsel ilişkileri kapsamında birlikte ele alınmıştır.

Bu çalışmalarda dış paydaşların AKİ'lerinin, iç paydaşların AÖP'lerini açıkladığı (Freid, 2005; Ried ve Ried, 2021) görülmektedir. Söz konusu çalışmalarda iki değişkenin ilişkisi farklı modeller çerçevesinde ele alınarak her iki değişkenin etkilediği sonuç değişkenleri tartışılmış, AKİ'nin sonuç değişkenlerini AÖP'le ilişkisi üzerinden etkilediği bulgulanmıştır (Sung ve Yang, 2008; Sweitzer ve Volkwein, 2009).

Fonksiyonel öncülden (KAN), AKİ gibi etkilenmesi beklenen AÖP'ün de kurumun performansına olumlu yansiyacak çıktıları yordaması ve her iki algının ortak etkilerinin değerlendirilmesinin performansı güçlendiren sürece yönelik bütüncül bir çerçeve sunması beklenmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

AKİ'yi etkileyen nedenler (Düşünce) paydaşlarda duygusal bağlar (Duygu) ve algılar geliştirir. Bunlar sonucu paydaşlar kurumun performansını artıran davranışsal kararlar (Davranış) alırlar (Dolphin, 2004; D'Souza vd., 2013; Fombrun ve Rindova, 1996; Money vd., 2017; Newbury vd.,

2014; Vidaver-Cohen ve Brønn, 2013). AKİ'nin öne çıkan davranışsal sonuçlarından biri de Örgütsel Vatandaşlık Davranışdır (ÖVD).

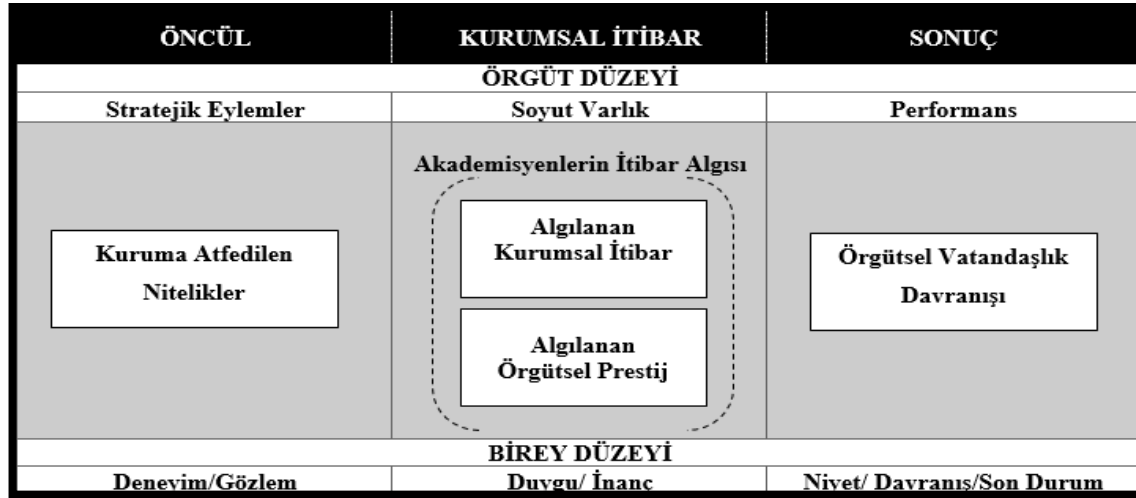
Çalışma kapsamında ÖVD'nin kavramsallaştırılmasında Organ'ın çalışmaları temel alınmıştır. ÖVD biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan, açık şekilde tanımlanmamış ve örgütün etkili çalışmasını destekleyerek performansına katkı sağlayan isteğe bağlı bireysel davranışlardır (Borman ve Motowidlo, 1997; Organ, 1997; Podsakoff, 2000; Organ, 1988).

Çalışanlar itibarı davranışlarıyla inşa eder, şekillendirirken, onların davranışları da kurum dışındakilerin itibar algularından etkilenir (Helm, 2011). Bu karşılıklı ilişki kapsamında AKİ güçlü olduğunda çalışanların da onu davranışlarıyla korumaları ve/veya geliştirmeleri daha olasıdır (Schaarschmidt vd., 2015).

Çalıştıkları kurumun itibarını güçlü algılayan çalışanlar daha çok ÖVD göstermektedirler (Carmeli, 2005; Fu vd., 2014; Helm, 2011; Mehtap ve Kökalan, 2013). Güçlü AÖP, ÖVD'yi olumlu etkilemektedir (Boğan ve Dedeoğlu, 2020; Carmeli, 2005; Schaarschmidt vd., 2015; Schaarschmidt ve Könsgen, 2020).

Araştırma amacına uygun olarak kavramsal tartışma ve kuramsal dayanaklara bağlı geliştirilen model Şekil 2'de yer almaktadır.

Şekil 2: Araştırma modeli



Fombrun vd., 2015; Money vd., 2017; Rindova vd., 2005; Sweitzer ve Volkwein, 2009; Vidaver-Cohen, 2007'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Oluşturulan modele bağlı hipotezler:

- H1: KAN, AKİ'yi etkilemektedir.
- H2: KAN, AÖP'ü etkilemektedir.
- H3: AKİ ve AÖP ilişkilidir.
- H4: AKİ, ÖVD'yi etkilemektedir.
- H5: AÖP, ÖVD'yi etkilemektedir.
- H6: KAN, ÖVD'yi etkilemektedir.
- H7: KAN'ın ÖVD'ye etkisinde AKİ aracıdır.
- H8: KAN'ın ÖVD'ye etkisinde AÖP aracıdır.

H9: KAN'ın ÖVD'ye etkisinde AKİ ve AÖP çoklu aracıdır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmaya ilişkin veri toplanması için gerekli izinler (iki aşama ve -bu araştırma dahil- üç araştırma için) 7 Ağustos 2022 tarihinde DEÜ Etik Kurulu'dan alınmıştır. Araştırma nedensel yaklaşımla nicel olarak tasarlanmış, *survey yöntemi* ve *yazılı soru sorma tekniği* ile gerçekleştirilmiştir. Analizlerde SPSS Statistic 25 ve AMOS Graphics programlarından faydalanılmıştır.

Devlet üniversitelerinde İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile İşletme Fakültelerinde görev yapan akademisyenler³ olarak belirlenen evrene uygun olarak rastlantısal örnekleme yöntemiyle belirlenen üniversitelere e-posta ile iletilen uygulama davetine olumlu yanıt verenlere form linki çevrimiçi ulaştırılmıştır. Mart-Haziran 2023 tarihleri arasında 33 üniversiteden 412 akademisyenden veri toplanmıştır. Eksik, hatalı formlar elenerek geçerli 370 formdan elde edilen veriler analize dâhil edilmiştir.

Örnekleme yer alan katılımcıların; %53'ü erkek, %47'si kadındır. Katılımcıların unvan dağılımı sırasıyla; Profesör %29,5; Doçent %21,1; Dr. Öğretim Üyesi %22,2; Öğretim Görevlisi Dr. %2,2; Öğretim Görevlisi %1,6; Araştırma Görevlisi Dr. %9,5 ve Araştırma Görevlisi %14,1'dir. Katılımcıların çoğunluğunun (%49,7) mesleki kıdemi 16 yıl üzerinde olup; 11-15 yıl arası %17,6; 6-10 yıl arası %14,1; geri kalan ise 5 yıl ve altı mesleki kıdemlidir. Halen görev yapmakta oldukları üniversitede çalışma süreleri ise çoğunluk için (%33,2) 16 yıl üzerinde olup; 11-15 yıl arası %19,5; 6-10 yıl arası %18,9; geri kalan için ise 5 yıl ve altındadır.

Değişkenlerin ölçümünde; Mael ve Ashforth'un (1992) tek boyutlu, 8 ifadeli AÖP, Ponzi vd.'nin (2011) tek boyutlu, 4 ifadeli AKİ -RepTrak Pulse-, araştırmacı tarafından geliştirilen KAN ve Podsakoff vd.'nin (1990) beş boyutlu, 24 ifadeli ÖVD ölçüm araçları kullanılmıştır. Ölçüm araçları 5 dereceli likert formatında yapılandırılmıştır.

Ölçüm araçları ileri doğru çeviri deseniyle araştırmacı ve Türkiye'de görev yapan biri yabancı uyruklu ve diğeri Yabancı Diller Yüksekokulunda görevli iki dil uzmanınca kaynak dilden hedef dile çevrilmiş, kaynak dille hedef dildeki versiyonların birbirine denkliği Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında görev yapan üç öğretim üyesi tarafından değerlendirilmiştir. Üç alan uzmanının maddelerin biçim ve anlamlarına yönelik geri bildirimleri sonrasında düzeltmeler yapılarak ölçüm araçlarının son hali iki Türk Dili ve Edebiyatı uzmanı tarafından gözden geçirilmiştir.

Birinci düzey çok faktörlü modelde; KAN, 5 boyut -Çalışma Ortamı ve Yönetişim (CAO), Toplumsal Duyarlılık (TOD), Araştırma ve Eğitim Kapasitesi (AEK), İnovasyon (İNO), Sosyal Ağ ve Tanınırlık (SAT)- 24 ifade, AÖP, tek boyut 8 ifade, AKİ, tek boyut 4 ifade, ÖVD, 5 boyut -Diğergamlık (DGR), Sivilerdem (SVL), Vicdanlılık (VCD), Sportmenlik (SPR), Nezaket (NZK)- 19 ifade ile doğrulanmış yakınsak ve ıraksak geçerliliğe sahip ve güvenilirlerdir.

Tablo 1'de görüldüğü gibi maddelere yönelik analizlerde gözlenen değerler örtük değişkenleri oldukça iyi temsil etmektedir.

³ Türkiye'de devlet ve vakıf üniversiteleri arasında belli yapısal farklar bulunmaktadır. Bu nedenle çalışma kapsamında sadece devlet üniversitelerine odaklanılmıştır. Kurumsal itibar alanına aşinalıkları ve alana özgü kavramlara hakimiyetlerinden hareketle evren devlet üniversitelerinde görev yapan İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile İşletme Fakültelerinde aktif görevde olan akademisyenler olarak sınırlandırılmıştır.

Tablo 1: Ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirlikleri

Ölçüm Aracı	Uyum İyiliği Değerleri	Geçerlilik Yakınsak/İraksak	Güvenirlilik CA
KAN	CMIN=760.025, CMIN/df=3.220, RMSEA=.078, CFI=.95, GFI=.858	CR > AVE AVE > .5 AVE'nin karekökleri > Faktörler Arası Korelasyonlar AVE > MSV	.972, .894, .938, .910, .935
AÖP	CMIN=53,080, CMIN/df=2,949, RMSEA=.073, CFI=.981, GFI=.965		.917
AKİ	CMIN=3.012, CMIN/df=1.506, RMSEA=.037, CFI=.999, GFI=.996		.943
ÖVD	CMIN=2844,397, CMIN/df=2,935, RMSEA=.072, CFI=.900, GFI=.899		.806, .715, .807, .623, .817

BULGULAR VE TARTIŞMA

Korelasyon analizi bulguları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Ana değişkenlere ilişkin korelasyon analizi bulguları

	KAN	AÖP	AKİ	ÖVD
KAN	1			
AÖP	.635***	1		
AKİ	.802***	.563***	1	
ÖVD	.489***	.420***	.475***	1
***p<.000				

KAN ile AÖP orta ($\beta=.63$, $p=.000$), KAN ile AKİ yüksek ($\beta=.80$, $p=.000$), AKİ ile AÖP orta ($\beta=.56$, $p=.000$); KAN ile ÖVD zayıf ($\beta=.49$, $p=.000$), AÖP ile ÖVD zayıf ($\beta=.42$, $p=.000$) ve AKİ ile ÖVD zayıf ($\beta=.47$, $p=.000$) ilişki bulgulanmış, *H3 desteklenmiştir*.

Tablo 6’da yer alan doğrudan etkileri raporlayan analizlerde; KAN’ın, ÖVD ($\beta=.49$, $p<0.001$), AKİ ($\beta=.80$, $p<0.001$) ve AÖP ($\beta=.64$, $p<0.001$) üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri bulgulanmış, *H6, H1 ve H2 desteklenmiştir*.

AKİ’nin, ÖVD ($\beta=.47$, $p<0.001$) ve AÖP’ün ÖVD ($\beta=.41$, $p<0.001$) üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri bulgulanmış *H4, H5 desteklenmiştir*.

Tablo 3: Doğrudan etkiler analizi

	β Etki	β St. Edilmemiş Yol Katsayısı	SH
KAN → ÖVD	.49	.166***	.030
R2		.236	
KAN → AKİ	.80	1.072***	.065
R2		.642	
KAN → AÖP	.64	.891***	0.70
R2		.404	
AKİ → ÖVD	.47	.118***	0.21
R2		.221	
AÖP → ÖVD	.41	.100***	.019
R2		.171	

Aracılık testinde, istatistiksel olarak güçlü kabul edilen Efron ve Tibshirani'nin (1993) önyükleme (bootstrap) metodolojisi (Shrout ve Bolger, 2002; Hayes, 2018; Zhao vd., 2010) kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesine yönelik analizlerde %95 güven aralığında 5000 önyükleme örneklemini (n=370) yaratılarak (Shrout ve Bolger, 2002) toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4: Dolaylı etkiler analizi

	β Etki	β St. Edilmemiş Yol Katsayısı	SH	Uyum İyiliği Değerleri
KAN → AKİ → ÖVD	.301	.100**	.038	CMIN=120,097, CMIN/df=2,859, RMSEA=0.07, GFI=0.94, CFI=0.96
		.058*	.026	
R2	.257			
Toplam Etki	.49			
Doğrudan Etki	.30			
Dolaylı Etki	.186* (p=.018) (BC:.030- .348)			
KAN → AÖP → ÖVD	.372	.123***	.031	CMIN=151,096, CMIN/df=3,598, RMSEA=0.08, GFI= 0.93, CFI= 0.94
		.043*	.019	
R2	.258			
Toplam Etki	.49			
Doğrudan Etki	.37			
Dolaylı Etki	.116* (p=.029) (BC:.014-.230)			
KAN → AKİ/AÖP → ÖVD	.219	.071 (P=0,064)	.039	CMIN=155.646, CMIN/df=3.113, RMSEA=0.07, GFI= 0.93, CFI=0.95
		.051*	.026	
		.038*	.018	
R2	.274			
Toplam Etki	.49			
Doğrudan Etki	.22			
Dolaylı Etki	.270** (P=.008) (BC:.068-.490)			
	*p<.05, **p<.001, ***p<.000			

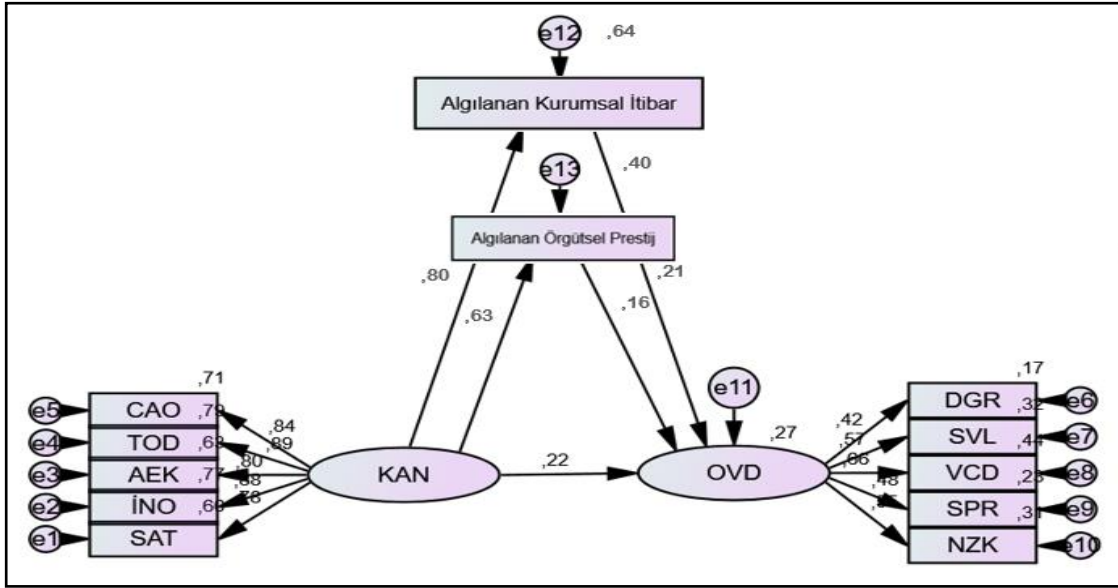
KAN'ın ÖVD'ye etkisinde AKİ'nin modele dahil edilmesiyle, KAN'ın ÖVD'ye olan etkisi azalmış ($\beta=.30, p<0.05$) ancak anlamlılığını yitirmemiştir. Saptanan kısmi aracılığın gücü yüksektir (Preacher ve Kelly, 2011) dolaylı etkiler anlamlıdır [$\beta=.186, p<0.05, \%95GA (BC: .030,.348)$], *H7 desteklenmiştir*.

KAN'ın ÖVD'ye etkisinde AÖP'in modele dahil edilmesiyle KAN'ın ÖVD'ye olan etkisi azalmış ($\beta=.37, p<0.05$) ancak anlamlılığını yitirmemiştir. Saptanan kısmi aracılığın gücü yüksektir (Preacher ve Kelly, 2011), dolaylı etkiler anlamlıdır [$\beta=.116, p<0.05, \%95GA (BC: .006,.082)$], *H8 desteklenmiştir*.

KAN'ın ÖVD'ye etkisinde AKİ ve AÖP'nin modele birlikte (çoklu aracı) dahil edilmesiyle, KAN'ın ÖVD'ye etkisi azalmış ve anlamlılığını kaybetmiştir ($\beta=.22, p=.064, p>.005$). Saptanan çoklu tam aracılığın gücü yüksektir (Preacher ve Kelly, 2011), dolaylı etkiler anlamlıdır [$\beta=.270, p=0.008, \%95GA (.068-.490)$], *H9 desteklenmiştir*.

KAN, AKİ ve AÖP'ü yordamaktadır. Kurumun sahip olduğu nitelikleri, karakteristik özellikleri açıklayan KAN'ın alanyazındaki araştırmalarda da bireylerin itibar ve prestij algılarını önemli ölçüde etkilediğine işaret edilmiştir (Fombrun vd., 2015; Ponzi vd., 2011; Sweitzer ve Volkwein, 2009; Vidaver-Cohen, 2007).

Şekil 3: KAN'ın ÖVD'ye etkisinde AKİ ve AÖP'ün aracı etkisi



Ortak öncüllerin varlığı ve içerik olarak benzerlikler içeren yapılar olması nedeniyle birlikte ele alınan (Sung ve Yang, 2008; Sweitzer ve Volkwein, 2009) AKİ ve AÖP'ün pozitif ilişki bulgusu alanyazınla örtüşmektedir.

Bulgular KAN'ın ÖVD'ye etkisinde, AKİ ve AÖP'ün (kısmi) aracılık etkilerini desteklemiştir. Alanyazında algıların düşüncelerden kaynaklandığı ve düşüncelerin bu algılar aracılığıyla davranışlara yansıdığı (Dolphin, 2004; D'Souza vd., 2013; Fombrun ve Rindova, 1996; Money vd., 2017; Newburry vd., 2014; Vidaver-Cohen ve Brønn, 2013) değerlendirilmiştir. Aynı ayrı kısmi aracılık etkisi olan itibar ve prestij algılarının birlikte tam aracı olarak bulgulanması, her iki

değişkenin sonuçlara yansımaları açısından bütüncül değerlendirilmesinin daha anlamlı olduğu yorumunu güçlendirmektedir.

AKİ ve AÖP'ün, ÖVD'yi yordadığı bulgusu da alanyazınla uyumludur. Alanyazındaki çalışmalar çalıştıkları kurumun itibarını güçlü algılayan çalışanların (Carmeli, 2005; Fu vd., 2014; Helm, 2011; Mehtap ve Kökalan, 2013) daha çok ÖVD göstereceklerine işaret etmişlerdir. İncelenen çalışmalarda (Boğan ve Dedeoğlu, 2020; Carmeli, 2005; Schaarschmidt vd., 2015; Schaarschmidt ve Könsgen, 2020) AÖP'ün yüksek olmasının da ÖVD'yi güçlendirdiği tartışılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Etkili yönetilerek güçlendirilen AKİ pek çok sonuç değişkenini olumlu yönde etkileyerek kurumsal performansı artırır. Yarattığı rekabetçi üstünlükler nedeniyle, iş dünyasında itibar güçlendirecek stratejilere giderek daha fazla odaklanılmaktadır.

Bu gelişmelere koşut olarak farklı disiplinlerden akademik ilgi de gelişmektedir. Alanyazında itibarın ölçülmesi ve geliştirilmesiyle ilgili yayınlar çeşitlenip çoğalmakta, geliştirilen modeller uygulamalara yansıtılmaktadır.

Üniversiteler de kendi tarihsel gelişim süreçleri içerisinde itibar yönetimine daha görünür biçimde odaklanmışlardır. Niceliksel ve niteliksel farklı itibar boyutlarını önceleyerek geliştirilen sıralamalar yükseköğretimde yarışmacı ortamı güçlendirmiştir. Ancak sıralamalar metodolojilerine yönelik sorgulanmaktadır. Üniversitelerin itibar stratejilerini sıralamaların çerçevesinin dışına çıkararak geliştirmeleri, üreteceği sonuçlar açısından daha etkili görünmektedir.

İtibarın güçlendirilmesinde ilk aşama mevcut durumun tespitidir. Yükseköğretim alanında itibar ölçümü çeşitli yönlerden sorunludur. Başvurulan ölçüm araçlarının itibarın öncül ve sonuçlarını ayırtıramaması ve evrensellik iddiası, bu sorunların başlıcaları olarak alanyazında tartışılmaktadır.

Türk Yükseköğretim Sisteminde üniversiteler uzun zamandır sıralamalardaki yerlerini izleyip, itibarlarını geliştirici çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmanın, üniversitelerin kendi benzersiz niteliklerine odaklanan özel çaba ve projelere yönelmesi yönünde farkındalığı artırması ve bu yönde teşvik edici olması beklenmektedir.

Her bir paydaşın kurumsal itibar algısı kendine özgü beklenti ve deneyimleri nedeniyle farklılık gösterir. Bu bağlamda sırasıyla; öncelikli paydaşların belirlenmesi, belirlenen paydaş grubu için itibarın öncüllerinin ortaya çıkarılması, ardından uygun araçlarla hedef paydaşın deneyimlerine yönelik algılarının sorgulanması itibar yönetimde uygun bir çerçeve oluşturacaktır.

İç paydaşların itibarın inşası ve güçlendirilmesinde üstlendikleri önemli roller, kurumsal itibar yönetimi açısından kilit paydaş olarak değerlendirilmelerinde etkilidir. Bu çalışmada aynı gerekçeden hareketle akademisyenlerin itibar algılarının nasıl biçimlendiğine odaklanılmıştır.

AKİ ve AÖP'ü, öncül ve sonucuyla sınavan bütüncül araştırma modeline göre; KAN'ın ÖVD'ye etkisinde AKİ ve AÖP'ün (kısmi) aracı olduğu saptanmış, AKİ ve AÖP'ün çoklu (tam) aracılık etkileri ortaya konmuştur.

İtibar algıları ile öncüllerini ayırtıran, kültür ve bağlama duyarlı geliştirilen KAN ölçüm aracının üniversitelerin mevcut durumunun belirlenmesinde etkili olabileceği değerlendirilmektedir. KAN; itibarı geliştirmede önceliklerin, stratejiler ve eylemlerin planlanmasında gerekli tespitlerin yapılarak yol haritasının (tedavinin) belirlenmesinde metaforik olarak tıbbi teşhis süreçlerinde yararlanılan 'kan tahlilleri' gibi değerlendirilebilir.

Tahlillerden hareketle; eğitim ve araştırma kalitesi yükseltilerek, yetkin mezunlar verilmesi, çalışma ortamı ve yönetişimin paydaş beklentilerine uygun olarak geliştirilmesi, görünür toplumsal katkıların ve yenilikçi uygulamaların güçlendirilmesi vb. iyileştirmeler sonucu üniversitelerin algılanan itibarı ve sıralamalardaki yeri geliştirilebilecektir.

Alanyazında yapılan araştırma çağrılarında biri AKİ öncül ve sonuçlarının bütüncül modeller ile test edilmesidir. İtibarın döngüsel ilişkisinde kilit paydaş olan çalışanların kurumlarına yönelik AKİ ve AÖP'leri ve bu alguların güçlendirdiği davranışsal sonuçlardan biri olan ÖVD arasındaki kapsamlı ilişkilerin sorgulandığı araştırma, söz konusu çağrılara da yanıt vermektedir.

Araştırmanın alanyazında birlikte ele alınsalar da çoklu etkileri sınırlı tartışılan AKİ ve AÖP'ün sonuca ortak etkisini test etmesi bakımından alana katkı verici olması beklenmektedir.

Gelecek çalışmalarda: Akademisyenlerin itibar algılarını belirleyen deneyim alanları olarak keşfedilen diğer iki alana (kurumla geliştirilen ilişki ve kuruma yönelik üçüncü tarafların görüşlerine ilişkin algılar) yönelik ölçme araçlarının geliştirilmesi; KAN'ın farklı uzmanlık alanlarından akademisyenleri temsil eden örneklerde sınanması; akademisyenler dışındaki iç ve dış paydaşlar için benzer sistematikte çalışılarak her paydaş özelinde itibarın sürücü niteliklerinin somutlaştırılması önerilebilir.

Bu öneriler; alanyazındaki boşlukların doldurulması kadar uygulamada da itibarın geliştirilmesinde kritik boyutları somutlaştırması, kurumların toplam itibar algılarını değerlendirebilmesi, etkili stratejilerle eylem adımlarının belirlenmesi noktalarında katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Adler, N. J., & Harzing, A. W. (2009). When knowledge wins: Transcending the sense and nonsense of academic rankings. *Academy of Management Learning & Education*, 8(1), 72–95.
- Bhattacharya, C. B., Rao, H. ve Glynn, M. A. (1995). Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing*, 59: 46–57.
- Bilginer, G., & Süral Özer, P. (2022). Üniversitelerde kurumsal itibar: akademisyenlerin itibar algılarının belirleyicilerine yönelik nitel bir araştırma. 9. Örgütsel Davranış Kongresi (pp. 329-339), Çanakkale, Turkey <https://odkcomu.com/tr/sayfa/848/bildiri-kitabi>
- Bilginer, G., & Özer, P. S. (2023). Functional Antecedent of Corporate Reputation in Universities: Developing A Measurement Tool for the Corporate Reputation Attributes (CRA). *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 13(1), 327-353. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8428366>
- Bilginer, G. (2024) *Akademisyenlerin Üniversitelerine Atfettikleri Niteliklerin Kurumsal İtibar Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Boğan, E., & Dedeoğlu, B. B. (2020). Hotel employees' corporate social responsibility perception and organizational citizenship behavior: perceived external prestige and pride in organization as serial mediators. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 27(5): 2342-2353.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*. 10(2): 99-109.
- Carmeli, A. (2005). Perceived External prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*. 26(3): 443-464.

- Dolphin, R. R. (2004). Corporate reputation –A value creating strategy. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 4(3): 77-92.
- Dowling, G. R., ve Gardberg, N. A. (2012). Keeping score: The challenges of measuring corporate reputation. *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*. (ss. 34–68). Oxford University Press.
- Dowling, G. R. (2016). Defining and measuring corporate reputations. *European Management Review*, 13(3), 207-223.
- D'Souza, C., Taghian, M. ve Sullivan-Mort, G. (2013). environmentally motivated actions influencing perceptions of environmental corporate reputation. *Journal Of Strategic Marketing*. 21(6): 541-555.
- Fombrun, C. J., Ponzi, L. J., & Newburry, W. (2015). Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak® system for measuring corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 18, 3-24.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The reputation quotient sm: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7, 241-255.
- Fombrun, C.J., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1-16.
- Fombrun, C. J. ve Rindova, V. (1996). Who's tops and who decides? The social construction of corporate reputations. New York University, Stern School Of Business, Working Paper, 5, 13.
- Freid, L. (2005). Reputation and prestige in American research universities: An exploration of the history of rankings and the increasing importance of student selectivity in perceptions of quality in higher education. University of Pennsylvania.
- Fu, H., Li, Y. veDuan, Y. (2014). Does employee-perceived reputation contribute to citizenship behavior? The mediating role of organizational commitment. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. 26(4): 593-609.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2.baskı)*. New York: The Guilford Press Helm, 2011
- Hu, S., Lai, H. S. ve King, B.E.M., R (2020). restaurant employee service sabotage and customer deviant behaviors: The moderating role of corporate reputation. *Journal Of Hospitality & Tourism Research*. 44(7): 1126-1152.
- Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management*, 37(1), 153-184.
- Longden, B. (2011). Ranking indicators and weights. In J. C. Shin, R. K. Toutkoushian, & U. Teichler (Eds.), *University rankings, the changing academy: The changing academic profession in international comparative perspective* (Vol. 3). Dordrecht: Springer Science.
- Mael, F. ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal Of Organizational Behavior*. 13(2): 103-123.
- Mehtap, O. ve Kokalan, O. (2013). The relationship between corporate reputation and organizational citizenship behavior: A comparative study on tv companies and banks. *Quality & Quantity*. 47(6): 3609-3619.

- Money, K., Saraeva, A., Garnelo-Gomez, I., Pain, S. ve Hillenbrand, C. (2017). Corporate reputation past and future: A review and integration of existing literature and a framework for future research. *Corporate Reputation Review*, 20(3): 193-211.
- Newbury, W., Gardberg, N.A. ve Sanchez, J.I. (2014). Employer attractiveness in Latin America: The association among foreignness, internationalization and talent recruitment. *Journal Of International Management*, 20(3): 327–344.
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy Of Management Review*, 2(1): 46-53.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. ve 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.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. ve 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.
- Ponzi, L. J., Fombrun, C. J., & Gardberg, N. A. (2011). Reprtrak™ pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 14(1), 15-35.
- Preacher, K. J., & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: Quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological Methods*, 16(2), 93-115.
- Ried, L. D., ve Ried, D. B. (2021). Predicting the 2016 Us News & World Report rankings using a reputation and prestige model. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 13(2): 91-101.
- Rindova, V.P., I.O. Williamson, A.P. Petkova ve J.M. Sever. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy Of Management Journal*. 48 (6): 1033–1049.
- Rossiter, J. R. (2002). The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 19: 305-336.
- Safón, V. (2013). What do global university rankings really measure? The search for the X factor and the X entity. *Scientometrics*, 97, 223-244.
- Schaarschmidt, M., Walsh, G. ve Ivens, S. (2015). Perceived external reputation as a driver of organizational citizenship behavior: Replication and extension. *Corporate Reputation Review*. 18(4): 314-336.
- Schaarschmidt, M., & Könsgen, R. (2020). Good citizen, good ambassador? Linking employees' reputation perceptions with supportive behavior on twitter. *Journal Of Business Research*. 117: 754-763.
- Shrand, B. C. (2018). *Academics' Organisational Identification And Commitment: Influences Of Perceptions Of Organisational Support And Reputation*. (Doktora Tezi). Cape Town: University Of Cape Town.
- Shrout, P.E. ve N. Bolger (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations, *Psychological Methods*, 7, 422-445.

- Simiyu, G., Komen, J., ve Bonuke, R. (2019). Social media, external prestige and students' attitude towards postgraduate enrollment: A conditional process analysis across levels of university reputation. *SEISENSE Journal Of Management*. 2(5): 1-19.
- Stephen, T. D. (2009). Clustering research activity in communication doctoral programs: relationship of publication productivity and department size to disciplinary reputation and prestige. *Journal Of Communication*. 59(4): 768-787.
- Sung, M. ve Yang, S. U. (2008). Toward the model of university image: The influence of brand personality, external prestige, and reputation. *Journal Of Public Relations Research*. 20(4): 357-376.
- Suomi, K. (2014). Exploring the dimensions of brand reputation in higher education—a case study of a Finnish master's degree programme. *Journal Of Higher Education Policy and Management*, 36(6), 646-660.
- Sweitzer, K., ve Volkwein, J. F. (2009). Prestige among graduate and professional schools: comparing the us news' graduate school reputation ratings between disciplines. *Research In Higher Education*. 50(8): 812-836.
- Tabachnick, B. G. ve L. S. Fidell (2001). *Using Multivariate Statistics*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Teichler, U. (2011). Social contexts and systemic consequence of university rankings: A meta-analysis of the ranking literature. *University rankings: Theoretical basis, methodology and impacts on global higher education*, 55-69.
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Žnidar, K. (2016). Exploring academic reputation—is it a multidimensional construct?. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(2), 160-176.
- Vidaver-Cohen, D. ve Brønn, P. S. (2015). Reputation, responsibility, and stakeholder support in Scandinavian firms: a comparative analysis. *Journal Of Business Ethics*. 127: 49-64.
- Vidaver-Cohen, D. (2007). Reputation beyond the rankings: A conceptual framework for business school research. *Corporate Reputation Review*, 10(4), 278-304.
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*. 2(4): 357–387.
- Wang, X., Keh, H. T. ve Yan, L. (2020). Customer perceptions of frontline employees' extra-role helping behaviors. *Journal of Services Marketing*. 34(6): 869-883.
- Zhao, X., Lynch, J. G. ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37, 197–206.

ÖRGÜTSEL ÇALIŞMALARDA ORTAK YÖNTEM VARYANS ANALİZİ: MPLUS İLE DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ GÖSTERGE DEĞİŞKEN TEKNİĞİ KULLANIMI

Dr. Öğr. Üyesi Safa ARSLAN

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, arslansafa@aybu.edu.tr

Doç. Dr. Emre Burak EKMEKÇİOĞLU

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, ebekmekcioglu@aybu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı örgütsel çalışmalarda potansiyel risklerden biri olan ortak yöntem varyans (OYV) sorununa karşı William vd. (2010) geliştirdiği doğrulayıcı faktör analizi gösterge tekniğinin örnek bir araştırma gerçekleştirilerek Mplus programı ile test edilmesidir. Nicel çalışmalar için kesitsel bir araştırma tasarımının uygulanması, verilerin tek bir zamanda ve tek bir kaynaktan toplanması, araştırmacıların OYV sorunu ile karşı karşıya bırakabilmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi gösterge tekniği, potansiyel OYV tehdidine karşı en etkili analiz yöntemlerinden biri olarak görülmektedir. Türkiye bağlamında gerçekleştirilen ve kesitsel araştırma tasarımının uygulandığı örgütsel çalışmaların çok büyük bir kısmında istatistiksel olarak ya OYV hiç incelenmemekte ya da OYV riski Harman tek faktör testi yapılarak analiz edilmektedir. Ancak bu test OYV ile ilgili sonuçlar vermede oldukça sınırlıdır. Bu nedenle bu çalışmada dönüşümsel liderlik, bireysel yaratıcılık ve çalışan performansı ilişkisinin araştırıldığı bir örnek üzerinde mavi tutum ölçeği gösterge değişken olarak kullanılarak OYV, doğrulayıcı faktör analizi gösterge tekniği izlenerek uygulamalı olarak incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ortak Yöntem Varyans Analizi, Doğrulayıcı Faktör Analizi Gösterge Değişken Tekniği, Örgütsel Çalışmalar, Araştırma Yöntemleri

GİRİŞ

Ortak Yöntem Varyans (OYV), yöntemden kaynaklanan sistematik bir sorundur. Bir çalışmada veriler aynı katılımcılardan toplandığında, bu yöntemin araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi etkileyeceği düşünülmektedir (Podsakoff vd., 2003). Özellikle birey düzeyinde veri toplanan sosyal bilimlere ait çalışmalarda OYV ciddi bir sorun olarak kabul edilmiştir (Bozionelos ve Simmering, 2020). Çalışanların kendi tutum, inanç, algı, kişilik tipleri ve iş ortamı hakkında veri sağladığı örgüt çalışmaları buna örnek verilebilir.

Uluslararası yazında araştırmacılar OYV endişesiyle, OYV sorununa çözüm üretmek için çeşitli teknikler geliştirmişlerdir. OYV'ye başlangıçta engel olmak, OYV'nin nedenini anlamak, OYV'nin hangi düzeyde olduğunu tespit etmek ve bunun veriye verdiği zararı kontrol etmek üzere farklı amaçlarla farklı teknikler araştırmacılar tarafından önerilmiştir. Birey düzeyinde veri toplanan araştırma alanlarında ve özellikle örgüt ve yönetim alanında yapılan çalışmalarda, akran değerlendirmesi aşamasında OYV editörlerin ve hakemlerin en çok dikkat ettiği hususların başında gelmektedir. Bu nedenle araştırmacılar kullanacakları ölçek ve katılımcıları belirlerken OYV hakkında nasıl bir strateji izleyeceklerini belirlemeleri önemli hale gelmiştir.

Uluslararası yazında OYV hakkında oldukça detaylı kaynaklar bulunurken, Türkçe örgüt ve yönetim çalışmalarında, OYV hakkında detaylı kaynaklar olmamakla beraber, yazında bu sorunun dikkate alınmadığı ortadadır (Bakır ve Doğan, 2021). Türkçe pazarlama yazınında OYV hakkında yapılan

araştırmaları taradıkları çalışmalarında Bakır ve Doğan (2021) Türkçe yazında OYV göz ardı edilmiş olmasını büyük bir eksiklik olarak tartışmışlardır.

Bu çalışma, OYV'nin kontrol edilmesi hakkında geliştirilen tekniklerden en etkili olduğu kabul edilen, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Gösterge Değişken Tekniğinin örgüt ve yönetim çalışmalarında nasıl tatbik edileceğini Mplus programı yardımıyla göstermeyi amaçlamaktadır. Böylece, Türkçe yazında OYV hakkında bir farkındalık oluşturulması sağlanarak, örgüt ve yönetim alanında araştırmacıların çalışmalarında olabilecek OYV sorunu hakkında farkındalıkları artırılacaktır. Üstelik bu çalışma, DFA Gösterge değişken tekniğini uygulamalı olarak açıklayacaktır. Böylece, zaman, maliyet ve uygulama sorunları nedeniyle tek kaynaklı veri kullanmak durumunda kalan araştırmacılarımız için Türkçe yazına önemli bir kaynak kazandırılacaktır.

Çalışmamızın devam eden kısmında, öncelikle OYV kavramsal tanımı yapılarak, OYV'nin nedenleri gösterilecektir. Daha sonra çalışmada uygulanacak olan DFA Gösterge Tekniği açıklanacaktır. Yöntem kısmında, çalışmada kullanılan veri ve veri süreci açıklanacaktır. Daha sonra DFA gösterge değişken tekniğinin aşamalı olarak uygulanması anlatılacaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Ortak Yöntem Varyansı

OYV, farklı değişkenlere ait ölçeklerin aynı yöntemin kullanılması ile birlikte sistematik şekilde ortaya çıkan bir hata kaynağıdır (Podsakoff vd., 2003). OYV, kullanılan ölçek yapısından ziyade kullanılan yöntemle ilişkilidir (Podsakoff vd., 2003). Değişkenleri temsil için elde edilen gözlemlenen değerler ile gerçek değerler arasında meydana gelen fark hata olarak nitelendirilir ve bu hata sistematik ve sistematik olmayan hata olarak ikiye ayrılır. Sistematik bir hata olan OYV, eşit bir şekilde dağılmadığı gibi araştırma sonuçlarını manipüle edebilmektedir (Carmines ve Zeller, 1979). Dolayısıyla, çoğu araştırmada ortaya çıkan değişkenler arası ilişkiler ve etkileşimler, çoğu zaman sadece gerçek ilişki ve etkileşimleri ifade etmezler aynı zamanda OYV kaynaklı yanlışlık hatasını da yansıtmaktadırlar (Bozionelos ve Simmering, 2022).

Podsakoff vd. (2003) OYV'ye neden olan faktörleri detaylıca sırlarken bu nedenleri 4 ana başlıkta toplamışlardır. Bunlar şunlardır: (1) bağımsız ve bağımlı değişkenlerin aynı kaynaktan veya katılımcıdan elde edilmesi, (2) kullanılan ölçeklerin özellikleri, (3) ifadelerin anket formuna yerleştirilme biçimi ve (4) zaman, yer ve araç gibi ölçüm ortamına ilişkin bağlamsal etkilerdir.

OYV olası olumsuz etkileri nedeniyle, algısal ölçeklerin kullanıldığı çalışmalar editörler, hakemler tarafından oldukça sıkı eleştirilmektedirler (Williams vd. 2010). Özellikle, aynı katılımcılardan verilerin toplandığı anket çalışmaları OYV için büyük potansiyel oluşturmakta ve bu yöntemi kullanan çalışmalar daha çok eleştiri almaktadırlar (Bozionelos ve Simmering, 2022). Malhotra vd. (2022), OYV'nin yöntemsel bir sorun olarak gelişimini detaylıca tartışmışlar ve bunun hakkında önemli bir yazın taraması sunmuşlardır.

Geliştirilen Teknikler

Birçok önemli teknik OYV sorununu önlemek ve tespit etmek için geliştirilmiştir. İlk grup teknikler, araştırma prosedürü ile ilgili geliştirilen önlemlerdir (Ör: a) *verilerin farklı kaynaklardan elde edilmesi*, b) *farklı veri toplama tekniklerinin kullanılması*, c) *farklı zaman ve yer noktalarının kullanılması*, d) *anket düzeninin farklılaştırılması ve tasarımı*, e) *değişkenler arası ayrımın kullanılması vb.*). Bu teknikler, toplanmak istenilen verileri OYV'den etkilenmesini aza indirmek için geliştirilmiştir İkinci grup ise istatistiki tekniklerdir (Ör: a) *Harman'ın tek faktör testi*, b) *korelasyon*

matrisi prosedürü, c) ölçülmemiş gizil metod faktörü tekniği, d) çoklu özellik-çoklu metod matrisi tekniği, e) gösterge maddeli rassal sabit model, f) doğrudan ölçülen gizil metod faktörü tekniği, g) doğrulayıcı faktör analizi gösterge değişken tekniği vb.). İstatistiki teknikler ise OYV'nin tespit edilmesi ve veriye ne derecede etkide bulunduğu belirlenerek, bu etkinin ortadan kaldırılması ile alakalıdır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi Gösterge Değişken Tekniği

DFA gösterge değişken tekniği, teorik olarak ilişkisiz olduğu düşünülen gösterge değişkenlerini kullanarak OYV sorununu tespit etmeyi ve etkisini ortadan kaldırmayı amaçlayan bir DFA model testine dayanmaktadır (Williams vd., 2010). Bu bağlamda, gösterge değişkeninin yapı ve ölçüm açısından asıl yapılarla benzer özelliklere sahip olması, anket tasarımında böyle bir değişkeninin dahil edilmesini gerektirir ve bu gösterge değişkeni veriye sonradan eklenemez (Williams vd., 2010). Bu teknikte, başlangıç olarak DFA modeli kullanılmasıyla birlikte bir dizi DFA temelli model geliştirilerek sonuçları karşılaştırılmaktadır.

Williams vd. (2010), bu tekniğin uygulanması için üç aşamalı bir süreç geliştirmişlerdir. Birinci aşamada, OYV miktarının belirlenmesi ve kontrolü için 3 adımdan oluşan DFA temelli model testi önermişlerdir. Birinci aşamanın ilk adımında gösterge değişkeninin dahil edildiği DFA ölçüm modeli vardır. Bu modelde araştırma değişkenleri ve gösterge değişkenlerinin göstergeleriyle birlikte DFA'ya eklenmesi gerekmektedir. İkinci adımda, Temel modelin geliştirilmesi yer alır. Burada, gösterge değişkenine ait faktör yüklemelerini ve hata varyanslarının, DFA'dan elde edilen standartlaştırılmamış değerlere sabitlenmesi gerekmektedir. Ayrıca, gösterge değişkeni ve araştırma değişkenleri arasındaki korelasyonun sifira sabitlenmesi de sağlanmalıdır.

Birinci aşamanın üçüncü adımında ise, üç ölçüm modeli sırasıyla geliştirilecektir: Metot-C, Metot-U ve Metot-R. Temel modeldeki metot değişkenine, araştırma değişkenlerine ait faktör yüklemeleri eşit şekilde eklenir. Böylece kısıtlı (constrained) model olan Metot-C elde edilir. Metot-U için, faktör yüklemeleri gösterge değişkene serbest şekilde tanımlanır. Böylece kısıtsız (unconstrained) model elde edilir. Birinci aşamadaki son model olan Metot-R, temel modelde elde edilen araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri sabitlenerek, Metot-C veya Metot-U tekrar kullanılarak sınırlı model (restricted) geliştirilir. Birinci aşama modellerin karşılaştırılmasıyla tamamlanır.

Bu modellerin test edilmesinin ardından, model karşılaştırmalarının yapılması gerekir. Bunu yapmak için, her bir model için chi-kare istatistiğinin ve serbestlik derecesinin (degrees of freedom) belirlenmesi ve chi-kare farkı testlerinin yapılması gerekmektedir. Özellikle, (1) Temel Model ve Metot-C, (2) Metot-C ve Metot-U ve (3) Metot-U ve Metot-R modelleri arasındaki chi-kare istatistiği farkı ile serbestlik derecesi farkı karşılaştırılır. Eğer serbestlik derecesi farkı için chi-kare farkı anlamlı ise, iki model uyumunun önemli ölçüde farklı olduğu belirlenir. Özellikle, eğer temel model ile Metot-C modeli arasındaki model uyumu anlamlı ise, veri seti OYV tarafından etkilenmiştir. Eğer Metot-C modeli ile Metot-U modeli arasındaki model uyumu anlamlı ise, OYV tüm önemli değişken yapılarını eşit olarak etkilemiyor ve eşit ağırlık varsayımı veri setinde geçerli değildir. Son olarak, Metot-U modeli ile Metot-R modeli arasındaki model uyumu anlamlı ise, DFA modelindeki gösterge değişkenlerinin, modeldeki önemli değişkenler arasındaki korelasyonları etkilediği ve yanlışlık yarattığı sonucuna varılır.

İkinci aşama olan güvenilirlik ayrıştırmasında, OYV'nin yapıların güvenilirlik düzeyini ne ölçüde etkilediğinin hesaplanmasını sağlamaktadır. Bu aşamada, Temel modelden elde edilen faktör yüklemesi ve hata varyansı değerlerine göre toplam güvenilirlik (R_{tot}) hesaplanır. Devamında ise

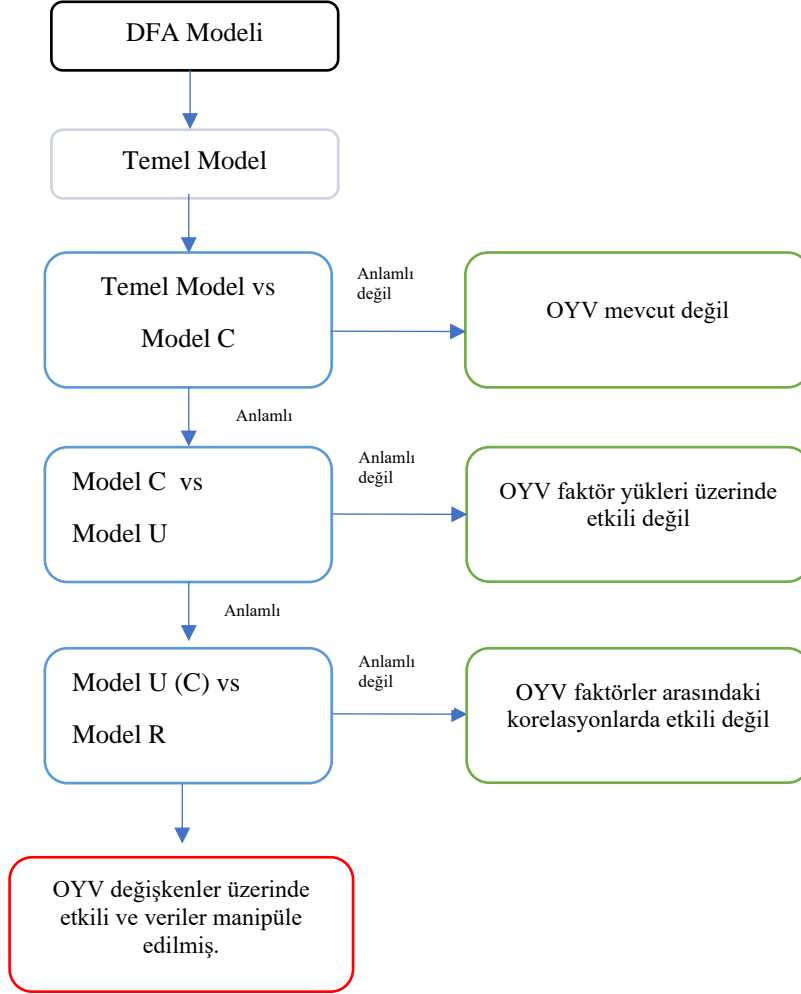
Metot-U veya Metot-C'ye göre ana (substantive) (R_{sub}) ve metot (R_{meth}) varyansların hesaplanması gerekmektedir.

Son aşamada faktör korelasyonları kullanılarak bir hassasiyet analizi gerçekleştirilir. Metot-U veya Metot-C'deki 0.05 ve 0.01 güven aralıklarının üst sınırlarına göre, metot faktör yüklemeleri sabitlenerek iki yeni model test edilir: Metot-S(0.05) ve Metot-S(0.01). En son tüm modellerdeki faktör korelasyonlarının incelenmesi sağlanır. Tablo 1'de bu aşamaların bir özeti sunulmuştur. Yine Şekil 1'de aşama adımlarının ve verilen kararları aktarmaktadır.

Tablo 1: DFA gösterge tekniği aşamaları

Aşama	Model	Uygulama
Aşama 1a: Ölçek Modelinin Değerlendirilmesi	DFA	Araştırma değişkenleri ve metot değişkenlerinin göstergeleriyle birlikte DFA'ya eklenmesi.
Aşama 1b: Temel Modelin oluşturulması	Temel	Metot değişkenine ait faktör yüklemelerini ve hata varyanslarının, aşama 1a'daki DFA'dan elde edilen standart olmayan değerlere sabitlenmesi. Metot değişkeni ve araştırma değişkenleri arasındaki korelasyonun sıfıra sabitlenmesi.
Aşama 1c: OYV için test yapılması	Metot-C Metot-U Metot-R	Temel modeldeki metot değişkene, araştırma değişkenlerine ait faktör yüklemeleri eşit şekilde eklenir. Böylece kısıtlı (constrained) model elde edilir. OYV için, Model C ve Temel model karşılaştırması yapılır. OYV tespit edilmesi durumunda, yeni modelde faktör yüklemeleri metot değişkene serbest şekilde tanımlanır. Böylece kısıtsız (unconstrained) model elde edilir. Model C ve Model U karşılaştırılır. Temel modelde elde edilen araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri sabitlenerek, Model C veya Model U tekrar kullanılarak sınırlı (restricted) Model R geliştirilir. Model U (C) ve Model R karşılaştırılır.
Aşama 2: OYV'nın sayısallaştırılarak güvenilirlik ayrıştırması yapılması		Temel modelden elde edilen faktör yükleme ve hata varyansı değerlerine göre toplam güvenilirliğin R_{tot} hesaplanması. Model U veya C'ye göre ana (substantive) (R_{sub}) ve metot (R_{meth}) varyansların hesaplanması.
Aşama 3: OYV hassasiyet analizi	Metot-S(.05) Metot-S(.01)	Model U veya C'deki 0.05 ve 0.01 güven aralıklarının üst sınırlarına göre, metot faktör yüklemelerinin sırasıyla sabitlenmesi. Tüm modellerdeki faktör korelasyonlarının incelenmesi.

Şekil 1: DFA gösterge değişken tekniği birinci aşama işlemler ve kararlar



Bu teknik, araştırma değişkenleri temsil eden ölçek maddelerinin, gösterge değişken üzerine yüklenmesine izin vererek OYV'yi ölçek maddesi düzeyinde test ederek kontrol eder. Bu sayede, araştırmacıların OYV'nin ölçek maddelerine göre kaynaklarını öğrenebilmeleri sağlanmaktadır. Böylece, araştırmacılar OYV kaynağını ortadan kaldırarak araştırma bulgularının geçerlilik ve güvenilirliğini artırabilmektedirler.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ (DFA Gösterge Tekniği Uygulaması)

Örnekleme

Veriler, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) çalışanlardan öğrenci bazlı örnekleme stratejisi (Wheeler vd., 2014) uygulanarak toplanmıştır. Wheeler vd. (2014)'nin araştırma prosedürünü takip ederek, 40 lisans öğrencisine KOBİ'lerde katılımcı bulunması için görev verildi. Genellikle "öğrenci bazlı örnekleme" olarak anılan bu örnekleme yöntemi, potansiyel katılımcıları bulmak ve onlarla iletişim kurmak için öğrenci ağlarından yararlandı. Bu yöntem tipik olasılıklı örneklemeden farklı olmasına rağmen, bir hedef kitleye ulaşmadaki pratik faydaları nedeniyle seçilmiştir. Çalışmanın amacına bağlı olarak, lisans öğrencilerinden Türkiye'de KOBİ'lerde tam

zamanlı pozisyonlarda çalışan ve anketimize katılmaya istekli 10 katılımcı bulması istenildi. Buna göre araştırmada katılımcı bulmak için görevlendirilen lisans öğrencilerine toplam 400 adet yazılı anket dağıtılmıştır. Toplamda lisans öğrencilerine toplamda 209 KOBİ çalışanından geri dönüş olmuştur, bu da %52,25 yanıt oranını göstermektedir.

Ölçekler

Dönüşümsel liderlik ölçeği: Dönüşümsel liderliği ölçmek amacıyla Carless vd. (2000) tarafından geliştirilen 7 maddelik kısa versiyon dönüşümsel liderlik ölçeği kullanılmıştır. “*Yöneticim çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.*” örnek maddedir. Cronbach’s alpha güvenilirlik katsayısı 0,85’tir. Ölçek için 5’li Likert kullanılmıştır. (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Bireysel Yaratıcılık ölçeği: Bireysel yaratıcılığı ölçmek için Houghton and DiLiello (2010) tarafından geliştirilen 5 maddeden oluşan bireysel yaratıcılık ölçeği kullanılmıştır. “*Yaratıcı beceri ve yeteneklerimi işyerinde kullanma fırsatına sahibim.*” örnek maddedir. Cronbach’s alpha güvenilirlik katsayısı 0,91’dir. 5’li Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür (1=Kesinlikle Katılmıyorum-5 =Kesinlikle Katılıyorum).

Çalışan performansı ölçeği: Çalışan performansını ölçmek için Na-Nan vd. (2018) tarafından geliştirilen ve 13 maddeden oluşan çalışan performansı ölçeğinin 5 maddelik iş kalitesi bağlamında çalışan performansı boyutu, performansı ölçmek için kullanılmıştır. “*Bana verilen görevleri dikkatli ve doğru bir şekilde gerçekleştiririm.*” örnek maddedir. Cronbach’s alpha güvenilirlik katsayısı 0,78’dir. 5’li Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür (1=Kesinlikle Katılmıyorum-5 =Kesinlikle Katılıyorum).

Mavi tutum (gösterge değişken): Ortak yöntem varyansının olup olmadığını tespit etmek amacıyla, kavramsal olarak araştırma değişkenlerimizle ilgisi olmayan mavi tutum ölçeği, gösterge değişken olarak seçilmiştir. Simmering vd. (2015)’nin üç maddeli mavi tutum ölçeği kullanılmıştır. “*Mavi rengi severim*” örnek maddedir. Bu çalışma için Cronbach alfa değeri 0,72’dir. 5’li Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür (1=Kesinlikle Katılmıyorum-5 =Kesinlikle Katılıyorum).

ANALİZ

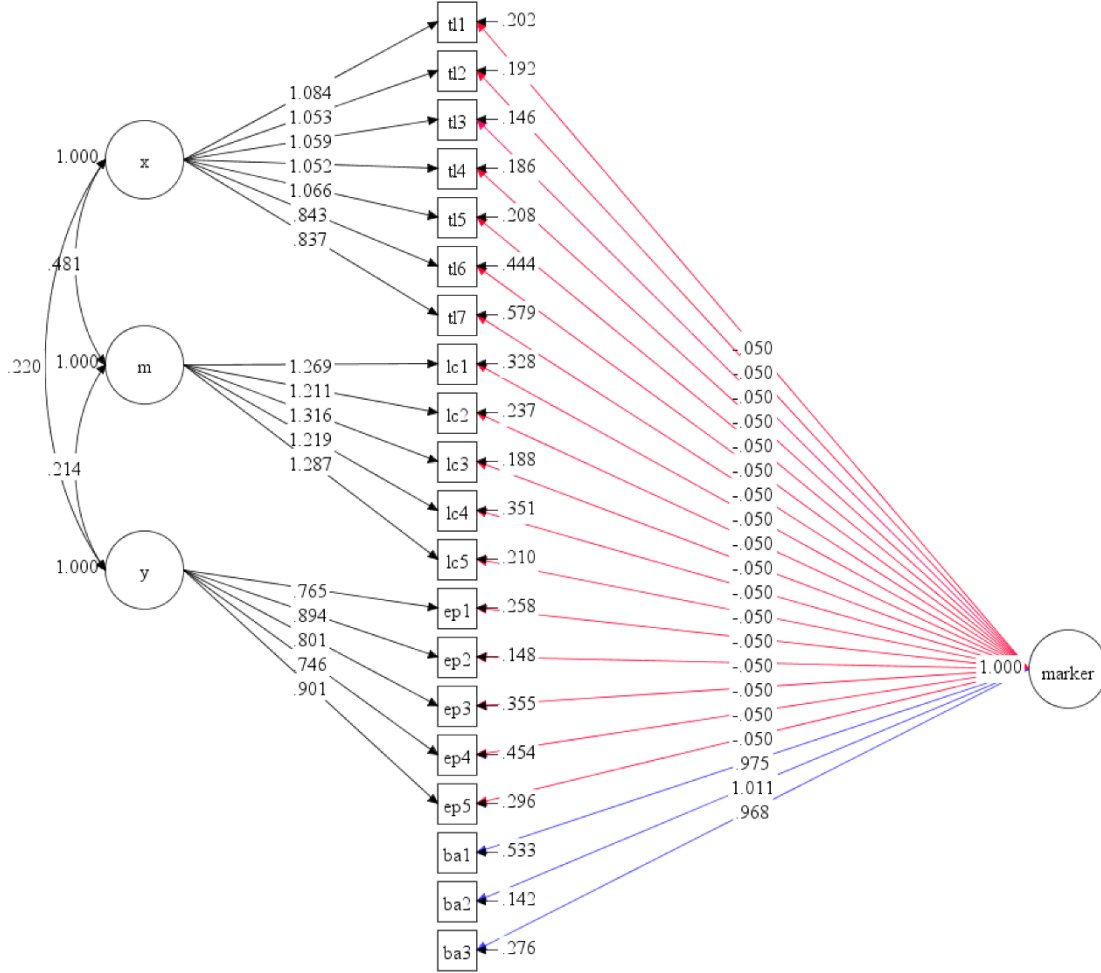
Birinci Aşama

İncelenen ilk model olan DFA modeli, Değişken 1 (X), Değişken 2 (M) ve Değişken 3 (Y) olmak üzere üç önemli gizil değişken arasında ve gösterge değişkeni (mavi tutum gösterge değişkeni) arasında tam bir korelasyon kümesine izin verir. Daha önce belirtildiği gibi, bu modeli değerlendirmenin temel nedeni, sonraki modellerde kullanılmak üzere üç gizil değişken göstergesi için faktör yüklemesi ve ölçüm hatası varyans tahminlerini elde etmektir.

İkinci adımda değerlendirilen model olan Temel Modelde, üç temel faktörün birbirleriyle ilişkilendirilmesine izin verilirken sadece gösterge değişkenin faktör yüklemeleri ve sabit hata varyansları sabitlenmiştir. Birinci adımdaki DFA modelinden elde edilen tahminler, Temel Modeldeki gösterge değişken maddeleri için faktör yüklemeleri ve hata varyansları için sabit değerler olarak kullanılmıştır. Özellikle, BA1, BA2 ve BA3 için standartlaştırılmamış faktör yüklemeleri sırasıyla 0.975, 1.011 ve 0.968’dir. Standartlaştırılmamış hata varyansları sırasıyla 0.533, 0.142 ve 0.276’dir. Bu sabit değerler Temel Model ve sonraki modellerin tamamında kullanılacaktır. Temel Modeldeki amacımız, tüm sonraki model karşılaştırmalarının yalnızca yöntem varyansı faktör yüklemelerine odaklanmasını sağlamaktır.

Üçüncü adımda Metot-C Modeli, Temel Model baz alınarak geliştirilmiştir. Ancak, Metot-C Modeli, modeldeki her bir faktör göstergesinden gösterge değişkenine ek faktör yüklemelerine sahiptir. Mevcut örnekte, Şekil 2'de kırmızı renkli oklarla temsil edilen toplam 17 yöntem faktör yüklemesi bulunmaktadır. Ayrıca, araştırma değişkenleriyle ilişkilendirilen her bir gösterge yöntem faktör yüklemesi, eşit yöntem etkileri varsayımını uygun bir şekilde yansıtmak için aynı değerde zorlanmıştır (Williams vd., 2010).

Şekil 2: Metot-C modeli



Metot-U Modeli, Metot-C Modeli ile benzerdir, ancak araştırmanın faktör maddelerinin gösterge değişkenine olan faktör yüklemelerinin farklı tahminlere sahip olmalarına izin verilir. Metot-C ve Metot-U Modellerinin karşılaştırılması, eşit yöntem etkileri varsayımının test edilmesini sağlar. Son olarak, Metot-R modelinde, Temel Modelden elde edilen Değişken 1, Değişken 2 ve Değişken 3 için alınan faktör korelasyonları sabit değerler olarak kullanılır. Bu değerler ya Metot-C ya da Metot-U Modelinde (hangisi destekleniyorsa) kullanılır. Yöntem-R modeli ile her ikisinin de karşılaştırılması, gösterge değişkeninin araştırma değişkenlerine olan yanlı etkilerinin istatistiksel testini sağlar.

İkinci Aşama: OYV'nin sayısallaştırılarak güvenilirlik ayrıştırması yapılması

Üçüncü Aşama: OYV hassasiyet analizi

Birinci aşamada OYV tespit edilmediğinden ikinci ve üçüncü aşamaya geçilmemiştir.

SONUÇ

Birinci Aşama: Model karşılaştırmaları

Her bir model için yapılan analizlerin model sonuçları, Tablo 2'de gösterilmektedir. Bu sonuçlar, her bir model için chi-kare, serbestlik derecesi ve Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) değerlerini içerir. Temel Model ve Metot-C Modeli, gösterge değişkeni ile ilişkilendirilen faktör yüklemelerinin (eşit olduğu varsayılan) herhangi bir faktör göstergesi ile ilgili olmadığı hipotezini test etmek için karşılaştırıldı. Bu iki model arasındaki chi-kare farkı testi, Temel Modeldeki 20 yöntem faktör yüklemesinin hepsinin reddedilmesini desteklemediğini gösterdi. Özellikle, Tablo 2'de gösterildiği gibi, karşılaştırma 1 serbestlik derecesi ile 0.996 chi-kare farkı üreterek 0.05 anlamlılık düzeyinde chi-kare kritik değerini aşmamaktadır (3.84). Normal bir analiz sürecinde, bu aşamada OYV veriler üzerinde etkisi olmadığı kabul edilir ve ileri sorgulamaya gerek duyulmaz. Ancak süreci göstermek amacıyla sonraki analizler de aşağıda paylaşıldı.

Tablo 2: OYV model karşılaştırma sonuçları

Modeller	χ^2 (df)	CFI	RMSEA (90%CI)	$\Delta\chi^2$ (Δ df)	p	Model karşılaştırma
Gösterge değişkenli DFA model	350.234(160)	0.957	0.075 (0.050-0.059)	-	-	-
Temel model	355.930(173)	0.958	0.071 (0.053-0.062)	-	-	-
Method-C modeli	354.934(172)	0.958	0.071 (0.053-0.062)	0.996 (1)	0.318	Vs. Temel Model
Method-U modeli	343.023(156)	0.957	0.076 (0.054-0.063)	11.911 (16)	0.750	Vs. Method-C
Method-R modeli	343.056(159)	0.958	0.074 (0.053-0.062)	0.033 (3)	0.998	Vs. Method-U

İlk karşılaştırma sonucunda, OYV varlığına dair bir bulgu tespit edilirse, analizlere Metot-U ve Metot-C Modelleri arasında bir model karşılaştırması yapılarak devam edilir. Burada gösterge değişkenine ilişkin OYV etkisinin, faktör göstergeleri üzerinde yüklenen tüm maddeler için eşit olduğu null hipotezi test edildi. Chi-kare farkı testi, Metot-C Modelindeki kısıtlamaların reddedilmesini desteklemedi. Özellikle, karşılaştırmanın sonucunda, 16 serbestlik derecesi ile 11.911 chi-kare değeri kritik değeri aşmamaktadır. Dolayısıyla, Metot-U Modeli, faktör göstergeleri üzerindeki gösterge varyansını hesaba katmak için en iyi modeli temsil etmemektedir. Dolayısıyla, olası OYV'nin araştırma değişken göstergelerine olan etkisi eşit denilebilir.

Metot-U Modeli için tamamen standartlaştırılmış faktör yüklemeleri Tablo 3'de gösterilmektedir. Önemli göstergelerden iki tanesi ($p < .05$) ölçülmek istenen yapılar üzerinde anlamlı yüklenmektedir. Metot-U Modelinden yöntem faktör yüklemeleri (Gösterge Değişkeni sütunu) açısından, EP maddenin 1 v2 2. maddeleri $p < .05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıydı ve bu anlamlılık, maddelerin gösterge değişkeni tarafından yakalanan bir yöntem varyans kaynağıyla bozulduğunu göstermektedir.

Tablo 3: Metot-U Modeline göre standartlaştırmış faktör yüklemeleri

Madde	TL	LC	EP	Gösterge Değişken
TL1	0.920			0.081
TL2	0.921			0.064
TL3	0.938			0.070
TL4	0.926			0.020
TL5	0.918			0.042
TL6	0.782			0.043
TL7	0.738			0.031
IC1		0.910		0.036
IC2		0.927		0.022
IC3		0.950		0.012
IC4		0.900		-0.022
IC5		0.941		0.041
EP1			0.823	-0.139*
EP2			0.908	-0.145*
EP3			0.795	-0.122
EP4			0.743	-0.066
EP5			0.849	-0.120
BA1				0.800
BA2				0.937
BA3				0.879

Gösterge değişkeni etkilerini (faktör yüklemeleri ile temsil edilen) faktör korelasyon tahminleri üzerinde değerlendirmek için ek bir model karşılaştırması yapıldı. Metot-R Modeli, bu testi gerçekleştirmek için oluşturuldu. Metot-R modeli, Metot-U Modeli ile tamamen aynıdır, ancak Metot-R modelinin faktör korelasyon parametreleri Temel Modelde elde edilen değerlerle sabitlenmiştir. Dolayısıyla Metot-R modelinde, TL ile LC arasındaki korelasyon .479'a sabitlenmişti, TL ile EP arasındaki korelasyon .220'ye sabitlenmişti ve LC ile EP arasındaki korelasyon .216'ya sabitlenmişti.

Metot-U ve Metot-R Modellerinin karşılaştırılması, üç korelasyonun gösterge değişken yöntem etkileri tarafından anlamlı şekilde yanlı etkilendiğini belirlemek için istatistiksel bir test sağlar. Chi-kare farkı testi sonucunda, 3 serbestlik derecesinde anlamlı olmayan bir farklılık değeri bulunmuş ve Metot R modeli reddedilmiştir. Önceki testler de gösterge değişken etkilerinin önemli olmadığını göstermiş olsaydı bile, Metot-U ve Metot-R Modellerinin sonucu, etkilerin araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri etkileyecek düzeyde olmadığını göstermiştir diyebilirdik. Bu çalışmada kullanılan veriler ile yaptığımız analizler göstermiştir ki ilk modelden itibaren OYV veriler üzerinde bir etkiye sahip değildir.

KAYNAKÇA

- Bakır, M., & Doğan, V. (2021). Ortak Metod Varyans: Prosedürel ve Metodolojik Çözümler, *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 401-456 Doi: 10.15659/ttad.13.2.143
- Bozionelos, N., & Simmering, M. J. (2022). Methodological threat or myth? Evaluating the current state of evidence on common method variance in human resource management research. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 194–215. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12398>

- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology, 14*, 389-405.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Sage.
- Houghton, J. D., & DiLiello, T. C. (2010). Leadership development: The key to unlocking individual creativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal, 31*(3), 230-245.
- Malhotra, N. K., Schaller, T. K., & Patil, A. (2017). Common method variance in advertising research: When to be concerned and how to control for it. *Journal of Advertising, 46*(1), 193–212.
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality & Reliability Management, 35*(10), 2436-2449.
- 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.
- Simmering, M. J., Fuller, C. M., Richardson, H. A., Ocal, Y., & Atinc, G. M. (2015). Marker variable choice, reporting, and interpretation in the detection of common method variance: A review and demonstration. *Organizational Research Methods, 18*(3), 473-511.
- Wheeler, A.R., Shanine, K.K., Leon, M.R. & Whitman, M.V. (2014). Student-recruited samples in organizational research: a review, analysis, and guidelines for future research”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(1), 1-26.
- Williams, L. J., Hartman, N., & Cavazotte, F. (2010). Method variance and marker variables: A review and comprehensive CFA marker technique. *Organizational Research Methods, 13*(3), 477–514.

ÇEVİKLİK KAVRAMI ÜZERİNE BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

Doç. Dr. Bülent AKKAYA

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, bulent.akkaya@cbu.edu.tr

Doç. Dr. Ayşe Meriç YAZICI

İstanbul Gelişim Üniversitesi, ayazici@gelisim.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, çevik, çeviklik ve çevik metotlar ile ilgili son 10 yılda WoS'ta yayımlanan araştırmaların bibliyometrik analizinin yapılmasıdır. Araştırma, “agile “agility” ve “agile methods” anahtar kelimeler ile 2014-2023 yılları arasında yayımlanan ve WoS'ta endekslenen araştırmalar içermektedir. Bu kapsamda 28.305 araştırmanın VOSviewer programı ile içerik analizi yapılmıştır. Yönetim alanında 2437 araştırma yapıldığı görülmektedir. En fazla yayın 2023 yılında (3.649) yapılmıştır. 82.557 yazar arasında en fazla yayın (45) yapan ve atıf alan yazar Gunasekaran, Angappa (4260) olduğu görülmektedir. En fazla tekrarlanan kelimeler 1414 tekrar ile çeviklik, 1207 tekrar ile çevik yazılım gelişimi 705 tekrar ile scrum olduğu saptandı. Endekslere bakıldığında en fazla yayının Science Citation Index Expanded (11.145), Conference Proceedings Citation Index – Science (9.694) ve Emerging Sources Citation Index'te (4.568) endekslendiği saptandı. En fazla yayın yapan ülkeler ABD (5.688), Çin (3.043) ve Almanya (2.410) olduğu sonucuna varılmıştır. Çeviklik ve çevik yöntemler günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çok önemli iki kavram olarak görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çevik yönetim metodolojileri, Çeviklik, Bibliyometrik analiz, Çevik yönetim

GİRİŞ

21. yüzyılda iş hayatında birçok değişim meydana gelmiştir. Özellikle de küresel çapta önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bundan dolayı, örgütlerin stratejik önceliklerini ve vizyonlarını yeniden değerlendirmeleri gerekmiştir (Gunasekaran (1999); Sharifi & Zhang, 2001). Günümüz iş dünyası, bu küresel hız ve değişim döneminde ayakta kalmak ve rekabet avantajı sağlamak giderek daha karmaşık bir hale geliyor. İşletmeler, belirsizliklerle dolu bir ortamda başarılı olabilmek için geleneksel iş modellerinden uzaklaşarak çevikliklerini artırmak zorundalar. Çeviklik, bir işletmenin hızlı, esnek ve verimli bir şekilde değişime adapte olabilme yeteneğidir. Bu, hem iç hem de dış etkilerle başa çıkma kabiliyetini içerir. İşletmeler, pazar koşulları, teknoloji trendleri, tüketici talepleri gibi faktörlerdeki ani değişikliklere hızlı bir şekilde tepki verebilmek için çevikliklerini artırmalıdır (Rabal Conesa ve diğerleri 2024). Çeviklik, işletmelerin sürekli olarak yenilik yapmasını, maliyetleri azaltmasını ve müşteri memnuniyetini artırmasını sağlar. Bundan dolayı çeviklik, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürmelerine yardımcı olur. Hızlı değişimlere uyum sağlayarak, işletmeler pazardaki fırsatları daha iyi değerlendirebilir ve rakiplerinden önde olabilirler. Ayrıca, çevik işletmeler, maliyetleri azaltabilir, verimliliği artırabilir ve müşteri memnuniyetini yükseltebilirler. Sonuç olarak, çeviklik, işletmelerin uzun vadeli başarısını güvence altına alır.

Çeviklik ve çevik yöntemler, örgütlerin günümüz pazarındaki hızlı değişimlere ve belirsizliklere uyum sağlama ihtiyacının artması nedeniyle iş dünyasında büyük ilgi görmüştür. Bu sistematik derleme, çeviklik kavramını incelemeyi, çeşitli çevik yöntemleri keşfetmeyi ve bu alanda yapılan çalışmaların bir haritasını çıkarmayı amaçlamaktadır. Başlıca akademik veri tabanlarından biri olan

WoS kullanılarak sistematik bir literatür taraması yapılmıştır. 2014-2023 yılları arasında yayınlanan ilgili araştırmalar baz alınarak yapılan bu çalışmada, "çevik" "çeviklik" ve "çevik yöntemler" gibi anahtar kelimeleri içermektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

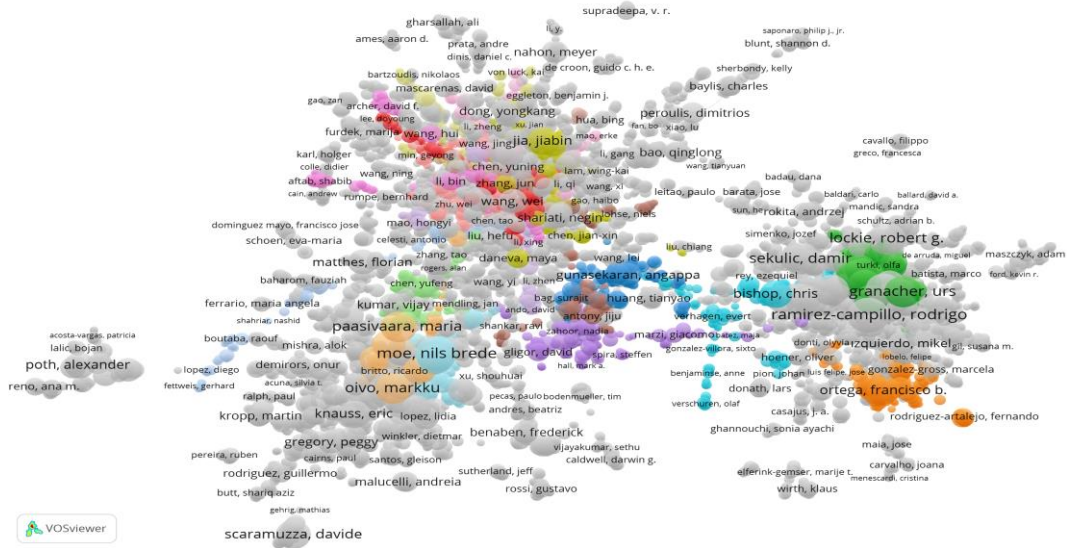
Bu çalışmada, çeşitli veri tabanlarından elde edilen bilimsel verilerin işlenmesi ve haritalanması için bibliyometrik analiz yöntemleri (Donthu ve diğerleri, 2021) kullanılmıştır. Veriler VOSviewer yazılımı kullanılarak analiz edilmiş ve veri tabanı olarak Web of Science kullanılmıştır. 'Agile', 'agility' ve 'agile methods' anahtar kelimeleri kullanılarak son 10 yılda (2014-2023) yayınlanan toplam 28.298 çalışmaya erişilmiştir. Veriler ortak yazar analizi, yazarların atıf analizi, anahtar sözcük analizi, indeks analizi, yıllara göre yayın analizi ve ülkelerin yayın analizi kullanılarak incelenmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Ortak Yazar Analizi

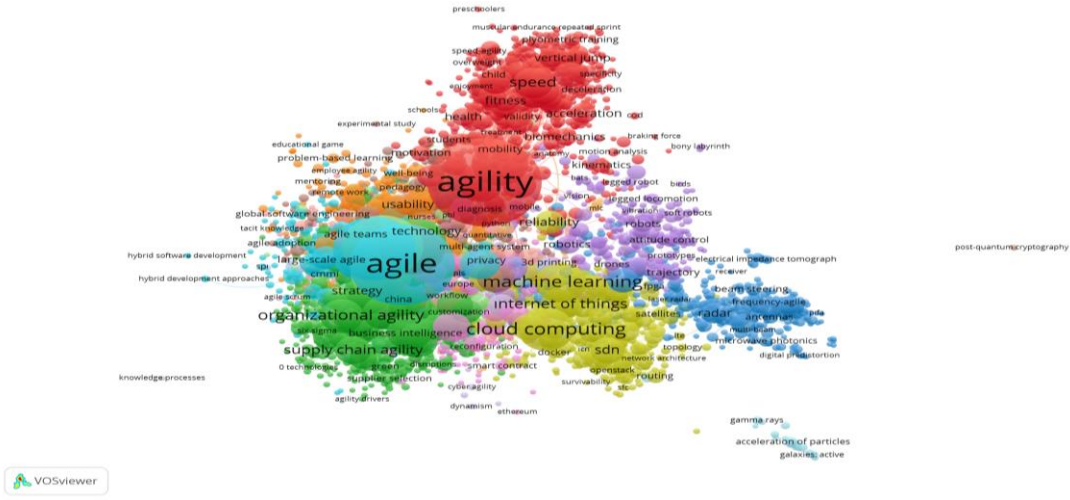
Yazarların ortak yazarlık (co-authorship of authors) analizine göre, birbirleriyle iş birliği yapan ve bağlantılı olan yazarlar program aracılığıyla tespit edildi. 82557 yazardan en az 2 yayın ve en az 2 atıf alan 12995 temel alınarak ilişki ağ haritası oluşturulmuştur. Aralarında en yüksek bağlantı bulunan isimler arasında yapılan analize göre 6222 birim, 116 küme, 20464 bağlantı ve 36997 toplam güç bağlantısı görülmektedir. En çok yayın yapan yazarlar Gunasekaran, Angappa (45), More, Nils Brede (44) ve Tavani, M. (39) dir. En güçlü ortak bağlantılı yazarlar ise Tavani, M. (339), Verrecchia, F (259) ve Pittori, C.(254) toplam güç bağlantısı olduğu görülmektedir(Şekil 1).

Şekil 1: Yazarlar arası iş birliği haritası



Yazarların Atıf Analizi (citation of authors)

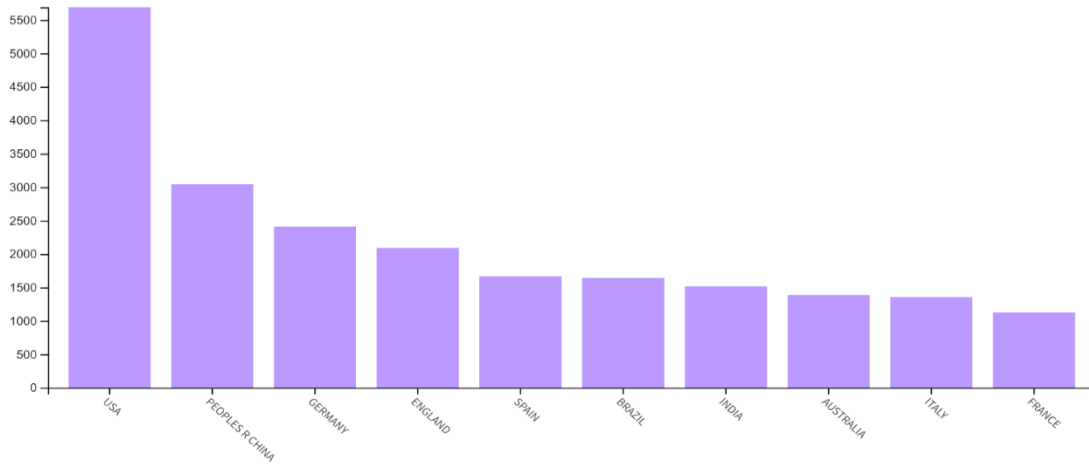
Yazarların atıf ağlarını tespit etmek üzere en az 2 yayın ve en az 5 atıf kriteri ile yazar atıf analizine dair ağ haritası çıkarılmıştır. Birbiriyle bağlantılı olduğu görülen 5547 birim üzerinden yapılan analizde toplamda 105 küme, 18507 bağlantı ve toplam bağlantı gücü 34109 olarak tespit edilmiştir.



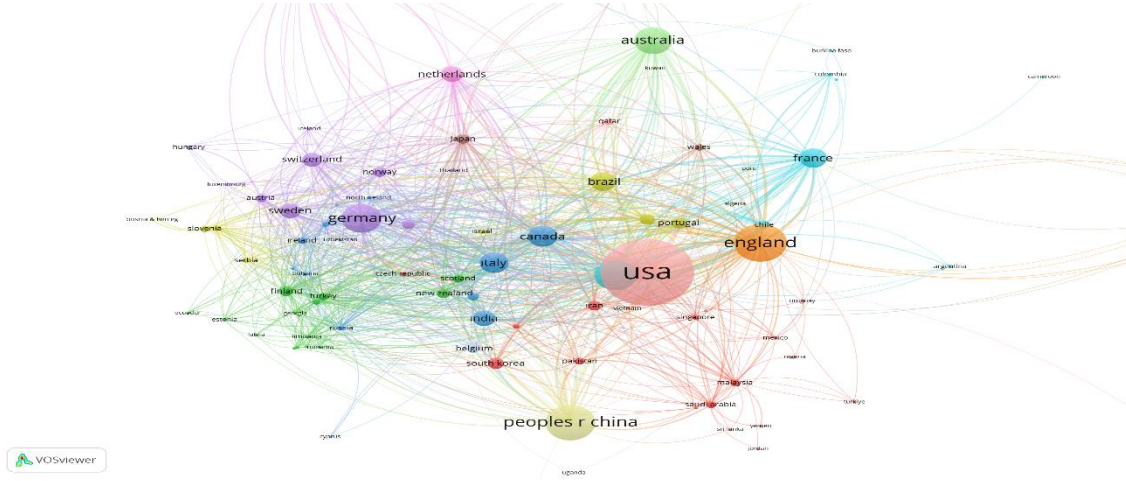
Ülkelerin Atıf Analizi

Şekil 4 'te, yapılan araştırmalar sayısına göre en iyi ülkeleri göstermektedir. Yayınların ülkelerine göre incelendiğinde 161 ülke içinde en fazla yayın yapan ilk üç ülke 5688 yayın ile ABD ilk sırada, 3043 yayın ile Çin ikinci sırada ve 2410 yayın ile de Almanya üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Türkiye ise 452 yayın ile 22.sırada yer almıştır. ABD'nin ilk sırada yer alması, çevikliğin örgütler için önemli bir konu olduğunu ilk olarak keşfetmesi ile ilgili olabileceği düşünülmektedir. Özellikle, diğer gelişmiş ve gelişmekte olan bölgeler (İngiltere, İspanya, Brezilya, Hindistan vb.), kurumsal rekabette ayakta kalmak için çevik uygulamaları benimseyerek iş ortamını dönüştürmeye aktif olarak katılması ile ilgili olabilir.

Şekil 4: Ülke yayın sayısı

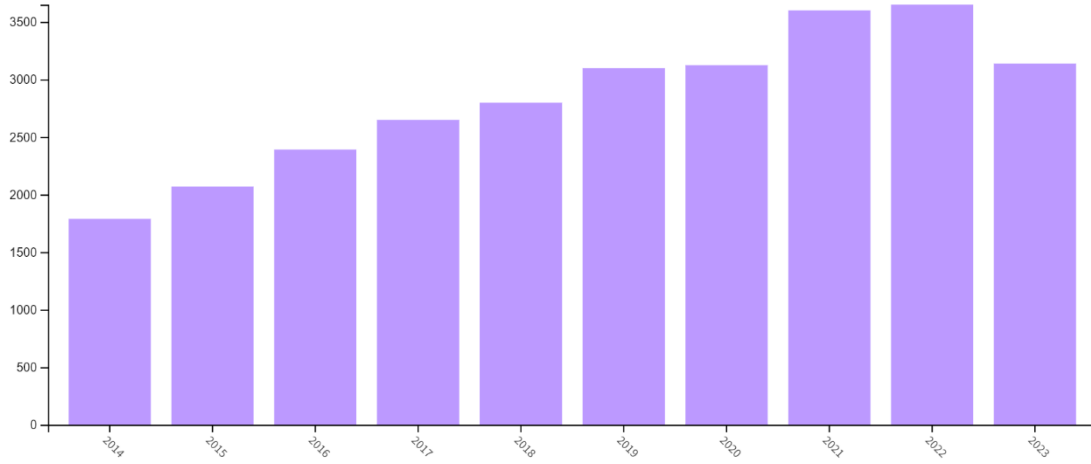


Şekil 5: Ülke yayın haritası

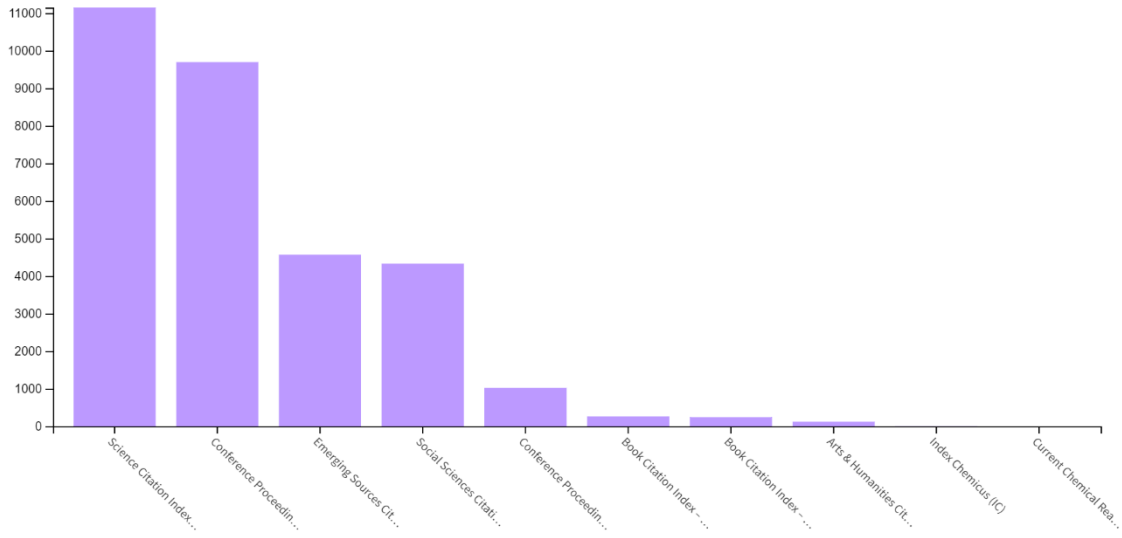


Çeviklik ile ilgili yayınlardaki artış eğilimi Şekil 6 'da gösterildiği gibi, istikrarlı bir seyir izlemiştir. Başlangıçta, alanın büyümesi yavaş olmasına rağmen, 2021'den sonraki yayınlarda önemli bir artışla birlikte hızlı bir gelişme olduğu görülmektedir. Yıllara göre en fazla yayın yapılan yıllara bakıldığında en fazla yayının yapıldığı yıl, 3649 yayın ile 2022, 3600 yayın ile 2021 ve 3137 yayın ile 2023 yılları olduğu görülmektedir.

Şekil 6: Yıllara göre yapılan yayın sayısı



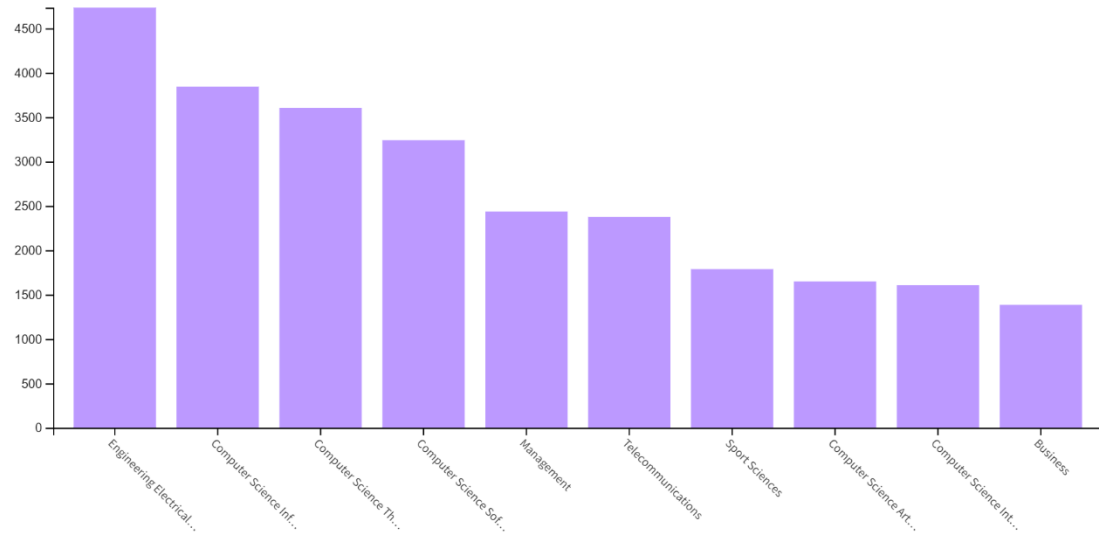
Şekil 7: Web of Science endeks türüne göre yayın sayısı



Web of Science endeks türüne bakıldığında yapılan çalışmaların 39.375% (11,145 yayın) Science Citation Index Expanded’de (SCI-EXPANDED), 34.248% (9,694 yayın) Conference Proceedings Citation Index – Science’ta (CPCI-S), 16.138% (4,568 yayın) Emerging Sources Citation Index’te (ESCI) ve 15.298% (4,330 yayın) Social Sciences Citation Index’te (SSCI) endeklendiği görülmektedir.

Yayınların yapıldığı alana bakıldığında en çok yayın yapılan alanın elektrik elektronik mühendislik (4733) bilgisayar bilgi sistemleri (3844), bilgisayar bilimleri teori metotları (3605) olduğu görülmektedir. Yönetim alanında ise 2437 araştırma yapıldığı görülmektedir.

Şekil 8: Yayınların yapıldığı alana göre sayısı



SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün öngörülemez ve rekabetçi dünyasında, örgütler geride kalmamak için farklı rekabetçi özelliklere sahip olmalıdır. Sürekli artan belirsizlik ve değişim ihtiyacı ile çeviklik, organizasyonun bel kemiği olarak kabul edilmiştir (Motwani ve Katatria, 2024) Çeviklik, örgütlerin çalkantılı ortamlarda başarılı olmaları için çok önemli olan bu özelliklerden biridir (Çakmak, 2023). Günümüz iş dünyasında, değişim kaçınılmazdır ve işletmelerin rekabet avantajı sağlamak için çevikliklerini artırmaları gerekmektedir. Çeviklik, işletmelerin hızlı ve etkili bir şekilde değişime uyum sağlama yeteneğini ifade eder. Bu, işletmelerin içinde buldukları karmaşık ortamlarda başarılı olmalarını sağlar. Çeviklik sağlayan metotlar kullanarak, işletmeler rekabet avantajı elde edebilir ve uzun vadeli başarılarını güvence altına alabilirler. Çeviklik ve çevik yöntemler, kuruluşların günümüzün değişken ve belirsiz iş ortamında başarılı olmalarına yardımcı olmada çok önemli bir rol oynamaktadır (Motwani ve Katatria, 2024). Örgütler çevikliği benimseyerek rekabet güçlerini, inovasyon kabiliyetlerini ve genel performanslarını artırabilirler (Dubey ve diğerleri (2018); Mata ve diğerleri (2024).

Bu kapsamlı sistematik araştırma, son on yılda çevik, çeviklik ve çevik metotlar hakkında yapılan bilimsel çalışmaları ve bu çalışmalar ile oluşan eğilim ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda bu değişkenler hakkında yapılan araştırmaların sayısında sürekli olarak bir artış eğilimi olduğu görülmektedir. Özellikle pandemiden sonra bu artışın geçmiş yıllara oranla çok daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durumun çevikliğin doğası ile ilgili olabileceği düşünülmektedir. Çünkü çevikliğin doğasında değişen durum ve şartlara göre örgütlerin kendilerini yenileyip adapta etmesi vardır (Chaanoon ve diğerleri (2023); Akkaya ve Mert (2022)

Bu çalışma, mevcut literatürün geliştirilmesine yardımcı olabilecek çeşitli teorik katkılarda bulunmaktadır. İlk olarak, uygulanabilir bir araştırma alanı olarak, çeviklik alanını kavramsal olarak inceleyen mevcut literatürün sistematik bir haritası oluşturulmuştur. Bu, gelecekteki akademisyenlerin ilgili alanın mevcut durumunu anlamalarına yardımcı olacak ve araştırmalarını daha ileri düzeyde yürütmelerinde onlara yol gösterecektir. İkinci olarak, çalışma çeviklik alanını güçlendirmek için daha fazla araştırılabilir potansiyel yolları ortaya koymaktadır. Üçüncü olarak, özellikle çeviklik ve onunla ilişkili olan değişkenlerin ve faktörlerin incelenmesi açısından bilimsel araştırmaların teşvik edilmesine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, günümüzün yoğun rekabeti karşısında çevikliğin önemini vurgulamaktadır. Çünkü çeviklik eğilimi, örgütsel performansın artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Nafei, (2016). Bu nedenle, akademik araştırmalar geleceğin araştırmacılarına yol göstermede çok önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir.

Gelecekteki araştırmalar, mevcut müdahalelerin ötesinde yeni yaklaşımları değiştirerek, geliştirerek ve keşfederek dinamik ve gelişen iş dünyasındaki bu kritik konuları ele almaya odaklanmalıdır. Bununla birlikte, çevikliğin başarılı bir şekilde benimsenmesi dikkatli bir planlama, kurumsal bağlılık ve sürekli öğrenme gerektirir. Gelecekteki araştırmalar, çeviklik uygulamasının pratik zorluklarını ele almaya ve kurumsal başarı üzerindeki uzun vadeli etkilerini keşfetmeye odaklanmalıdır.

Bu sistematik çalışma araştırmacılara detaylı bir perspektif sunmasına rağmen bazı kısıtlamaları da bulunmaktadır. İlk olarak, çevikliğe ve çevik metotlara geniş bir genel bakışla sınırlıdır. Gelecekteki çalışmalar sadece çeviklik, çevik yönetim ve örgütsel çeviklik ile ilgili yapılmış araştırmalar ve bu değişkenlerin üzerindeki etkisini sahip başka değişkenler ilgili literatüre odaklanabilir. İkinci olarak, bu çalışmada kullanılan bibliyometrik yöntem, yazarlar, ülkeler ve anahtar kelimeleri gibi temel bir analiz yapılmıştır ve tam metin içerik analizi göz ardı edilmiştir. Gelecekteki araştırmalar, bu kısıtlamayı ele almak için tematik kümeleri spesifik olarak belirlerken daha kapsamlı bir analiz yapmak için büyük veri araçlarını kullanabilirler.

KAYNAKÇA

- Akkaya, B., & Mert, G. (2022). Organizational agility, competitive capabilities, and the performance of health care organizations during the Covid-19 pandemic. *Central European Management Journal*, 30(2), 2-25
- Chaanoon, J., Rahmouni, A., & Alaoui, M. (2023). Organizational Change and Digital Transformation For Organizational Agility in Crisis Situations. *Journal of Performance Management*, 2(1), 65-80.
- Çakmak, Z. (2023). Adapting to Environmental Change: The Importance of Organizational Agility in the Business Landscape. *Florya Chronicles of Political Economy*, 9(1), 42-53
- 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.
- Dubey, R., Altay, N., Gunasekaran, A., Blome, C., Papadopoulos, T., & Childe, S. J. (2018). Supply chain agility, adaptability and alignment: empirical evidence from the Indian auto components industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 129-148.
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: a framework for research and development. *International journal of production economics*, 62(1-2), 87-105.
- Mata, M. N., Moleiro Martins, J., & Inácio, P. L. (2024). Collaborative innovation, strategic agility, & absorptive capacity adoption in SMEs: the moderating effects of customer knowledge management capability. *Journal of Knowledge Management*
- Motwani, J., & Katatria, A. (2024). Organization agility: a literature review and research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management.*
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309
- Rabal Conesa, J., Jiménez Jiménez, D., & Martínez Costa, M. (2024). Performing in green: towards eco-innovation through agility and customer involvement. *Journal of Organizational Change Management*
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice-Application of a methodology. *International journal of operations & production management*, 21(5/6), 772-794.

KARAR YORGUNLUĞUNUN SESSİZ İSTİFA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ARACI ROLÜ

Doç. Dr. Ergün KARA

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, ergunkara@osmaniye.edu.tr

Doç. Dr. Ethem MERDAN

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, ethem.merdan@ahievran.edu.tr

Doktora Öğrencisi Mustafa İsmet BAŞBOĞA

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, ismetbasboga6@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı kamu sektöründe ve farklı birimlerde görev yapan çalışanların karar yorgunluğu ile sessiz istifa davranışları arasındaki ilişkide işten ayrılma niyetinin aracı rolünü belirlemektir. Bu çerçevede Adana ilinde kamuda faaliyet gösteren ve farklı birimlerde görev yapan toplam 626 katılımcıya anket uygulaması yapılarak veriler toplanmıştır. Çalışma kapsamında ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla SmartPLS istatistik yazılımı uygulanarak yapısal eşitlik modeli (YEM) analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öncelikle karar yorgunluğu, işten ayrılma niyeti ve sessiz istifa değişkenleri arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalara yer verilmiş ve test edilmek üzere gerekli model ve hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmada çalışanların sessiz istifa davranışları üzerindeki dolaylı etkiyi test edebilmek için bootstrap yöntemi seçilerek aracılık testi yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde karar yorgunluğunun sessiz istifa ve işten ayrılma niyetini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği ve karar yorgunluğunun sessiz istifa üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Karar Yorgunluğu, Sessiz İstifa, İşten Ayrılma Niyeti

GİRİŞ

İnsanlar hayatları boyunca birçok karar vermekte ve bu kararlarına bağlı olarak hareket etmekte, iyi veya kötü sonuçlarla karşılaşabilmektedirler. Öyleki sonuçlar uzun yıllar devam etmekte ve bireyi çıkmazlara sokabilmektedir. Dolayısıyla kararların zamanında, net olarak ve sağlıklı şekilde verilmesi önem arz etmektedir. Bunun içinde temiz, çelişki ve ikilemlerin olmadığı, sağlıklı bir düşünce yapısına sahip olmak gerekmektedir. Çünkü bu düşünce yapısının olmadığı durumlarda verilen kararlar sonucunda ortaya çıkabilecek sonuçlar genellikle olumsuz olduğu gibi bu olumsuzluk devam ettiği sürece hem bireyi hemde örgütü ciddi anlamda etkileyebilmektedir.

Çalışanların aşırı iş yükü, performans beklentisinin yüksek olması gibi pek çok değişken sonucunda sessiz istifa davranışı gösterebilmektedir. İşten ayrılmanın ekonomik ve psikolojik maliyeti ciddi sonuçlar ortaya çıkarabileceği için sessiz istifa davranışının çalışanlar tarafından tercih edilmesi daha mantıklı gelmektedir (Yücedağlar vd., 2024: 228). Sessiz istifa, çalışanların işverene kestikleri bir ceza olarak algılanmaktadır ve çalışanın işinden ayrılmadan, uzun vadede örgütün olumsuzluklar yaşaması durumuna rağmen en düşük performans ile çalışmasıdır. Çalışanın istifa edip işten ayrılması ve sessiz istifa davranışı üretim, maliyetler ve verimlilik açısından örgütü olumsuz etkileyen durumlardır (Yıldız, 2023: 1401).

Karar yorgunluğu ve işten ayrılma niyetinin çalışanların sessiz istifa davranışları üzerinde olumlu etkisi ve karar yorgunluğunun çalışanların sessiz istifa davranışları üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin artırıcı bir etkisinin olup olmadığı bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Çalışmada yer alan değişkenler kuramsal açıdan ele alındığında bu değişkenler arasındaki ilişkiler Beklenti ve Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, Birey-Örgüt Uyum Teorisi ve İş Özellikleri teorileri ile açıklanabilmektedir. Literatürde karar yorgunluğunun sessiz istifa üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı rolü konusunda bir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle karar yorgunluğu ile sessiz istifa ilişkisinde işten ayrılma niyetinin aracı rolünün araştırılması ise bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Çalışma kapsamında oluşturulan araştırma soruları ise şu şekildedir:

- *Karar yorgunluğu sessiz istifayı etkilemekte midir?*
- *Karar yorgunluğu işten ayrılma niyetini etkilemekte midir?*
- *İşten ayrılma niyeti sessiz istifayı etkilemekte midir?*
- *Karar yorgunluğunun çalışanların sessiz istifa davranışları üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı rolü bulunmakta mıdır?*

Yukarıda bahsedilen araştırma soruları kapsamında çalışmanın bundan sonraki aşamalarında öncelikli olarak bağımsız, bağımlı ve aracı değişken konuları ele alınmış ve kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Daha sonra öne sürülen hipotezlerin doğruluğu test edilerek uygulama, analiz ve raporlama yapılmıştır. Son aşamada ise çalışmanın değerlendirilmesi yapılarak sonuç yazılmış ve bu sonuca istinaden kamu çalışanları ve araştırmacılar için çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

LİTERATÜR İNCELEMESİ VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Karar Yorgunluğu

İnsanlar hem sosyal hem de iş hayatlarında çok sayıda farklı kararlar verebilmektedirler. İçerik ve önem bakımından bu kararlar farklı olsada, ortak bir payda da buluşmaları önemlidir. Ortak payda, karar veren bireyin hedefe ulaşmak için farklı karar durumları arasında en uygun olanı seçmesidir. Karar, karşılaşılan alternatifler arasından seçim yapmaktır. Karşılaşılan durumlar arasında, birden fazla alternatif ve ölçüt olması durumunda, bir karar verme probleminin varlığından söz edilebilir (Güngör ve Özcan, 2020: 120). Verilen iyi ve doğru kararlar bireyleri başarıya, amaçlarına ve hedeflerine ulaştırırken, yanlış ve kötü kararlar ise bireylerin amaçlara ulaşmasını engelleyip karamsarlık yaşamalarına ve içinden çıkılması zor durumlara girmelerine neden olabilmektedir (Kıral, 2015: 75). Yanlış ve kötü kararların verilmesine neden olan durum karar yorgunluğundan kaynaklanabilmektedir. Karar yorgunluğu, bireyin kendini tüketmesi olarak ifade edilmekte ve bireylerin gerçekçi olmayan kararlar vermesine yol açabilmektedir (Li vd., 2023: 3). Çünkü karar yorgunluğu, günlük yaşamda performansı etkileyebilen bir durumdur (Baer ve Schnell, 2021: 2).

Sessiz İstifa

Sessiz İstifa, New York’lu Zaid Khan’ın Tiktok videosu paylaşımıyla başlayan ve Mark Boldger tarafından 2009 yılında Texas Ekonomik Sempozyumu’nda ortaya atılan bir kavramdır. Kavram yeni olmasına rağmen akademik ve iş hayatında yoğun bir ilgiyle karşılanmaktadır (Önder, 2022; Dursun ve diğerleri (2023). Sessiz istifa, bir çalışanın mutsuz olduğu iş yerinde işten ayrılmak yerine inisiyatif almayı bıraktığı ve sadece beklenen en az çabayı sarf ettiği bir senaryoyu tanımlamak için kullanılan yeni bir terimdir (<https://www.speakeragency.com.tr>). Bir başka tanıma göre ise sessiz istifa, işyerinde asgari düzeyde iş yapan çalışanların artan eğilimini, “işte ilerleme fikrinden” vazgeçme

eğilimini ve huzursuzluk kültürünü ifade eden bir pasif direniş biçimidir (Madell ve Ortiz, 2022; Dursun ve diğerleri 2023).

Sessiz istifada çalışan, mutsuz ve tatminsiz olduğu işinden ayrılmak yerine işinde beklenenden daha az performans göstermekte, motivasyon kaybı ve tükenmişlik yaşayabilmektedir. İş tatminsizliği sonucu ortaya çıkan sessiz istifa davranışında çalışanlar ya işinde sessiz kalmakta ve ya da işten ayrılma niyeti içerisinde eğilimindedirler (Örücü ve Hasırcı, 2024: 278-279). Amaç burada kendisinden beklenilenin altında bir çaba gösterip örgüte bir yanıt vermektir. Böylece çalışan yaşadığı ve mutsuzluğu en aza indirmeye çalışmaktadır. Bu kapsamda geliştirilen sessiz istifa adımları piramidi aşağıda şekil 1’ de sunulmuştur.

Şekil 1: Sessiz istifa adımları piramidi



Kaynak: Özdemir, 2022

İşten Ayrılma Niyeti

Cotton ve Tuttle (1986) 'a göre, işten ayrılma niyeti, bir bireyin bir istihdam örgütü ile birlikte kalma veya buradan ayrılma ihtimalini ifade eder. Schaufeli ve Bakker (2004)'e göre ayrılma niyeti, çalışanların "örgütlerinden ayrılma arzusu veya eğilimi" anlamına gelmektedir (Aypar ve diğerleri 2018). Örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak ve varlıklarını sürdürmek için çalışanların örgütte kalmalarını sağlamaları yöneticilerin en önemli görevleri arasındadır (Aydemir ve Akdoğan, 2019: 1628). Çünkü bir çalışanın işinden ayrılması örgüte ciddi sonuçlar doğurmaktadır. İşten ayrılmanın psikolojik olduğu kadar, ekonomik ve sosyolojik olarak olumsuz sonuçları bulunmaktadır, işgücü devir oranında ve işe devamsızlıkta artışa neden olabilmektedir. Bu yüzden işten ayrılmayı önlemeye yönelik yöneticilerin tedbir almaları önem taşımaktadır (Karabay, 2015: 115).

Karar Yorgunluğu, Sessiz İstifa ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler

Araştırmada tercih edilen karar yorgunluğu, işten ayrılma niyeti ve sessiz istifa değişkenleri arasındaki literatürel ilişkileri ortaya koymak amacıyla hem yurt içi hem de yurt dışı yazın literatüründe kapsamlı bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda karar yorgunluğu ve özellikle sessiz istifa değişkenlerinin literatüre henüz yeni kazandırılmış kavramlar olması sebebiyle

bu iki değişken arasında daha önce yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Benzer şekilde karar yorgunluğu ile işten ayrılma niyeti arasında da daha önce yapılmış herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Ancak bu iki değişkenin tek başına farklı çalışmalarda ayrı ayrı tercih edildiği çalışmalara rastlamak pek mümkündür. Örneğin (Sariakalı ve Kırpık, 2022; rc ve Hasırcı (2024) ilgili çalışmalardan bazılarıdır. Öyle ki, araştırmanın üçüncü hipotezi olarak öne sürülen işten ayrılma niyeti ile sessiz istifa arasında yapılan çalışmalar incelendiğinde ise literatürde benzerlik gösteren çalışmaların varlığı mevcuttur. Bunlar, (Kesen ve Dinçer,2021; Galanis vd., 2023; Galanis vd.,2024) gibi çalışmalardan ibarettir.

Hackman ve Oldham (1976 ve 1980) tarafından geliştirilen “İş zellikleri Kuramı”, Watson (1913) tarafından geliştirilen “Davranışçı Kuram” ile Kurt Lewin ve araştırmada tercih edilen değişkenlerin her biri ile ilgili yapılan literatür taraması ayrıca elde edilen araştırma sonuçları dikkate alındığında yukarda yer alan değişkenler arası bir ilişkinin var olabileceğine işaret etmektedir. Bu kapsamda geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H₁: Karar yorgunluğunun sessiz istifa üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₂: Karar yorgunluğunun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₃: İşten ayrılma niyetinin sessiz istifa üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

İşten Ayrılma Niyetinin Aracı Rolü

Karar yorgunluğu ve sessiz istifa ilişkisinde işten ayrılma niyetinin aracı rolüne ilişkin yazın literatürde yapılan araştırmalar detaylı olarak incelendiğinde bu araştırmada tercih edilen her üç değişkenin birlikte ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak işten ayrılma niyetinin farklı değişkenlerle yapılan benzer çalışmaların literatürde yer aldığı görülmüştür. Örneğin, (Başar ve Varoğlu, 2016; Bayar, 2023; Akkurt, 2021; Serinikli, 2019) ilgili çalışmalardan bazılarıdır.

İş zellikleri kuramı ve yapılan literatür taraması ile elde edilen araştırma sonuçları dikkate alındığında işten ayrılma niyetinin karar yorgunluğu ve sessiz istifa ilişkisinde aracı ve artırıcı bir etkiye sahip olabileceğini işaret etmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

H₄: Karar yorgunluğunun sessiz istifa üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık etkisi vardır.

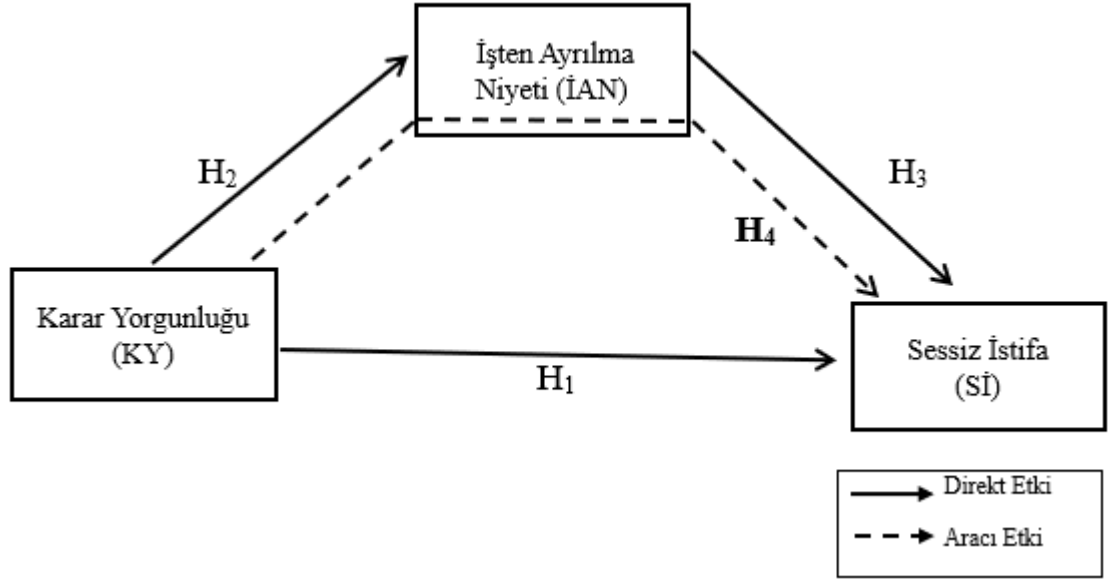
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu kısmında öncelikle yazın literatür taraması sonucunda oluşturulan araştırma modeline, evren ve örneklem hakkında bilgilere ayrıca araştırmada tercih edilen ölçeklere dair bilgilere yer verilmiştir. Akabinde ise araştırma örnekleminden elde edilen veriler üzerinde SmartPLS yazılımı uygulanarak yapısal eşitlik modeli analizi yapılmıştır. Bu kapsamda araştırma modelinin ölçüm sonuçları, ayrışma geçerliliği sonuçları, varyans temelli yapısal eşitlik modeli (YEM) modeli ve path katsayıları ayrıca elde edilen bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Literatür taramasına bağlı olarak çalışmanın amacına uygun olacak şekilde oluşturulan araştırmanın kavramsal modeli aşağıda Şekil 2’de yer almaktadır.

Şekil 2: Araştırmanın modeli



Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evrenini Adana ilinde kamuda faaliyet gösteren ve farklı birimlerde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklemi ise bu kamu kurumlarında görev yapan toplam 626 çalışandan ibarettir. Adana ilinde kamuda faaliyet gösteren ve farklı birimlerdeki toplam personel sayısına tahmini olarak ulaşılmış, ancak netliğin tam olmamasından dolayı örneklem sayısı için 384 katılımcı baz alınmıştır. Öyle ki; evreni oluşturan sayının bilinmemesi durumunda 100.000 kişilik evren büyüklüğüne karşılık gelen örneklem büyüklüğünün minimum 384 kişiden oluşturulması gerektiği ifade edilmektedir (Ural ve Kılıç, 2006, s. 49). Bir başka kaynakta ise mükemmel örneklem büyüklüğünün ankette yer alan madde sayısının en az beş en fazla on katı olması gerektiği belirtilmektedir (Bryman ve Cramer, 1999). Bu kapsamda çalışmanın veri toplama formunda yer alan madde sayısı da (38) göz önünde bulundurularak kolayda örneklem yöntemiyle 626 çalışana ulaşılmıştır.

Evren ve örneklem uyumunun (Cohen vd., 2000; Sekaran, 2000) olduğu bu araştırmaya katılan çalışanların 248'i kadın, 378'i ise erkek çalışmalardan oluşmaktadır. Çalışanların 210'u 35 yaşından az, 416'sı 35 yaş ve üzeridir. Çalışanların mesleki tecrübelerine bakıldığında ise 66'sı 2 yıldan az, 86'sı 3-6 yıl, 98'i 7-10 yıl ve 376'sı 11 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahiptir.

Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada anketin birinci bölümünde demografik değişkenler verilmiş, ikinci bölümünde Hickman ve diğerleri (2018) tarafından geliştirilen ve Sarıakçalı ve Kırpık (2022) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan tek boyutlu 9 maddeden oluşan 'karar yorgunluğu' ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise Boz vd. (2023) tarafından geliştirilen 25 madde ve 5 alt boyuttan oluşan 'sessiz istifa' ölçeği tercih edilmiştir. Anketin son bölümünde ise Chen vd. (2009) tarafından geliştirilen, Turunç ve Çelik (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan tek boyutlu 4 maddeden oluşan 'işten ayrılma niyeti' ölçek kullanılmıştır.

ANALİZLER VE BULGULAR

Araştırma modelinin analizine geçmeden önce araştırmaya ilişkin olarak geçerlik ve güvenilirlik analizleri aşamasında araştırmanın iç tutarlılık güvenilirliği, birleşme geçerliği ve ayrışma geçerliği ayrı ayrı analiz edilmiştir. Tablo 1’de araştırmaya ait değişkenlerin iç tutarlık güvenilirliği ile birleşme geçerliği analiz sonuçları, güvenilirlik analizi sonuçları ve CR, AVE değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 1: Araştırma modelinin ölçüm sonuçları

Gizli Değişkenler	İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa Katsayısı	CR Katsayısı	AVE Değerleri
Karar Yorgunluğu (KY)	KY1	0.744	0.909	0.912	0,580
	KY2	0.748			
	KY3	0.799			
	KY4	0.776			
	KY5	0.714			
	KY6	0.650			
	KY7	0.852			
	KY8	0.774			
	KY9	0.781			
İşten Ayrılma Niyeti (İAN)	İAN1	0.826	0,782	0,783	0,697
	İAN2	0.836			
	İAN3	0.843			
Sessiz İstifa (Sİ)	S1	0.645	0.948	0.953	0.524
	S2	0.438			
	S3	0.712			
	S4	0.753			
	S5	0.755			
	S6	0.817			
	S7	0.792			
	S8	0.739			
	S10	0.692			
	S14	0.608			
	S15	0.726			
	S16	0.789			
	S17	0.723			
	S18	0.679			
	S19	0.795			
S20	0.777				
S21	0.771				
S23	0.782				
S24	0.663				

Yapılan analiz sonucunda AVE ve CR değerlerinin eşik değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiş, ancak faktör yüklerinden bazı maddelerin 0,40’ın altında olduğu için (işten ayrılma niyeti 4. madde ile sessiz istifa 9, 11, 12, 13, 22 ve 25. maddeler) çıkarılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Bunun üzerine tekrar yapılan analiz neticesinde faktör yük değerlerinin 0,438 ile 0,852 arasında değiştiği; AVE değerleri ise 0,580 ile 0,697 arasında değerlerini aldığı anlaşılmıştır. Araştırmada bu üç değişkene ait faktör yük değerleri, eşik değerin üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. Böylelikle ölçüm değerlerinin daha iyi hale gelmiş olması ölçüm modelinin doğrulandığına işaret etmektedir.

Tablo 2: Fornell ve Larckell kriteri ile hesaplanmış ayrışma geçerliliği sonuç değerleri

	İAN	KY	Sİ
İşten Ayrılma Niyeti (İAN)	0.835		
Karar Yorgunluğu (KY)	0.469**	0.762	
Sessiz İstifa (Sİ)	0.553**	0.635**	0.724

**p<0,01

Tablo 2’de yer alan matrisin köşegen değerleri gizli değişkenlerin için hesaplanan AVE değerlerinin karekökü olmakta ve bu değerlerin gizli değişkenlerin birbirleri arasındaki korelasyon katsayı değerlerinden büyük olduğundan araştırma ölçeğinin ayrışma geçerliliğinin sağlandığı ortaya çıkmıştır. Analizden elde edilen korelasyon sonuçlarına göre çalışanların işten ayrılma niyeti ile çalışanların karar yorgunluğu ($r = 0,469, p < 0,01$) arasında, sessiz istifa ile işten ayrılma niyeti ($r = 0,553, p < 0,01$) arasında ve karar yorgunluğu ile sessiz istifa ($r = 0,635 p < 0,01$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3: HTMT Kriteri ile hesaplanan ayrışma geçerliliği sonuçları

	İAN	KY	S
İşten Ayrılma Niyeti (İAN)			
Karar Yorgunluğu (KY)	0.555		
Sessiz İstifa (Sİ)	0.639	0.673	

Tablo 3’teki HTMT değerlerine bakıldığında araştırma ölçeğinin ayrışma geçerliliğinin sağlandığı sonucuna varılmıştır.

YEM Modeli Sonuçları

Araştırmadaki aracılık etkisi modelinin hipotezini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Bu kapsamda aşağıda yer alan Tablo 4’de araştırmanın varyans temelli YEM modelinin path katsayı değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 4: Araştırmanın varyans temelli YEM Modelinin Path Katsayıları

Değişkenler	Standardize β katsayısı	Standart Hata	t değeri	P değeri	Hipotezler
KY \rightarrow Sİ	0.481	0.05	9.632	0,000***	H ₁ desteklenmiştir
KY \rightarrow İAN	0.469	0.038	12.231	0,000***	H ₂ desteklenmiştir
İAN \rightarrow Sİ	0.328	0.042	7.847	0,000***	H ₃ desteklenmiştir
KY \rightarrow İAN \rightarrow Sİ	0.154	0.023	6.672	0,000***	H ₄ desteklenmiştir

p<0.05 *, p<0.01 **, p<0.001 ***

Tablo 4’de yer alan path katsayıları incelendiğinde, ilk olarak birinci hipotez test edilmiş ve karar yorgunluğunun sessiz istifa değişkenini ($\beta = 0,481; p = 0,000$) yordadığı görülmüştür. Bu durumda H₁ desteklenmiştir. Sonrasında ikinci hipotez test edilmiştir. Buna göre karar yorgunluğunun işten ayrılma niyetini ($\beta = 0,469; p = 0,000$) yordadığı tespit edilmiştir. Bu durumda H₂

desteklenmiştir. Daha sonra üçüncü hipotez test edilmiş ve sonucunda ise işten ayrılma niyetinin sessiz istifayı ($\beta = 0,328; p = 0,000$) yordadığı görülmüştür. Böylelikle H_3 te desteklenmiştir.

Aracı Etki Analizinin belirlenmesi için Bootstrap yöntemi tercih edilmiş ve analiz sonucu modeldeki aracılık etkiyi belirlemek için VAF değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Aracılık etkisi $RAF = \frac{\text{Dolaylı etki}}{\text{Dolaylı etki} + \text{Direk etki}}$ değeri ile hesaplanırken, $RAF < 0,20$ ise aracılık etkisinin olmadığını, $0,20 \leq RAF \leq 0,80$ ise kısmi aracılık etkisinin olduğu, $RAF \geq 0,80$ ise tam aracılık etkisinin olduğu şeklinde değerlendirilmektedir (Chang, vd., 2019; Kara, Akbaba, Yakut, Çetinel ve Paslı, 2023). Araştırmada Karar Yorgunluğunun sessiz istifa üzerinde doğrudan etkisi ($\beta = 0,481; p = 0,000$) ve dolaylı etkisi ($\beta = 0,154; p = 0,000$) ve toplam etkisi ($\beta = 0,635; p = 0,000$) ve $RAF = \frac{0,154}{0,154 + 0,481} = 0.242$ olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda karar yorgunluğunun sessiz istifa üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin dolaylı etkisinin VAF değeri değerlendirildiğinde **kısmi aracılık** etkisinin olduğu ve H_4 hipotezinin desteklediği sonucuna varılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma karar yorgunluğu ile sessiz istifa davranışları arasındaki ilişkide işten ayrılma niyetinin aracılık rolünün olup olmadığının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma aşamasında ölçüm modeline ilişkin olarak yapı geçerliliği ve birleşme geçerliliği incelenerek doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, kamu sektöründe yer alan ve karar yorgunluğu yaşayan çalışanların işten ayrılma niyeti algılarını etkilerken, çalışanların bu karar alma sürecinde sessiz istifa davranışını arttırdığını ortaya koymaktadır.

Yapılan istatistikî analizler neticesinde bağımsız değişken olan karar yorgunluğunun sessiz istifa değişkeni üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda H_1 kabul edilmiştir. Ulaşılan bu sonuca göre ankete katılan kamu çalışanları içinde bulunduğu iş ortamında karar yorgunluğu yaşamaları durumunda sessiz istifa davranışı sergileme düzeylerinde bir artışa neden olabileceğini söyleyebilmek mümkündür. Durum, kuramsal açıdan değerlendirildiğinde ise karar yorgunluğunun sessiz istifa değişkeni üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğuna dair elde edilen bu bulgu Hackman ve Oldham (1976 ve 1980) tarafından geliştirilen “İş özellikleri Kuramı” ve “Davranışçı Kuramların” (Watson 1913) ortaya koyduğu görüşleri de destekler niteliktedir.

Yine yapılan diğer analiz sonucunda karar yorgunluğu değişkeninin işten ayrılma niyeti değişkeni üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu doğrulanmış ve H_2 kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre, araştırmaya katılan kamu çalışanlarında karar yorgunluğu oluşması durumunda bu çalışanların işte ayrılma niyetlerinde de olumlu bir seviyede artış yaşanabileceği ifade edilebilir. Elde edilen bu sonuç, kuramsal açıdan değerlendirildiğinde karar yorgunluğunun işten ayrılma niyeti değişkeni üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğuna dair elde edilen bu bulgu Hackman ve Oldham (1976 ve 1980) tarafından geliştirilen “İş özellikleri Kuramı” ve “Birey-Örgüt Uyumu Teorisinin” (Chatman,1989) ortaya koyduğu görüşleri de destekler niteliktedir.

Çalışma kapsamında elde edilen diğer bir sonuç da işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olan sessiz istifa eylemini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediğidir. Bu durumda H_3 kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuç işten ayrılma niyetinin sessiz istifa üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan ve literatürde yer alan (Kesen ve Dinçer, 2021; Galanis vd., 2023; Galanis vd., 2024) araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Çalışmanın ana amacını oluşturan karar yorgunluğu ile sessiz istifa ilişkisinde işten ayrılma niyetinin aracı rolünün tespit edilmesine yönelik yapılan istatistikî analiz neticesinde işten ayrılma niyeti

değişkeninin kısmi aracı rolü bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre H4 kabul edilmiştir. Bununla birlikte çalışmada aracı değişken olarak belirlenen işten ayrılma niyeti, karar yorgunluğu ile sessiz istifa arasındaki ilişkiye bir yandan aracılık ederken öte yandan karar yorgunluğu ile sessiz istifa arasında anlamlı ve doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ulaşılan bu kısmi aracılık ilişkisi, işten ayrılma niyetinin karar yorgunluğu ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi açıklarken, aynı zamanda bu ilişkiyi açıklamaya yardımcı olabilecek başka süreçlerin de olabileceğini ifade etmektedir. Yazın literatür detaylı olarak incelendiğinde karar yorgunluğunun sessiz istifa üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık etkisini birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Bundan sonraki yapılacak olan çalışmalarda araştırmacıların sessiz istifayı etkileyen diğer değişkenleri (örneğin: psikolojik stres, mesleki tükenmişlik, psikolojik kırılma vb.) dikkate alarak farklı sektörlerde ve farklı yerlerde çalışma yapılabilir. Ayrıca, karar yorgunluğu ile sessiz istifa ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek farklı değişkenleri de belirleyerek yapısal eşitlik modelleri ile hipotezlerin test edilmesi önerilmektedir. Tespit edilen bu sonuçlar ışığında, karar yorgunluğu, sessiz istifa ve işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri ortaya koyan bu çalışmanın literatüre, çalışanlara ve yöneticilere çalışma hayatında farklı bir bakış açısı kazandırarak katkı sağlaması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Akkurt, Ö. (2021). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetinin Aracı Rolü: Malatya Turgut Özal Tıp Merkezi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Aydemir, C. ve Akdoğan, A. A. (2019). Psikolojik performansın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23(4) , 1625-1637.
- Aypar, S., Sökmen A., ve Ekmekçioğlu, E. B. (2018). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 5 Sayı: 13, 116 – 124.
- Baer, T. and Schnall, S. (2021). Quantifying the cost of decision fatigue: suboptimal risk decisions in finance. Royal Society Open Science, 8(5), 1-12.
- Başar, U. ve Varoğlu, A.K., (2016). Örgütsel Politika Algısının İhmalkârlık Üzerindeki Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracı Rolü, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, (23),3.
- Bayar, T. (2023). İş Güvencesizliği ve Zorunlu Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide İşten Ayrılma Niyetinin Aracı Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı. Erzincan.
- Boz, D., Duran, C., Karayaman, S. & Deniz, A. (2023). *Sessiz İstifa Ölçeği*. Sessiz İstifa Kitabı içinde (9-41), Eğitim Yayınevi, İstanbul.
- Bryman, A., ve Cramer, D. (1999). Quantitative data analysis with SPSS release 8 for Windows. A guide for social scientists. London: Routledge.
- Chang, S. H., Shu, Y., Lin, Y. H., & Wang, C. L. (2019). “I Believe”, “I Think”, Then “I Will”? Investigating The Mediator Role Of Ethical Judgment Between Internet Ethical Self-Efficacy And Ethical Behavioral Intention. Computers In Human Behavior, 101, 387-393.

- Chatman, J., A. (1989). Improving interactional Organizational Research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14,3,333-349
- Chen, F.C., Ku, E.C. S., Shyr Y.H., Chen F.H. & Chou, S.S. (2009). Job demand, emotional awareness, and job satisfaction in internships: the moderating effect of social support, *Social Behavior and Personality*, 37(10). s. 1429-1440
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2000). *Research methods in education (5th ed.)*. Routledge Falmer, London.
- Cotton, J. L., and Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, Vol.11, No.1, 55-70.
- Dinçer, M. (2020) Yıkıcı Liderliğin İş Stresi Ve İşten Ayrılmaya Etkisi: Kurumlarından İstifa Eden Jandarma Personeli Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Dursun, B., Duran, C., Karayaman, S. ve Deniz, A. (2023). Sessiz istifa Ölçeği, Sessiz İstifa Kitabı Editör: Prof. Dr. Cengiz DURAN, Eğitim Yayın evi, Konya.
- Fornell, C., Larcker, D.F. (1981), Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error, *Journal Of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Galanis, P., Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., and Kaitelidou, D. (2024). Moral Resilience Reduces Levels of Quiet Quitting, Job Burnout, and Turnover Intention among Nurses: Evidence in the Post COVID-19 Era. *Nursing Reports*, 14(1), 254-266.
- Galanis, P., Moisoglou, I., Malliarou, M., Papathanasiou, I. V., Katsiroumpa, A., Vraka, I., ... and Kaitelidou, D. (2023, December). Quiet quitting among nurses increases their turnover intention: Evidence from Greece in the post-COVID-19 era. In *Healthcare* (Vol. 12, No. 1, p. 79). MDPI.
- Güngör, S. ve Özcan, U. (2022). Karar kuramı ve karar verme. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 33, 119-125.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri- Felsefe-yöntem-analiz (5. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Hackman, J. R. ve Oldman G.RR. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Teory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(29),250-279.
- Hackman, J. R. ve Oldman G.RR. (1980). *Work Redesign*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2006), *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- Hair, J.F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2014), *A Primer On Partial Least Square Structural Equations Modeling (Pls-Sem)*, Los Angeles: Sage.
- 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.
- Hickman, R. L., Pignatiello G. A., & Tahir S. (2018), Evaluation of the decisional fatigue scale among surrogate decision makers of the critically Ill, *Western Journal of Nursing Research*, 40(2), s.191- 208.

- Kara, E., Akbaba, M., Yakut, E., Çetinel, M. H., & Pasli, M. M. (2023). The Mediating Effect of Green Human Resources Management on the Relationship between Organizational Sustainability and Innovative Behavior: An Application in Turkey. *Sustainability*, 15(3), 2068.
- Karabay, M. E. (2015). Sağlık personelinin iş stresi, iş- aile çatışması ve iş-aile-hayat tatminlerine yönelik algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 113-134.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler ve teknikler*. Ankara: Sim Matbaası.
- Kesen, M., Dincer, M. (2021). Yıkıcı liderliğin algılanan stres ve işten ayrılmaya etkisi: kurumlarından istifa eden jandarma personeli üzerine bir araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 21(2), 210-225.
- Kıral, E.(2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı. Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 6(2), 73-89.
- Lewin K.,(1935), A dynamic theory of personality. New York: McGraw-Hill.
- Li, T., Zhou, Y., Liu, T. and Fu, Y. (2023). Current status and influencing factors of decision fatigue among nursing staff in NICU: A crosssectional study. *Research Square*, 1-12. Doi: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3444507/v1>
- Madell, R. ve Ortiz, J. (2022). Can quiet quitting hurt your career? U.S. News & World Report. <https://money.usnews.com/money/blogs/outside-voicescareers/articles/what-is-quiet-quitting> (Erişim Tarihi: 15.06.2023)
- Önder, N. (2022). Herkesin konuştuğu sessiz istifa. *Marketing Türkiye*, <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/sessiz-istifa-nedir/>, (Erişim Tarihi: 19.05.2023).
- Örücü, E. ve Hasırcı, I. (2024). Örgütlerde hiyerarşi kültürü ve lider-üye etkileşiminin sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 25(1), 275- 291, DOI: 10.31671/doujournal.1338999.
- Örücü, E.ve Hasırcı, I.(2024). Örgütlerde hiyerarşi kültürü ve lider-üye etkileşiminin sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 25(1), 275-291.
- Özdemir, O. (2022, 09 12). Sessiz İstifa İyi Bir Fikir mi? <https://www.linkedin.com/pulse/sessiz-istifa-iyi-bir-fikir-mi-orhan-ozdemir/?trk=pulse-article&originalSubdomain=tr>. Erişim Tarihi: 06.12.2023.
- Sarıakçalı, N., Kırpık, G. (2022). Hickman'ın karar yorgunluğu ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması ve Covid-19 sürecinde bir araştırma: Türkiye örneği. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 1171-1185.
- Sarıakçalı, N., Kırpık, G. (2022). Hickman'ın Karar Yorgunluğu Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması ve Covid-19 Sürecinde Bir Araştırma. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 1171-1185. doi: 10.11616/asbi.1146908
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of organizational Behavior*, Vol.25, No.3, 293-315.

- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill business approach*. John Wiley & Sons, New York.
- Serinkli, N. (2019). Y Kuşığı Çalışanlarının Örgütsel Özdeşleşmelerinin İş Performanslarına Etkisinde İşten Ayrılma Niyetlerinin Aracı Rolü, 7. Örgütsel Davranış Kongresi Bildirileri Kitabı, 01-02 Kasım, Burdur.
- Turunç, Ö., Çelik. M. (2012). İş tatmini-kişi-örgüt uyumu ve amire güven-kişi örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), ss. 60-78.
- Ural, A. ve Kılıç, G. (2006). Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi (2. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldız, D. (2023). Z kuşağında tükenmişliğin ötesi: Sessiz istifa. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 9(52), 1400-1405.
- Yücedağlar, A., Gılıç, F., Uzun, N. B. ve İnandı, Y. (2024). Öğretmenlerde sessiz istifa ölçeği: Bir geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 69, 227-251.

İnternet Kaynakları

<https://www.speakeragency.com.tr/blog/sessiz-istifa-nedir> (Erişim Tarihi: 19.02.2024)

KRALIÇE ARI SENDROMU ÖLÇEĞİNİ TÜRKÇEYE UYARLAMA GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI

Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ

Malatya Turgut Özal Üniversitesi, muslume.akyuz@ozal.edu.tr

Öğr. Gör. Dr. Fırat GÜLTEKİN

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, firat.gultekin@omu.edu.tr

Doç. Dr. Zümrül GÜLTEKİN

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, zumral.gultekin@omu.edu.tr

Uzm Öğr. Mehtap AKYÜZ

Milli Eğitim Bakanlığı, mehtapakyuz1@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı Grangeiro, Rezende, Gomes Neto, Carneiro, Esnard (2022) tarafından geliştirilmiş 24 ifade ve 6 boyuttan oluşan Kraliçe Arı Sendromu (KAS) ölçeğini Türkçeye uyarlamaktır. Bu amaç doğrultusunda veriler 217 kadın öğretmenden elde edilmiştir. İlk olarak yapı geçerliğini test etmek için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Bu analiz sonucunda ölçekten 2 ifade binişik madde olması nedeni ile çıkarılmıştır. Ayrıca kariyer bağlılığı boyutu ile erkeksi duruş boyutu katılımcılar tarafından ayrıştırılamamış tek boyut altında toplanmıştır. Bu analizden sonra ölçek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Bu analiz sonucunda da düşük faktör yükü nedeni ile 1 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Son olarak birleşim ve ayrışım geçerliliği yapılmış ve ölçeğin geçerlilik aşaması tamamlanmıştır. Güvenirlilik analizleri için Cronbach Alfa ve birleşik güvenirlilik (CR) değerleri incelenmiştir. Tüm bu analizler sonucunda ölçekten 3 ifade çıkarılmış, ölçeğin 21 ifade ve 5 boyutlu olarak Türk kültürüne uygun bir ölçek olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kraliçe Arı Sendromu, Geçerlilik, Güvenirlilik, Ölçek Uyarlama

GİRİŞ

Toplumsal cinsiyet kavramında yer alan yaygın kanı ve yapılan çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda kadın ve erkeğin biyolojik özelliklerinin cinsiyete yansıtılması sonucunda “kamusal alan erkeğe, özel alan ise kadına aittir” anlayışı toplumsal hayatta yerini almış ve bu durum çalışma hayatı ile paralellik göstermiştir. Erkeklerin sosyal durumları yaptıkları iş ile belirlenirken, kadınların sosyal durumları aile içindeki rolleri ile tayin edilmiştir. Kadınlar aleyhine oluşan bu ayrımcılık, toplumun tüm katmanlarında ve hayatın her alanında kendini hissettirmektedir (Savcı, 2000: 145). Kadınlar yeterli mesleki niteliklere sahip olmasına rağmen çalışma hayatında yeteri kadar temsil edilmemekte (Pillai, Prasad ve Thomas, 2011), kadınların farklı yönetim pozisyonlarına girme hakları sınırlı kalmakta (Oakley, 2000; Adams, Gupta, Haughton ve Leeth, 2007) ve bu durum kadınların kariyerlerini engellemektedir (Tharenou, Latimer ve Conroy, 1994, 902). Kadınların başarı ve liyakatlerine bakılmaksızın yönetim basamaklarında ilerlemelerini engelleyen cinsiyet eşitsizliği olmasına rağmen, yine de bazı kadınlar bu engelleri aşmayı başarabilmektedir. Liderliğin kalıplaşmış erkek davranışlarıyla ilişkilendirilmesi nedeniyle birçok kadının, erkek davranışını üstlenmesi (Barreto, Ryan ve Schmitt, 2009; Aksu ve Şahin, 2022: 2) ve erkeklerin sergiledikleri liderlik yeteneklerini gösterme çabası ortaya çıkmaktadır (Taşdelen Baş, 2020: 809). Bu davranışları

sergileyen kadınlar hemcinsleri için dezavantajlı durumları kolaylaştırmak yerine mevcut durumu meşrulaştırmaya çalışmaktadırlar (Derks, Van Laar ve Ellemers, 2016: 458). Yönetim literatüründe “kraliçe arı sendromu” olarak kavramsallaştırılan bu durum çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Kraliçe arı sendromu uygulamalarının örgütsel ve bireysel çıktılar üzerinde olumsuz etkilerinden bahsetmek mümkündür. Buradan hareketle bu çalışmanın temel amacı kadınların kariyer engellerinden biri olan kraliçe arı sendromunun ölçülebilmesi için Grangeiro vd. (2022) tarafından geliştirilen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasının yapılmasıdır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kraliçe Arı Sendromu

Birçok çalışma, yönetici pozisyonlarındaki kadınların performansının diğer kadınlar için fırsatlar yaratmaya yardımcı olabileceğini (Arvate, Galilea ve Todescat, 2018: 535), kadınlar arasındaki dayanışmayı artırabileceğini ve yönetim pozisyonlarında bulunan başarılı kadınların ataerkil toplum yapısını diğer kadınların yararına değiştirme noktasında yardımcı olabileceğini göstermektedir (Mavin, 2008). Ancak çalışma hayatının önemli bir paradoksu olan kraliçe arı sendromuna ilişkin değerlendirmeler, bu dayanışma duruşunun evrensel olmadığını iddia etmektedir (Faniko, Ellemers, Derks ve Lorenzi-Ciold, 2017).

Kraliçe arı kavramı, ilk olarak 1974 yılında Carol Tavris, Toby Epstein Jayaratne ve Graham Staines tarafından literatüre kazandırılmıştır (Tajfel ve Turner, 1986). Kraliçe arı sendromu, “*liderlik pozisyonlarının çoğunun erkekler tarafından tutulduğu örgütlerde diğer kadınlardan uzaklaşarak kariyer hedeflerini yerine getirirken aynı zamanda kadın astların cinsiyet klişelerine katkıda bulunan, onların ilerlemesine yardımcı olmaktan çok onları engelleyen şekillerde davranan kadın yöneticiler*” şeklinde tanımlamak mümkündür (Derks, Ellemers, Van Laar ve Groot, 2011: 519). Burada dikkat edilmesi gereken önemli nokta söz konusu davranışların çalışma hayatında yönetici konumunda başarıyı yakalamış kadın profesyoneller arasında görülmesidir (Baykal-Narcıkara, 2018: 160).

Bir kraliçe arı, erkek egemen çalışma ortamlarında, erkekler gibi sert davranarak başarılı olmaya çalışır (Gini, 2001). Kraliçe arı diğer kadınlarla bağ kurmaz, erkeklerle daha fazla ilişki kurmayı tercih eder ve erkekleri kadınlardan önce ödüllendirme, destekleme ve terfi ettirme eğilimindedir (Cherne, 2003). Kendisine rakip olabilecek başka bir kadın çalışanın kendisini değersiz hissetmesini sağlar. Kişilerarası iletişimi teşvik etmek yerine diktatörce davranır. Bu tür davranışlar, kadınlar arasındaki dayanışmayı azaltan ve örgütlerde cinsiyet çeşitliliğinden kaynaklanan fırsatları ve kazanımları sınırlandıran durumlardır (Derks vd. 2016: 903).

Yapılan araştırmalar, kraliçe arı kadınlarının üç ana davranış şekli olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar (Derks, 2017: 1297-1298):

- Erkeklerle daha fazla benzetmek,
- Diğer kadınlardan daha farklı olduklarını vurgulamak,
- Mevcut cinsiyet hiyerarşisini onaylamak ve meşrulaştırmak.

Kraliçe arıların ilk ana davranışı erkeklerle daha fazla benzetme isteğidir. Genellikle bir liderin nitelikleri tipik erkek kişiliğiyle özdeşleştirilir. Bu nedenle yöneticilik pozisyonunda yer almak isteyen kadınlar, erkek egemen örgütlerde “kadınsı bakış açısını” liderliğe eklemek yerine daha fazla erkeksi davranışlar sergileme çabasına girişmektedirler (Derks vd., 2016: 457). Kraliçe arılar için tipik olan bir başka davranış da, diğer kadınlardan ne kadar farklı olduğunu vurgulamaktır. Diğer kadınlar gibi muamele görmemek için, daha hırslı, çok daha aktif ve

kariyerleri için fedakarlık yapmaya istekli olduklarını göstererek tamamen farklı bir kişiliğe sahip olurlar. Kraliçe arıların başarılı olmak için seçtikleri son ve belki de en zararlı yol, mevcut cinsiyet eşitsizliğini onaylamak ve meşrulaştırmaktır. Kraliçe arılar erkek egemen örgütlerde başarıyı yakaladıklarından meritokrasi (en yetenekli, çalışkan ve erdemli kişilerin, en iyi ödülleri aldığı ve alması gerektiği inancı) savunucuları tarafından ifade edilen ilkeleri destekleyebilir ve hatta örgütlerdeki cinsiyet nedeniyle devam eden ayrımcılık uygulamalarını reddedebilirler (Derks, 2017: 1298).

İşletmelerde kadın çalışanların algıladıkları “Kraliçe Arı Sendromu” olgusunu inceleyen çalışmaların sayısı hem yerli literatürde hem de yabancı literatürde çok kısıtlıdır. Kadınların yönetim kademelerinde yeterince temsil edilmemesinin psikolojik etkileri üzerine yapılan ilk çalışma Derks vd. (2016, 456-469) tarafından yapılmıştır. Sonrasında ise farklı ulus ve sektörlerden toplanan verilerle çoğunluğu nitel yöntemlere dayanan çeşitli araştırmalar, Türk ve yabancı araştırmacılar tarafından yürütülmüştür. Bu çalışmalardan Derks vd. (2011) Hollanda'daki kadın polisler, Faniko vd. (2017) Arnavutluk'taki kamu kurumlarındaki kadın çalışanlar, Bagues, Sylos-Labini ve Zinovyeva'na (2017) İtalya ve İspanya'daki kadın akademisyenler, Karakuş (2014) Türkiye'de özel sektördeki kadın çalışanlar arasında kraliçe arı sendromuna ilişkin çalışmalar yapmıştır. Çalışmalar sonucunda, özellikle erkek egemen örgütlerde sosyal kimliklerinin tehdit edildiği ortamlarda çalışan kadınların, kendi gruplarından uzaklaşarak eril özellikler göstermeye başladıkları görülmüştür.

Özetle, kraliçe arı sendromu, kadınların kendilerine karşı ayrımcılık yapan örgütlerde cinsiyetlerinin önemsiz olduğunu düşünmeleri nedeniyle, erkeklerin hemcinslerine oranla kariyer başarıları elde etmeye daha fazla layık olduğu mesajı veren bir örgüt kültürü yoluyla sosyal kimlikleri tehdit edilen kadınların tepkisi olarak görülebilir (Derks vd. 2011: 523).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın amacına, çeviri çalışmasına, veri toplama araçlarına, örnekleme ve veri analizlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Amacı

Sosyal, kültürel ve ekonomik nedenlerden dolayı çalışma hayatında kadın temsiline özellikle de yönetici pozisyonunda bulunan kadın sayısının az olduğu bilinen bir gerçektir. Ayrıca örgütlerdeki açık ve örtük kariyer engelleri nedeniyle kadınların yönetici konumuna gelmeleri de zorlaşmaktadır (Barreto vd., 2009). Kadınlara yönelik bu engeller hem erkeklerden hem de kadın çalışanlardan kaynaklanabilmektedir. Özellikle kadınlardan kaynaklanan kariyer engeli literatürde kraliçe arı sendromu olarak adlandırılan metaforla ilişkilendirilmektedir. Bu çalışmanın temel amacı kraliçe arı sendromunun ölçülebilmesi için Grangeiro vd., (2022) tarafından geliştirilen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasının yapılmasıdır.

Ölçeğin Çeviri Çalışması

Ölçeğin çeviri çalışmasında Brislin'in (1986) önerdiği yöntem kullanılmıştır. Çeviri çalışmasında şu adımlar yapılmıştır. Öncelikle ölçek üç dil uzmanı tarafından Türkçeye çevrilmiştir. İkinci adımda uzmanlığı örgütsel davranış alanında olan bir öğretim üyesi bu çevirileri karşılaştırmış ve tek bir ölçek haline getirmiştir. Üçüncü adımda ölçek bir dil uzmanı tarafından tekrar İngilizceye geri çevrilmiştir. Dördüncü adımda ölçeğin orijinal hali ile tekrar çevrildiği halinin uyumluluğu kontrol edilmiş, gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Beşinci ve son aşamada hem İngilizceye hem de alana hâkim bir öğretim üyesi tarafından tekrar değerlendirilmiş son düzeltmeler yapılmış ve ölçek kullanılabilir hale gelmiştir.

Veri Toplama Aracı

Çalışmada kullanılan Kraliçe Arı Sendromu Ölçeği'nin (2022) orijinal formunda ayrımcılığın reddi boyutu için 5, cinsiyet kotalarına destek boyutu için 3, fedakârlık algısı boyutu için 5, meritokrasi boyutu için 5, kariyer bağlılığı için 3, erkeksi duruş boyutu için 3 olmak üzere toplam 24 ifade bulunmaktadır. Ölçek 5'li likert tipinde hazırlanmıştır. Ayrıca "ayrımcılığın reddi" boyutunun 3.,4. ve 5. ifadeleri ters kodlanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini belirlemek için yaş, medeni durum, eğitim durumu ve toplam çalışma süresi olmak üzere sosyo-demografik bilgileri içeren 4 adet açık uçlu soru da yer almaktadır.

Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın amacına yönelik olarak ihtiyaç duyulan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Ölçeğin uygulaması, Google Forms aracılığı ile internet ortamında yapılmıştır. İnternet üzerinden oluşturulan araştırma bağlantısı katılımcılara açıklayıcı bir not ile birlikte çeşitli sosyal medya (örn. WhatsApp) aracılığıyla ulaştırılmıştır. Ulaşılan kişilerin sosyal medya hesaplarından paylaşımları ile araştırma bağlantısı yayılmıştır. Anket formunu cevaplamaya sadece Aydınlatılmış Onam Formunu onaylayanlar devam edebilmiştir. Araştırmanın verileri, Türkiye'nin 7 bölgesinde Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan kadın öğretmenlerden toplanmıştır. Toplam 224 geri dönüş alınmış ancak bunlardan 7 tanesi aşırı uç değer nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan 217 veri ile analizlere devam edilmiştir. Örneklem büyüklüğü ile ilgili yazında farklı görüşler olsa da Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) için olması gereken örneklem büyüklüğünün en az madde sayısının 5 veya 10 olması gerektiği (Kline, 1994), Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) için örneklem büyüklüğünün en az 150 olması (Kline, 2011) gerektiği ifade edilmiştir. Elde edilen veri sayısının faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmada zaman kısıtından dolayı örnekleme yöntemi olarak ise kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Ancak, örneklemin evreni iyi temsil etmesi gerekliliği göz önünde bulundurularak mümkün olduğunca farklı demografik özelliklere sahip katılımcıya ulaşılmaya çalışılmıştır.

Veri Analizleri

Ölçek uyarılma çalışması için öncelikle yapı geçerliliğini test etmek amacıyla AFA, DFA, birleşim ve ayrışım geçerlilikleri yapılmıştır. Güvenirlik katsayısı için Cronbach Alfa (CA) ve Birleşik Güvenirlik (CR) katsayıları incelenmiştir. Analizler yapılırken SPSS ve AMOS istatistik programlarından faydalanılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmada verilerin tamamı kadın öğretmenlerden elde edilmiştir. Katılımcıların %39,6'sı 18-25 yaş aralığında, %60,8'i evli, % 75,6'sı lisans mezunu ve %30,4'ü 6-10 yıldır öğretmenlik mesleğini yürütmektedir.

Betimleyici İstatistikler

Araştırmada faktör analizine geçmeden önce normallik dağılımı incelenmiştir. Yapılan analizlerde çarpıklık değeri -,033, basıklık değerleri ,353 şeklinde hesaplanmıştır. Bu değerlerin -1,5 ile +1,5 arasında olması beklenmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu sonuçlara göre ölçek normal dağılım göstermiştir. Ayrıca ölçeğin ortalaması 3,28 standart sapması 0,02502 olarak hesaplanmıştır.

Yapı Geçerliliği

Kraliçe Arı Sendromu (KAS) ölçeğinin Türk kültüründe de aynı şekilde, aynı yapıyı ya da kavramı ölçüp ölçmediğini tespit edebilmek için verilerle AFA yapılmıştır. Daha sonra ölçeğin model uyumunu test etmek için ise DFA yapılmıştır. Son olarak birleşim ve ayrışım geçerliliğine bakılmıştır.

Açımlayıcı Faktör Analizi

AFA'da örneklem yeterliliğini belirleyebilmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri incelenmiştir. KMO değerinin 0,60'tan büyük olmasının yanında, Barlett Küresellik Testinin ise anlamlı olması ($p < 0,05$) beklenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 303). Ölçeğe ait KMO değeri 0,654 iken ve Barlett Küresellik Test ($p = 0,000$) bu değerlere göre örneklem faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan AFA sonucunda 24 ifadeli ve 6 boyutlu KAS ölçeğinden AR3 (Ayrımcılığın reddi 3) ifadesi ve ED3 (Erkeksi duruş 3) ifadesinin farklı birçok maddenin altında yer alması yani binişik madde olması nedeni ile ölçekten çıkarılmıştır. Diğer taraftan katılımcılar kariyer bağlılığı ve erkeksi duruş faktörlerini birbirinden ayıramamışlardır. Dolayısıyla bu iki faktör tek bir faktör altında birleşmiştir. Birleşmenin sonucunda oluşan tek faktör "kariyer bağlılığı ve erkeksi duruş" olarak isimlendirilmiştir. Böylelikle ölçek 22 ifade ve 5 boyuta indirgenmiştir. Ölçeğin AFA sonucuna ilişkin bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

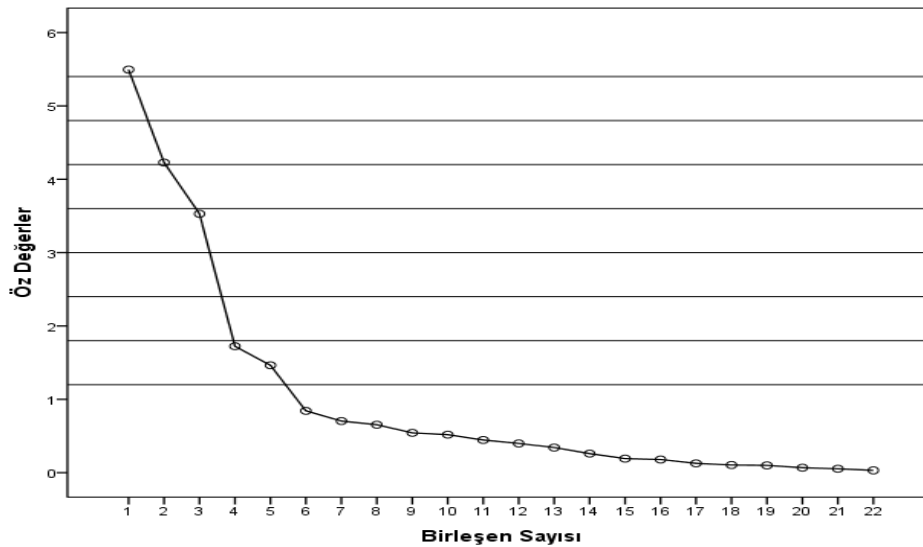
Tablo 1: AFA sonuçları

Fedakârlık Algısı	Faktör Yükleri	Faktör Açıklayıcıları (Açıklanan Varyans)	Öz Değerler
FA2-Verilen görevleri yerine getirebilmek için ailemle yapacağım tatilleri iptal ettim, azalttım veya erteledim.	,872	24,976	5,495
FA1-Zamanımı ailemle ya da arkadaşlarımla birlikte olmak yerine çalışmaya harcadım.	,846		
FA3-Kariyerim nedeniyle zaman zaman değerlerime ve inançlarıma daha az önem veriyorum.	,828		
FA4-İkili ilişkilerimdense kariyerime öncelik verdim.	,789		
FA5-Çocuk sahibi olup olmama kararımı kariyerime göre şekillendirdim.	,661		
Ayrımcılığın Reddi			
AR5-Terfi ve maaş artışları konusunda kadın olmanın bir engel olarak önüme çıktığını düşünüyorum.	,899	19,217	4,228
AR4-Meslek hayatım boyunca hırslı kadınların kariyerlerinin ve isteklerinin engellendiğini fark ettim.	,847		
AR2-Çalışma hayatında kadın ve erkekler terfi ederken eşit şansa sahiptirler.	,822		
AR3-Meslek hayatımda kadın olduğum için alay edildim/ayrımcılığa uğradım.	,628		
Meritokrasi			
M2-Hayatta insanlar hak ettiklerini almalıdır.	,919	16,038	3,528
M1-Kurumlarda işini iyi yapan insanlar zirveye çıkmalıdır.	,882		
M4-Terfi ile ilgili kararlarda kıdemden çok nitelik göz önünde bulundurulmalıdır.	,878		

M5-Eşit yeteneklere sahip çalışanlar içerisinde, her zaman daha fazla çaba gösteren kişi terfi ettirilmelidir.	,864		
M3-Terfi ile ilgili kararlar, insanların işlerine harcadıkları çaba dikkate alınarak verilmelidir.	,861		
Kariyer Bağlılığı ve Erkeksi Duruş			
KBED1-Hayatımdaki hırslar asıl olarak kariyerimle ilgilidir.	,827		
KBED2-Kariyerim hayatımda merkezi bir rol oynar.	,812		
KBED3-Mesai saatleri dışında da kurumum için çalışırım.	,781		
KBED4-Mesleki kariyerim hayatımdaki en önemli konulardan biridir.	,774	7,834	1.724
KBED5-Grup tartışmalarında her zaman iyi fikirlerle katkıda bulunurum.	,416		
Cinsiyet Kotalarına Destek			
OCK3-Terfilerde cinsiyet kotaları kadınlarla erkeklere eşit şans tanır.	,869		
CKD1-İşe alım yapılırken cinsiyet kotalarının uygulanması iyi bir politikadır.	,766	6,655	1,464
CKD2-Tüm personel ile ilgili faaliyetlerde cinsiyet kotaları uygulamalarını destekliyorum.	,726		
Açıklanan Toplam Varyans: %74,721			
KMO: 0,654			
Bartlett Küresellik Testi: $\chi^2= 4182,325$			
SD: 66; p=,000			

Tablo 1 incelendiğinde her bir faktör yükünün 0,40'dan büyük olduğu anlaşılmakta, faktörlerin açıklanan toplam varyansının %74,721 olduğu görülmektedir. Ayrıca öz değeri 1'den büyük olan 5 faktörden oluştuğu da tespit edilmiştir. Ölçeğe ilişkin serpinti grafiği Şekil 1'de yer almaktadır.

Şekil 1: Serpinti grafiği



Şekil 1 incelendiğinde ölçeğin serpinti grafiğinde de özdeğeri 1'den büyük olan 5 faktörden oluştuğu görülmektedir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçek uyarlama çalışmasında AFA ile elde edilen faktör yapılarının, verilerle uyumlu olup olmadığını tespit etmek için DFA yapılmıştır (Büyüköztürk, Akgün, Kahveci & Demirel, 2004). DFA'da maksimum olabilirlik tekniği kullanılmıştır. Analiz sonucunda 0,50'nin altında bir faktör yükünün olmamasına dikkat edilmiştir (Gürbüz, 2019). Yapılan analiz sonucunda “*KBED5-Grup tartışmalarında her zaman iyi fikirlerle katkıda bulunurum.*” ifadesine ilişkin faktör yükünün 0,30'un altında olması gerekçesiyle ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğe ilişkin t değerleri de incelenmiş herhangi bir sorun olmadığı görülmüştür.

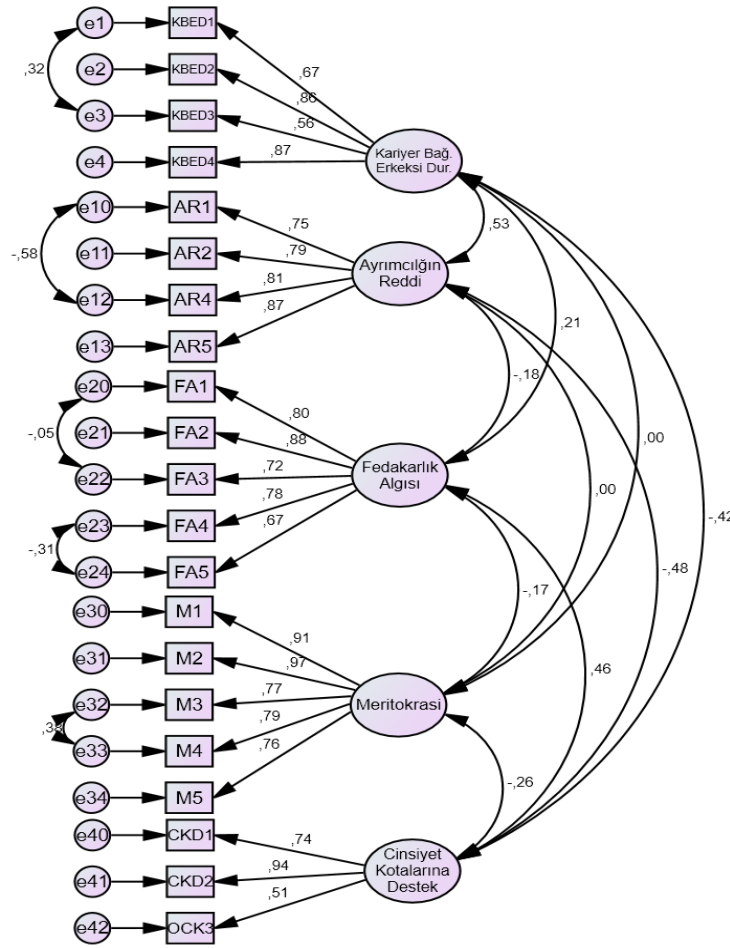
Bu işlemlerden sonra ölçeğe ilişkin uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. DFA analizinde uyum indeksleri olarak χ^2/df , RMSEA, NFI, CFI, GFI değerleri incelenmiştir. Ölçekte referans değer olarak Simon, Kriston, Loh, Spies, Scheibler, Wills ve Härter (2010) belirttiği değerler esas alınmıştır. Ölçekte program ilk çalıştırıldığında uyum iyiliği değerlerinin beklenen referans değerleri dışında olduğu görülmüş ve programın önerdiği beş modifikasyon yapıldıktan sonra uyum iyiliği değerleri beklenen değer aralıklarına ulaşmıştır. Ölçeğe ilişkin DFA uyum iyiliği değerleri Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: DFA uyum iyiliği değerleri

Ölçekler	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI
KAS	4,113	0,078	0,845	0,856	0,823
İyi uyum	≤ 3	≤ 0.05	≥ 0.95	≥ 0.95	≥ 0.90
Kabul edilebilir	≤ 5	≤ 0.08	≥ 0.80	≥ 0.85	≥ 0.80

Tablo 2 incelendiğinde tüm değerlerin kabul edilebilir değer aralıklarında olduğu görülmektedir. Bunun bir gerekçesi ölçeğin uzun olması ve negatif bir algıyı ölçüyor olmasından olabilir. Ölçeğe ait ölçüm modeli Şekil 2'de yer almaktadır.

Şekil 2: Ölçüm modeli



Birleşim ve Ayrışım Geçerliliği

Ölçek uyarlama çalışmasında yapı geçerliliğini test etmek için ayrıca birleşim ve ayrışım geçerlilikleri de yapılmıştır. Ölçeğin birleşim geçerliliği için ortalama açıklanan varyans (AVE) ve birleşim güvenilirlik (CR) değerleri incelenmiştir. Ölçeğin ayrışım geçerliliği için ise AVE değerinin karekökü (\sqrt{AVE}) hesaplanmıştır. Fornell ve Larcker (1981) birleşim geçerliliği için AVE değerinin 0,50'nin üzerinde olması gerektiğini ve CR değerinin ise 0,70'in üzerinde olması gerektiğini, ayrışım geçerliliği için ise \sqrt{AVE} değerinin araştırmada yer alan yapılar arasındaki korelasyon katsayılarından yüksek olması gerektiğini belirtmişlerdir. Tablo 3'te birleşim, ayrışım geçerlilikleri ve faktörlere ilişkin korelasyon katsayılarına ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 3: Birleşim-ayrışım geçerliliği ve korelasyon tablosu

Ölçek Faktörleri	AVE	CR	(KBED)	(AR)	M	FA	CKD
Kariyer Bağlılığı ve Erkeksi Duruş (KBED)	0,562	0,833	(0,749)				
Ayrımcılığın Reddi (AR)	0,648	0,880	,387**	(0,804)			
Meritokrasi (M)	0,710	0,924	,221*	,141*	(0,842)		
Fedakârlık Algısı (FA)	0,601	0,882	,197**	,254**	,170*	(0,775)	

Cinsiyet Kotalarına Destek (CKD)	0,564	0,786	,299**	,400**	,235**	,297**	(0,750)
----------------------------------	-------	-------	--------	--------	--------	--------	---------

*p<0,05 ve **p<0,01, Parantez içindeki değerler \sqrt{AVE} değerleridir.

Tablo 3 incelendiğinde AVE, CR ve \sqrt{AVE} değerlerinin istenen değer aralıklarında olduğu görülmektedir. Ölçeğin hem birleşim hem ayrışım geçerliliği de sağlanmıştır.

Güvenirlilik Analizi

KAS ölçeğinin iç tutarlılıklarını belirleyebilmek amacıyla hem Cronbach Alfa (CA), hem de birleşik güvenirlik (CR) katsayıları incelenmiştir. Ölçeklere ilişkin güvenirlik kat sayıları Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4: Ölçeğe ilişkin güvenirlik analizi sonuçları

Ölçek Faktörleri	CA	CR
Kariyer Bağlılığı ve Erkeksi Duruş (KBED)	0,844	0,833
Ayrımcılığın Reddi (AR)	0,862	0,880
Meritokrasi (M)	0,932	0,924
Fedakârlık Algısı (FA)	0,870	0,882
Cinsiyet Kotalarına Destek (CKD)	0,800	0,786

CR değerinin 0,70'in üzerinde olması (Fornell ve Larcker,1981), CA değerinin de 0,70'in üzerinde olması istenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015). Tablo 4 incelendiğinde hem CR değerlerinin hem de CA değerlerinin beklenen değerlerin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğu anlaşılmıştır.

Ölçeğin, yapılan geçerlilik ve güvenirlik analizleri sonucunda Türk Kültüründe 21 ifade ve 5 alt boyuttan oluşan bir ölçek olduğu anlaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İş ortamlarında başarıya ulaşan kadınların diğer kadınlara karşı olumsuz tutumlar sergileyebilecekleri ve onlardan uzak durabilecekleri konusunda araştırmalar mevcuttur. Üst düzey yönetim pozisyonundaki bazı kadınlar, astı olan kadınları teşvik eder ve motive ederken, daha yüksek pozisyonlardaki bazı kadınlar, desteklemek yerine onlara karşı daha düşmanca ve ayrımcı bir tavır sergilerler (Ellemers, Heuvel, Gilder, Maass ve Bonvini, 2004). Bu durum kraliçe arı sendromundan kaynaklanıyor olabilir. Kraliçe Arı Sendromu, erkek egemen iş ortamlarında başarı elde eden kadınların, diğer kadınların gelişimini ve terfilerini engellemeyi amaçladığı bir durumu ifade eder (Staines, Tavis ve Jayaratne, 1974; Faniko, Ellemers, ve Derks, 2016). Dolayısıyla bu sendrom işyerlerinde özellikle kadınlar arasında bazı tutum ve davranışları etkilemektedir. Bu nedenle örgütlerde kraliçe arı sendromunun ölçümlenebilmesi oldukça önemlidir. Bu amaç doğrultusunda bu çalışmada Grangeiro, vd. (2022) tarafından geliştirilmiş 24 ifade ve 6 boyuttan oluşan kraliçe arı sendromu ölçeğinin Türkçeye uyarlanması geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır.

Çalışmada veriler 217 öğretmenden elde edilmiştir. Yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla, toplanan veriler üzerinden AFA, DFA, birleşim ve ayrışım geçerlilikleri de incelenmiştir. Ölçeğin AFA analizi sonucunda binişik madde olması nedeniyle 2 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca ölçekte kariyer bağlılığı ile erkeksi duruş boyutlarının katılımcılar tarafından ayırt edilemediği ve tek faktör altında toplandığı gözlemlenmiştir. Oluşan bu yeni faktöre "kariyer bağlılığı ve erkeksi duruş" ismi verilmiştir. Bu durum, kültürün bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Verilerin öğretmenlerden toplanmış olması, sonucun bu şekilde çıkmasının bir gereği olabilir. Çünkü yapılan çalışmalarda kadın öğretmenlerin kariyer engelleriyle karşılaştığına dair bulgular mevcuttur (İnandı ve Tunç, 2012,

Duru, Bayraktar ve Gültekin, 2020). Cam tavan sendromu ve toplumsal cinsiyet ayrımcılığı gibi konularda da kadın çalışanların kariyerlerinde engellerle karşılaşmaları sonucu ortaya atılan kavramlardan bazılarıdır. Bu nedenle, bu iki boyutun Türk kültürüne uyarılma sürecinde birleşmesi normal karşılanabilir. Yapılan DFA analizinde de faktör yükü düşüklüğü nedeniyle 1 ifade çıkarılmıştır. Ölçeğin birleşim ve ayrışım geçerlilikleri ile güvenilirlik analizlerinden elde edilen sonuçlar, 21 ifade ve 5 alt boyuttan oluşan güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları mevcuttur. Veriler kısa bir sürede kadın öğretmenlerden elde edilmiştir. İlerleyen çalışmalarda özellikle rekabetin daha çok hissedildiği özel sektörde kadın çalışanlar üzerinde de tekrar test edilebilir. Çalışmada ölçüt geçerliliğine bakılmamış ileride yapılacak çalışmalarda ölçüt geçerliliği de test edilebilir. Ayrıca veriler tek bir örneklemden elde edilmiştir. Farklı örneklemlerden elde edilen verilerle çalışma tekrar test edilebilir.

KAYNAKÇA

- Adams, S. M., Gupta, A., Haughton, D. M., & Leeth, J. D. (2007). Gender differences in CEO compensation: Evidence from the USA. *Women in Management Review*, 22(3), 208-224.
- Aksu, M., & Şahin, B. (2022). Kraliçe arı sendromu bağlamında kadınların kariyer yolunda erilleşme sorununun teorik incelemesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1 (1), 1-25.
- Arvate, P. R., Galilea, G. W., & Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, 29 (5), 533-548. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.002>
- Bagues, M., Sylos-Labini, M., & Zinovyeva, N. (2017). Does the gender composition of scientific committees matter? *American Economic Review*, 107 (4): 1207-1238. <https://doi.org/10.1257/aer.20151211>
- Barreto, M., Ryan, M. K., & Schmitt, M.T. (2009). *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Baykal-Narcıkara, E. (2018). Sosyal Kimlik Teorisi Perspektifiyle Kraliçe Arı Sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (16), 159-176.
- Brislin, R. W. (1986). *The Wording and translation of research instruments*. In J. W. Lonner, W. J., & Berry (Ed.), *Field Methods in Cross-Cultural Research* (pp. 137-164). SAGE Publications, Inc.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Kahveci, Ö., & Demirel, F. (2004). Güdülenme ve öğrenme stratejileri ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 207-239.
- Cherne, F. (2003). Know the queen bee. <http://www.imdiversity.com/index.asp>. Erişim Tarihi: 30.02.2024
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C.V., & Groot, D.K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee?. *British Journal of Social Psychology*, (50), 519-535.
- Derks, B., Van Laar, C. & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469.

- Duru, H., Bayraktar, M., & Gültekin, F. (2020). Öğretmen adaylarının kariyer kararlarının algılanan kariyer engelleri ve kariyer geleceği açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 28(2), 613-629.
- Ellemers, N., Heuvel, H., Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315–338. <https://doi.org/10.1348/0144666042037999>
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2016). Queen Bees and Alpha Males: Are successful women more competitive than successful men?. *European Journal of Social Psychology*. 46 (7), pp. 903–913.
- Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B., & Lorenzi-Cioldi, F. (2017). Nothing changes, really: Why women who break through the glass ceiling end up reinforcing it. *Personality and Social Psychology Bulletin*, (43), 638–651
- 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/10.2307/3151312>
- Grangeiro, R. da R., Rezende, A. T., Gomes Neto, M. B., Carneiro, J. S., & Esnard, C. (2022). Queen Bee phenomenon scale: Psychometric evidence in the Brazilian context. *Brazilian Administration Review*, 19(1), e210070. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022210070>
- Gini, A. (2001). *My job my self: Work and the creation of the modern individual*. London: Routledge.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2019). *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- İnandı, Y., & Tunç, B. (2012). Kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim bilimleri Araştırmaları dergisi*, 2(2), 203-222.
- Karakuş, H. (2014). Kraliçe Arı Sendromu- Pembe Taciz, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (1), 334-356.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide To Factor Analysis*. New York: Routledge.
- Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York.
- Mavin, S. (2008). Queen bees, wannabees and afraid to bees: No more “best enemies” for women in management?. *British Journal of Management*, (19), 75-84. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00573.x>
- Oakley, J.G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, (27), 321-334.
- Pillai, K. R., Prasad, S., & Thomas, J. (2011). Why do women still experience downward gravitation in the corporate ladder? A close look at glass ceiling in bahrain. *Research and Practice in Human Resource Management*, 19(1), 1-10.
- Savcı, İ. (2000). Veri girişinde kadın çalışanlar: 4s ve 4s dışı deneyimleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 55(4): 132-145.
- 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. doi: 10.1111/j.1369-7625.2009.00584.x7

- Staines, G., Tavis, C., & Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, (7), 55–60.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics*, (6), 497-516, Boston, MA: pearson.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986) *The social identity theory of intergroup behavior*. In. Worchel, S. and Austin, W.G., Eds., *Psychology of Intergroup Relation*, Hall Publishers, Chicago, 7-24.
- Taşdelen Baş, M. (2020). Kraliçe arı sendromu ve hemşirelik mesleği. *Turkish Studies - Social*, 15(1), 807-815. <https://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.39398>
- Tharenou, P., Latimer, S., & Conroy, D. (1994). How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 37(4), 899–931. <https://doi.org/10.2307/256604>

YÜKSELEN TREND TECHLASH: DİJİTAL YEL DEĞİRMENLERİYLE SAVAŞAN MODERN DON KİŞOTLAR

Dr. Öğr. Üyesi Nida PALABIYIK

Yozgat Bozok Üniversitesi, nida.palabiyik@bozok.edu.tr

Dr. Emre UYSAL

Çorum Belediyesi Prof. Dr. Hayreddin Karaman AİHL, emre.uysal19@gmail.com

Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU

Hitit Üniversitesi, gokbenbayramoglu@hitit.edu.tr

ÖZET

Başlangıçta özgürlük ve demokrasi için büyük bir umut kaynağı olan internet, kısa sürede BigTech adı verilen şirketlerin hâkimiyetine girmiştir. Bu şirketlerin pazardaki güçlerini sürekli artırarak tekel konumuna gelmesi, Techlash olarak adlandırılan tepkilere yol açmıştır. Bu çalışma, Techlash kapsamında, sosyal medya platformlarına yönelik bireysel ve toplumsal tepkileri özellikle dijital detoks ve platform kullanımını bırakma gibi yöntemler bağlamında incelemektedir. Bu bağlamda, dört farklı grupta (sosyal medya kullanmayanlar, dijital detoks yapanlar, tekrar sosyal medya kullanmaya başlayanlar, sosyal medya kullanmayı bırakanlar) yer alan 24 katılımcıyla görüşmeler yapılmıştır. Gizlilik ihlalleri ve zaman kaybı, sosyal medyayı kullanmaktan kaçınmanın temel nedenleridir. Gizlilik endişeleri ve psikolojik etkiler ise kullanımın bırakılmasını tetiklemiştir. Çevresel baskılar ve kurumsal gereklilikler, sosyal medyaya yeniden dönülmesinde etkili olurken; olumsuz etkilerden arınma isteği dijital detoksa yönelimi belirlemiştir. Bulgular; katılımcıların, teknoloji şirketlerine doğrudan tepki göstermekten çok, sosyal medyanın kişisel etkilerini azaltmaya çalıştıklarını ve Türkiye'de Techlash hareketine yönelik farkındalığın artırılmasının önem taşıdığını göstermiştir. Bu bulgular dikkate alınarak sosyal sorumluluk bilinci doğrultusunda işletmelere yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Techlash, medya direnci, BigTech, dijital detoks

GİRİŞ

Binlerce yıl sadece yüz yüze iletişim kurabilen insanın, mekândan bağımsız ve yüksek hızda iletişim kurma yeteneği kazanmasıyla birlikte kolektif vicdanda yer alan sosyal anlayışlar büyük bir dönüşüm yaşamıştır. Bu dönüşümü hızlandıran dijital medya hem akademisyenler hem de toplum açısından önemli sorunları gündeme getirmektedir (Baym, 2015). Özellikle, sosyal medya platformlarını yöneten büyük şirketlerin piyasada hâkim güce erişmesi, toplumda endişelere yol açmaktadır. Bu platformlar; demokrasiye zarar verme, dezenformasyonu teşvik etme, nefret söylemini artırma ve kullanıcıları manipüle etme gibi ciddi suçlamalarla karşı karşıyadır (Piétron, 2023). Techlash trendi, bu tepkinin bir sonucu olarak ortaya çıkmış ve büyük teknoloji şirketlerine (BigTech) karşı artan düşmanlığı ve modern teknolojiye (özellikle bilgi teknolojisinin getirdiği yeniliklere) karşı genel bir muhalefeti temsil etmektedir (Atkinson vd., 2019).

Bu çalışma, Techlash kapsamında teknoloji şirketlerine yönelik bireysel ve toplumsal tepkileri analiz etmeyi hedeflemektedir. Özellikle, sosyal medya platformlarına yönelik tepkilerin dijital detoks ve platform kullanımını bırakma gibi yöntemler aracılığıyla nasıl şekillendiğini ve bu tepkilerin

arkasındaki motivasyonları derinlemesine anlamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda çalışma, techlash hareketine yönelik bilgilerin verildiği kavramsal çerçeveye desteklenmektedir. Ardından çalışmanın yöntemi ve bulguları açıklanmış ve bulgular tartışılarak alan yazına ve uygulamaya yönelik önerilerde bulunulmuştur.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Techlash, çeşitli faktörlerin etkileşimiyle her geçen gün güçlenmektedir. Bu unsurların her biri tek başlarına dahi çok etkiliyken, birleştiklerinde tepkinin şiddetini daha da artırmaktadır. Techlash'ın yükselişini tetikleyen temel gelişmeler aşağıda özetlenmiştir (Mitroff & Storesund, 2020):

- BigTech şirketlerinin tekeli ve yağmacı güçlerinin artması, "yeni soyguncu baronlar" olarak adlandırılmalarına sebep olmuş ve çeşitli gruplar, bu şirketlerin parçalanması yönünde çağrılar yapmaktadır.
- Özellikle Facebook, Instagram, Amazon ve Google gibi şirketlerin etik dışı davranışları giderek daha belirginleşmektedir; bu şirketler, kullanıcıların bilgisi dışında topladıkları geniş çaplı kişisel verileri kâr amacıyla üçüncü taraflara satarak kullanıcıların mahremiyetini, benlik duygusunu ve refahını ihlal etmektedirler.
- Ayrıca, gerçekleştirebileceklerinden daha fazlasını vadeden teknokratlar, geliştirdikleri ürünlerin olumlu yönlerini abartma ve potansiyel olumsuz etkilerini görmezden gelme eğilimindedirler. Bu sorunlar, önemli ölçüde teknik eğitimin yönetim ve etik boyutlarının yetersizliğinden kaynaklanmaktadır.
- Bu skandal davranışlar, demokrat ve cumhuriyetçi politikacıların bile tepkisini çeken ve nadiren mutabık kalınan bir konu olmuştur. Bu durum, teknoloji şirketlerine yönelik düzenlemelerin sıklaştırılması yönünde bir tutum değişikliğine neden olmuştur.

Tüm bu etkiler; birey, toplum veya hükümetler düzeyinde "Techlash" adı verilen bir direniş hareketine yol açmıştır. Medya reddinin yeniden gündeme gelmesine neden olan bireysel tepkiler, platformları terk etme, bağlantıyı kesme, dijital detoks veya "fişi çekme" gibi teknolojiye karşı direniş formlarıyla ifade edilmiştir (Nidoy, 2023; Waytt, 2003). Dijital teknolojilerinin reddi/kullanımının durdurulması başlangıçta direniş eyleminden ziyade reddedilme, dışlanma, geç benimseme, büyüünün bozulması, hak kaybı ve ilgisizlik gibi faktörlerle ilişkilendirilmiştir (Swedian & Ejercito, 2022). Ancak Brennen (2019) teknoloji reddinin; ilgisizlik, tembellik veya patolojik bir gösterge değil, aktif ve bilinçli bir reddetme eylemi olarak değerlendirilmesini savunmaktadır. Bu bağlamda direniş, bireylerin dijital teknolojiler üzerindeki bağımsızlıklarını ve otoritelerini savunmalarına imkân tanıyan bir araç olarak görülmektedir. Dolayısıyla, direniş sıklıkla bir güçlenme biçimi olarak çerçevelenmektedir ve bireysel kendini optimize etme ve düzenleme fikrini desteklemektedir (Nidoy, 2023). Aynı zamanda, bireylerin teknoloji kullanımını sınırlama, dijital detoks ya da ana akım platformlarından daha etik veya şeffaf alternatiflere geçiş gibi organize boykotlar da söz konusudur (Swedian & Ejercito, 2022).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı

Araştırma, BigTech şirketlerinin tekel konumuna gelmelerine karşı artan Techlash reaksiyonunu incelemekte ve bu bağlamda teknoloji şirketlerine yönelik bireysel ve toplumsal tepkileri analiz etmektedir.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, 18 ile 65 yaş arası, sosyal medya platformlarını aktif olarak kullanabilen veya kullanmayan bireyler tarafından oluşturulmuştur. Bu seçim, teknolojiye ve sosyal medya kullanım davranışlarına yönelik tepkilerin geniş bir yaş aralığında nasıl değişebileceğinin anlaşılması amacıyla yapılmış ve araştırma bulgularının geniş bir kitleye uygulanabilirliği artırılmaya çalışılmıştır (Baltacı, 2018; Büyüköztürk vd., 2020). Maksimum çeşitleme örnekleme yöntemiyle seçilmiş 24 katılımcı dört farklı grupta (sosyal medya kullanmayanlar, dijital detoks yapanlar, tekrar sosyal medya kullanmaya başlayanlar ve sosyal medya kullanmayı bırakanlar) incelenmiştir. Katılımcı sayısının nitel çalışmalarda genellikle 5 ile 25 arasında değişebileceği göz önünde bulundurulduğunda, seçilen örneklemin yeterli olduğu belirlenmiştir (Creswell, 2018).

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan fenomenoloji yaklaşımıyla tasarlanmıştır ve veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış görüşmeler kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, katılımcıların deneyimleri, algıları ve tutumları hakkında derinlemesine bilgi sağlarken, aynı zamanda görüşme sırasında yeni ortaya çıkan konuları keşfetme esnekliği sunar (Braun & Clarke, 2013). Nitel araştırmalarda görüşme formu hazırlarken dikkat edilmesi gereken temel noktalar arasında; soruların net ve anlaşılır olması, katılımcıların deneyimlerini ve algılarını derinlemesine anlamaya yönelik esneklik sağlanması ve etik standartların korunması yer almaktadır. Ayrıca, araştırmacıların katılımcıların mahremiyetine saygı göstermeleri, bilgilendirilmiş onay almaları ve görüşmelerin gizliliğini korumaları da önemlidir (Creswell & Creswell, 2017).

Bu noktalardan hareketle techlash kavramı ile ilgili olarak katılımcılar dört ana gruba ayrılmış ve her bir gruba iki bölümden oluşan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu oluşturulmuştur. Birinci bölümde demografik değişkenler (yaş, eğitim durumu, medeni durum, cinsiyet, meslek) yer alırken ikinci bölümde dokuz adet görüşme sorusu yer almıştır.

Araştırmanın Geçerliliği, Güvenilirliği ve Etik Çerçevesi

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemleri kullanılarak yürütülmüştür. Çalışmanın iç geçerliliğini sağlayabilmek amacıyla görüşme öncesi ve görüşme sonrası süreçte atılan her adım titizlikle yürütülmüştür. Dış geçerlilik, çalışmanın diğer durumlar ve bağlamlara uygulanabilirliğini göstermek için katılımcılar ve çalışma bağlamı hakkında detaylı bilgilerle desteklenmiştir (Christensen vd., 2015). Araştırmanın etik uygunluğu, Yozgat Bozok Üniversitesi Etik Komisyonu tarafından 20.03.2024 tarihinde verilen 12/23 numaralı onay ile doğrulanmıştır.

Araştırmanın Analiz Süreci

Bu çalışmada, veri analizi MAXQDA 24 yazılımı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmacılar, verileri detaylı bir şekilde inceleyerek kavramsallaştırma sürecini yürütmüş ve içerik analizi yöntemi ile açıklayıcı temalar belirlemiştir (Yıldırım & Şimşek, 2016). Analiz süreci; verilerin kodlanması, temaların belirlenmesi, kod ve temalar aracılığıyla verilerin düzenlenmesi ve bulguların raporlanması olmak üzere dört aşamadan oluşmuştur.

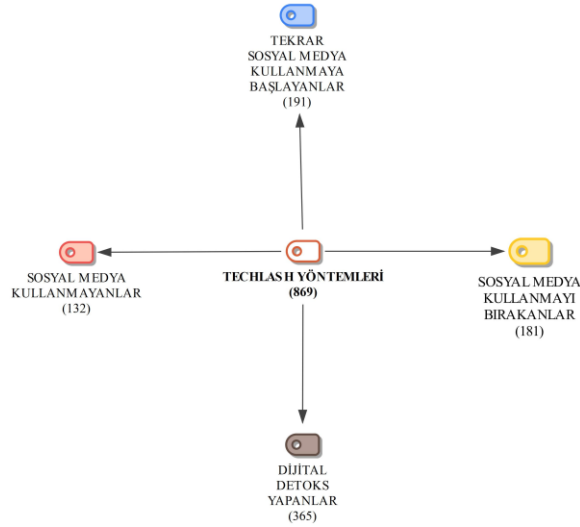
BULGULAR VE TARTIŞMA

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde çoğunluğun, kadın (%58), bekar (%54), lisans mezunu (%24), 30-39 yaş aralığında (%58) ve aktif çalışanlar (%62,5) olduğu görülmüştür.

Sosyal Medya Kullanımı Bağlamında Techlash Yöntemlerine İlişkin Temalar

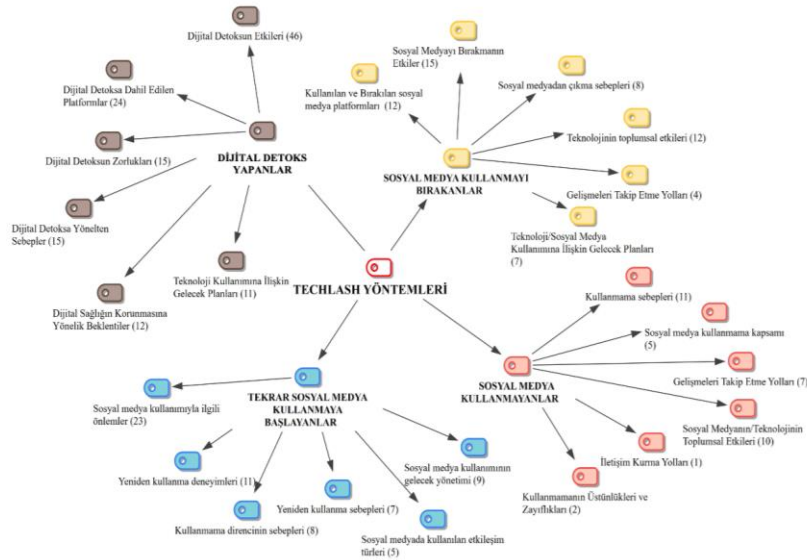
24 katılımcıyla yapılan görüşmeler sonucunda sosyal medya kullanımları bağlamında techlash yöntemleri incelenmiş ve dört tema belirlenmiştir: *sosyal medya kullanmayanlar*, *sosyal medya kullanmayı bırakanlar*, *tekrar sosyal medya kullanmaya başlayanlar* ve *dijital detoks yapanlar*. Görüşmeciler tarafından kullanım sıklıkları da dikkate alınarak oluşturulan temalar Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1: Techlash yöntemlerine ilişkin temalar



Şekil 1’de görüleceği üzere toplam 869 anlamlı görüş tespit edilmiştir. Görüşlerin çoğunluğu dijital detoks yapanlar temasında yoğunlaşırken, sosyal medya kullanmayanlar ise en az görüş elde edilen tema olmuştur. Şekil 2, bu temalarla ilgili veri kodlamalarının sonuçlarını göstermektedir.

Şekil 2: Techlash yöntemlerini yansıtan temalara ilişkin kod ağaçları



Sosyal Medya Kullanmayanlar

Katılımcıların sosyal medya kullanmama sebepleri; *iletişim kurma yolları, gelişmeleri takip etme yöntemleri, sosyal medya kullanmamanın faydaları ve zorlukları, sosyal medya kullanmamanın kapsamı, sosyal medyanın ve teknolojinin toplumsal etkileri ile teknolojinin ve sosyal medyanın geleceği çerçevesinde techlash yönelimleri* analiz edilmiştir. Katılımcılar, sosyal medya kullanımından çeşitli nedenlerle kaçındıklarını belirtmiştir. Bu nedenler arasında zaman kaybı ve özel hayatın ihlali yer almaktadır. Ayrıca, bazı katılımcılar sosyal medyanın bilgi kirliliği ve yanıltıcı haberleri artırarak gerçeklikten uzaklaştırdığını ve insanların psikolojik sağlığını olumsuz etkilediğini düşünmektedir. Haberleri takip etmek için katılımcılar daha çok YouTube, yerel basın, televizyon, gazeteler ve internet haber sitelerini kullanmaktadır. Tüm katılımcılar telefonlarının arama ve mesajlaşma özelliklerini aktif olarak kullanmakta ve WhatsApp, iletişim aracı olarak tercih edilmektedir. Ancak katılımcıların, Facebook, Twitter ve Instagram gibi diğer popüler sosyal medya platformlarını kullanmadıkları görülmüştür.

Katılımcılar ayrıca, sosyal medya kullanmamanın kişisel faydalar sağladığını düşünmektedirler. Teknoloji ve sosyal medyanın toplumsal düzeyde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğu üzerinde durulmuştur. Sosyal medyanın iletişimi ve bilgiye erişimi kolaylaştıran yararlı yönleri olduğu belirtilirken, güvensizlik ve psikolojik sorunların artmasına neden olarak toplumun yaşam kalitesini düşürdüğü de vurgulanmıştır. Teknolojinin insanları robotlaştırabileceği ve gelecekte birçok mesleğin yerini alabileceği potansiyeli de katılımcılar tarafından dile getirilmiştir.

Sosyal Medya Kullanmayı Bırakanlar

Sosyal medya kullanmayı bırakanlar temasına ilişkin analizler sonucunda katılımcıların *sosyal medyadan çıkma sebepleri, sosyal medya kullanmama kapsamı, iletişim kurma yöntemleri, gelişmeleri takip etme yolları, dijital detoks yapma durumları, sosyal medyayı bırakmanın etkileri, sosyal medyanın/teknolojinin toplumsal etkileri ve teknoloji/sosyal medya kullanımına ilişkin gelecek planları* çerçevesinde techlash yönelimleri incelenmiştir. Katılımcılar, sosyal medyadan özellikle güvenlik endişeleri, zaman kaybı, davranışsal bağımlılık ve dikkat eksikliği gibi nedenlerle kaçındıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca, sosyal medya kullanımının yaygınlaşmasıyla insanlara verilen değer ve bakış açılarının yalnızca sanal paylaşımlar üzerinden sınırlı kaldığını, bu durumun da sosyal statülerin gerçeklikten uzaklaştığını düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu nedenlerle, katılımcılar özellikle Instagram, Facebook ve Twitter gibi platformları kullanmayı bırakmış, ancak iletişim ve haber takibi gibi bazı zorunluluklar nedeniyle WhatsApp ve YouTube gibi platformları kullanmaya devam etmektedirler.

Katılımcılar ayrıca, sosyal medyayı bırakmanın zihinsel sağlık ve günlük yaşam üzerinde olumlu etkiler yarattığını hissettiklerini belirtmişlerdir. Sosyal medyanın dayattığı tüketim alışkanlıklarından uzaklaşarak, gerçek etkileşimler üzerine kurulu değerli ilişkiler geliştirebildiklerini ve böylece daha kaliteli zaman geçirebildiklerini ifade etmişlerdir. Ancak, bir katılımcı sosyal medyanın kişisel gelişimi destekleyici yönlerinden mahrum kaldığı için gündemi takip edememe gibi bir olumsuz etki yaşadığını da belirtmiştir.

Toplumsal düzeyde sosyal medyanın etkileri, psikolojik sorunlar, yaşam kalitesinde bozulma, gerçeklikten uzaklaşma, tüketim alışkanlıklarının değişmesi ve belirli düşüncelerin empoze edilmesi gibi beş ana başlık altında toplanmıştır. Sosyal medyanın yarattığı sonsuz mutluluk algısı, insanları memnuniyetsizlik hissiyle karşı karşıya bırakmakta ve yaşam tarzlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Katılımcıların çoğu, sosyal medya kullanmamaya devam etme planları yaparken, bir katılımcı sosyal medyanın etkilerine dair farkındalık yaratmayı ve kullanımını toplumsal düzeyde

sınırlamayı hedeflemektedir. Başka bir katılımcı ise, teknolojinin sağlayacağı faydalardan yararlanmayı sürdürmeyi istemektedir.

Tekrar Sosyal Medya Kullanmaya Başlayanlar

Sosyal medya kullanmamak için bir süre direnmiş ancak tekrar kullanmaya başlamış olan katılımcıların bu eğilimlerinin altında yatan sebepler; *kontrol/takip etme isteği, güncel durumlardan haberdar olma ihtiyacı, kurumsal gereklilik, iletişim kurma ihtiyacı ve çevresel baskı* şeklinde isimlendirilmiştir. Katılımcıların çoğu, ilgi alanlarıyla ilgili etkinliklerin sosyal medya üzerinden duyurulması nedeniyle, bu platformları kullanmaya yeniden başlamışlardır. Özellikle kurumsal etkinliklerin takibi için bir katılımcı, iş gereği sosyal medya kullanmaya başladığını ifade etmiştir. Ayrıca, sosyal çevrelerinden gelen sözlü ve psikolojik baskılar da sosyal medya kullanımını tekrar başlatmalarında etkili olmuştur. Bu baskılar, sosyal ortamlarda diğer kişilerin sosyal medyada paylaşmak amacıyla fotoğraf veya video çekmesi gibi durumlar sonucunda kendilerini dışlanmış hissetmeleri şeklinde gerçekleşmiştir.

Buna rağmen, sosyal medya kullanımını sınırlama ihtiyacı hisseden katılımcılar, belirli önlemler almışlardır. Genel olarak kullanım sürelerini kontrol altında tutmak, haberlerin doğruluğunu araştırmak, zaman zaman dijital detoks yapmak ve farklı ilgi alanlarına zaman ayırmak gibi stratejiler izlemişlerdir. Ayrıca, telefonlarına sosyal medya uygulamaları yüklemeyerek veya dikkat gerektiren işler yaparken telefonu uzak tutarak gerçek hayata daha fazla odaklanmaya çalışmışlardır. Güvenlik önlemleri olarak ise, gizlilik ayarlarını düzenli kontrol etmek, iki faktörlü kimlik doğrulama kullanmak ve paylaşımları dikkatli seçmek gibi yöntemler benimsemişlerdir.

Katılımcılar ayrıca, sosyal medyada etkileşimlerini sınırlı tutmayı tercih etmişlerdir. Nadiren paylaşım yapmak, başkalarının paylaşımlarını izlemek ve zaman zaman mesajlaşmak gibi etkinliklerle sosyal medya kullanımlarını dengede tutmaya çalışmışlardır. Ancak, bazı katılımcılar sosyal medya kullanımının beklentilerini karşılamadığını ve kaygı hissetmeye başladıklarını ifade etmişlerdir. Yeniden sosyal medya kullanımına başladıklarında, yaygın kullanım kurallarına uyum sağlamakta zorlandıklarını da belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, katılımcıların çoğu, sosyal medya kullanımlarını davranışsal bağımlılık yaratmayacak düzeyde sürdürmeyi ve gerçek yaşam deneyimlerine ağırlık vermeyi planlamaktadır. Bazıları mesleki gelişim için sosyal medyayı kullanmayı teşvik etmeyi düşünürken bir katılımcı ise pasif bir kullanıcı olarak devam etmeyi tercih etmektedir.

Dijital Detoks Yapanlar

Zaman zaman sosyal medya kullanımına kısıtlamalar getiren katılımcıların yer aldığı dijital detoks yapanlar teması; bazı katılımcıların, detoks dönemlerinde sosyal medyanın yanı sıra teknoloji araçlarından tamamen uzaklaştıklarını belirtmeleri nedeniyle “sosyal medya” ifadesi yerine “dijital” ifadesi kullanılarak isimlendirilmiştir. Bu temada; *dijital detoksa yönelten sebepler, dijital detoksa dahil edilen platformlar, dijital detoksun zorlukları, dijital detoksun kapsamı, dijital detoksun etkileri, teknoloji/sosyal medya kullanımına ilişkin gelecek planları ve dijital sağlığın korunmasına yönelik beklentiler* olmak üzere yedi kod oluşturulmuştur. Katılımcılar, dijital detoks yaparak sosyal medyadan belirli aralıklarla uzak durma ihtiyacı hissettiklerini belirtmişlerdir. Bu ihtiyacın temel sebebi, sosyal medyanın yarattığı bağımlılık, zaman yönetimi sorunları ve kusursuzluk algısından uzaklaşma isteği olarak öne çıkmaktadır. Dijital detoks yaparak, bu zararlı etkilerden arınmayı ve daha sağlıklı bir teknoloji kullanımı sağlamayı amaçlamaktadırlar. Katılımcıların detoks süreçleri genellikle sosyal medya kullanımını kesmekle sınırlı olmakla birlikte, bazıları tüm teknolojik

araçlardan tamamen uzak durmayı tercih etmiştir. Bu dönemlerde, teknoloji kullanımını sadece yararlı içeriklerle sınırlayanlar da olmuştur.

Katılımcılar, dijital detoks dönemlerinde yoksunluk hissiyle mücadele etmek gibi zorluklar yaşadıklarını, ancak zamanla bu hissi daha iyi kontrol edebildiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca, güncel olaylardan haberdar olmakta zorlandıklarını belirtenler de olmuştur. Buna karşın, dijital detoksun genel olarak teknolojiyle olan ilişkilerini, günlük yaşamlarını ve fiziksel ile psikolojik sağlıklarını olumlu yönde etkilediğini dile getirmişlerdir. Katılımcılar, teknoloji kullanımına dair farkındalıklarının arttığını, bağımlılıktan uzaklaştıklarını ve fiziksel ağrılarının azaldığını belirtmişlerdir.

Bununla birlikte, sosyal medyadan uzak kalmak bazı katılımcıları daha antisosyal hissettirdiğini, haberleşme ve güncel olaylarla ilgili bilgilerden geri kalmalarına neden olduğunu ifade etmişlerdir. Buna rağmen, çoğu katılımcı gelecekte de dijital detoksa devam etmeyi ve bilinçli bir şekilde teknoloji kullanmayı planladığını belirtmiştir. Katılımcıların bazıları içerik seçimlerinde daha seçici olmayı düşünürken, diğerleri toplumsal düzeyde dijital sağlığın korunması için bilinçli kullanımın teşvik edilmesi ve okullarda teknoloji kullanımının kısıtlanması gibi önlemler alınmasını önermiştir. Bu tür çabaların dijital detoksu bir yaşam tarzı haline getirilmesine ve daha sağlıklı teknoloji kullanım alışkanlıklarının yaygınlaştırılmasına yardımcı olacağı vurgulanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, teknolojiye yönelik artan tepkileri ifade eden techlash hareketi çerçevesinde, sosyal medya kullanımına yönelik tepkilere odaklanmaktadır. Araştırma, sosyal medyanın birey ve toplum üzerindeki etkilerini ve kullanıcıların bu platformlara olan tepkilerini anlamayı amaçlamaktadır. Çalışma, teknolojiye yönelik sosyal, psikolojik ve ekonomik unsurları inceleyerek, teknolojinin etkilerine dair önemli içgörüler sunmaktadır.

Araştırmada, katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda sosyal medya kullanım tutumlarını yansıtan dört farklı tema belirlenmiştir: *sosyal medya kullanmayanlar*, *sosyal medya kullanmayı bırakanlar*, *tekrar sosyal medya kullanmaya başlayanlar* ve *dijital detoks yapanlar*. Bu gruplar, sosyal medyanın kullanıcılar üzerindeki etkilerini ve kullanıcıların bu etkilere nasıl tepki verdiklerini göstermektedir. Sosyal medya kullanmayanlar; özel hayatın ihlali, zaman kaybı ve psikolojik sağlık sorunları gibi nedenlerle bu platformları kullanmamaktadır. Bu bulgular, Willekens vd. (2022) tarafından yürütülen çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Gizlilik endişeleri ve kişisel verilerin kötüye kullanılma potansiyeli de bu grupta önemli motivasyonlar arasındadır. Bu kullanıcılar, iletişim ve bilgi edinme için geleneksel yöntemlere başvururken, sosyal medyanın sağladığı bazı üstünlüklerden mahrum kaldıklarını kabul etmektedirler. Sosyal medyayı bırakanlar ise, sosyal medyanın gerçek hayat ve psikolojik sağlık üzerindeki olumsuz etkilerinden dolayı bu platformları terk etmişlerdir. Bu grup, sosyal medyayı bırakmanın yaşamlarında olumlu değişimler yarattığını vurgulamaktadır. Tekrar sosyal medya kullanmaya başlayanlar; çevresel etkiler, kurumsal gereklilikler ve sosyal medyanın sunduğu faydalar nedeniyle bu platformları yeniden kullanmaya başlamışlardır. Ancak bu kullanıcılar, sosyal medyayı daha bilinçli ve sınırlı kullanma ihtiyacı hissetmektedirler. Dijital detoks yapanlar ise, sosyal medyanın zararlarından arınmak amacıyla zaman zaman bu platformları kullanmamayı tercih etmektedirler. Bu süreçte, yoksunluk hissiyle mücadele etseler de sosyal medya kullanımının psikolojik sağlık üzerindeki olumsuz etkilerinden uzaklaşma fırsatı bulmaktadırlar. Alan yazındaki benzer çalışmalar, dijital detoks sonrasında insanların daha fazla farkındalık deneyimi yaşadıklarını ve streslerinin azaldığını gözlemlemiştir (Duncan, 2014; Smith & Puczkó, 2015).

Sonuç olarak, bu çalışma sosyal medya platformlarının bireysel ve toplumsal düzeyde yeniden değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Katılımcılar, sosyal medyanın hem olumlu hem de olumsuz yönlerini ele alarak, bu platformların kullanımına yönelik sağlıklı bir ilişki kurulması için gerekli stratejilerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Araştırma, teknoloji şirketlerinin kullanıcı gizliliğini koruma ve yanlış bilgilendirmeyi önleme gibi konularda daha fazla sorumluluk alması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu anlamda kurumsal sosyal sorumluluk teorisiyle ilişkilendirilebilecek techlash hareketliliği, şirketlerin sosyal medya platformlarını nasıl yönettiği ve kullanıcılar üzerindeki etkileri hakkındaki endişelere işaret etmektedir. Bu nedenle araştırma bulguları, kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında şirketlerin kullanıcılarına karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirme biçimlerini sorgulamaları gerektiğini göstermektedir. Örneğin, gizlilik ihlalleri ve kişisel verilerin kötüye kullanımı gibi sorunlar, şirketlerin daha şeffaf olmaları ve kullanıcı verilerini koruma konusunda proaktif önlemler almaları gerektiğinin bir göstergesi olabilir. Dolayısıyla, sosyal medya şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde etik standartları yükseltmeleri ve kullanıcıların dijital ortamlarda sağlıklı bir denge bulmalarına yardımcı olabilecek politika ve uygulamaları benimsemeleri gerekmektedir. Bu bulgular, sosyal medya platformlarının kullanımı ve etkilerinin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesinin önemini göstermektedir. Techlash kapsamındaki önlemlerin sosyal medya platformlarının olumsuz etkilerini azaltma amacına hizmet ettiği, ancak şirketlere karşı kolektif ve sistematik bir direniş şeklinde olmadığı belirtilebilir. Bu kapsamda, toplumsal düzeyde artırılan farkındalığın, BigTech firmalarının tüketiciler üzerindeki hâkimiyetini kısmen sınırlandıracağı öngörülmektedir.

Bu çalışmanın, katılımcı sayısı ve demografik çeşitlilik açısından sahip olduğu sınırlılıklar da dikkate alınmalıdır. Bu çerçevede teknolojiye yönelik tepkilerin sosyo-ekonomik, kültürel ve bireysel faktörlerle nasıl şekillendiğini anlamak için daha kapsamlı çalışmalar yapılabilir. Bireylerin sosyal medya kullanımını nasıl yönettiği, modern toplumların teknolojiyi nasıl entegre ettiği, bu teknolojilerin insan sağlığı üzerindeki etkileri ve teknoloji şirketlerinin üstlenmesi gereken sorumluluklar üzerine daha derinlemesine araştırmalar yapılması faydalı olacaktır. Ayrıca %62,5'inin aktif çalışanlardan oluştuğu bu araştırmada tekrar sosyal medya kullanmaya başlayan katılımcılardan birinin, kurumsal gereklilik nedeniyle sosyal medya kullanmaya başladığı bulgusu, techlash hareketinin iş yaşamında da araştırılması gerektiğini göstermektedir. Bu bulgu, techlash hareketi çerçevesinde sosyal medya ya da teknoloji kullanımını sınırlandırmak isteyen çalışanlar ile yöneticiler/örgüt kültürü arasındaki ilişkinin araştırılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

- Atkinson, R. D., Brake, D., Castro, D., Cunliff, C., Kennedy, J., Mclaughlin, M., McQuinn, A., & New, J. (2019). *A policymaker's guide to the "techlash" -What it is and why it's a threat to growth and progress*. Information Technology & Innovation Foundation. <https://itif.org/publications/2019/10/28/policymakers-guide-techlash/>
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemlerini ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Baym, N. K. (2015). *Personal connections in the digital age*. John Wiley.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. Sage publications.
- Brennen, B. (2019). *Opting out of digital media* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429469947>

- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2020). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Christensen, L., Johnson, R., & Turner, L. (2015). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz*. (A. A. Çev.) Anı Yayıncılık.
- Creswell, J. (2018). *Beş nitel araştırma yaklaşımı*. (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.). Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J., & Creswell, J. (2017). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Duncan, B. M. (2014). Digital detox, mindfulness, and art museums. Drexel University.
- Mitroff, I. I., & Storesund, R. (2020). *Techlash: The future of the socially responsible tech organization*. Springer.
- Nidoy, M. G. (2023). Digital resistance: Resisting digital technologies in a connectes society. *Kommunikation.medien*, 15. <https://doi.org/10.25598/JKM/2023-15.36>
- Piétron, D. (2023). Tech-Lash, what's next? Drei strategien zur demokratisierung der sozialen medien. J. Legrand, B. Linden ve H.-J. Arlt (Eds.), *Welche Öffentlichkeit brauchen wir?: Zur Zukunft des Journalismus und demokratischer Medien* (s. 85-99). Springer.
- Smith, M., & Puczkó, L. (2015). More than a special interest: Defining and determining the demand for health tourism. *Tourism Recreation Research*, 40(2), 205-219.
- Swedian, S., & Ejercito, K. (2022). Non-user. *Internet Policy Review*, 11(2). <https://doi.org/10.14763/2022.2.1663>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Waytt, S. (2003). Non-users also matter: The construction of users the internet. N. Oudshoorn ve T. Pinch (Eds.), *How users matter: The co-construction of users and technology* (s. 67-80). Massachusetts Institute of Technology.
- Willekens, M., Siongers, J., & Lievens, J. (2022). Social stratification and social media disengagement. The effect of economic, cultural and social capital on reasons for non-use of social media platforms. *Poetics*, 95. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2022.101708>

İŞ YAŞAMINDA YAPAY ZEKÂ-İNSAN ETKİLEŞİMİNDE ORTAYA ÇIKAN DUYGULARIN NİTEL ARAŞTIRMA YÖNTEMİ İLE İNCELENMESİ

Gözde Dilara CAN

Bilim Uzmanı, gozdedilaracan@gmail.com

Doç. Dr. Ebru TOLAY

Dokuz Eylül Üniversitesi, ebru.tolay@deu.edu.tr

ÖZET

Çalışmanın amacı, iş yaşamında yapay zekâ ile etkileşimde bulunan bireylerin hissettikleri duyguları açığa çıkarmak ve yapay zekânın gelişimi ve iş yaşamındaki etkileri konusundaki tutumlarını öğrenmektir. Bu amaç doğrultusunda, tümevarım yaklaşımı ve fenomenoloji araştırma deseni ile nitel bir araştırma tasarlanmıştır. Araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ‘ölçüt örnekleme’ ve ‘kartopu örnekleme’ yöntemleri kullanılmış ve farklı sektörlerde çalışan 20 katılımcı ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler, MAXQDA 2022 programı kullanılarak içerik analizine tabi tutulmuştur.

Katılımcıların yapay zekâ ile etkileşimlerine ilişkin öykülerde en sık tekrarlanan olumlu duygunun ‘Şaşkınlık’; olumsuz duygunun ise ‘Kızgınlık’ olduğu saptanmıştır. Yapay zekânın gelecekte iş yaşamı üzerindeki en olumlu etkisinin ‘Verimlilik artışı’ olacağını düşünen katılımcılar, ‘İşlerin/mesleklerin azalması ve işsizlik’ konusunun ise en önemli sorun olacağını dile getirmiştir. Geleceğe ilişkin bu öngörüler, katılımcıların yüzde 90’ında (18 kişi) başta ‘Kaygı’ ve ‘Korku’ olmak üzere olumsuz duygulara yol açmaktadır. Konuya olumlu yaklaşan katılımcılar ise ‘Umut’, ‘Mutluluk’ ve ‘Heyecan’ hissettiklerini ifade etmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yapay zekâ, Yapay Zekâ-İnsan etkileşimi, Duygular

GİRİŞ

Yapay zekâ teknolojileri gün geçtikçe gelişmekte ve bu teknolojilerin kullanıldığı ürün ve hizmetler hızla yaygınlaşmaktadır. Yapay zekâ entegrasyonu ile örgütlerde iş yapış süreleri azalmakta ve hız, bir avantaj olmaktan çıkarak sıradanlaşmaktadır. Örgütsel kontrol daha etkin hale gelirken (Hughes vd., 2019, s. 63) süreç verimliliği yükselmektedir (Benbya vd., 2020, s. 17). Bu nedenlerle yoğun rekabet ortamında avantaj elde etmek isteyen örgütlerin yapay zekâyı benimseyerek kültürlerine entegre etmeleri oldukça önemlidir (Kılınç ve Ünal, 2019, s. 254). Bu ise dikkatleri yapay zekâ-insan etkileşimi konusuna çekmekte; bu etkileşimler sırasında çalışanların hissettikleri duyguları anlama, açıklama ve yönetme yolundaki çabalar önem kazanmaktadır.

Yönetim ve Organizasyon literatürü incelendiğinde, yapay zekâyı konu alan çalışmaların özellikle İşletme Yönetimi (Huang vd., 2019; Kaplan ve Haenlein, 2020) ve İnsan Kaynakları Yönetimi (Chiu vd., 2021) alanlarında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu çalışmalarda, yapay zekânın örgütsel entegrasyonu (Brock ve von Wangenheim, 2019; Wagner, 2020) ve örgütlere olan etkileri (Makridakis, 2017; Wamba, 2022) sıkça konu edilmektedir. Bu bağlamda literatürde, yapay zekânın işgücü üzerindeki etkilerini temel alan çalışmalara geniş yer verilmekte (Agrawal vd., 2019; Huang ve Rust, 2018); bazı çalışmalarda ise insan-yapay zekâ etkileşimine dikkat çekilerek özellikle çalışanların tutum ve algılarının araştırıldığı gözlemlenmektedir (Chiu vd., 2021). Diğer yandan, bu etkileşimlerde insan duygularının ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğunu ve ağırlıklı olarak

çalışanların yapay zekâya karşı güvenlerinin incelendiğini söylemek mümkündür (Glikson ve Woolley, 2020; Hasija ve Esper, 2022; Siau ve Wang, 2018).

Bu çerçevede, çalışmanın temel amacı, çalışanların yapay zekâ ile etkileşim kurduklarında hissettikleri duyguları ortaya çıkarmak ve anlamaktır. Böylece her geçen gün iş yaşamında daha fazla yer almaya başlayan yapay zekânın insanlarda yol açtığı olumlu ve olumsuz duyguları yönetebilmeleri için çalışanlarda ve yöneticilerde bireysel ve örgütsel düzeyde bir anlayış geliştirmek hedeflenmektedir. Bu tür bir çabanın, örgütlerin yapay zekâ entegrasyonuna yardımcı olacak bilgilere ulaşma, işletme yöneticilerine konu hakkında öngörü sağlama ve konu ile ilgili akademik literatürün gelişmesine katkıda bulunma gibi faydalı sonuçları olacağı düşünülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yapay zekâ teriminin ortaya çıkışı, Eylül 1955'te John McCarthy ve Marvin Minsky isimli bilim insanlarının Rockefeller Vakfı'na yaptıkları resmi başvuru ile gerçekleşmiştir (Say, 2018, s. 85). Yapay zekâ, “bir bilgisayarın veya bilgisayar denetimli bir makinenin, çoğunlukla insansı niteliklerden sayılan akıl yürütme, genelleme, anlam çıkartma ve geçmiş tecrübelerden öğrenme gibi yüksek zihinsel süreçlere ilişkin görevleri yerine getirme yeteneğidir.” (Nabiyev, 2021, s. 27). Kavramın ilk kez kullanıldığı günden bugüne pek çok gelişme kaydedilmiş ve yapay zekâ, gündelik yaşamın ve çalışma hayatının vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Bu bağlamda yapay zekâ sanayi, tarım, eğitim, güvenlik, turizm, tıp, iletişim gibi pek çok alanda yoğun bir şekilde kullanılmakta; arama motorlarında, sosyal medyada, öneri sistemlerinde, strateji oyunlarında, motorlu araçlarda sıkça karşımıza çıkmaktadır (Valle- Cruz vd., 2019; Azeez vd., 2022). Günümüzde pek çok örgüt, giderek daha fazla şekilde yapay sinir ağları ile sarılmakta, sayısallaştırılmış verilere dayalı biçimde düşünmekte, bilgilerini veri tabanlarında depolamakta ve gerek kendi içerisinde gerekse öteki örgütlerle iletişimde bulunan akıllı sistemlerle donatılmaktadır (Baştan, 2013, s. 187). Yöneticiler, kurumsal pozisyonlar için doğru adayları seçmek, finansal işlemleri gerçekleştirmek, teknolojik gelişmeyi öngörmek gibi birçok görevde yapay zekâ sistemlerini kullanmaktadır (Von Krogh, 2018, s. 404). Özetle, yapay zekâ uygulamaları örgütlere karar alma, müşteri deneyimi, çalışan bağlılığı, verimlilik ve inovasyon gibi pek çok konuda önemli faydalar sağlamaktadır. Tüm bu gelişmeler, örgütlerin yoğun rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri için yapay zekâ entegrasyonunu bir gereklilik haline getirmektedir. Başarılı bir yapay zekâ entegrasyonu ise çalışanların kabulünden geçmekte; insanın duygusal bir varlık oluşundan hareketle, çalışan duyguları bu konuda büyük önem arz etmektedir.

Literatürde yapay zekâ gelişiminin insanlarda hangi duyguları uyandırdığını ve bu duyguların, yapay zekâ kabulünde etkili olup olmadığını araştıran çalışmalara az da olsa rastlanabilmektedir. Örneğin Santos, (2018), yapay zekâ bilgisi ve kullanım düzeyi yüksek olan katılımcıların daha fazla olumsuz duygu deneyimlediğini ve olumlu duygularında da azalma eğilimi olduğunu saptamıştır. Kushawa ve arkadaşları (2023) katılımcıların, yapay zekâ destekli karar sistemlerini kullanmanın getirdiği riskten endişe duyduklarını raporlamıştır. Hornung ve Smolnik (2022), insanlar arası etkileşimi azaltmasından dolayı sesli asistan kullanımının katılımcılarda hayal kırıklığı yarattığını tespit etmiştir. Katılımcılar ayrıca, sesli asistanın varlığını işlerine yönelik bir tehdit olarak algılamışlar; korku ve endişelerini dile getirmişlerdir. Shank ve meslektaşları (2019) yapay zekânın beklentileri aşması, sosyal rol üstlenmesi veya insansı özellikler sergilemesinin katılımcılarda şaşkınlık, hayranlık ve keyif gibi duygular uyandırdığını ve bu etkileşimleri eğlendirici ve komik bulduklarını belirlemiştir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışanların yapay zekâ ile etkileşimlerinde hissettikleri duyguları ortaya çıkarmayı ve anlamayı hedefleyen bu çalışmada *nitel* araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın deseni *fenomenoloji* olup bu çalışmada anlayış kazandırılmak istenen fenomen, “yapay zekâ karşısında işgören duyguları”dır. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden *ölçüt örnekleme* ve *kartopu örnekleme* yöntemleri kullanılmıştır. Buna göre, “iş yaşamında yapay zekâ teknolojilerini kullanıyor olmak” ve “18-65 yaş aralığında olmak (çalışma hayatındaki yaş aralığı)” örnekleme ölçütleri olarak belirlenmiştir. Böylelikle, iş yaşamından ulaşılabilecek kişilerle irtibata geçilmiş ve onlar tarafından önerilen ve örnekleme ölçütlerine sahip olan 20 kişi, araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Araştırmaya katılanların 4’ü kadın, 16’sı erkektir. 6 katılımcı 22-32 yaş aralığında, 8 katılımcı 33-43 yaş aralığında, 5 katılımcı 44-54 yaş aralığında ve 1 katılımcı da 55-65 yaş aralığındadır. Buna göre, “katılımcıların 18-65 yaş aralığında olmaları” biçiminde ifade edilen örnekleme ölçütü karşılanmıştır. 9 katılımcı lisans, 9 katılımcı yüksek lisans ve 2 katılımcı da doktora derecelerine sahiptir. Katılımcılardan 1’i üst düzey yönetici, 9’u orta kademe yönetici, 2’si alt kademe yöneticidir. 7 katılımcının ise idari görevi bulunmamaktadır. Katılımcıların faaliyette buldukları sektörler; inşaat (9 katılımcı), eğitim (4 katılımcı), elektrikli ev aletleri (2 katılımcı) ve yazılımdır (2 katılımcı). Üretim, satış ve kamu sektörlerinden ise 1’er katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların 9’u mühendis, 3’ü işletmeci ve 1’i öğretmendir. Bu mesleklere ilave olarak, yönetim bilişim sistemleri, ekonometri, fizik-uzay havacılık, lojistik, satış-pazarlama alanlarından mezun olan katılımcılar da bulunmaktadır.

Verilerin toplanmasında *mülakat tekniği* kullanılmıştır. Yapılan literatür taramasına dayanarak ve araştırmanın amacına uygun olarak yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Veri toplama süreci 2022 yılının Eylül ve Ekim aylarında gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler MAXQDA 2022 yazılımına aktarılmış ve tümevarımcı bir yaklaşımla içerik analizine tabi tutulmuştur. Yapay zekâyâ ve duygulara ilişkin kategorilerin ve kodların belirlenmesinde katılımcı yanıtları esas alınmıştır. Bununla birlikte duygu kodlarının isimlendirilmesinde, çeşitli nüansları doğru yansıtabilmek için Plutchik’in (1982, 2001) Duygu Çemberi Modeli’nden de yararlanılmıştır.

Araştırmada *uzman incelemesi stratejisi* izlenmiş ve veri analiz raporları iki uzmanın incelemesine sunulmuştur. Duygularla ilgili kodlamalar, bir psikolog tarafından; yapay zekâ ile ilgili kodlamalar ise Yönetim Bilişim Sistemleri alanından bir akademisyen tarafından incelenmiştir. Uzman incelemelerinin ardından kodlar revize edilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmada, “*İşyerinizde görevlerinizi yerine getirirken yapay zekâ ile etkileşiminiz oluyor mu?*” şeklindeki ilk soruya 20 katılımcının tamamı “Evet” yanıtını vermiştir. Bu bakımdan, araştırma örnekleminin “iş yaşamında yapay zekâ ile etkileşim halinde olmak” şeklinde ifade edilen örnekleme ölçütünü sağladığı tespit edilmiştir. Tablo 1’de, katılımcıların kullandığı 15 yapay zekâ özellikli sistem yer almaktadır. Buna göre, katılımcıların yarısı (10 kişi) Google ve Yandex gibi arama motorlarını kullandıklarını belirtmiş ve dolayısıyla, iş gereği en sık etkileşime girilen yapay zekâ özellikli sistemin ‘Arama motorları’ olduğu belirlenmiştir. 7 katılımcı ise Google veya Apple Haritalar gibi ‘Navigasyon sistemleri’ni kullandığını ifade etmiştir. Üçüncü sırada yer alan ‘Ofis programlarındaki yapay zekâ uygulamaları’ ise 5 katılımcı tarafından vurgulanmıştır.

Tablo 1: İş yaşamında kullanılan yapay zekâ (YZ) özellikli sistemler

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. Arama Motorları	10	21,2	10	50
2. Navigasyon Sistemleri	7	14,8	7	35
3. Ofis Programlarındaki YZ Uygulamaları	5	10,6	5	25
4. Sosyal Medya Platformlarındaki YZ Uygulamaları	5	10,6	1	5
5. Sesli Asistanlar ve Sesli Yanıt Sistemleri	3	6,3	3	15
6. Çeviri Platformları	3	6,3	2	10
7. Öneri Sistemleri	3	6,3	2	10
8. Sohbet Robotları	2	4,2	2	10
9. Yazım Denetleyicileri	2	4,2	2	10
10. Üretim Otomasyon Sistemleri	2	4,2	1	5
11. Akıllı Tahta	1	2,1	1	5
12. Çevrimiçi Bankacılık	1	2,1	1	5
13. Klinik Karar Destek Sistemleri	1	2,1	1	5
14. Parmak İzi/ Yüz/ Retina Tarama Sistemleri	1	2,1	1	5
15. Video/ Görsel Düzenleme Programı	1	2,1	1	5
TOPLAM	47	100,0	18	90

“Yapay zekâ teknolojilerini ne sıklıkta kullanırsınız?” sorusuna verilen yanıtlar dört kod altında toplanmıştır. Buna göre, 15 kişi yapay zekâyı ‘Her zaman’ kullandığını belirtmiştir. İkişer katılımcı ‘İhtiyaç duydukça kullanıyorum’ ve ‘Farkında olmadan kullanıyorum’ derken bir katılımcı da ‘Bazen’ kullandığını ifade etmiştir.

“Yapay zekânın sizi duygusal olarak etkilediği bir anınızı paylaşır mısınız?” sorusuna verilen yanıtlar, öyküdeki duyguların ‘olumlu’ veya ‘olumsuz’ olmalarına göre iki kategori altında sınıflandırılmıştır. Olumlu duygular kategorisinde ise 5 kodlama yapılmıştır. Birden fazla kez tekrarlanan duygular; Şaşkınlık (8 kez), Mutluluk/sevinç (3 kez) ve Hayranlık (2 kez) olmuştur. Örneğin, teknik ofis şefi olarak çalışan Katılımcı 13, “Aynı odada iki kişi çalışıyoruz. Karşı masamda oturan arkadaşımın takip ettiği, araştırdığı ya da alışveriş yaptığı ürünler benim bilgisayarında; benimkiler de onun bilgisayarında öneri olarak çıkıyor. Mesela bende kıyafet, makyaj gibi ürünler; onda ise hırdavat malzemeleri gibi ürünler görünüyor.” diyerek yaşadığı şaşkınlığı dile getirmiştir. Akademisyen olan Katılımcı 12 ise yapay zekâ karşısındaki hayranlığını şöyle ifade etmiştir: “Bir süre önce Grammarly uygulamasını satın almıştım. Ödemede yaşadığım önemli bir sorun nedeniyle ismi Anastacia olan sohbet robotuyla yazıştım. Muhteşemdi! Tek bir e-mail ile tüm sorunumu çözdü.” Katılımcıların yapay zekâ ile ilgili anılarındaki olumsuz duygular ise 9 kod altında toplanmıştır. Birden fazla kez tekrarlanan duygular; Kızgınlık/öfke (4 kez), Güvensizlik/kuşku (4 kez), Korku (3 kez) ve Kaygı (2 kez) şeklinde sıralanmaktadır.

“Yapay zekâya karşı hislerinizin değişmesi mümkün mü ve buna ne sebep olur?” sorusuna 16 katılımcı ‘Evet, duygularım değişir’ derken bir kişi ‘Hayır, duygularım değişmez’ demiştir. Katılımcı 4, duygularının niçin değişmeyeceğini şöyle ifade etmiştir: “Alkollü sürücünün kullandığı bir araba gelip bana çarparsa, arabaya ya da alkol firmalarına kızmam.” Katılımcı 20 ise “Yapay zekâ uygulamaları şu anda mükemmel çalışmıyor ve birçoğu da cinsiyet, ırk, etnik köken gibi önyargıları içermekte. Günümüzde rutin işlerde bize yardımcı olma noktasında olumlu hisler beslediğim yapay zekâ, verileri herkes için adil bir şekilde işlemezse bu hislerim olumsuz dönecektir.” diyerek hangi koşullar altında olumlu duygularının değişebileceğini belirtmiştir. Diğer taraftan Katılımcı 16, yapay

zekâyâ karşı olumsuz duygular içerisinde olduğunu; ancak bağımsız bir kuruluşun yapacağı denetimin, duygularını değiştirebileceğini açıklamıştır.

“Yapay zekânın günümüzde günlük yaşamı ve iş yaşamını değiştirdiğini düşünüyor musunuz?” sorusuna 20 katılımcının tamamı, ‘Evet, etkiledi’ şeklinde yanıt vermiştir. Yapay zekânın günümüzde iş yaşamına olumlu etkileri ile ilgili 9 kodlama yapılmıştır. Kolaylık (12 kez), Zaman tasarrufu (7 kez), Performans artışı (4 kez), Ekonomik fayda yaratma (3 kez) ile Verimlilik (3 kez) kodları, ikiden fazla kez tekrarlanmıştır. Yapay zekânın günümüzde iş yaşamına olumsuz etkileri hakkındaki katılımcı ifadelerinde ise 6 kod ortaya çıkmıştır. Bunların içinde en sık dile getirilenler; İşlerin/mesleklerin azalması ve işsizlik (7 kez), Tembelleştirme (3 kez) ve Yalnızlaştırma/asosyalleştirme (3 kez) olmuştur.

“Sizce gelecekte yapay zekânın iş yaşamına etkileri neler olacak?” biçiminde yöneltilen soruyu 14 katılımcı ‘olumlu’ (39 kez); 16 katılımcı ise ‘olumsuz’ (32 kez) etkilerden bahsederek yanıtlamıştır. Tablo 2’de görüldüğü üzere, yapay zekânın gelecekte iş yaşamı üzerindeki olumlu etkileri 12 kod altında sınıflandırılmıştır. Bu kodların başında, 6 katılımcının 7 kez vurguladığı ‘Verimlilik’ gelmektedir. Örneğin, inşaat sektöründe çalışan Katılımcı 1, “Herhangi bir insanî ihtiyacı olmayan bir robotun, birkaç kişinin saatler içerisinde yaptığı işi birkaç dakika içinde yaptığını düşünsenize!” diyerek düşüncesini dile getirmiştir. Beş katılımcı ise yapay zekâ sayesinde gelecekte ‘Daha az işgücüne ihtiyaç duyulacağını’ ifade etmiştir. Örneğin Katılımcı 20, “Özellikle insanların duygularının, yorgunluğunun vs. etkilediği alanlarda işlerin yapay zekâyâ devredilmesinin olumlu olacağı görüşündeyim.” ifadesini kullanmıştır.

Tablo 2: Yapay zekânın gelecekte iş yaşamı üzerindeki olumlu etkileri

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. Verimlilik	7	18,4	6	30
2. Daha az insan iş gücü	6	15,7	5	25
3. İşleri kolaylaştırma	5	13,1	4	20
4. Daha kısa çalışma saatleri/ zaman tasarrufu	4	10,5	4	20
5. Rutin işlerde azalma	4	10,5	3	15
6. Sorun ve hata sayılarında azalma	3	7,8	3	15
7. Yeni iş alanları/ fırsatlar yaratma	3	7,8	3	15
8. Ekonomik fayda yaratma	2	5,2	2	10
9. Daha az israf	1	2,6	1	5
10. Kalite artışı	1	2,6	1	5
11. Kaza sayısında azalma	1	2,6	1	5
12. Performans artışı	1	2,6	1	5
TOPLAM	38	100,0	13	65

Öte yandan, katılımcıların yapay zekânın gelecekte iş yaşamı üzerindeki olumsuz etkileri hakkındaki yanıtlarının tümü ‘İşlerin/mesleklerin azalması ve işsizlik’ kodu altında toplanmıştır. 15 katılımcı tarafından 31 kez tekrarlanan bu kodla ilgili olarak, kıdemli satış uzmanı olan Katılımcı 6, “İstihdam azalabilir. Bunu tehdit olarak görmemiz gerektiğini düşünüyorum.” derken öğretmen olan Katılımcı 3, “Bence, sadece yapay zekâyı yönlendirebilen insanlar gelecekte etkili olacak!” demiştir.

Söz konusu sorunun devamında yöneltilen, “Bu olası etkileri düşünmek sizde ne tür hisler uyandırıyor?” sorusuna katılımcıların yüzde 90’ı (18 kişi) ‘olumsuz’; yüzde 55’i (11 kişi) ‘olumlu’ duygulardan bahsederek yanıt vermiştir. Buna göre, olumsuz duygular kategorisi altında yer alan ve toplam 28 kez tekrarlanan 7 kod, Tablo 3’te gösterilmektedir. Kaygı, Korku, Tedirginlik,

Umutsuzluk, Güvensizlik/kuşku, Mutsuzluk ve Üzüntü olarak sıralanan bu kodların başında Kaygı gelmektedir. 15 katılımcının yanıtlarında 18 kez yinelenen kaygı ile ilgili olarak, orta kademe yönetici olan Katılımcı 2'nin “*Yapay zekâ teknolojileri ile birlikte bazı işler için insan gücüne ihtiyaç kalmayacak olması, bence endişe verici bir durum olabilir ileride.*” cümlesi örnek gösterilebilir. Benzer şekilde, Katılımcı 18'in “*Gelecekte iş yaşamında çok sık kullanılacak. Bu durum çalışan kişi sayısında azalmaya gidilmesini doğurabilir. Bu konuda endişelerim var.*” ifadesi de bir diğer örnektir. Katılımcı 20'nin kaygısı ise etik konularla ilgilidir: “*Yapay zekâyı hangi amaçlarla kullanacağımız kararının kritik olduğunu düşünüyorum. Adil ve yaptıklarından sorumlu bir yapay zekâ üretmeyi başarabilirsek bu endişeler son bulacaktır. Onun dışındaki her ihtimalde, yapay zekâ olumsuz sonuçlar verebilecektir.*”

Tablo 3: Yapay zekânın gelecekte iş yaşamı üzerindeki etkilerini düşünmenin yol açtığı olumsuz duygular

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. Kaygı	18	64,2	15	75
2. Korku	3	10,7	3	15
3. Tedirginlik	2	7,1	2	10
4. Umutsuzluk	2	7,1	2	10
5. Güvensizlik/ Kuşku	1	3,5	1	5
6. Mutsuzluk	1	3,5	1	5
7. Üzüntü	1	3,5	1	5
TOPLAM	28	100,0	18	90

Yapay zekânın gelecekte iş yaşamı üzerindeki etkilerini düşünmenin yol açtığı olumlu duygular ise Umut, Mutluluk/sevinç ve Heyecan olmak üzere 3 kod altında sınıflandırılmıştır. Umut, 9 katılımcı tarafından 12 kez tekrarlanırken Mutluluk/sevinç 3 kişi tarafından 4 kez yinelenmiştir. Katılımcı 17 umutlu olma nedenini, “*Gelecekte yapay zekâ sayesinde dünyayı ve hayatlarımızı çok daha verimli ve doğa dostu şekilde kullanabilme ihtimali az da olsa var. Ya da ben öyle inanmak istiyorum.*” diyerek açıklamıştır.

Son olarak, katılımcılara yöneltilen “*Yapay zekâ geliştirme çalışmaları devam etmeli mi?*” sorusuna 15 katılımcı ‘Devam etmeli’ yanıtını verirken 3 katılımcı ‘Kontrol altına alınmalı veya sınırlandırılmalı’; 2 katılımcı ise ‘Devam etmemeli’ yanıtını vermiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İş yaşamında yapay zekâyla etkileşim içinde olan çalışanların duygularının nitel araştırma yöntemi ile araştırıldığı bu çalışmada, katılımcı öykülerinde en sık dile getirilen olumlu duygunun Şaşkınlık; olumsuz duygunun ise Kızgınlık olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların tamamı, yapay zekânın günümüzü değiştirdiği konusunda hemfikir olup bu değişimin çoğunlukla olumlu yönde gerçekleştiğini vurgulamıştır. ‘Kolaylık ve zaman tasarrufu’ bu etkiler arasında öne çıkarken ‘İşlerin/mesleklerin azalması ve işsizlik’ konusu da olumsuz etkilerin başında yer almıştır. Yapay zekânın olumsuz sonuçlara yol açması durumunda kimin/neyin suçlu olduğuna yönelik katılımcı ifadelerinin, literatürde süregelen tartışmalarla (Awad vd., 2020; Hong vd., 2020; Li vd, 2016) paralellik gösterdiği saptanmıştır.

Diğer taraftan, yapay zekânın iş yaşamı üzerinde gelecekteki etkilerine ilişkin katılımcı görüşlerinin genellikle olumsuz yönde olduğu görülmüştür. ‘Verimlilik, Daha az sayıda iş gücü ve İşleri kolaylaştırma’ olumlu etkiler olarak öne çıkarken ‘İşlerin/mesleklerin azalması ve işsizlik’ konusu olumsuz sonuçlar olarak sıkça dile getirilmiştir. İşsizliğin bu yaygın ifadesi, robotların ve sesli

asistanların iş kaybına neden olacağına ilişkin beklentileri gösteren geçmiş araştırma bulguları ile (Christou vd., 2020; Hornung ve Smolnik, 2022) tutarlılık göstermektedir. Yapay zekânın gelecekteki etkilerini düşünmek ise katılımcıların çoğunda olumsuz duygular yaratmış; bunların en sık ifade edileni ise ‘Kaygı’ olmuştur.

Araştırmada, katılımcıların büyük bölümünün, yapay zekâ geliştirme faaliyetlerini desteklediği saptanmıştır. Yapay zekânın ‘faydalı oluşu’ ve ‘kolaylık sağlaması’ ise bu desteğin önde gelen nedenleri arasındadır. Bu sonuçlar, Avrupa Komisyonu’nun gerçekleştirdiği bir araştırmayla (European Commission, 2017) uyumlu olup katılımcıların çoğu, insanlar için tehlikeli / zor olan işleri yerine getirebildikleri için robotların gerekli olduğu kanısındadır.

Mevcut araştırmada iki sınırlılık ile karşılaşmıştır. Bunlardan ilki örneklem seçimi ile ilgilidir. Araştırmada, ‘işini yaparken yapay zekâ ile etkileşimi bulunan’ kişilere ulaşılmaya çalışıldığından kartopu örnekleme yöntemi benimsenmiş; bu durum, katılımcıların cinsiyete göre dağılımlarının dengeli olması konusunda araştırmacının kontrol gücünü azaltmıştır. Zira katılımcıların çoğunluğu (16 kişi) erkek olup araştırma sonuçlarının genellikle erkek bakış açısını yansıttığı söylenebilir. Bir diğer sınırlılık ise analiz yaklaşımı ile ilgilidir. Analizlerde duygu kodlamaları literatüre dayandırılarak oluşturulmamış; katılımcı ifadeleri esas alınmıştır. Bu nedenle araştırmadaki duygu kodlamalarında literatürle çelişebilecek bazı kodlara ulaşılmıştır. Bu noktada, uzman incelemesi stratejisine başvurularak kodların bir psikolog tarafından değerlendirilmesi sağlanmış ve temel çelişkiler giderilmeye çalışılmıştır.

Yapay zekâ, insan hayatına pek çok yönden fayda sunabilecek düzeyde bir teknolojidir. Bu ise, geliştirici ve kullanıcı konumundaki insanın bu teknolojiyle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılmasıyla mümkün olmaktadır. Akademik literatürdeki konuyla ilgili çalışmalar son yıllarda artmış olmakla birlikte, insan duygularının ele alındığı çalışmaların sayıca sınırlı olduğu görülmüştür. Türkçe alan yazında ise konuyla ilgili çalışmalar oldukça az sayıdadır. Bu sebeple yapay zekâ-insan etkileşiminde insanın duygularını konu alan daha fazla araştırmanın yapılarak literatürün zenginleştirilmesi önerilebilir. Gelecek araştırmalarda konunun cinsiyet, ırk, etnik köken, gelir düzeyi, ülkenin gelişmişlik düzeyi gibi farklı örneklem gruplarında incelenmesinin ve sonuçların karşılaştırılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. İş yaşamında ise yöneticilerin yapay zekâ kullanımı sayesinde işlerinin kolaylaşacağını ve iş yüklerinin azalacağını çalışanlara aktarmaları ve gerekli yapay zekâ eğitimleri verilerek çalışanların desteklenmesi önerilebilir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarına liderlik etmeleri ve tüm aşamalarda öncü olmaları, entegrasyon sürecinde faydalı olup benimsenmeyi kolaylaştıracaktır.

KAYNAKÇA

- Agrawal, A., Gans, J. S., & Goldfarb, A. (2019). Artificial intelligence: The ambiguous labor market impact of automating prediction. *Journal of Economic Perspectives*, 33(2), 31-50. <https://doi.org/10.1257/jep.33.2.31>
- Awad, E., Levine, S., Kleiman-Weiner, M., Dsouza, S., Tenenbaum, J. B., Shariff, A. ... Rahwan, I. (2020). Drivers are blamed more than their automated cars when both make mistakes. *Nature Human Behaviour*, 4, 134–143. <https://doi.org/10.1038/s41562-019-0762-8>
- Azeez, N. A., Lawal, A. O., Misra, S. & Oluranti, J. (2022). Machine learning approach for identifying suspicious uniform resource locators (URLs) on reddit social network. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 14(6), 1618-1626. <https://doi.org/10.1080/20421338.2021.1977087>

- Baştan, S. (2003). Yapay zekâ, yeni iletişim teknolojileri ve örgütsel değişim: Akıllı örgüte doğru. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(1), 187-203.
- Benbya, H., Davenport, T. H. & Pachidi, S. (2020). Artificial intelligence in organizations: Current state and future opportunities. *MIS Quarterly Executive*, 19(4), 9-21. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3741983>
- Brock, J. K-U., & von Wangenheim, F. (2019). Demystifying AI: What digital transformation leaders can teach you about realistic artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 110-134. <https://doi.org/10.1177/1536504219865226>
- Christou, P., Simillidou, A. & Stylianou, M, C. (2020). Tourists' perceptions regarding the use of anthropomorphic robots in tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(11), 3665-3683. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2020-0423>
- Chiu, Y-T., Zhu, Y-Q. & Corbett, J. (2021). In the hearts and minds of employees: A model of pre-adoptive appraisal toward artificial intelligence in organizations. *International Journal of Information Management*. 60, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102379>
- European Commission. (2017). Attitudes towards the impact of digitisation and automation on daily life.
- 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>
- Hasija, A. & Esper, T. L. (2022). In artificial intelligence (AI) we trust: A qualitative investigation of AI technology acceptance. *Journal of Business Logistics*, 43(3), 388-412. <https://doi.org/10.1111/jbl.12301>
- Hong, J. W., Wang, Y. & Lanz, P. (2020). Why is artificial intelligence blamed more? Analysis of faulting artificial intelligence for self-driving car accidents in experimental settings. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 36(18), 1-7. <https://doi.org/10.1080/10447318.2020.1785693>
- Hornung, O. & Smolnik, S. (2022). AI invading the workplace: Negative emotions towards the organizational use of personal virtual assistants. *Electronic Markets*, 32(1), 123-138. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00493-0>
- Huang, M. H. & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155-172. <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>
- Huang M. H, Rust, R. & Maksimovic, V. (2019). The feeling economy: Managing in the next generation of artificial intelligence (AI). *California Management Review*, 61(4), 43-65. <https://doi.org/10.1177/0008125619863436>
- Hughes, C., Robert, L., Frady, K. & Arroyos, A., (2019). Artificial intelligence, employee engagement, fairness, and job outcomes. E. Perry (Ed.) *Managing technology and middle-and low-skilled employees: The changing context of managing people*. (s. 61-68). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-077-720191005>
- Kaplan, A. & Haenlein, M. (2020). Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence. *Business Horizons*, 63(1), 37-50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.09.003>

- Kılınç, İ., & Ünal, A. (2019). Yeni gözde yapay zekâ: Yapay zekânın iş dünyasına etkileri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 238-258.
- Kushawa, A. K., Pharswan, R., Kumar, P. & Kar, A. K. (2023). How do users feel when they use artificial intelligence for decision making? A framework for assessing users' perception. *Information Systems Frontiers*, 25, 1241-1260. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10293-2>.
- Li, J., Cho, M. J., Zhao, X., Ju, W. & Malle, B. F. (2016, April 12-14). From trolley to autonomous vehicle: Perceptions of responsibility and moral norms in traffic accidents with self-driving cars. *Proceedings of Society of Automotive Engineers World Congress*, (s. 1-8), SAE International, Detroit.
- Makridakis, S. (2017). The forthcoming artificial intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms. *Future*, 90, 46-60. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.03.006>
- Nabiyev, V. (2021). *Yapay zekâ: Derin öğrenme - stratejili oyunlar örüntü tanıma - doğal dil işleme*. Seçkin Yayıncılık.
- Plutchik, R. (1982). A psychoevolutionary theory of emotions. *Social Science Information*, 21(4-5), 529-553.
- Plutchik, R. (2001). The nature of emotions. *American Scientist*, 89(4), 344-350.
- Santos, G. M. (2018). *Emotions and acceptance towards artificial intelligence and its evolution*. (Unpublished master dissertation). University of Lisbon.
- Say, C. (2018). *50 soruda yapay zekâ*. Bilim ve Gelecek Kitaplığı.
- Shank, D. B., Graves, C., Gott, A., Gamez, P. & Rodriguez, S. (2019). Feeling our way to machine minds: people's emotions when perceiving mind in artificial intelligence. *Computers in Human Behavior*, 98, 256-266. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.04.001>
- Siau, K. & Wang, W. (2018). Building trust in artificial intelligence, machine learning, and robotics. *Cutter Business Technology Journal*, 31(2), 47-53.
- Valle-Cruz, D., Ruvalcaba-Gomez, E. A., Sandoval-Almazan, R. & Criado, J. I. (2019, June 18-20). A review of artificial intelligence in government and its potential from a public policy perspective. *Proceedings of the 20th Annual International Conference on Digital Government Research* (s. 91-99). The Mohammed Bin Rashid School of Government. Dubai.
- Von Krogh, G. (2018). Artificial intelligence in organizations: New opportunities for phenomenon-based theorizing. *Academy of Management Discoveries*, 4(4), 404-409. <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0084>
- Wagner, D. N. (2020). The nature of the artificially intelligent firm - an economic investigation into changes that AI brings to the firm. *Telecommunications Policy*, 44(6),1-11. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.101954>
- Wamba, S. F. (2022). Impact of artificial intelligence assimilation on firm performance: The mediating effects of organizational agility and customer agility. *International Journal of Information Management*, 67, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102544>

SOSYAL BALTALAMA DAVRANIŞLARI İÇİN BÜTÜNCÜL BİR ÇERÇEVE ÖNERİSİ

Doç. Dr. Harun YILDIZ

Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi, harunyildiz@bandirma.edu.tr

Prof. Dr. Mustafa ÖZBİLGİN

Brunel University London, mustafa.ozbilgin@brunel.ac.uk

ÖZET

Hedef kişiye yönelik olumsuz duygular besleyerek karşıdaki kişinin zayıflatılması amacıyla yapılan zayıflatma ve baltalama eylemleri kişinin performansının yavaş yavaş altını oymaktadır. Bu davranışların bireylerin kaynaklarını tüketen ve sosyal desteğin tam karşılığı olduğu düşünüldüğünde çalışanların deneyimlemiş oldukları bu davranışların ne olduklarının tanımlanması ve ölçülebilir bir hale getirilmesi bu davranışları daha somut ve görünür hale getirmektedir. Bu kapsamda yapılan araştırmanın temel amacı Türk kültüründe sosyal baltalama davranışlarının hangi türlerinin olduğunu belirleyerek bütüncül bir model önerisi sunmak ve çalışma sonucunda kültüre özgü ve güncel bir ölçek önerisi sunmaktır. Bu amaçla profesyonel çalışma hayatında olan 45 katılımcı ile görüşme gerçekleştirilmiş ve bu görüşmeler sonucunda kodlar ve temalar oluşturularak sosyal baltalama davranışları için bir bütüncül model önerisi sunulmuştur. Araştırmanın diğeri önemli bir bulgusu ise oluşturulan temalardan yola çıkılarak yedi maddelik bir ölçek önerisinin sunulmasıdır. Araştırma sonuçları literatürde oldukça sınırlı olan sosyal baltalama davranışlarına yeni bir boyut kazandırmış ve literatürdeki ilk geliştirilen ölçek ile bir karşılaştırma yapmaya da imkan sağlamıştır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Baltalama, Kuyu Kazma, Ölçek Geliştirme, Nitel Araştırma.

GİRİŞ

Sosyal iletişimin pozitif özelliklerinden yararlanılması çalışanların görev ve bağlamsal performansını olumlu etkilediği gibi örgütsel ortamda sinerji yaratmalarını da sağlamaktadır (Sabeen ve Arshad, 2019; Duffy vd. 2002; Ülbeği vd., 2019). Diğeri yandan sosyal ilişkilerin olumsuz yönleri ve bunların çalışanlar üzerindeki etkilerine odaklanan çalışmalar özellikle bu davranışların kaynakları tüketme özelliğinden yola çıkarak bu davranışların araştırılmasını önermektedir (Cranford, 2004; Lee vd., 2016; Li vd., 2021). Sosyal baltalama davranışları dereceli olarak çalışanın altını oyulduğu, zayıflatıldığı ve duygusal olarak yaralandığı davranışlardır. Bu nedenle çalışanları ile olumlu ilişkiler kurup sürdürmek yerine onları baltalamayı tercih eden yöneticiler bu çalışanların potansiyellerinden yararlanamamaktadırlar. Sosyal baltalamanın örgütlere ve toplumlara büyük ve anlamlı maliyetleri olmasına rağmen bu davranışlar sosyal yaşamın bir parçası olmaya devam etmektedir (Isfahani, 2017). Dolayısıyla uyumlu, güvenilir ve etkileşimi yüksek bir iş çevresi yaratılmadıkça bu davranışlar çalışanların üretkenliğini tehdit etmeye devam edecektir (Sabeen ve Arshad, 2019; Han vd., 2021).

Bu önemine rağmen hala bu davranışların türleri ve nasıl ölçülebileceği konusundaki araştırmalar sınırlıdır (Ülbeği vd., 2019). Özellikle güç mesafesi yüksek bir ulusal kültür değerlerine sahip olan Türkiye örneklemini düşünüldüğünde, Türkiye’de bu davranış türlerinin neler olduğu konusundaki bilgi birikiminin artırılmasına ihtiyacı vardır. Bu amaçla tasarlanan araştırmada nitel bir araştırma takip edilerek sosyal baltalama davranışları için holistik bir bakış açısı takip edilmiştir. Daha sonra

bu bakış açısıyla kaynaklar/nedenler, aktörler, ortam, süreç, sonuçlar, örgütsel müdahale yöntemleri ve çalışanların üstesinden gelme yöntemleri ile bütünleşik bir model ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte keşfedici bir yaklaşım ile Türkiye bağlamında sosyal baltalama davranışlarının türleri belirlenerek, güç mesafesi yüksek bir kültüre özgü bir ölçek önerisinde bulunulmuştur.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sosyal Baltalama Davranışları

Rook (1984) sosyal bağların sorunlu yönlerine dikkat çekerek sosyal baltalama davranışlarını ilk ele alan kişidir. Destekleyici olmayan bir sosyal iletişime vurgu yapan sosyal baltalama davranışlarının işyeri ortamı gözetilerek ele alınması ise Duffy vd. (2002) tarafından yapılmıştır. Bununla birlikte destek ve baltalama kavramları kaynağı aynı olsa bile nispeten farklı yapılardır (Cranford, 2004). Vinokur ve van Ryn (1993) sosyal baltalamayı “hedef kişiye yönelik (a) olumsuz duygu (kızgınlık ya da hoşlanmama) besleme, (b) kişinin nitelikleri, eylemleri ve çabaları açısından olumsuz değerlendirmeler (eleştiri) yapma ve bunun sonucu olarak da (c) bireyin araçsal hedeflerine ulaşmasını zorlaştıran ya da engelleyen davranışlar” olarak tanımlamıştır (Vinokur ve van Ryn, 1993: 350). Dolayısı ile bu davranışların temel odağı hedefi baltalayarak onun sosyal ortamındaki iletişimini zayıflatmaktır (Battal ve Seyrek, 2022). Isfahani (2017) bu davranışları aktif ve pasif olarak sınıflandırmıştır. Aktif boyutta bireye yönelik saygısızca yapılan eylemler ön planda iken, pasif boyutta önemli bilgilerin saklanarak temelde bireyin küçümsemesi amaçlanmaktadır.

Bu davranışların nedenleri, kaynakları ve sonuçları ile ilgili birçok araştırma yürütülse de diğer negatif ve yıkıcı davranışlara göre daha bulanık bir yapısının olması onu daha belirsiz ve teşhisi ve tanımlanması zor bir davranış türü haline getirmektedir. Bu nedenle de bu davranışlarla ilgili yürütülecek araştırma sayısının hala düşük düzeyde kalmasına neden olmuştur. Yazında yapılan araştırmalarda bu davranışların stres (Cranford, 2004), motivasyon, iyi-oluş, iş performansı, geri çekilme davranışları, gönüllü davranışlardan çekilme (Sabeen ve Arshad, 2019), duygusal ve normatif bağlılık (Jin vd., 2023), profesyonel etik standartlar (Battal ve Seyrek, 2022), çalışan sessizliği (Xu vd., 2022), duygusal tükenmişlik, çalışan performansı, (Ülbeği vd., 2019) üzerinde anlamlı etkileri olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte baskın kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin aşağı yönlü sosyal karşılaştırma yaparak kibirli bir gurura sahip olmaları da onların sosyal baltalama davranışları sergilemelerine neden olabilmektedir (Korman vd., 2023). İş arkadaşlarıyla görev çatışmasının yarattığı olumsuz hisler sosyal baltalama davranışlarını artırdığı gibi deneyime açıklık kişilik boyutuna sahip olma ve istismarcı yönetim altında çalışma bu etkinin gücünü daha da artırmaktadır (Eissa ve Lester, 2023). Sosyal baltalama davranışları bireylerin öz-kontrol kaynaklarını tüketerek onların diğerleriyle bilgi paylaşma davranışlarını da olumsuz etkilemektedir. Bu kaynakların tükenmesi sosyal uyumluluk ve kaynak yönetme yeteneği ile azaltılabilmektedir (Ali vd., 2023). Politik beceriye sahip olmayla da benzer şekilde sosyal baltalama davranışlarının iş performansı üzerindeki olumsuz etkileri azaltılabilmektedir (Smith vd., 2017). Sosyal baltalama davranışları kişilerarası güvensizliği ve bilgi saklama davranışlarını artırarak çalışan yaratıcılığını da olumsuz etkileyen bir davranış olarak belirlemektedir (Khan vd., 2022).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Örnekleme ve Veri Toplama Süreci

Çalışmada belirlenen görüşme soruları odak bir grupta tekrar gözden geçirilmiş ve sorulara son hali verilmiştir. Çalışmanın amacı katılımcılara açıklanmış ve bu çalışmanın bulgularına dayalı olarak geliştirilecek bir ölçek için soru seti oluşturulacağı belirtilmiştir. Bu form hem sosyal baltalama davranışları hem de katılımcıların demografik bilgilerinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılım

kriterleri a) profesyonel çalışma hayatında olmak, b) mevcut iş yerinde en az 1 yıldır çalışıyor olmak, c) kendisinde veya çevresinde sosyal baltalama davranışları deneyimine sahip olmak, d) yönetici pozisyonunda olmamak ve e) iş arkadaşlarıyla etkileşim halinde olmaktır. Araştırma için çeşitli kamu ve özel sektörden 50 kişiye gönüllülük esasına göre ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak görüşme formları ulaştırılmıştır. 45 kişi çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Görüşmeye katılım oranı %90'dır.

Örneklemin %55,6'sı erkek, %60'sı evli, %46,7'si 36-45 yaş arasında, %44,4'ü 1-5 yıl işyerinde çalışma süresine sahip ve %37,8'i 16 yıl ve üzerinde deneyime sahip çalışanlardır. Aynı zamanda çalışanların tamamı aynı cinsel yönelime sahip, %2,2'si herhangi bir engele sahip, %15,2'si farklı bir etnik köken ya da mezhebe sahip ve %82,2'si ise orta gelir sınıfına sahiptir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

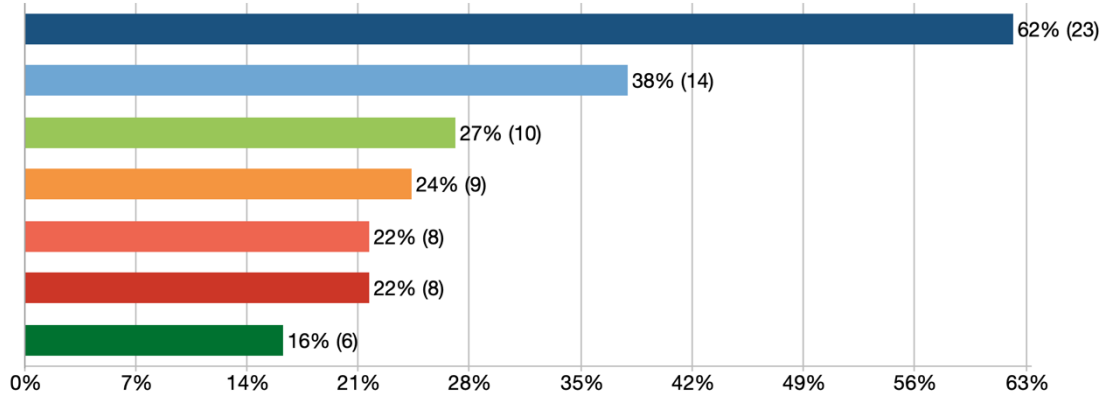
Katılımcılardan elde edilen bulgular MAXQDA nitel araştırma yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlerin güvenilirliğini sağlamak için ikinci bir kodlayıcı tarafından görüşmeler kodlanmıştır. Kodlayıcılar arası uzlaşma için hesaplanan Cohen kappa katsayısı 0,91 olarak belirlenmiştir. Kappa istatistiği güvenilirlik koşullarını oldukça yüksek düzeyde sağlamıştır (McHugh, 2012). Araştırma sonuçlarından hareketle gelecekte nicel araştırmalarda kullanılabilir ve Türk kültürüne özgün olabilecek bir ölçek önerisi sunulmuştur.

İçerik Analizi Bulguları

MAXQDA programı aracılığıyla yapılan belge temelli içerik analizi bulgularına göre baltalayan kaynaklı nedenler sırasıyla birinci sırada baltalayanın egoist olması (10), ikinci sırada narsistik kişiliğe sahip olması (8) ve üçüncü sırada ise makyavelist bir kişiliğe sahip olması (7), aşağılık hissi duyması (7), özgüven eksikliğidir (7). Mağdur kaynaklı nedenlerin en başında, mağdurun başarılı olması (16), mağdurun kıskanılması (11) ve mağdurun düşük statülü olması (3) gelmektedir. Baltalama sonrası mağdurun duyguları ve hisleri açısından ilk sırada üzüntü (11), sonrasında ise kızgınlık (5) ve yetersiz hissetme (3) gelmektedir. Sosyal baltalama davranışlarının sonuçları açısından ise ilk sırada motivasyon kaybı (19), ikinci sırada fiziksel ve zihinsel sağlıkta bozulma (17) ve üçüncü sırada işe adanmışlıkta azalma (14) gelmektedir. Sosyal baltalamaya maruz kalınan yerler ise sırasıyla işyeri (36), sosyal ve arkadaş çevresi (12) ve okuldur (10). Sosyal baltalamanın işyerindeki kaynakları ise sırasıyla iş arkadaşları (14) ve yöneticilerdir (13). Sosyal baltalamaya kurumun yaklaşımı çoğunlukla sessiz ve tepkisiz kalma (30) ya da aktif eyleme geçme (7) şeklinde olmaktadır. Sosyal baltalamaya bireylerin davranışsal tepkileri sırasıyla sessiz kalma/görmezden gelme (25), taraflarla yüzleşme (19) ve diğer iş arkadaşlarıyla deneyimlerini paylaşarak onların eleştirel yaklaşımlarını almaz (3). Katılımcılar sosyal baltalamanın üstesinden bilinçlendirme (32), pes etmemeye çalışma (9) ve somut yaptırımlar (9) ile gelineceğinden bahsetmiştir.

Sosyal baltalama davranışları hakkındaki 45 görüşme incelenmiştir. İncelenen görüşmelerin 24'ünde katılımcılar daha çok 'küçümseme' davranışına maruz kaldığını belirtmiştir. 16 yanıtlayan ise 'yokmuş gibi davranma/görmezden gelme' yoluyla sosyal baltalamaya maruz kaldığını ifade etmiştir. Bulgulara göre katılımcılar daha çok küçümşenerek bu davranışlara maruz kalmaktadır. Ancak bu dikkat çekici eylemler dışında sırasıyla itibarsızlaştırma, alaycı bir tavır takınma, arkadan konuşma, başarılı olmayı engelleme ve gerçeği yansıtmayan sözler söyleme gibi eylemlerle yüzleştiklerini de bahsetmişlerdir (bkz. Şekil 1).

Şekil 1: Sosyal baltalama davranışlarının kodlarının grafiği (belge temelli)



İçerik analiziyle bu eylemlerin ortaya çıkarılması oldukça kıymetlidir. Zira bu eylemlerin tanımlanması yoluyla bu davranışların gelecekte aynı mobbing davranışları gibi daha somut ve görünür hale gelmesi mümkün olabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sosyal baltalama davranışları kişinin hedeflerine ulaşması önünde bir bariyer görevi görerek, onun örgüt içerisinde olumlu ilişkiler kurmasını ve itibarını zedelemeyi amaçlayan örtük davranışlardır. Bu davranışlar çalışan yaratıcılığını bozarak kişilerarası ilişkilerde bir engelleyici faktör olmaktadır (Khan vd., 2022). Bu nedenle sosyal baltalamanın holistik bir şekilde incelenmesi ve daha görünür hale getirilmesini sağlamak oldukça önemlidir.

Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler içerik analizi ile incelenmiştir. Elde edilen kategori ve temalar sonucunda nicel analizde kullanılan ölçeklerde yer alan ifadeler literatürdeki sosyal baltalama ölçeği ile karşılaştırılmış (Duffy vd., 2002) ve Türk kültürüne özgün bir sosyal baltalama ölçeği ileri sürülmüştür. Ölçek sorularının sade ve daha kısa formda olması ve bu davranışların en çok yapıldığı türlerine odaklanması ise ölçeğin güçlü yanlarını oluşturmaktadır. İçerik analizine dayanarak belirlenen 7 kod esas alınarak oluşturulan bu sorular aşağıda yer almaktadır. Önerilen soruların en son hali, yönetim alanında uzman beş akademisyen tarafından incelenmiş ve yapılan çeşitli modifikasyonlarla kapsam geçerliliği sağlanmıştır. Bu sorular araştırma yürütülecek ortama göre yöneticiler ya da çalışma arkadaşları için uyarlanabilir özelliktedir. Araştırma kapsamında yürütülecek çalışmalarda beşli Likert olarak ifadelerin ölçülmesi önerilmektedir (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=tamamen katılıyorum ya da 1=hiç, 2=nadiren, 3=bazen, 4=sık, 5=çok sık). Aşağıda bu soruları görebilirsiniz.

Önerilen Ölçek Soruları:

1. Yöneticim/çalışma arkadaşlarım* beni ya da yaptıklarımı küçümser.
2. Yöneticim/çalışma arkadaşlarım beni görmezden gelir.
3. Yöneticim/çalışma arkadaşlarım yaptıklarımı önemsiz gibi göstererek beni değersizleştirmeye çalışır.
4. Yöneticim/çalışma arkadaşlarım yaptığım işlerle ilgili alaycı bir tavır takınır.
5. Yöneticim/çalışma arkadaşlarım arkamdan söylenti çıkarır.
6. Yöneticim/çalışma arkadaşlarım işimde başarılı olmamı zorlaştırır.
7. Yöneticim/çalışma arkadaşlarım beni kötü göstermek için gerçeği yansıtmayan sözler söyler.

Not: Araştırmanın yürütüleceği örnekleme göre yöneticim ya da çalışma arkadaşlarım tercih edilebilir.

Sonuç olarak bu araştırmada, Türk kùltüründe sosyal baltalama davranışlarının hangi türlerinin olduğu belirlenerek bütüncül bir model önerisi sunulmuştur. Çalışma sonucunda bir ölçek önerisi sunulularak gelecek çalışmalarda bu ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik koşullarını incelenmek üzere bir zemin oluşturulmuştur.

Teşekkür

Bu çalışma TUBİTAK 2219 Yurt Dışı Doktora Sonrası Araştırma Burs Programı kapsamında 1 (bir) yıl süre ile desteklenen 1059B191900012 numaralı araştırma projesinden türetilmiştir. Bu projeye desteklerinden dolayı TUBİTAK'a en derin teşekkürlerimi sunarım.

KAYNAKÇA

- Ali, M., Khan, M. M., & Xiong, L. (2023). Self-Controlled Perspective: Nurses' Perceived Social Undermining and Knowledge-Sharing Behavior in Public Hospitals. *Journal of Nursing Management*. Advance online publication.
- Battal, F., & Seyrek, E. (2022). Sosyal Baltalama ve İş Stresi Arasındaki İlişki: Profesyonel Etik Standartlarının Aracılık, Cinsiyetin Düzenleyici Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 3220-3237.
- Cranford, J. A. (2004). Stress-buffering or stress-exacerbation? Social support and social undermining as moderators of the relationship between perceived stress and depressive symptoms among married people. *Personal Relationships*, 11(1), 23–40.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Eissa, G., & Lester, S. W. (2023). The role of abusive supervision and openness to experience in the task conflict and social undermining relationship. *The International Journal of Human Resource Management*. Advance online publication.
- Han, J. H., Liao, H., Han, J., & Li, A. N. (2021). When leader–member exchange differentiation improves work group functioning: The combined roles of differentiation bases and reward interdependence. *Personnel Psychology*, 74(1), 109-141.
- Isfahani, M. N. (2017). Social undermining: A model expansion of the employees' social undermining and determining its relationship with organizational agility. *QUID: Investigación, Ciencia y Tecnología*, (29), 31-40.
- Jing, E. L., Gellatly, I. R., Feeney, J. R., & Inness, M. (2022). Social Undermining and Three Forms of Organizational Commitment. *Journal of Personnel Psychology*.
- Khan, M. A., Malik, O. F., & Shahzad, A. (2022). Social undermining and employee creativity: The mediating role of interpersonal distrust and knowledge hiding. *Behavioral Sciences*, 12(2), 25.
- Korman, B. A., Tröster, C., & Giessner, S. R. (2023). LMXSC Elicits Hubristic Pride and Social Undermining in Individuals with High Trait Dominance. *Journal of Management Studies*. Advance online publication.
- Lee, K., Kim, E., Bhawe, D. P., & Duffy, M. K. (2016). Why Victims of Undermining at Work Become Perpetrators of Undermining: An Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 915–924.

- Li, M., Xu, X., & Kwan, H. K. 2021. The Antecedents and Consequences of Workplace Envy: A Meta-Analytic Review. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-35.
- McHugh, M. L. (2012). Interrater reliability: The kappa statistic. *Biochemia Medica*, 22(3), 276–282.
- Rook, K. S. (1984). The negative side of social interaction: impact on psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 46(5), 1097-1108.
- Smith, M. B., & Webster, B. D. (2017). A moderated mediation model of Machiavellianism, social undermining, political skill, and supervisor-rated job performance. *Personality and Individual Differences*, 104, 453-459.
- Ülbeği, İ. D., Iplik, E., & Yalcin, A. (2019). Sosyal baltalama ve çalışan performansı ilişkisinde iş stresi ve duygusal tükenmişliğin rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (41), 1-15.
- Vinokur, A. D., & Van Ryn, M. (1993). Social Support and Undermining in Close Relationships: Their Independent Effects on the Mental Health of Unemployed Persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(2), 350-359.
- Xu, A., Ayub, A., & Iqbal, S. (2022). “When” and “why” employees resort to remain silent at work? A moderated mediation model of social undermining. *Journal of Organizational Change Management*, 35(3), 580-602.

ZORLAYICI VE ENGELLEYİCİ STRESÖRLER İLE İŞ SONUÇLARI İLİŞKİSİ: NEVROTİKLİĞİN ROLÜ

Doç. Dr. Mahmut BAYAZIT

Sabancı Üniversitesi, mbayazit@sabanciuniv.edu

Eldar S. SALEH

Sabancı Üniversitesi, eldar@sabanciuniv.edu

Prof. Dr. İlknur ÖZALP TÜRETGEN

İstanbul Üniversitesi, ilknuroz@istanbul.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada kaynakların korunması kuramına dayalı olarak zorlayıcı ve engelleyici stresörlerin iş tatmini ve iş performansı değişkenleriyle farklı türde ilişkilere sahip olacağı beklenmiştir. Bu beklentiye dayalı olarak oluşturulan modelde bu iki tür stresörün performansla olan ilişkilerinde iş tatmininin aracılık etkisi ve stresörlerin iş tatminiyle olan ilişkilerinde ise nevrotikliğin düzenleyici etkisi sınanmıştır. Bu model, bir Türk ilaç şirketindeki 151 beyaz yakalı çalışan üzerinde ve iki dalga halinde toplanan veriler kullanarak test edilmiştir. Çapraz panel araştırma tasarımı kullanılarak yürütülen analizlerde elde edilen sonuçlar iş tatmininin, zorlayıcı ve engelleyici stresörler ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ve ayrıca nevrotikliğin zorlayıcı stresörler ile iş tatmini arasında doğrusal olmayan bir ilişkiyi desteklediğini göstermiştir. Elde edilen bulgular literatüre dayalı olarak ve katkıları temelinde tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stresörler, İş sonuçları, Nevrotiklik

GİRİŞ

Zorlayıcı ve engelleyici stresörler modelinin (ZESM) (Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000) temel argümanı, zorlayıcı ve engelleyici stresörlerin olumlu çalışan ve iş sonuçlarıyla olan belirgin ve farklı ilişkileri üzerinedir. Son zamanlarda yazılan derleme makaleleri zorlayıcı stresörlerin olumlu çalışan ve iş sonuçlarıyla tutarsız bir şekilde ilişkilendiğini savunmuşlardır (Mazzola & Disselhorst, 2019). Bu çalışma, zorlayıcı ve engelleyici stresörlerin iş sonuçlarıyla ilişkisinin şeklini ve nevrotik kişilik özelliğini bir sınır koşulu olarak inceleyerek bu boşlukları kapatmayı amaçlamıştır. Bu çalışmada ZESM, kaynak kaybı ve kaynak kazanımını kısıtlayan süreçlerin stres yarattığını savunan kaynakların korunması kuramı (Hobfoll, 1989) ile birleştirilerek ve farklı stresör türlerinin önemli iş sonuçlarıyla ilişkisinin nasıl farklılık gösterdiği incelenerek literatüre katkıda bulunmaktadır. Türkiye'de bir ilaç şirketinde çalışan beyaz yakalı çalışanlardan toplanan anket ve şirketin arşiv kayıtlarından elde edilen iki dalgalı verilerle yapılan alan çalışmasının bulguları stres yönetimi için pratik sonuçlar sunmakta ve stres yönetiminde farklı türdeki stresörler ile kişilik özelliklerinin dikkate alınmasının önemini vurgulamaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Cavanaugh ve arkadaşları (2000), iş stresi literatüründeki çelişkili ve önemsiz etkileri açıklamak için engelleyici ve zorlayıcı stresörler arasında ayırım yaparak bu alanın ilk kurucuları olmuşlardır. Buna göre, engelleyici stresörler (ES), bireyin değer verdiği hedeflere ulaşmasına engel olan aşırı veya

istenmeyen kısıtlamalar olarak tanımlanmıştır. ES örnekleri arasında örgütsel kısıtlamalar ve rol belirsizliği bulunmaktadır. Bunun aksine, zorlayıcı stresörler (ZS), stres yaratma potansiyeline sahip olmalarına rağmen, çalışanlar için gelecekteki potansiyel kazanımlarla ilişkilendirilen işle ilgili talepler olarak tanımlanmıştır. ZS örnekleri arasında iş performansı baskısı ve yüksek sorumluluk düzeyleri yer almaktadır. Bu araştırmacılar, her iki tip stresörün zorlanma seviyelerini pozitif olarak açıklasa da, ZS'nin iş tatminini pozitif ve iş aramayı negatif olarak açıkladığını, ES'nin ise iş tatminini negatif ve iş arayışı ile işten ayrılmayı pozitif olarak açıkladığını göstermişlerdir.

Sonraki araştırmalar (Boswell ve ark., 2004; Podsakoff ve ark., 2007; Webster ve ark., 2010) genellikle Cavanaugh ve arkadaşlarının bulgularını büyük ölçüde desteklemiştir. Ancak, meta-analiz sonuçları mevcut araştırmaların etki büyüklüklerinde değişkenlik olduğunu göstermektedir (örn., Podsakoff ve ark., 2007). Daha yakın zamandaki derleme makaleleri, ZS'nin iş sonuçlarıyla tutarsız bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir (Mazzola ve Disselhorst, 2019). Ayrıca bir dizi araştırmacı da kaynakların korunması kuramını (Hobfoll ve ark., 2018) ZESM'e uygulamaya başlamıştır (örn., Dawson ve ark., 2016; Nielsen ve ark., 2022). Bu kurama göre, bireyler değerli kaynakları kazanmayı ve korumayı amaçlar ve kaynak kazanım sürecini bozan veya kaynak kaybına yol açan koşullar stres olarak algılanır (Hobfoll ve ark., 2018). Kaynakların korunmasına dayanarak, araştırmacılar ES'nin varlığının mevcut kaynakları tüketmeye yol açacağını, ancak ZS'nin gelecekteki kaynak kazanımı beklentisi ile ilişkilendirilebileceğini savunmuşlardır.

Çalışanların ES deneyimleri, bu çevresel engellerle başarıyla başa çıkma şanslarının çok sınırlı olduğunu fark etmeleri nedeniyle zorlanma yaratabilir. Çalışanlar, çoğu kontrolleri dışında gelişen ES ile başa çıkmaya gayret ederken sınırlı kaynaklarını tükettikçe kendi iş koşullarına yönelik değerlendirmeleri bu durumdan olumsuz etkilenebilir. Bu araştırmada, Locke (1976) ile paralel olarak, iş tatmini birinin işine yönelik değerlendirmelerden kaynaklanan pozitif bir duygusal durum olarak tanımlanmıştır. Buna göre ES algılayan çalışanların iş tatminlerinin zamanla azalacağı beklenerek Hipotez 1 aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

Hipotez 1: Engelleyici stresörleri daha yüksek algılayan çalışanlar, iş tatmininde bir azalma yaşayacaklardır.

ZS'de, bireyler iş talepleriyle başa çıkarken mevcut kaynaklardan bazılarını tükenmesine yol açmasına rağmen, ZS ile başa çıkmaya çalışmanın gelecekte kaynak yaratmaya yardımcı olmasını beklerler (Zhang ve ark., 2018; Zhou ve ark., 2021). Çalışanların, yeni beceriler geliştirilmesi, termin tarihleri ve yüksek performans beklentileri gibi ZS'leri hiç deneyimlememeleri durumunda işlerini olumsuz değerlendirecekleri düşünülebilir. Bu tür işler genellikle basit ve monoton görevler içerdikleri ve kişiye hiçbir gelişim ve ilerleme ve dolayısı ile yeni kaynak kazanma potansiyeli sunmadıkları için iş tatmini yaşatmazlar. Öte yandan, çok yüksek seviyedeki ZS, kaynak kaybının kolay kolay telafi edilemeyeceği düşüncesi yaratabilir ve başa çıkmaya çalışanlar için bunaltıcı hale gelebilir. Sonuç olarak, sadece ZS'nin ılımlı yani orta seviyelerinde, zorlayıcılarla başa çıkmak için kaynak kullanımı ile beklenen kazanımlar arasında avantajlı bir takas gözlemlenebilir. Buna dayalı olarak Hipotez 2 aşağıdaki şekilde önerilmiştir:

Hipotez 2: Zorlayıcı stresörler ile iş tatmini arasındaki ilişki içbükey şeklinde olacaktır. Çalışanların iş tatminleri zorlayıcı stresörler düşük olduğunda düşük olacakken, zorlayıcı stresörler orta seviyede olduğunda artacak ve zorlayıcı stresörler yüksek seviyede olduğunda düşecektir.

Nevrotikliğin Düzenleyici Etkisi

Kaynakların korunması literatüründe, kişilik özellikleri, kaynak edinme sürecini ya destekleyebilecek ya da engelleyebilecek potansiyel faktörler olarak tanımlanmıştır (Grandey & Cropanzano, 1999;

Hobfoll, 1989, 2002). Kişilik özellikleri, bazı insanların stresörleri farklı değerlendirmesinin nedenini de kısmen açıklayabilir (Lazarus & Folkman, 1984). Kişilik özellikleri arasında nevroitiklik, negatif duygu durumu, öz-farkındalık, strese fizyolojik tepki ve davranışsal inhibisyon ile olan ilişkisi nedeniyle öne çıkar (McCrae & Costa, 1987; Miles & Hempel, 2003; Widiger, 2009). Nevrotiklik, tehdit sinyallerine karşı aşırı tepki verme, olayları olumsuz bir ışıktta yorumlama eğilimi (Suls & Martin, 2005) olarak karakterize edilir ve kopma, kendini suçlama, hayal kurma ve olumsuz düşünce kalıpları da dahil olmak üzere kötü başa çıkma stratejileriyle en yüksek pozitif ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur (Connor-Smith & Flachsbar, 2007).

Nevrotiklik, çevresel değerlendirme ve stresörlere tepkileri de şiddetlendirebilir. Geçmiş araştırmalar, nevroitikliğin değerlendirmeler ve duygular arasındaki ilişkileri düzenlemiş olduğunu göstermiştir (örn., Schneider, 2004; Tong, 2010). Bu araştırmalar, nevroitikliğin, bir bireyi stresli bir durumda tehdit edici unsurlara odaklanmaya ve bu unsurları diğerlerine göre daha ciddi olarak yorumlamaya yönlendirebileceğini öne sürer. Buna dayalı olarak Hipotez 3 şu şekilde ifade edilmiştir:

Hipotez 3: Nevrotiklik, engelleyici stresörler ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi düzenleyecek, böylece bu ilişki nevroitiklik seviyesi yüksek olan çalışanlar için daha negatif olacaktır.

Yüksek düzeyde nevroitik çalışanlar için, herhangi bir zorlayıcının bulunmadığı bir iş, çevrelerindeki yargısına dair daha yüksek düzeyde öz-farkındalık ve endişe nedeniyle daha kaygı verici olacaktır (McCrae & Costa, 2010; Tamir, 2005). Öte yandan, yüksek düzeydeki ZS, etkili başa çıkma stratejilerinden yoksun olan nevroitik bireyler tarafından daha da bunaltıcı olarak algılanabilir ve bu da işlerini daha olumsuz değerlendirmelerine yol açabilir. Düşük ZS seviyelerinden ılımlı seviyelere geçişte, nevroitik bireylerin, ortalama ZS seviyesinde zorlukları daha başa çıkılabilir ve kaynak yaratma potansiyeli açısından daha zengin bulmaları nedeniyle iş koşullarını değerlendirme konusunda daha olumlu tepki vermeleri beklenebilir. Buna dayalı olarak Hipotez 4 aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

Hipotez 4: Nevrotiklik, zorlayıcı stresörler ile iş tatmini arasındaki içbükey eğimindeki ilişkiyi düzenleyecek; ilişkinin eğriliği, nevroitiklik seviyesi yüksek olan çalışanlar için daha belirgin olacaktır.

İş Tatmininin Aracılık Rolü

Son zamanlarda yapılan bir meta-analiz, stresörlerin iş performansı ile tutarlı bir şekilde ilişkili olmadığını öne sürmüştür (Mazzola & Disselhorst, 2019). Fried ve arkadaşları (2008) da bir meta-analizde iş tatmininin rol stresi ve yöneticilerin performans değerlendirmeleri arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini bulmuştur. Güçlü ve erişilebilir tutumların bireysel davranışı yönlendirdiğini öneren tutum-davranış modeline dayanarak (Ajzen, 1991), iş tatmininin her iki stresörün iş performansı ile olan ilişkisine aracılık etmesi beklenebilir. Bu doğrultuda Hipotez 5 aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

Hipotez 5: a) Engelleyici stresörlerin ve b) zorlayıcı stresörlerin iş performansı üzerindeki etkisine (nevroitikliğe bağlı olarak) iş tatmini aracılık edecektir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Örneklem ve İşlem

Bu çalışmanın örneklemini, bir Türk ilaç şirketinde görev yapan 151 çalışan oluşturmuştur. Katılımcıların %83'ü erkek, ortalama yaşları 34.8 (SS = 6.1), iş deneyimleri 11.9 yıl (SS= 6.3) ve kıdem süreleri 8.0 yıldır (SS = 5.6). Katılımcıların çoğunluğu (%88) üniversite mezunudur. Katılımcıların %65'i şirketin satış/pazarlama departmanında çalışırken, geri kalanı diğer departmanlarda çalıştığını bildirmiştir.

Bu araştırmanın verileri iki dalgadan oluşan bir tasarım kullanılarak toplanmıştır. Zaman 1 verileri 2016 Kasım, Zaman 2 verileri ise 2017 Haziran ayında toplanmıştır. Önce, 1576 çalışana onay formu ve anket bağlantısı içeren e-postalar gönderilmiştir. Toplam 540 çalışan Zaman 1 anketini tamamlamış (%34 yanıt oranı), ayrıca bunlar içinden 183 çalışan ikinci anketi de tamamlamıştır (%33 yanıt oranı). Anketlerden hemen sonra şirketin Aralık ve Haziran ayları sonunda yılda iki kez yapılan performans değerlendirme verileri şirketin İK biriminden alınmış ve 151 çalışanın anket verileri ile eşleştirilmiştir. Nevrotiklik ve demografik özellikler dışındaki diğer veriler her iki zaman noktasında da toplanmıştır.

Ölçümler

Zorlayıcı ve Engelleme Stresörleri: Özalp Türetgen ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilen 45 maddelik İş Stresörü Değerlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılar, her bir maddeyi 5'li bir sıklık skalasında değerlendirmiştir (hiçbir zaman = 0; her zaman = 4). Birinci dönem verileri faktör analizine tabi tutulduğunda ES'yi temsil eden 31 madde (örneğin, "İş yerimdeki çalışanların muamelesinin adil olmadığını düşünüyorum") ve ZS'yi temsil eden 14 madde (örneğin, "İşimi tamamlamak için akşamları veya hafta sonları evde çalışmam gerekiyor") olmak üzere iki faktör elde edilmiştir.

Zorlanma: Bu çalışmada hipotezleri test ederken stresörlerin zorlanma ile ilişkilerini kontrol etmek adına çalışanların zorlanma seviyeleri de ölçülmüştür. Sertel Berk, Özalp Türetgen, Ünsal & Başbuğ (2010) ve Sertel Berk ve Özalp Türetgen (2016) tarafından geliştirilen 26 maddelik bir ölçek ile katılımcılardan son bir ay içinde yaşadıkları semptomların sıklığını değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçek, bilişsel-duygusal, ağrı, duygusal, sindirme sistemi şikayetleri ve kardiyovasküler/fizyolojik semptomları içermektedir. Katılımcılar, her bir maddeyi son bir ay içinde ne sıklıkla yaşadıkları "hiç"den "sürekli"ye kadar olan 5'li Likert tipi bir ölçeği kullanarak değerlendirmişlerdir.

İş Tatmini: Genel iş tatminini ölçmek için 5 maddelik bir ölçek (Yılmaz & Özalp Türetgen, 2014) kullanılmıştır. Ölçeğin maddelerinden biri "Genel olarak, işimi tatmin edici buluyorum." şeklindedir. Katılımcılar, her bir maddeyi "hiç beni tanımlamıyor"dan "tamamen beni tanımlıyor"a kadar olan 5'li Likert tipi bir ölçeği kullanarak değerlendirmişlerdir.

Nevrotiklik: Ünsal ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilen 14 maddelik ölçek kullanılmıştır. Katılımcılar, her bir maddeyi "hiç beni tanımlamıyor"dan "tamamen beni tanımlıyor"a kadar uzanan 5'li Likert tipi bir ölçek kullanarak değerlendirmişlerdir. Örnek maddelerden biri "Kötü bir şey yaşadığımda toparlanmam biraz zaman alır." şeklindedir.

İş Performansı: İş performansını değerlendirmek için şirketin arşiv verileri kullanılmıştır. Bu veriler yöneticilerin çalışanların hedef performanslarına ilişkin yarıyıllık değerlendirmelerinden oluşmuştur. Her çalışanın, her veri toplama dalgasını takiben sene başında atanmış ağırlıklı hedeflerden aldığı performans puanı 0 ile 100 arasında değişmiştir.

Kontrol Değişkenleri: Çalışanların demografik özelliklerine ilişkin veriler toplanmış, bunlar arasında cinsiyet, yaş, eğitim ve yöneticilik statüsü bulunmuştur. Aynı zamanda şirketin İK biriminin çalışanların performans verileriyle birlikte paylaştığı çalışanların ortalama yetkinlik değerlendirmesi de kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır.

Hipotezleri test etmek için çapraz gecikmeli yol analizi modeli kullanılmıştır. Model stresörler, iş tatmini ve iş performansı için üç denklem içermektedir. Temel bir doğrusal modelle

başlanmış, bu model gecikmeli bağımlı değişkenlerin yanı sıra gecikmeli ZS ve ES'yi de içermiştir. Daha sonra modele kademeli olarak ZS'nin karesi, düzenleyici değişken, etkileşim terimleri ve nihayet aracı değişkeni dahil edilmiştir. Toplam dört farklı model test edilmiştir. Tüm modeller eş zamanlı değişkenlerin kovaryanslarını ve ters nedensellik denklemlerini içermiştir. Tüm bağımsız değişkenler ortalamaları kullanılarak merkezleştirilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Değişkenler arası korelasyonlar Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Tüm değişkenler için tanımlayıcı istatistikler ve iki değişkenli korelasyonlar (n = 151)

	Ortalama	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Cinsiyet	1.17	0.38							
2. Eğitim	3.07	0.54	0.20**						
3. Yönetici	1.63	0.48	0.02	-0.01					
4. Yaş	34.87	5.96	-0.20**	-0.03	-0.28**				
5. Yetkinlik	89.48	6.46	-0.14	-0.03	0.05	0.29**			
6. Nevrotiklik	2.15	0.68	0.07	-0.04	0.15	-0.14	-0.09	(0.87)	
7. ES Z1	1.32	0.64	0.08	0.10	0.05	0.06	0.03	0.36**	(0.92)
8. ES Z2	1.38	0.66	0.01	0.04	0.07	0.03	-0.15	0.34**	0.74**
9. ZS Z1	2.11	0.67	-0.17*	0.24**	-0.15*	0.09	-0.05	0.05	0.26**
10. ZS Z2	2.16	0.74	-0.18*	0.22**	-0.09	0.12	-0.08	0.06	0.23**
11. Zorlanma Z1	69.88	23.40	0.23**	-0.02	0.14	-0.15	-0.13	0.59**	0.46**
12. Zorlanma Z2	71.66	24.47	0.14	0.00	0.08	-0.20**	-0.14	0.58**	0.31**
13. İT Z1	18.06	4.16	-0.12	-0.10	-0.15	0.18*	0.06	-0.29**	-0.54**
14. İT Z2	17.60	4.41	-0.05	0.02	-0.11	0.17*	0.16*	-0.33**	-0.41**
15. İP Z1	82.65	9.82	-0.03	-0.02	0.15	0.18*	0.42**	0.01	0.17*
16. İP Z2	83.38	10.84	0.01	-0.04	0.15	0.02	0.34**	-0.05	-0.01

	8	9	10	11	12	13	14	15
8. ES Z2	(0.92)							
9. ZS Z1	0.23**	(0.82)						
10. ZS Z2	0.41**	0.84**	(0.85)					
11. Zorlanma Z1	0.36**	0.21**	0.24**	(0.95)				
12. Zorlanma Z2	0.49**	0.24**	0.35**	0.69**	(0.95)			
13. İT Z1	-0.45**	-0.04	-0.02	-0.39**	-0.22**	(0.84)		
14. İT Z2	-0.55**	0.01	-0.07	-0.24**	-0.33**	0.65**	(0.86)	
15. İP Z1	0.00	-0.16*	-0.17*	-0.09	-0.13	0.00	0.190*	
16. İP Z2	-0.16*	-0.19*	-0.28**	-0.11	-0.18*	0.07	0.25**	0.52**

Notlar: *p < .05, **p < .01. Parantez içindeki değerler içtutarlılık güvenilirlik katsayılarıdır. ES: Engelleyici Stresörler; CS: Zorlayıcı Stresörler; İT: İş Tatmini; İP: İş Performansı; Z1: zaman 1; Z2: zaman 2.

Aşağıda sunulan Tablo 2'de yalnızca tüm hipotez edilen ilişkileri kapsayan Model 4 sonuçları rapor edilmiştir.

Tablo 2'de görüldüğü üzere ES iş tatmini ile negatif ilişkili bulunmuştur ve böylece H1 desteklenmiştir (b = -1.54, p < .05). Temel modele H2'yi test etmek için ZS'nin karesinin eklenmesinin model uyumunu iyileştirmediği ($\Delta\chi^2 = 1.06$, p > 0.1), ancak nevrozluğun düzenleyici etkisinin tanıtılmasının önemli bir gelişme sağladığı ($\Delta\chi^2 = 192.70$, p < .01) görülmüştür. Bu sonuçlar H2'de beklenenin aksine, ZS ile iş tatmini arasında önemli bir doğrusal olmayan ilişki olmadığını göstermiştir.

Tablo 2: Zorlayıcı ve engelleyici stresörlerinin zorlanma iş tatmini ve iş performansı üzerine çapraz gecikmeli etkileri; model 4.

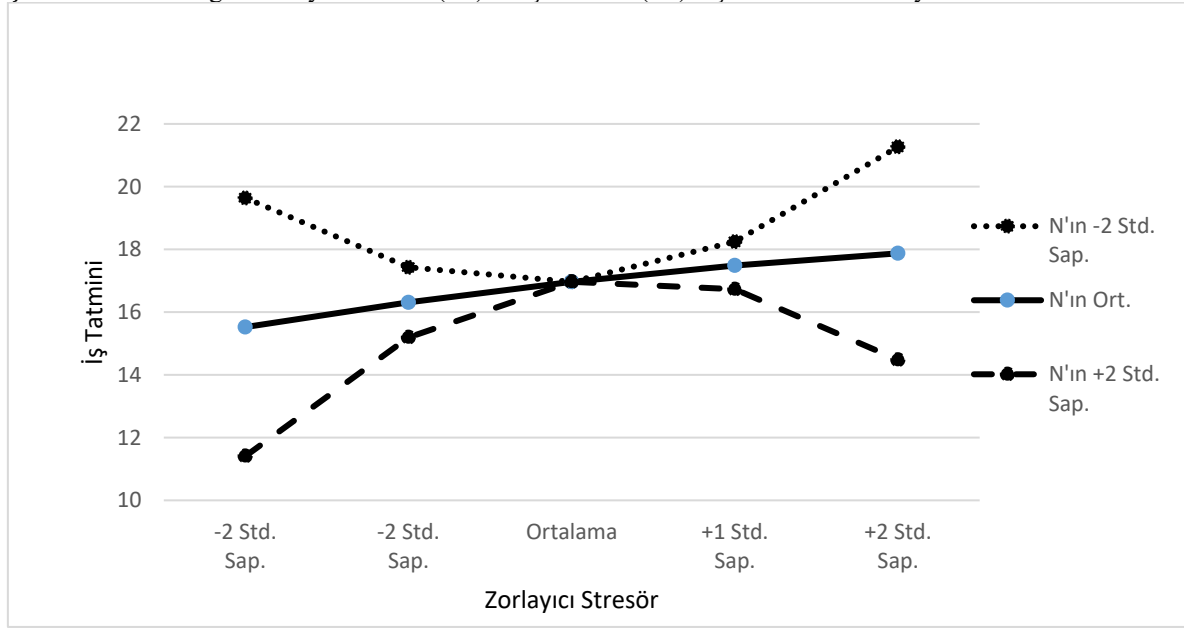
	Zorlanma Z2	İş Tatmini Z2	İş Performansı Z2
İş Performansı Z1		.09** (.02)	.51** (.10)
İş Tatmini Z1	-.08 (.35)	.60** (.06)	
İş Tatmini Z2			.50* (.17)
Zorlanma (Z1)	.59** (.08)	.02 (.01)	
Zorlanma (Z2)			
Engelleyici Stresörler Z1 (ES_Z1)	-1.91 (2.58)	-1.54* (.49)	.60 (1.61)
Zorlayıcı Stresörler Z1 (ZS_Z1)	4.86* (1.79)	.86* (.32)	-2.43* (1.13)
Zorlayıcı Stresörler Z1 ² (ZS_Z1 ²)		-.14 (.45)	-.68 (1.63)
Nevrotiklik (N)	8.32** (2.40)	-.24 (.59)	-1.67 (1.84)
ES_Z1 * N	7.71* (2.92)	.07 (.64)	-1.29 (1.84)
ZS_Z1 * N	-.03 (2.68)	.18 (.56)	1.42 (1.88)
ZS_Z1 ² * N		-1.55* (.73)	3.49 (2.71)

Notlar: *p < .05, **p < .01. Parantez içindeki değerler standart sapmaları temsil eder.

Ayrıca nevrotilğin ES-iş tatmini ilişkisinde hipotez edilen düzenleyici etkisini desteklemezken (H3), ZS- iş tatmini ilişkisinin şeklinin H4'de beklenildiği gibi nevrotilğin düzeyine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Son olarak, iş tatminini, ZS ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı olarak tanıtmak (Model 4), Model 3'e kıyasla ki-kare değerini iyileştirmiştir ($\Delta\chi^2 = 6.61$, $p < .05$). Bulgular ES'nin, iş tatmini aracılığıyla iş performansını dolaylı ve negatif etkilediğini göstermiş ($\beta = -.783$, $p = .045$), bu da H5a'yi desteklemiştir.

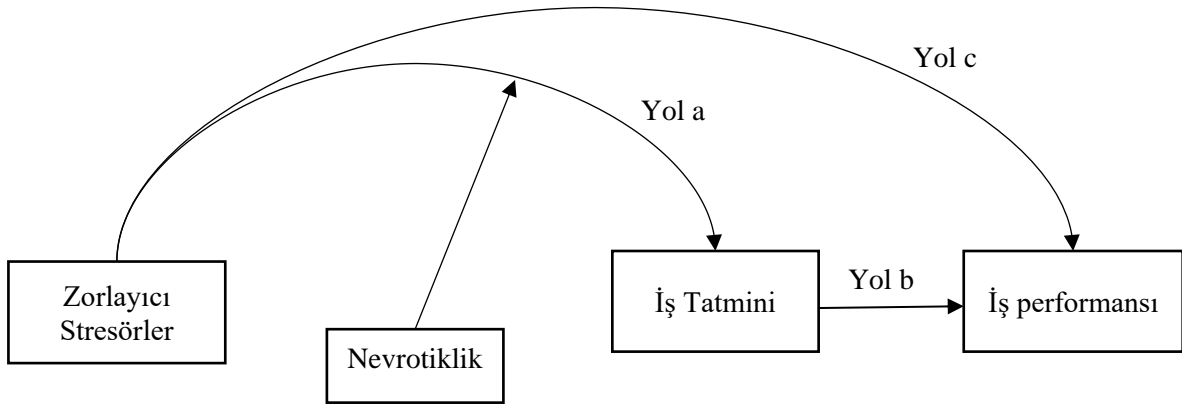
Şekil 1, ZS ile iş tatmini arasındaki nevrotilklik tarafından düzenlenmiş ilişkiyi göstermektedir. Hayes ve Preacher (2010) yönergeleri ve 10.000 bootstrap örnekleme kullanarak, yüksek ve düşük düzeyde nevrotilklik için ZS-iş tatmini ilişkisinin eğriliği daha detaylı olarak analiz edilmiştir. Bu sonuçlar, yüksek düzeyde nevrotilklik için (+2 SS), ZS'nin iş tatmini üzerindeki etkisinin (eğrinin eğimi), çok düşük ZS seviyelerinde pozitifken ($\beta = 7.15$, %95 GA = [1.42, 13.32]), ZS'nin ılımlı seviyelerinde istatistiksel olarak sıfıra ($\beta = 1.12$, %95 GA = [-0.57, 2.87]) dönüştüğünü ve sonunda yüksek ZS seviyelerinde negatif olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamsız kaldığını göstermiştir ($\beta = -4.9$, %95 GA = [-12.65, 2.29]). Bu sonuçlar beklentileri doğrular niteliktedir.

Şekil 1: Nevrotikliğin Zorlayıcı Stresör (Z1) ve İş Tatmini (Z2) ilişkisindeki düzenleyici etkisi



Düşük düzeyde nevrotilik için (-2 SS) etki, düşük ZS seviyeleri için negatifken ($\beta = -4.62$, %95 GA = [-8.78, -0.02]), orta ZS seviyeleri için anlamsız ($\beta = 5.85$, %95 GA = [-0.20, 11.43]) olmuş ve yüksek ZS seviyelerinde anlamsız kalmıştır ($\beta = 0.61$, %95 GA = [-0.94, 2.11]). Düşük ZS seviyelerinde yüksek ve düşük nevrotilik için bu etkiler arasındaki fark anlamlıyken (%95 GA = [2.69, 21.15]), yüksek ZS seviyelerindeki fark anlamsız olmuştur (%95 GA = [-23.21, -1.39]).

Şekil 2: İş tatmininin aracılığı



Yol c için aynı analizi tekrarlandığında, ZS'nin iş performansı üzerindeki düzenlenmiş aracılık etkisinin benzer bir eğimli modeli izlediğini önermiştir (H5b). Ancak, yol a'nın aksine, duygusal olarak istikrarlı kişiler için yüksek ZS seviyelerinde ZS'nin iş performansı üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı bir şekilde pozitifdir ($\beta = 2.96$, %95 GA = [0.17, 7.98]).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Geçmiş araştırmalarla (LePine ve ark., 2005; Ma ve ark., 2021) uyumlu olarak, bu araştırmanın sonuçları ES ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, ES'nin iş performansı üzerindeki etkisine iş tatmini tarafından aracılık edildiği de bulunmuştur. Ancak

bulgular, nevrotik kişiliğe sahip çalışanların ES'ye dayanarak işlerini daha olumsuz değerlendirmedikleri ortaya konmuştur. Bu sonuçlar farklı ES'leri deneyimleyenlerin, nevrotiklik seviyelerinden bağımsız olarak, iş tatminlerinin azaldığını ortaya koymaktadır.

ZS'nin iş tatmini ile ilişkisi söz konusu olduğunda, bulgular önceki araştırmalarla (LePine, 2022; Podsakoff ve ark., 2007) uyumlu olup, iş tatmini ile pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Ancak, iş tatmini aracılığıyla dolaylı etkisinden bağımsız olarak, ZS'nin iş performansı üzerinde doğrudan negatif bir etkisi olduğu da bulunmuştur. Beklenen şekilde ana etkide eğimli bir ilişkiyi destekleyen bir kanıt bulunmasa da, ZS ve iş tatmini ilişkisinin eğriliğinin, yüksek düzeyde nevrotikliğe sahip bireyler için beklendiği gibi içbükey, duygusal olarak stabil olanlar için ise biraz dışbükey olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, bu iki tür bireyin, özellikle ZS düşükten ortalama seviyelere doğru arttıkça tepkilerinin farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur; nevrotik çalışanlar işleri ılımlı derecede zorlayıcı hale geldikçe iş tatmininde artış bildirirken, duygusal olarak stabil bireyler ZS seviyeleri düşük seviyelerden ortalama seviyelere yükseldikçe iş tatmininde azalma bildirmiştir.

Bu bulguların bir açıklaması, yüksek düzeyde nevrotikliğe sahip bireylerin, zorlayıcı stresörler çok düşük olduğunda işlerini değersiz bulmaları, orta seviye zorlayıcıları kaynaklara ulaşma fırsatları olarak algılamaları, ancak yüksek düzeydeki zorlayıcılarla başa çıkmakta zorlanmalarından dolayı olabilir. Bu bireyler, düşük ve yüksek ZS seviyelerini özsaygıları için tehdit olarak algılayabilir ve güçlü negatif duygusal tepkiler sergileyebilirler (Gallagher, 1990; Oreg & Berson, 2015; Suls & Martin, 2005). Bu tür negatif duygular, işlerinin değerlendirilmesine yansiyabilir ve potansiyel olarak iş performanslarını etkileyebilir. Tersine, duygusal olarak stabil çalışanlar, düşük ve yüksek zorlayıcı stresör ortamlarında bu durumlarla başa çıkmak için yeterli bireysel kaynakları olduğundan yüksek iş tatmini yaşayabilirler.

ZS, iş performansı üzerinde doğrudan negatif bir etki gösterirken, iş tatmini aracılığıyla dolaylı etkisi nevrotiklik tarafından düzenlenmiştir. Bu bulgular, bireylerin ZS'ler karşısında performanslarını yönetebilmek adına kaynaklarının bir kısmıyla yatırım yapacaklarını göstermektedir, ancak Locke ve Latham'ın (1990) hedef-belirleme kuramında öne sürdüğü, zorlu hedefler gibi iş taleplerinin performans artırıcı özelliklerinin, nevrotiklik düzeyi düşük olan çalışanlar için daha geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Bu araştırma, bireyler farklı türdeki stresörlere maruz kaldıkça, kişilik özelliklerinin kaynak kaybı sürecindeki rolüne dair anlayışı artırmıştır. Kaynakların korunması kuramı kaynak kaybının stresli olduğunu öngörürken, bu çalışma bireysel farklılıkların ZS'ye tepkide oynadığı rol üzerine daha fazla ışık tutmuştur. Bulgular, literatürde bulunan çelişkili etki büyüklüklerini açıklayabilecek özelliklerden birinin nevrotiklik olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmada bulunan ES'nin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkileri, yöneticilerin organizasyonlardaki tüm ES formlarını tanıma ve hafifletme konusunda önemli bir rol oynadığını önermektedir. ZS ile ilgili olarak sonuçlar, yöneticilerin bu talepleri artırma eğiliminde olabilecekleri konusunda dikkatli olmaları gerektiğine, çalışanları motive etme amacıyla bile olsa, bu durumun iş tatmini ve iş performansı üzerinde olası olumsuz etkileri olabileceğine işaret etmektedir (LePine ve ark., 2005; Rosen ve ark., 2020). Mevcut bulgular, aşırı zorlayıcıların çalışanları bunaltabileceğini ve performans azalmalarına yol açabileceğini göstermektedir. Bu nedenle, yöneticilerin, özellikle bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak, zorlayıcıların her zaman artan performansı garanti etmediğini anlamaları esastır.

KAYNAKÇA

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211.

- Boswell, W. R., Olson-Buchanan, J. B., & LePine, M. A. (2004). Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain. *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), 165-181.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (1998). "Challenge" and "hindrance" related stress among US managers. CAHRS Working Paper, (#98-13). Ithaca, NY: Cornell University.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 65-74.
- Connor-Smith, J. K., & Flachsbart, C. (2007). Relations between personality and coping: a meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93 (6), 1080.
- Dawson, K. M., O'Brien, K. E., & Beehr, T. A. (2016). The role of hindrance stressors in the job demand–control–support model of occupational stress: A proposed theory revision. *Journal of Organizational Behavior*, 37 (3), 397-415.
- Fried, Y., Shirom, A., Gilboa, S., & Cooper, C. L. (2008). The mediating effects of job satisfaction and propensity to leave on role stress-job performance relationships: Combining meta-analysis and structural equation modeling. *International Journal of Stress Management*, 15, 305–328.
- Gallagher, D. J. (1990). Extraversion, neuroticism and appraisal of stressful academic events. *Personality and Individual Differences*, 11 (10), 1053-1057.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work–family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54 (2), 350-370.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2010). Quantifying and testing indirect effects in simple mediation models when the constituent paths are nonlinear. *Multivariate Behavioral Research*, 45 (4), 627-660.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44 (3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6 (4), 307-324.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128.
- Horan, K. A., Nakahara, W. H., DiStaso, M. J., & Jex, S. M. (2020). A review of the challenge-hindrance stress model: recent advances, expanded paradigms, and recommendations for future research. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-12.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 530.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer publishing company.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48 (5), 764-775.
- LePine, M. A. (2022). The Challenge-Hindrance Stressor Framework: An Integrative Conceptual Review and Path Forward. *Group & Organization Management*, 47 (2), 223-254.

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In D. M (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1350). Chicago: Rand McNaily.
- Ma, J., Liu, C., Peng, Y., & Xu, X. (2021). How do employees appraise challenge and hindrance stressors? Uncovering the double-edged effect of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology, 26* (3), 243–257.
- Mazzola, J. J., & Disselhorst, R. (2019). Should we be “challenging” employees?: A critical review and meta-analysis of the challenge-hindrance model of stress. *Journal of Organizational Behavior, 40* (8), 949-961.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 81–90.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2010). NEO inventories for the NEO personality inventory-3 (NEO-PI-3), NEO five-factor inventory-3 (NEO-FFI-3), NEO personality inventory-revised (NEO PI-R): professional manual. (*No Title*).
- Miles, J., & Hempel, S. (2004). The Eysenck personality scales: The Eysenck Personality Questionnaire-Revised (EPQ-R) and the Eysenck Personality Profiler (EPP). In M. Hilsenroth & D. Segal (Eds.), *Comprehensive handbook of psychological assessment, Vol. 2. Personality assessment* (pp. 99-107), John Wiley & Sons, Inc.
- Nielsen, J., Firth, B., & Crawford, E. (2022). For better and worse: How proactive personality alters the strain responses to challenge and hindrance stressors. *Organization Science, 34* (2), 589-612..
- O'Brien, K. E., & Beehr, T. A. (2019). So far, so good: Up to now, the challenge–hindrance framework describes a practical and accurate distinction. *Journal of Organizational Behavior, 40* (8), 962-972.
- Oreg, S., & Berson, Y. (2015). Personality and charismatic leadership in context: The moderating role of situational stress. *Personnel Psychology, 68* (1), 49-77.
- Özalp Türetgen, I. Ö., Berk, Ö. S., Basbug, G., & Unsal, P. (2012). The development of the Job Stressor Appraisal Scale as part of the Job Stress Battery. *European Journal of Psychological Assessment, 28* (2), 147-153.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92* (2), 438-454.
- Rosen, C. C., Dimotakis, N., Cole, M. S., Taylor, S. G., Simon, L. S., Smith, T. A., & Reina, C. S. (2020). When challenges hinder: An investigation of when and how challenge stressors impact employee outcomes. *Journal of Applied Psychology, 105* (10), 1181.
- Sertel Berk, Ö., Özalp Türetgen, İ., (2016). İş Stresi Bataryası: İş Stresi Belirtileri Ölçeği'nin Psikometrik Özellikler. 19. *Ulusal Psikoloji Kongresi'nde* sunulmuş poster, 5-7 Eylül 2016, İzmir.
- Sertel Berk, H. Ö., Özalp Türetgen, İ., Ünsal, P., Başbuğ, G. (2010). İş Stresi Bataryası: Bazı Biçimlendirici Değişkenler ve Stres Belirtileri Ölçekleri. 16. *Ulusal Psikoloji Kongresi'nde Sunulmuş Bildiri*. 14-17 Nisan 2010, Mersin.
- Schneider, T. R. (2004). The role of neuroticism on psychological and physiological stress responses. *Journal of Experimental Social Psychology, 40* (6), 795–804.
- Spagnoli, P., Caetano, A., & Santos, S. C. (2012). Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time? *Journal of Business Research, 65* (5), 609-616.

- Suls, J., & Martin, R. (2005). The daily life of the garden-variety neurotic: Reactivity, stressor exposure, mood spillover, and maladaptive coping. *Journal of Personality*, 73 (6), 1485-1510.
- Tamir, M. (2005). Don't worry, be happy? Neuroticism, trait-consistent affect regulation, and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89 (3), 449.
- Tong, E. M. (2010). Personality influences in appraisal–emotion relationships: The role of neuroticism. *Journal of Personality*, 78 (2), 393-417.
- Ünsal, P., Sertel Berk, H. Ö., Özalp Türetgen, İ., Başbuğ, G. (2010). İş Stresi Bataryası: Biçimlendirici Değişkenler Olarak Kişilik Ölçekleri. 16. *Ulusal Psikoloji Kongresi'nde Sunulmuş Bildiri*. 14-17 Nisan 2010, Mersin.
- Webster, J. R., Beehr, T. A., & Christiansen, N. D. (2010). Toward a better understanding of the effects of hindrance and challenge stressors on work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (1), 68-77.
- Widiger, T. A. (2009). Neuroticism. In M. R. L. R. H. Hoyle (Ed.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 129–146): The Guilford Press.
- Yılmaz, H., & Özalp Türetgen, İ. (2014). İş Stresi Bataryası'nın Genel İş Doyumu Ölçeği'nin revize edilmesi. 18. *Ulusal Psikoloji Kongresi*, 09-12.
- Zhang, C., Mayer, D. M., & Hwang, E. (2018). More is less: Learning but not relaxing buffers deviance under job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 103 (2), 123-136.
- Zhou, B., Li, Y., Hai, M., Wang, W., & Niu, B. (2023). Challenge-hindrance stressors and cyberloafing: A perspective of resource conservation versus resource acquisition. *Current Psychology*, 42, 1172–1181.

EVDEN ÇALIŞANLARI YÖNETMEK: İŞE ALIM, MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR DURUM ARAŞTIRMASI

Dr. Öğr. Üyesi Muhammet TORTUMLU

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, mtortumlu@mehmetakif.edu.tr

ÖZET

Araştırmanın amacı, evden çalışan yazılım geliştiricilerin işe alım süreci, motivasyon ve örgütsel bağlılık stratejilerini yöneticilerin perspektifinden incelemektir. Araştırmada nitel araştırma tekniklerinden durum araştırması yöntemi kullanılmıştır. Araştırma yazılım sektöründe görev yapan 9 yönetici ile görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, yöneticilerin evden çalışanları işe alırken geçmiş deneyimlere, kişisel özelliklere ve uyuma önem verdiklerini göstermektedir. Özellikle işe alımda, evden çalışma deneyimi, içsel motivasyon ve öz disiplin gibi faktörler belirleyici olarak öne çıkmıştır. Motivasyon stratejileri açısından, ilişki odaklı yöntemler (etkili iletişim, takdir etme) ve destekleyici faaliyetlerin (araç-gereç temini, mentörlük) önemli olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılığı artırmak için ise sosyal destek (yüz yüze toplantılar, sosyal etkinlikler) ve esneklik (hibrit çalışma ve paylaşımlı ofis seçenekleri) stratejilerinin kullanıldığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Evden Çalışma, Uzaktan Çalışma, İşe Alım Kriterleri, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık

GİRİŞ

Değişim ve dönüşümde teknolojinin rolü büyüktür. İnsan yaşamı teknolojik gelişmelerle ilkel yaşamdan bugünün modern düzenine dönüşmüştür. Bu değişim ve dönüşüm sanayi devrimi ve dijitalleşme ile çok daha hızlı gerçekleşmektedir. Özellikle dijitalleşme iş yaşamında ulaşılamayana ulaşma, yapılamayana yapabilme, bulunamayana bulabilme, çözilemeyen sorunları çözebilme ve kısacası zaman tasarrufu ile büyük bir devrim meydana getirmiştir. Dijitalleşme, bir organizasyonun, endüstrinin, ülkenin vb. dijital veya bilgisayar teknolojisinin kullanımını benimsemesi veya artırması sürecidir (Brennen ve Kreiss, 2014). Bugün dijitalleşme, insanlar arası etkileşimi hem yeni nesil telefonlarla hem sosyal medya platformlarıyla sağlarken, işletmeler açısından da insan kaynakları politikalarında yeni paradigmlar doğmasının sebebidir. Bu dijital dönüşüm teknolojik gelişimden kaynaklanan değişimler sonucu oluşan bir süreçtir (Chew, 2013). Teknolojik ilerlemeler, yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkmasına olanak tanıyarak örgütlerin ve örgüt bileşenlerinin yeniden yapılandırılma gerekliliğini artırmıştır (Tortumlu, 2022). Özellikle, bilgi ve iletişim teknolojisinin (BİT) gelişmesi ve ardından dijitalleşme, genellikle uzaktan çalışma olarak adlandırılan, işverenin konumundan fiziksel olarak uzak bir mesafede çalışma pratiğini mümkün kılmıştır. Bu fenomen, örgütün fiziksel boyutunun önemini yavaş yavaş silmektedir.

İş süreçlerini dijital araçlarla yürütebilen örgütler evden çalışma yöntemini alternatif bir tercih olarak kullanabilmektedirler. Özellikle 2019 yılında ortaya çıkan COVID-19 salgının ortaya çıkardığı kısıtlamalar örgütleri evden çalışma deneyimini zorunlu kılmıştır (Irawanto, Novianti, & Roz, 2021; Galanti vd., 2021). Salgın öncesi dönemde evden çalışanların oranı sadece yaklaşık %12 iken, Nisan 2020'deki ilk evde kalma kısıtlamalarında bu oran %35'in üzerine çıkmıştır (Homeoffice Braucht Klare Regeln, 2021). Dolayısıyla, evden çalışanların oranı pandemi döneminde yaklaşık üç kat artmıştır.

Evden çalışma konusu alanyazında uzaktan çalışma (Telework) çatısı altında incelenmiştir (Niebuhr vd., 2022). Uzaktan çalışma "bir kuruluşun üyelerinin tipik çalışma saatlerinin bir kısmını (haftada birkaç saatten neredeyse tam süreye kadar değişebilir) merkezi bir iş yerinden uzakta, genellikle evden, iş görevlerini yerine getirmek için gerektiğinde diğerleriyle etkileşimde

bulunmak için teknolojiyi kullanarak çalıştıkları bir çalışma pratiği" olarak tanımlanmıştır (Allen, Golden, & Shockley, 2015). Bu çalışma pratiği çoğunlukla iş süreçlerinin bilgisayar ve dijital araçlarla yürüdüğü bilişim sektöründe tercih edilmektedir (Sostero vd., 2020). Bilişim sektöründe özellikle bilgisayar yazılım hizmetlerinin hızla büyüdüğünü söylemek mümkündür. Yazılım faaliyetleri internet temelli program ve uygulamalar kullanılarak bilgisayarlar aracılığı ile yapılabilmektedir. Tüm bu faaliyetler yazılım geliştiriciler (software developer) olarak bilinen çalışan grupları tarafından yapılmaktadır. İşlerin hızla dijitalleşmesi dünyada ve Türkiye’de yazılım geliştirici olarak çalışan sayısını artmasına sebep olmuştur. Yapılan bir araştırmada yazılım geliştirici sayısının bir yılda 500 bin arttığı tespit edilmiş ve bu sayının 2023’e kadar 27 milyon, 2030’a kadar ise 45 milyonu aşacağı tahmin edilmiştir (Evans Data, 2019). Hızla artan yapay zekâ çalışmaları birçok iş ve mesleğin ortadan kalkma ihtimalini güçlendirmiş, bilişim ve yazılım işlerine rağbeti artırmıştır. Harari (2018) 2050 yılına kadar yapay zekânın gelecek yıllarda birçok mesleği ortadan kaldıracağını, ancak dijital ve yazılım odaklı mesleklerin önemini koruyacağını ileri sürmüştür. Yazılım işlerine yönelik ilginin artması bu alanda faaliyet gösteren çalışma gruplarının genişleyeceğini göstermektedir. Bu çalışma gruplarının genişlemesi, işin doğası gereği alternatif çalışma modellerinin uygulanabilmesi ve geleneksel olarak “iş”, “işyeri” algılarının değişime uğraması ve örgüt içi etkileşim (Tortumlu ve Uzunbacak, 2022) dinamiklerinin farklılaşması yöneticilerin paradigmalarında ve yönetim teorilerinde büyük bir evrim meydana getirebilir.

Bugünün koşullarında çalışanlar için işin doğası gereği evden yapılabilir olması cezbedici görülebilir. Ancak çalışanlar için evden çalışmanın sosyal izolasyon, iş belirsizlikleri, destek eksikliği gibi çeşitli dezavantajları mevcuttur (Harpaz, 2002; Mann, & Holdsworth, 2003; Beño, 2021; Ipsen vd., 2021; Tortumlu ve Uzunbacak, 2024). Evden çalışan yazılım geliştiriciler üzerinde yapılan bir araştırmada evden çalışmanın yalnızlık ve sosyal izolasyon, düşük aidiyet hissi, yüz yüze etkileşim ihtiyacı, çalışma arkadaşlarından kopukluk ve atalet gibi dezavantajlarının olduğu tespit edilmiştir (Tortumlu, 2023). Evden çalışanların yönetilmesi ile ofis ortamında yönetimin eş değer olduğunu ifade etmek güçtür. Zira ofis ortamında birey çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile ortak bir ortamı paylaşıyor ve fiziksel etkileşime girebiliyor iken evden çalışmada fiziksel bir izolasyon söz konusudur. Bu durumda yöneticinin çalışanın davranış ve tutumlarını gözleme fırsatı ortadan kalkabilmektedir. Bir başka açıdan yönetici için ofis ortamında çalışanlar arası ilişkileri gözleme ve örgüt ikliminin farkında olmak mümkünken evden çalışmada çalışanlar arası ilişkilerden ve oluşan iklimden haberdar olabilmek güçtür. Buna benzer faktörler evden çalışmanı yönetmede işe alım kriterlerinin, motivasyon uygulamalarının ve örgüte bağlama stratejilerin farklılaşabileceğini göstermektedir. Bu faktörler evden çalışanların yönetimini geleneksel yönetim yaklaşımlarından ayırmaktadır. Evden çalışanların yönetiminde yönetici olarak uygulayıcıların kullandıkları yöntemler, yaklaşımlar ve uygulamaların tespit edilmesi hem bu alanda görev yapan yöneticiler için hem de araştırmacılar için büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın da amacı yazılım hizmetleri veren işletmelerde evden çalışan bireylerin yönetiminden sorumlu yöneticilerin yönetsel süreçte (işe alım, motive etme, örgütte tutma stratejileri vb.) tercih ettikleri yaklaşım ve uygulamaları tespit edebilmektir. Bu çerçevede bu araştırmada evden çalışanların yönetimine ilişkin yönetici görüşlerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç kapsamında alt amaçlara cevap aranacaktır:

1. Yöneticilerin bir evden çalışanın işe alım sürecinde temel kriterleri nelerdir?
2. Yöneticiler, evden çalışanların motivasyonunu nasıl artırıyor?
3. Yöneticilerin evden çalışanların işletmeye bağlılığını artırmak için tercih ettiği stratejiler nelerdir?

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmanın temel amacı yazılım sektöründe evden çalışanları yönetenlerin yönetim süreçlerine ilişkin stratejilerinin tespit edilmesidir. Bu amaca ulaşmak üzere bu çalışmada, nitel araştırma deseninden biri olan durum araştırması yöntemi uygulanmıştır. Durum çalışmalarında, birtakım kararların neden ve nasıl alındıkları ve nasıl sonuçlandığı açığa çıkabilmektedir (Yin, 2003). Yıldırım ve Şimşek (2013) nitel durum çalışmalarında en belirgin özelliğin bir ya da birkaç durumun derinlemesine incelenmesi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu çalışmada da Yin (2003)'ün keşfedici ve açıklayıcı durum çalışması deseni kullanılmıştır. Buradan hareketle çalışmada, evden çalışanların yönetiminde işe alım süreçleri, motivasyon ve örgütte tutma stratejileri yöneticiler ile derinlemesine görüşülerek ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırmada bir evden çalışanın etkin ve verimli şekilde yönetilmesinin nasıl gerçekleşebildiği sorusuna odaklanılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, yazılım faaliyetlerinde ulusal ve uluslararası hizmet veren, çalışan sayısı 40 kişiyi aşmayan işletmelerde işe alım süreçlerinden tüm çalışma ekibinin iş süreçlerini yöneten 9 profesyonel yönetici oluşturmaktadır. Bu yöneticiler, çalışanların işe alımı, motivasyonu, gelişimi ve koordinasyonu sağlayan, insan kaynakları politikalarını geliştiren ve uygulayan bireylerdir. Çalışma grubunun yaş ortalaması 35'tir. Araştırmaya katılan yöneticiler ortalama 10 yıl tecrübeye sahiptir. Çalışma grubunun 7'si erkek 2'si kadındır. Araştırmanın çalışma grubuna ulaşmak için kartopu örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmada Patton'un (2014) "Bu konu hakkında kim daha çok şey bilir? Kiminle mülakat yapmalıyım" sorusundan hareketle sektördeki yöneticilerin araştırmacıyı birbirlerine yönlendirmesi ile çalışma grubu oluşturulmuştur.

Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmacı katılımcılarla mail yoluyla iletişime geçmiş, randevu almış ve 45dk-60 dk aralığında online görüşmeler yapmıştır. 9 katılımcı için veri toplama süreci yaklaşık 3 ay sürmüştür. Yöneticilerle yapılan görüşmeler katılımcıların onayı alınarak ses kayıt cihazlarına kaydedilmiştir. Ayrıca görüşme sırasında araştırmacı görüşme esnasında önemli gördüğü noktaları not olarak kayıt altına almıştır. Görüşmeler bittikten sonra kayıtlar ve notlar yazılı bir döküm haline getirilmiş, veri analizi bu yazılı döküm üzerinden yapılmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizinin temel amacı, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu bağlamda, veriler öncelikle kavramsallaştırılır ve ardından ortaya çıkan kavramlar mantıksal bir şekilde düzenlenerek veriyi açıklayan temaları belirlemeye yönelik bir işlem yapılır. İçerik analizinde temel süreç, belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde benzer verileri bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği şekilde yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek 2013).

Veri analizinde öncelikle yazılı döküm incelenmiştir. Araştırmacıların sorulardan hareketle verdikleri cevaplar, kullandıkları kavramlar kodlama ile ayrılmıştır. Ortaya çıkan kodlar anlamlı şekilde ayrılmıştır. Akabinde oluşturulan kodlardan temalar oluşturulmuştur. Son olarak ortaya çıkan temalara göre kodlar düzenlenmiş ve tanımlanan bulgular yorumlanarak sonuç çıkarılmıştır.

Elde edilen bulgular, araştırma amaçları çerçevesinde tablolar halinde gösterilmiştir. Bulgular tablolar halinde gösterilirken kodlar ve temalar sayısal verilerle gösterilmiştir. Sayısallaştırma işlemi özellikle güvenilirliği artırmak ve yanlılığı azaltmak için tercih edilmiştir. Katılımcıların görüşleri kodlara işlenirken ve doğrudan verilirken yöneticiler "Yön" kısaltması ile gösterilmiştir.

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt amaçları çerçevesinde ortaya çıkan bulgular sırasıyla sunulmuştur.

Yöneticilerin bir evden çalışacak yazılım geliştiricinin işe alım sürecinde temel kriterleri nelerdir?

Bu amaca yönelik yöneticilere “Bir evden çalışacak yazılım geliştiricinin işe alım sürecinde temel kriterleriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Araştırmaya katılım sağlayan yöneticilerin evden çalışmaya aday yazılım geliştiricilerin işe alınma kriterlerine yönelik görüşleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Yöneticilerin evden çalışanları işe alım kriterleri

Temalar	Kodlar	f
Geçmiş Deneyimler	Evden çalışma deneyimi (Yön1,3,4,5,7,8,9), iş değiştirme sıklığı (Yön1, 2, 5, 7, 8, 9)	13
Kişisel Özellikler	Merak (Yön3, 4, 6, 7, 9), etkili iletişim (Yön2, 6, 8, 9), içsel motivasyon (Yön1, 2, 3, 5), öz disiplin (Yön1, 2, 4)	16
Uyum	Örgüt kültürüne uygunluk (Yön4, 6, 7, 8), referanslar (Yön6, 8)	4

Tablo 1 incelendiğinde yöneticilerin evden çalışacak yazılım geliştiricilerin işe alınma sürecindeki kriterlerine ilişkin görüşleri üç temada toplandığı ortaya çıkmıştır. Bu temalar geçmiş deneyimler, kişisel özellikler ve uyum olarak isimlendirilmiştir.

Evden çalışacak yazılım geliştiricilerin işe alınma kriterlerine yönelik Tablo 1’de gösterilen tema ve kodlarla ilgili yöneticilerin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

Geçmiş Deneyimler: “...Evden çalıştıracağımız kişide ilk baktığımız öz geçmiş dosyasında sık iş değiştirip değiştirmediği. Bizim sektörde yazılım geliştiriciye ihtiyaç fazla. Maaşlar yüksek olduğu gibi, çalışanlara da sürekli yeni iş teklifleri geliyor. Dolayısıyla iş gücü devir hızı da yüksek. Böyle bir ortamda bünyemize katacağımız kişinin yeni iş tekliflerini kabul etmesi ve ayrılması büyük maliyet.” (Yön4), “...Baktığımız kriterlerden biri ise uzaktan çalışma deneyiminin olup olmaması. Uzaktan çalışma deneyimi olmayan çalışanların bu sisteme alışması kişiye göre zamansal açıdan uzun sürebiliyor. Kimi hiç alışamıyor. İşin psikolojik tarafı var, sosyal tarafı var. Bu deneyimin kazanılması için beklenen süre de önemli bir kayıp bizim için.” (Yön1).

Kişisel Özellikler: “...Evden çalışanın içsel motivasyonunun yüksek olmasını bekliyoruz. İş görüşmelerimizde bunun tespitine yönelik çaba içerisine giriyoruz. İkinci özellik ise öz disiplin düzeyinin yüksek olması. Sonuçta evden çalışan fiziksel olarak bizden uzak. Sorumluluk bilinci yüksek olmalı.” (Yön2), “...Bizim işimizde programlar, uygulamalar sürekli değişir ve gelişir. Bu durumda çalışanlarımızdan da gelişme ve değişime bekliyoruz. Bunu da ancak işine meraklı adaylar başarabiliyor. Meraklı olmak büyük öneme sahip.” (Yön3), “Çalışanlarımız gözümüzden uzakta evden çalışıyorlar. İşi ile ilgili kendi kendini motive edebilen çalışma arkadaşlarını almaya özen gösteriyoruz. Zira tam tersi bir durumda doğal olarak evden çalışan birinin işten kaytarma, savaşturma, işi geciktirme gibi davranışlarla karşılaşılabilir.” (Yön5).

Uyum: “...Önemli unsurlardan biri kurum kültürümüze uygun adaylar bulmak. Bu da adayın referanslarından aldığımız bilgilerle sağlanıyor. Dolayısıyla adayın referansları önemli bir etken evden çalışmanı işe almada.” (Yön8).

Araştırmaya katılan yöneticilerin evden çalışmaya uygun yazılım geliştirici için işe alım kriterlerinin başında adayın geçmiş iş döneminde evden çalışma deneyiminin olup olmasının iş yaşamında sık iş değiştirip değiştirmediğinin öneminin yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca yöneticiler evden çalışacak personelin sorumluluk bilinci yüksek, içsel motivasyona sahip ve işe ilişkin merakının olmasını beklemektedirler. Ayrıca yöneticilerin işe alımda örgüt kültürüne uyuma ve referanslara önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Yöneticiler, evden çalışan yazılım geliştiricilerin motivasyonunu nasıl artırıyor?

Bu amaca yönelik yöneticilere “Bir evden çalışan yazılım geliştiricinin işe ilişkin motivasyonunu artırma stratejileriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Araştırmaya katılım sağlayan yöneticilerin evden çalışan yazılım geliştiricilerin motivasyonunu artırmaya yönelik görüşleri Tablo 2’de gösterime sunulmuştur.

Tablo 2: Yöneticilerin evden çalışan yazılım geliştiricilerin motivasyonunu artırmaya ilişkin görüşleri

Temalar	Kodlar	f
İlişki	Etkili iletişim (Yön2, 3, 5, 7, 8, 9), Samimi davranış (Yön,1, 3, 5, 8, 9), Taktir etme (Yön, 4, 6, 7, 9), Sık online toplantılar (Yön1, 2, 4, 6).	15
Destek	Araç-Gereç Temini (Yön1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9), Hediyeler (Yön1, 2, 3, 4, 5, 7, 9), Mentörlük (Yön2, 3, 4, 6, 7)	21

Tablo 2 incelendiğinde yöneticilerin evden çalışan yazılım geliştiricileri motive etmeye ilişkin görüşleri iki temada toplandığı ortaya çıkmıştır. Bu temalar ilişki ve destek olarak isimlendirilmiştir.

Evden çalışan yazılım geliştiricilerin motivasyonunu artırmaya yönelik Tablo 2’de gösterilen tema ve kodlarla ilgili yöneticilerin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

İlişki: “...Ofis ortamında yüz yüze olmak ilişkileri geliştirmek adına önemli bir artı. Evden çalışmada yönetici olarak çalışanınızla ilişkiyi güçlendirmek daha önemli hale geliyor. Bizim için motive edebilmekte ilk kriter, çalışanı tanımak ve onunla iyi ilişkiler kurmak geliyor. Çünkü herkesin motivasyon kaynağı farklı. Onu yakalama çabasına giriyoruz. Ama genel olarak şeffaflık çok önemli. Samimi davranışlar sergileyerek açık olmak yani. Samimi olduğumuzda çalışanın kafasının arka planında bize dair soru işaretleri olmuyor. Yani açık ve şeffaf olduğumuzda ilişkilerimiz daha pozitif hale geliyor. Burada temel unsur iletişim. Siz her ne kadar samimi olsanız da bunu doğru bir şekilde karşı tarafa aktaramıyorsanız bunun bir anlamı yok.” (Yön5), “...çalışanları başarılı olduklarında beğeninizi gösterip tebrik ettiğimizde çalışma arzularının arttığını görüyoruz. Özellikle çalışanların bizden uzakta evlerinde oluşları bunu daha da önemli hale getiriyor. Çünkü fiziksel olarak uzakta oluşları onları duygusal olarak daha hassas hale getirdiğini düşünüyorum.” (Yön9), “... Motivasyon için etkileşim gerekli. Evden çalışanlarla etkileşim de genellikle online toplantılarla gerçekleşebiliyor. Etkileşimimiz uzaktan ve ekranlarla sağlandığında toplantılarda kameraların açık olması zorunlu tutuyorum. Motivasyonu güçlü tutabilmek için de sık online toplantılar düzenliyoruz.” (Yön6).

Destek: “...Ofis ortamında çalışana sağladığımız iş araçlarını evden çalışanlarda eksik etmemeye özen gösteriyoruz. Hatta bu çerçevede yapacakları harcamalar için belirli bir harcama limiti veriyoruz. Çalışan kendisine uygun istediği ürünü seçip alabiliyor. Verdiğimiz bu desteğin olumlu anlamda karşılığını alıyoruz. Mümkün mertebe her ay her çalışanımızın adresini çeşitli gıda ve giyim malzemesini hediye olarak gönderiyoruz. Bu onları önemli hissettiriyor.” (Yön7), “...çalışanlarımızın her birine mentörlük yapıyoruz. Aramızda alanında uzman arkadaşlar daha deneyimsiz çalışanlarımıza mentörlük yapıyor, yol gösteriyor. Bu faaliyet hem çalışanlar arası ilişkileri geliştiriyor hem de işe ilişkin iştahı artırıyor.” (Yön2).

Araştırmaya katılan yöneticilerin evden çalışan yazılım geliştiricilerin çalışma motivasyonlarını artırmak için etkili iletişime önem verdiği, çalışanlara samimi davranışlar göstermeye özen gösterdiği, olumlu çıktılar sonucunda çalışanı taktir ettiği anlaşılmıştır. Yöneticiler çalışanların motivasyonunu artırmada ihtiyaç olabilecek araç ve gereçlerin temininin önemli olduğunu vurgulamışlar, belirli zaman aralıkları ile çalışanlara çeşitli hediye göndermenin etkili olduğunu dile getirmişlerdir. Ayrıca yöneticiler, mentörlük hizmetinin çalışan motivasyonunda olumlu etkilerini gördüklerini ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin evden çalışanların işletmeye bağlılığını sağlamak için tercih ettiği stratejiler nelerdir?

Bu amaca yönelik yöneticilere “Bir evden çalışan yazılım geliştiricinin örgüte olan bağlılığını artırmaya yönelik stratejileriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Araştırmaya katılım sağlayan yöneticilerin evden çalışanların örgütsel bağlılığını artırma stratejilerine yönelik görüşleri Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3: Yöneticilerin evden çalışan yazılım geliştiricilerin örgütsel bağlılığı artırma stratejilerine ilişkin görüşleri

Temalar	Kodlar	f
Sosyal Destek	Yüz Yüze Toplantılar (Yön2, 3, 5, 7, 8, 9), Sosyal Etkinlikler (Yön1, 3, 5, 8, 9), Kötü Gün Dostluğu (Yön1,4), Sosyal Medya Paylaşımları (Yön3, 6)	15
Esneklik	Hibrit Çalışma Seçeneği (Yön1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9), Paylaşımlı Ofis Seçeneği (Yön1, 7, 9)	21

Tablo 3 incelendiğinde yöneticilerin evden çalışan yazılım geliştiricileri örgüt bağlılığını artırma stratejilerine ilişkin görüşleri iki temada toplandığı ortaya çıkmıştır. Bu temalar sosyallik ve esneklik olarak isimlendirilmiştir.

Evden çalışan yazılım geliştiricilerin örgüte olan bağlılığını artırmaya yönelik Tablo 3’te gösterilen tema ve kodlarla ilgili yöneticilerin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

Sosyal Destek: “... Evden çalışmada kuruma bağlılıktan ziyade insana bağlılık unsuru daha ön planda. Yani çalışan ya yöneticisine ya da çalışma arkadaşları ile bağ kurabiliyor. Bu da işletmenin yıllık yüz yüze yaptığı toplantılarla sağlanmaya çalışılıyor. Biz yılda 2 defa yapıyoruz. Bence en ideali 3 ayda bir yüz yüze toplantıların yapılması. (Yön8), “... çalışanlarımızla aynı ortamda fiziksel ortamda birlikte çalışmamız paylaşımlarımızı düşürdüğü gibi bağların kurulmasını da engelleyen bir durum. Biz bu durumun farkında olarak mümkün mertebe yıl içerisinde spor, kültür, sanat çerçevesinde sosyal etkinlikler düzenliyoruz. Buna örnek olarak yaz aylarında doğa kampı programlarımızı verebilirim. Bu programlarda birbirimizi daha iyi tanıma ve anlama fırsatı yakalıyoruz. Bana göre 3 ayda bir yapılması gereken bir uygulama. (Yön9), “... çalışanın duyguları bizim için önemli. İnsanın en zor günü yakınlarını kaybettiği zamanlardır. Biz çalışanın kötü gününde (hastalık, yakını ölümü vb.) yanında olmaya, ona sürekli desteğimizi hissettirmeye çalışıyoruz. Bu hem ekonomik hem de psikolojik anlamda olabiliyor.” (Yön4), “... kurumumuzun kurumsal kimliğinin geliştirilmesi ve itibarının artırılması açısından sosyal medyaya önem veriyoruz. Kurumsal sosyal medya hesaplarımızdan başarılarımızı ve aksiyonlarımızı paylaşıırken bu paylaşımlara çalışma arkadaşlarımızı da katıyoruz. Çoğu zaten aktif sosyal medya kullanıcısı. Bu politika çalışanlarımızın kurumla olan bağı, aidiyeti daha da güçlendiriyor” (Yön6).

Esneklik: “... çalışma düzeni gereği evden çalışmanın sosyal hayatın hareketliliğinden uzaklaştırması bir dezavantaj. Bu durum bizi çalışanı kuruma ve unsurlarına kayıtsızlaştırabiliyor. Çalışanlarımıza ofisten çalışma seçeneği de sunuyoruz. İsteyen 2 gün ev 3 gün ofis, isteyen 3 gün ofis 2 gün evde çalışabiliyor. Her ne kadar işletme için çeşitli maliyetler ortaya çıksa da çalışanın sosyal rolünü dikkate almamız ve bu seçeneği sunmamız, onları kuruma karşı olumlu duygular hissetmesine önemli bir sebep.” (Yön5), “...işletme merkezimizden uzakta başka bir şehir veya ülkede çalışanlarımız için paylaşımlı ofisleri kullanabilme esnekliği tanıyoruz. Çalışanımız eğer sosyal bir ortamda çalışma talebi varsa, bulunduğu şehirde paylaşımlı ofislerde çalışabilir. Bunun ekonomik karşılığı işletmemiz tarafından karşılanıyor. Çalışanlarımızın sosyallik ihtiyaçlarının karşılanması kurumumuza olan bağı artırıyor” (Yön7).

SONUÇ VE TARTIŞMA

Evden çalışma, birçok çalışan için günlük hayatın bir parçası haline gelmiştir ve gelecekte haftalık çalışma saatlerinin evde gerçekleştirilen oranının artacağı varsayılabilir. Bu durumda evden çalışanların etkin ve verimli yönetilebilmesi için yeni paradigma ve stratejilerin ortaya çıkması

kuvvetle muhtemeldir. Bu araştırma da yöneticilerin evden çalışan bireyler için işe alım, motivasyon ve örgütsel bağlılık stratejilerini incelemeyi amaçlamıştır.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin evden çalışan yazılım geliştiricilerin işe alım sürecinde temel kriterlerinin, geçmiş deneyimler, kişisel özellikler ve uyum olduğu ortaya çıkmaktadır. Geçmiş deneyimler temelinde, yöneticilerin evden çalışacak adaylarda evden çalışma deneyimi ve iş değiştirme sıklığı gibi faktörlere önem verdikleri görülmüştür. Bu sonuç, evden çalışmanın özel bir beceri seti ve uyum gerektirdiğini ve bu becerilerin adayın geçmiş deneyimlerinden anlaşılabilirliğini göstermektedir. Özellikle, adayın bu çalışma modeline ne kadar uyumlu olabileceğini ve iş süreçlerini etkili bir şekilde yönetebileceğini gösteren önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, evden çalışma deneyimi olan bir adayın, evden çalışmanın getirdiği zorluklarla başa çıkmada daha yetkin olması beklenir. Ayrıca, daha önce evden çalışma deneyimi olan bir aday, bu çalışma modeline daha hızlı adapte olabilir ve daha az eğitim veya alışma sürecine ihtiyaç duyabilir. Bu nedenle, geçmiş deneyimlerin değerlendirilmesi, evden çalışacak adayların işe alınması sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. İlk defa evden çalışma deneyimleyen bir adayın, bu yeni çalışma ortamına uyum sağlamakta daha fazla zorlanabileceği söylenebilir.

Kişisel özellikler açısından ise, içsel motivasyon, etkili iletişim, merak ve öz disiplin gibi özelliklerin işe alım sürecinde dikkate alındığı belirtilmiştir. Uyum kriteri altında ise, örgüt kültürüne uygunluk ve referanslar gibi unsurların öne çıktığı gözlemlenmiştir. Bir yazılım geliştirici için, yüksek içsel motivasyon, yeni projelere ve teknolojilere ilgi duymak ve sürekli olarak kendini geliştirmek anlamına gelir. Etkili iletişim becerisi, evden çalışan bir yazılım geliştirici için önemlidir. Çünkü projelerde işbirliği yapmak, gereksinimleri anlamak ve sorunları çözmek için etkili iletişim gereklidir. Merak, adayın öğrenmeye ve yeni bilgileri keşfetmeye olan ilgisini ifade eder. Özellikle teknoloji alanında, sürekli olarak değişen bir ortamda çalışanlar için merak önemli bir motivasyon kaynağı olabilir. Öz disiplin ise evden çalışan bir yazılım geliştiricinin iş disipliniyi sağlama yeteneğini ifade eder. Evden çalışanlar için, zamanı etkili bir şekilde yönetmek ve işleri zamanında tamamlamak önemlidir.

Yöneticilerin, evden çalışan yazılım geliştiricilerin motivasyonunu artırmaya yönelik stratejileri, ilişki ve destek temaları altında toplanmıştır. İlişki teması çerçevesinde, etkili iletişim, samimi davranışlar, takdir etme ve sık online toplantılar gibi faktörlerin motivasyonu artırmada önemli olduğu belirtilmiştir. Destek temelinde ise, araç-gereç temini, hediyeler ve mentörlük gibi destekleyici faaliyetlerin çalışanların motivasyonunu yükselttiği gözlemlenmiştir. Etkili iletişim, çalışanların işle ilgili beklentilerini anlamak ve onlarla açık bir iletişim kurmak için kritik öneme sahiptir. Samimi davranışlar, çalışanların şirket içinde değerli hissetmelerini, yöneticilerin ve örgütün açık bir iletişim dili kullandığına dair algıyı besler ve iş birliğini artırır. Takdir etme, çalışanların başarılarını tanımak ve ödüllendirmek suretiyle motivasyonlarını artırabilir. Sık online toplantılar, çalışanların bir araya gelerek birbirleriyle etkileşimde bulunmalarını ve ekip ruhunu güçlendirebilir.

Örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik stratejiler ise sosyallik ve esneklik temaları altında incelenmiştir. Sosyal destek kapsamında, yüz yüze toplantılar, sosyal etkinlikler, kötü gün dostluğu ve sosyal medya paylaşımları gibi etkileşim ve iletişim odaklı faaliyetlerin bağlılığı artırmada önemli olduğu belirtilmiştir. Yüz yüze toplantılar, çalışanların birlikte zaman geçirmesine, paylaşım yapmasına, kişisel ilişkiler kurmasına ve takım ruhunu harekete geçirmesine destek verir. Sosyal etkinlikler, çalışanların birlikte zaman geçirerek birbirleriyle bağ kurmalarını ve iş dışında da birlikte vakit geçirerek birbirlerini daha iyi anlamalarını ve yeni kurulacak dostane ilişkilerin ortaya çıkmasını sağlar. Kötü gün dostluğu, çalışanların birbirlerine destek olmalarını ve zor zamanlarında yanlarında birilerinin olduğunu hissetmelerini sağlayabilir. Sosyal medya paylaşımları ise, şirket kültürünü ve birlikte geçirilen zamanı vurgulayarak çalışanların birbirleriyle daha fazla etkileşime girmelerini teşvik edebilir. Esneklik çerçevesinde

ise, hibrit çalışma seçenekleri ve paylaşımlı ofis imkanlarının, çalışanların işletmeye bağlılığını artırdığı görülmüştür.

Sonuç olarak, yöneticilerin evden çalışan yazılım geliştiricilerin işe alımı, motivasyonu artırma ve örgütsel bağlılığı sağlama konularında belirli kriterlere ve stratejilere odaklandıkları görülmektedir. Bu sonuçlar, işletmelerin evden çalışan personelinin etkin yönetimi ve işletme hedeflerine katkı sağlaması açısından önemli ipuçları sunmaktadır. Bu kapsamda, evden çalışanların ihtiyaçlarının dikkate alınması ve onların motivasyonunu artıracak destekleyici faaliyetlerin uygulanması, işletmelerin başarısını etkileyebilir.

Araştırma çeşitli açılardan farklı sınırlılıklar barındırmaktadır. Araştırmanın önemli bir sınırlılığı, araştırmanın belirli bir kültürü, sektörü ve çalışan grubunu temsil etmesidir. Yine bir başka sınırlılık da araştırmada yer alan yöneticilerin seçimi, belirli bir pozisyon veya deneyim profiline dayanıyor olmasıdır. Bu durum, yöneticilerin görüşlerinin tam bir yelpazeyi yansıtmamasına neden olabilir. Yeni araştırmalarda farklı sektörlerdeki yöneticilerin evden çalışanların işe alım sürecindeki kriterleri, motivasyonlarını, örgütsel bağlılıklarını nasıl değerlendirdiklerini karşılaştıran bir çalışma yapılabilir. Yine evden çalışma modeli boylamsal tekniklerle incelendiği bir araştırma yapılabilir. Yeni yapılacak araştırmalarda evden çalışan yazılım geliştiricilerin performansı, iş tatmini, stres düzeyi gibi faktörler nitel, nicel ve karma araştırma yöntemleri ile incelenebilir. Ayrıca evden çalışanların duygusal ve davranışsal durumları diğer çalışma modelleri ile karşılaştırılarak avantaj ve dezavantajlar tespit edilebilir.

KAYNAKÇA

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest, 16*(2), 40-68.
- Beño, M. (2021). The advantages and disadvantages of E-working: An examination using an ALDINE analysis. *Emerging Science Journal, 5*(1), 11-20.
- Brennen, S., & Kreiss, D. (2014). Digitalization and digitization. Retrieved from <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>.
- Chew, E. (2013). Value co-creation in the organizations of the future. In Semmelrock-Picej, M. & Novak, A. (Eds.), *Proceedings of the 9th European Conference on Management, Leadership and Governance, Alpen-Adria Universitat Klagenfurt, 14-15 November*, pp. 16-23.
- Evans Data (2019). Global Developer Population and Demographic Study. <https://evansdata.com/press/viewRelease.php?pressID=278> (Erişim, 04,2022).
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine, 63*(7), e426.
- Harari, Y. N. (2018). *21 Lessons for the 21st Century: Truly mind-expanding. Ultra-topical*'Guardian. Random House.
- Harpaz, I. (2002). *Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society*. Work study.
- Homeoffice Braucht Klare Regeln (2021). Available online: <https://www.iab-forum.de/homeoffice-braucht-klare-regeln/> (accessed on 12 August 2021).
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International journal of environmental research and public health, 18*(4), 1826.

- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage. New York.qwq
- Niebuhr, F., Borle, P., Börner-Zobel, F., & Voelter-Mahlknecht, S. (2022). Healthy and happy working from home? Effects of working from home on employee health and job satisfaction. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1122.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (Çev. Ed. Bütün, M. ve Demir, S. B.). Ankara: Pegem Akademi.
- Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macías, E., & Bisello, M. (2020). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* (No. 2020/05). JRC working papers series on labour, education and technology.
- Tortumlu, M. (2022). *Evden, Ofisten ve Hibrit Çalışanlar Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma: İş Yaşamında Yalnızlık, İşe İlişkin Duygusal İyi Oluş, Lider Üye Etkileşimi ve Çalışma Arkadaşları Etkileşimi*. Süleyman Demirel Üniversitesi. Doktora Tezi, Isparta.
- Tortumlu, M. (2023). Yazılım Geliştiricilerin Evden Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajlarına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(45), 1210-1224.
- Tortumlu, M., & Uzunbacak, H. H. (2024). Uzaktan Çalışmaya Genel Bir Bakış: Avantajlar, Dezavantajlar ve Temel Unsurlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15(41), 328-341. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1258360>
- Tortumlu, M., & Uzunbacak, H. H. (2022). Çalışma Arkadaşları Etkileşimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 143-157.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yin, Robert K. (2003). *Case study research design and methods*, Sage Publications, London.

ÖZYETERLİLİK ALGISININ İŞ YERİNDE HATALARDAN ÖĞRENME TUTUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Dr. Öğretim Üyesi Abdullah YILMAZ
Selçuk Üniversitesi, abdullahyilmaz@selcuk.edu.tr

Dr. Hande ULUKAPI YILMAZ
Bağımsız Araştırmacı, handeuyilmaz@gmail.com

ÖZET

Hatalardan öğrenme bireylerin bilişsel ve örgütsel kaynaklar ile aksiyon almaları sonucunda mümkündür. Bu bilişsel kaynaklardan birisi de özyeterlilik olabilecektir. “Özyeterlilik algısı hatalardan öğrenme tutumunu etkilemekte midir?” sorusu üzerine yola çıkılan bu çalışma, bireylerin özyeterlilik algılarının iş yerinde hatalardan öğrenme tutumları üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla, Sosyal Bilişsel Kuram ve Özyeterlilik Kuramı temelinde inşa edilmiştir. Nicel ve görgül bir tasarıma sahip araştırmanın verileri 397 kamu kurum çalışanından anket yöntemi ile elde edilmiş, SPSS 24 ve AMOS 29 ile analizlere tabi tutulmuştur. Bulgular bireylerin özyeterlilik algılarının, iş yerinde hatalardan öğrenme tutumları ile boyutları ‘neden analizi’ ve ‘strateji geliştirme’ tutumları üzerinde istatistiksel açıdan pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğunu göstermektedir. Araştırma ve uygulamaya yönelik çıkarımların tartışıldığı bu çalışma ile literatüre katkı sunulduğu ve uygulayıcılar için öngörü oluşturulduğu düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Özyeterlilik, Hatalardan öğrenme, İş yerinde hatalardan öğrenme, Sosyal bilişsel Kuram, Özyeterlilik kuramı.

GİRİŞ

Günümüz örgütleri ve bu örgütlerin üstlendikleri görevler oldukça karmaşıktır. Bu karmaşıklık hataları kaçınılmaz kılmaktadır. Bunun yanında artık hatalar ihmal edilecek veya gizlenecek olaylar olarak değil, verimli öğrenme fırsatları olarak görülmelidir. Böyle bir düşünce yapısı örgütlerin öğrenmesi ve dolayısıyla performansları üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Harteis vd., 2008, s. 223). Hatalardan öğrenemeyen örgütler ise uzun bir yaşam sürdürememektedirler. Bireylerin neden oldukları hataların örgütsel yaşamda asla sona ermeyeceği göz önüne alındığında, hatalardan öğrenmenin ve kolektif olarak gelecekte aynı hataları yapmaktan kaçınmanın mümkün olduğu çalışma ortamlarının tasarımı önemlidir (Edmondson, 2004, s. 86-87). Bireyleri hatalardan öğrenmeye teşvik eden öncüllerin saptanması da bir gerekliliktir (Homsma vd., 2009, s. 115; Bilginoğlu ve Yozgat, 2021, s. 301). Bireyler her ne kadar başkalarının (örneğin yöneticileri ya da çalışma arkadaşları) hatalarından da ders çıkarabilirler de, bu çalışmada bireylerin deneyimledikleri hatalardan ders çıkarmalarına odaklanılmaktadır.

Bireysel hatalar, duygusal olaylardır (Zhao, 2011, s. 436). Bu nedenle durumsal başa çıkma stratejileri hataların irdelenmesinde ve hatalardan ders alınmasında önemli bir rol oynamaktadır (Rausch vd., 2017, s. 375). Hatayı hızlı bir şekilde düzeltmenin yanı sıra, bu hataların tekrarlanmaması ve gelecekteki benzer durumlara karşı bireyin kendini geliştirmesi de önemlidir. Bu noktada yeni bir becerinin edinilmesinde, yeni bir şeyin öğrenilmesinde, bu beceri veya öğrenilen şeyin uygulanmasında kritik bir rol oynayan bireyin özyeterliliği devreye girmektedir (Kotaman, 2008, s. 114). Bu çalışmada, bireylerin özyeterlilik algılarının iş yerinde hatalardan öğrenme tutumları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışmada öncelikle özyeterlilik ve hatalardan öğrenmeye ilişkin kavramsal ve kuramsal çerçeveye yer

verilmiş, sonrasında ise amaca yönelik görgül araştırmanın metodolojisi ile bulguları sunulmuştur. Sonuçta araştırma ve uygulamaya yönelik çıkarımlar tartışılmıştır.

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Özyeterlilik

Sosyal Bilişsel Kuram'ın literatüre kazandırdığı bir kavram olan özyeterlilik, bireyin belirli bir performansa ulaşmak adına gerekli eylemleri organize etme ve yürütme yeteneğine olan inancını karşılamaktadır (Bandura, 1986, s. 363). Bu inanç, bireyin göreve ilişkin davranışa yönelmesini, bu davranışa devam etmesini ve sonuçta performansını etkilemektedir (Kotaman, 2008, s. 113). Bu noktada özyeterliliğin, kişisel ustalık beklentilerinin ve davranışsal değişimin temel belirleyicisi olduğu öne sürülmektedir (Sherer vd., 1982, s. 663).

Bandura'ya (1977, s. 202) göre özyeterlilik beklentileri davranış değişikliğinin en güçlü belirleyicileridir çünkü bu tür bir beklenti bir davranışı gerçekleştirmeye yönelik ilk kararı, harcanan çabayı ve zorluklar karşısındaki ısrarı belirlemektedir. Bu noktadan hareketle özyeterliliğin ayırt edici özelliği bireylerin başarısızlıklar karşısında hızlıca toparlanıp eylemlerinde ısrarcı olmaları, bir diğer deyişle yılmamalarıdır (Yıldırım ve İlhan, 2010, s. 302). Artan özyeterlilik bireyin azim ve kararlılığını da artırarak daha üst düzey bir performansı mümkün kılmaktadır (Arseven, 2016, s. 67). Çeşitli ve çok sayıda başarı deneyimi olan bireylerin, sınırlı başarı ya da başarısızlık deneyimi olan bireylere göre daha olumlu özyeterliliğe sahip olmaları beklenmektedir. Ancak bireyin çeşitli durumlardaki başarı ve başarısızlıkla ilgili geçmiş deneyimleri, yeni durumlara yönelttiği bir beklentiler dizisiyle sonuçlanmaktadır. Bu beklentiler, bireyin yeni durumlarda ustalık düzeylerini etkilemektedir (Sherer vd., 1982, s. 664).

İş Yerinde Hatalardan Öğrenme

“Cehalet, eksiklik veya kaza nedeniyle yapılması gerekenden sapan veya gerçekleştirilemeyen eylemler” olarak tanımlanan hatalar (Merriam - Webster Dictionaries, 2024), günlük hayatımızın bir parçasıdır. Her birey dikkatsizlikler, ihmaller, yanlış eylemler, yanlış anlamalar ya da yanlış değerlendirmeler sonucunda hatalarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum bireylerin çalışma hayatı için de geçerlidir (Farnese vd., 2022, s. 970). Öğrenme ise bireyin bilgi veya becerilerinde bir değişikliği beraberinde getirmesi beklenen eylemlerdir. Değişimi başarmak için hedefe yönelik eyleme geçme ve problem çözüme yöntemleri kullanılmaktadır. Bu durum bir kasıtlılık ve bilinçliliği gerektirmektedir (Bauer ve Mulder, 2006, s. 3).

Hatalardan öğrenme, bir olaydan elde edilen bilginin yapılandırılması olarak kabul edilmektedir. Bu yönüyle iş yerinde hatalardan öğrenme, somut bir deneyim, analiz, davranış için (yeni) bir stratejinin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi adımlarını içeren bir süreç olarak görülmektedir (Bauer ve Mulder, 2007, s. 124). İş yerinde hatalardan öğrenme, bireylerin deneyimledikleri hatalar üzerine detaylı şekilde düşünceleri, hataların nedenlerini irdelemeleri, davranış-sonuç ilişkileri kurmaları, bu ilişkilerin çalışma ortamı genelindeki yansımaları hakkında bilgi geliştirmeleri ve bu bilgiyi davranışlarını veya karar verme süreçlerini dönüştürmek veya geliştirmek amacıyla kullanmalarını içeren bir süreçtir. Tüm bu süreç göz önüne alındığında hatalardan ders almak zahmetli bir faaliyettir. Üzerinde bilinçli düşünmeyi, derinlemesine analizleri ve yeni bilginin karar veya eylemlere uygulanmasını içermektedir (Zhao, 2011, s. 436).

Hipotezlerin Geliştirilmesi

Öğrenme hem motivasyon güçlerini hem de bilişsel kaynakları gerektirmektedir (Rausch vd., 2017, s. 436). Bireyin bilişsel kaynakları sosyal bilişsel kuram ile açıklanmaktadır. Sosyal bilişsel kuramın etkileşim halindeki üç öncülü bulunmaktadır: Davranış, dış çevre ve bilişsel faktörler (Özer, 2016, s. 257). Bu yönüyle kuram bireylerin davranışlarına ilişkin sorumluluklarına da atıfta bulunmaktadır. Böylelikle bireyler değişimin kaynağını oluşturmaktadırlar (Bandura, 1989, s.

363). Bunu ise adımlarını ve hatalarını izleyerek, çözüme doğru ilerlemeyi amaçlayarak, ilerleme göstererek ve karşılaştıkları problemleri çözebilecek kapasitede olduklarının farkına vararak gerçekleştirmektedirler. Bu süreç, sürekli öğrenme için özyeterliliğin temelini oluşturmaktadır (Hall, 2007, s. 3). Sosyal bilişsel kuram bilgiyi elde etmeyi ve bu bilgi ile yeni davranışlar geliştirmeyi ayrı ayrı ele almaktadır. Çünkü bireyler öğrendikleri her şeyi davranışlarına aktaramamaktadırlar. Bir yeteneğe sahip olup onu kullanabilme buna örnektir. Bilgi ve yeteneklerini başarılı şekilde kullanma, bireylerin arzuladıkları hedefi gerçekleştirmelerine yönelik güçlü bir inancı gerektirmektedir (Özer, 2016, s. 258-259). Benzer şekilde hatalardan ders çıkarmak da, hatayla karşılaşmaktan daha fazlasını gerektirmektedir. Bu bağlamda özyeterlilik bireyin hedefine ulaşmasında önemli bir faktör olarak görülmektedir (Krooshoo, 2019, s. 6).

Sosyal bilişsel kuram temelinde şekillenen özyeterlilik kuramı, özyeterliliği bireylerin motivasyonlarını ve davranışlarını başlatan ve yönlendiren önemli bir bilişsel güç olarak kabul etmektedir (Bandura, 2006, s. 55). Kurama göre özyeterlilik; bireyin kendisinden beklenen başarıları gösterebilme kabiliyetine sahip olduğuna dair inanç, özellikle zor ve stresli durumlarla baş etme kabiliyetini içinde barındırdığına dair bir düşüncedir (Soran, 2017, s. 300). Bu noktada özyeterlilik, bireylerin zorlu durumlar karşısında ne kadar dayanıklı ve hedeflerine ulaşma konusunda ne kadar iyimser olduklarını belirlemektedir. Bireylerin hatalara karşı olumlu tutumları, davranışlarını ve performanslarını yönlendirmektedir (Guchait, 2023, s. 3523, 3530). Olumlu yöneline sahip bireyler, hataları öğrenme fırsatları olarak algılamakta, onları olumlu bir şekilde değerlendirmekte ve onlarla yapıcı bir şekilde başa çıkma eğilimindedirler (Farnese vd., 2022, s. 970). Hatalara yönelik olumlu bir yönelim, bireylerin herhangi bir başarısızlık deneyimlediklerinde bunları yönetme ve kontrol etme kapasitelerine inanmalarını, bir diğer deyişle özyeterliliklerini artırmalarını sağlamaktadır (Guchait, 2023, s. 3524).

Bireyler zorlu faaliyetlere yönelik kapasitelerini, ne kadar efor sarf edeceklerinden ziyade, ellerinde bulunan bilgi, beceri ve stratejiler temelinde değerlendirmektedirler. Yaratıcılık, beceriklilik ve uyum sağlama yeteneği gerektiren performanslar, çabadan çok becerilerin ve uzmanlık bilgisinin ustaca kullanılmasına bağlıdır. Stresle yeterince başa çıkamayan bireylerin, zorlu durumlardaki başarısız performansları, ne kadar çaba harcadıklarıyla değil, kendilerini zayıflatan düşünce kalıplarıyla belirlenmektedir (Bandura, 1986, s. 371). Bir diğer deyişle hatalar bireylerin özyeterliliğini zedeleyebilmektedir. Ancak aynı zamanda özyeterlilik, olumsuz duygusal sonuçları dönüştürebilecek bir etken (Rausch vd., 2017, s. 375), bireylerin zor bir görevle karşı karşıya kaldıklarında harcadıkları çabanın miktarını belirlemede etkili bir kaynaktır. Yüksek özyeterlilik, zor görevlere ve faaliyetlere karşı olumlu bir bakış açısı yaratmaya yardımcı olmaktadır. Aksine, özyeterliliği düşük olan bireyler işlerin gerçekte olduğundan daha zor olduğuna inanabilmektedirler (Hall, 2007, s. 29). Tulis ve çalışma arkadaşları (2016), özyeterlilik gibi motivasyonel inançların hatalara verilen tepkileri etkilediği ve dolayısıyla hatalardan öğrenmeye rehberlik ettiği bir model önermişlerdir. Buradan yola çıkarak gerçek deneyimlerin özyeterliliğin sağlanmasındaki önemli faktörlerden olduğunu söylemek mümkündür. Başarılı olmanın verdiği güven, bireyin ileride aynı ya da benzer durumlar ile karşılaşması halinde onun da üstesinden geleceğine dair bir inancı destekleyecektir (Bandura, 1977, s. 195; Soran, 2017, s. 301). Tüm bu literatüre dayanarak çalışmanın ana ve alt hipotezleri aşağıdaki şekilde önerilmektedir:

H₁: Çalışanların özyeterlilik algılarının iş yerinde hatalardan öğrenme tutumları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H_{1a}: Çalışanların özyeterlilik algılarının neden analizi tutumları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H_{1b}: Çalışanların özyeterlilik algılarının strateji geliştirme tutumları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

METODOLOJİ

Araştırmanın Soruları, Amacı ve Önemi

“Özyeterlilik algısı hatalardan öğrenme tutumunu etkilemekte midir?” sorusu üzerine yola çıkılan çalışmada, bireylerin özyeterlilik algılarının iş yerinde hatalardan öğrenme tutumları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ulusal literatürde henüz şekillenmekte olan iş yerinde hatalardan öğrenme kavramı ile ilgili sayılı çalışma bulunmaktadır (Akpınar ve Akdoğan, 2010; Atmaca, 2020; Özdoğru ve Güçlü, 2021; Bilginoğlu ve Yozgat, 2021; Bilginoğlu ve Yozgat, 2022). Özyeterlilik ile ilişkisini ele alan çalışmaya ise rastlanmamıştır. Bu noktada çalışma ile literatüre katkı sunulacağı ve bulguların uygulayıcılar ile sonraki araştırmacılara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma görgül olarak tasarlanmış, nicel araştırma desenlerinden tarama modeli kullanılmıştır. Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formu üç bölüm şeklinde oluşturulmuştur. İlk bölüm katılımcıların demografik bilgilerini içermektedir. İkinci bölümde Sherer vd. (1982) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Yıldırım ve İlhan (2010) tarafından yapılan “Özyeterlilik Ölçeği” yer almaktadır. Üçüncü bölümde Bauer ve Mulder (2010) tarafından geliştirilen Bilginoğlu ve Yozgat (2021) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği yapılmış olan “İş Yerinde Hatalardan Öğrenme Ölçeği” bulunmaktadır. Ölçekler 5’li Likert tipinde tasarlanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 29 ve AMOS 24 kullanılmıştır.

Araştırmanın Kapsamı

Hızla gelişen ve değişen şartlara uyum sağlamak günümüzde kaçınılmazdır. Teknolojinin yanında küresel rekabetin artması, özel sektör örgütlerinin yanında kamu sektörü örgütlerinin de mümkün olduğunca hızlı ve planlı davranmalarını gerektirmektedir (Bayraktaroğlu ve Özen Kutanis, 2002, s. 53). Canlı birer organizma olan kamu kurumlarının kendilerini yenilemeleri ve geliştirmeleri hayati bir öneme sahiptir (Ayhan, 2010, s. 77). Bu noktada kamu çalışanları değişen mevzuat, politika ve teknoloji ile yoğun iş yükü ve hızlı tempo karşısında her insan gibi hatalar yapabilmektedirler. Bu hataların yanlış görülmesi, cezalandırılması ya da saklanması yerine kamu hizmetinin gelişmesi ve kamu zararının önüne geçilmesi adına hatalardan ders alınması bir gerekliliktir. Bu bağlamda araştırma kapsamında Konya ilinde görev alan kamu kurum çalışanları evren olarak kabul edilmiştir. SGK Veri Uygulaması verilerine göre Konya’da görev alan kamu çalışanı sayısı 95498’dir (www.veri.sgk.gov.tr, 2024). Bu evrenden “%95 güven aralığında ve %5 hata payı” ile seçilecek 383 kişinin araştırmanın örneklemini temsil etmesi beklenmektedir (Sekaran, 2003). Anket formu örnekleme 12.2.2024 - 23.2.2024 tarihleri arasında uygulanmıştır. 412 anket formunun geri dönüşü gerçekleşmiş, yapılan uç değer analizi sonucunda 15 adet anket formu değerlendirmeye alınmayarak 397 anket formu ile analizlere geçilmiştir.

BULGULAR

Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Özyeterlilik ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör yükü 0,45’in altında ve/veya istatistiksel bakımdan anlamsız olan ‘başlama’ boyutunun 7. ifadesi (faktör yükü: -0,042; p=0,442) ve ‘sürdürme’ boyutunun 1. ifadesi (faktör yükü: 0,278; p=0,000) ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Sonrasında ölçüm modelinin ürettiği uyum değerleri, ‘kabul edilebilir’ sınırlar içinde olmadığından AMOS programının önerdiği modifikasyonlar yapılmıştır. Yapılan modifikasyonlarda; başlama boyutunun 9., 8. ve 7. ifadeleri sırasıyla ölçüm modelinden çıkarılmış ve analizler yenilenmiştir. Analiz sonucunda özyeterlilik ölçeğine dair ifadelerin faktör yüklerinin 0,46 ile 0,85 arasında değerler aldığı belirlenmiştir. “Faktör yükü; 0,71’in üzerinde olan değerler ‘mükemmel’, 0,63 ile 0,71 ‘çok iyi’,

0,55 ile 0,62 ‘iyi’ ve 0,45 ile 0,54 arası ‘makul/kabul edilebilir’ olarak değerlendirilmektedir” (Tabachnick ve Fidell, 2018). Bu bilgi doğrultusunda ilgili ölçeğe dair ikinci düzey¹ faktör yapısı modelinde yer alan faktör yüklerinin ‘istatistiki olarak yeterli düzeyde’ olduğu söylenebilir. Modele dair uyum değerlerinin ise (X^2 Uyum Testi=0,00; $X^2/sd=3,107$; RMSEA=0,073; RMR=0,035; GFI=0,929; CFI=0,922; NFI=0,891; TLI=0,902) ‘kabul edilebilir düzeyde olduğu’ belirlenmiştir (Schumacker ve Lomax, 2010; Simon vd., 2010). Bu durumda faktör yapısının doğrulandığı görülmektedir.

İş yerinde hatalardan öğrenme ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilmesi için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Öncelikle faktör yükü 0,45’in altında ve/veya istatistiksel bakımdan anlamsız ve güvenilirliği azaltan ifade olup olmadığı kontrol edilmiş, daha sonra AMOS programının önerdiği modifikasyonlar yapılmıştır. Yapılan modifikasyonlarda; iş yerinde hatalardan öğrenme ölçeğinin ‘strateji geliştirme’ boyutunun 6. ve ‘neden analizi’ boyutunun 7. ifadeleri sırayla ölçüm modelinden çıkartılmış ve analizler yenilenmiştir. Sonuçta, neden analizi boyutuna dair ifadelerin faktör yüklerinin 0,66 ile 0,82 arasında; strateji geliştirme boyutuna dair ifadelerin faktör yüklerinin ise 0,58 ile 0,71 arasında değerler aldığı saptanmıştır. Bu durumda iş yerinde hatalardan öğrenme ölçeğine dair birinci düzey faktör yapısı modelinde yer alan faktör yüklerinin ‘istatistiki olarak yeterli düzeyde’ olduğu söylenebilir. Modele dair uyum değerlerinin ise (X^2 Uyum Testi=0,00; $X^2/sd=3,275$; RMSEA=0,076; RMR=0,028; GFI=0,945; CFI=0,953; NFI=0,934; TLI=0,936) ‘kabul edilebilir düzeyde’ olduğu belirlenmiştir (Schumacker ve Lomax, 2010; Simon vd., 2010). Bu durum faktör yapısının doğrulandığını göstermektedir. Bu analiz sonrasında boyutlar arasında muhtemel bir otokorelasyon sorununun tespiti için “Durbin Watson Katsayısı” hesaplanmıştır (Durbin Watson=2,11). Değerin 1,5-2,5 arasında olması otokorelasyon sorununun olmadığını bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Kalaycı, 2005).

Yapısal geçerlilikle birlikte birleşim geçerliliği ve güvenilirlik değerleri de analizler kapsamına alınmıştır. İç tutarlılık güvenilirliğinin tespitinde ‘Cronbach’s Alpha Katsayısı’ ile ‘CR (Composite Reliability)’ değerlerine, birleşim geçerliliğinin değerlendirilmesinde ise faktör yükleri ile birlikte ‘AVE (Average Variance Extracted)’ değerlerine bakılmıştır. İlgili değerler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Değişkenlere dair güvenilirlik ve geçerlilik değerleri ile tanımlayıcı istatistikler

Değişken	İfade Sayısı	Cronbach’s Alpha	CR	AVE	Arit. Ort.	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
Özyeterlilik	13	0,863	0,904	0,424	3,92	0,51	0,097	-0,200
İş Yerinde Hatalardan Öğrenme	11	0,897	0,912	0,486	4,09	0,54	-0,383	0,706
- Neden Analizi	6	0,867	0,873	0,537	4,07	0,61	-0,398	0,570
- Strateji Geliştirme	5	0,798	0,787	0,426	4,12	0,56	-0,493	0,681

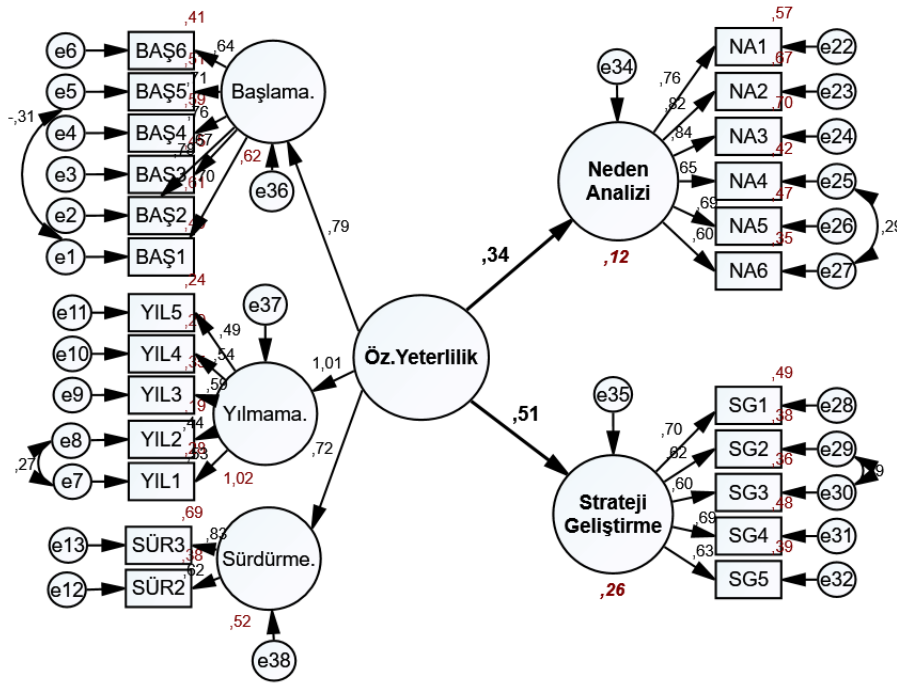
“Cronbach’s Alpha değeri, 0,70 ve üzerinde olduğunda ilgili ölçüm aracının güvenilirliği kabul görmektedir” (Durmuş vd., 2022). Diğer yandan birleşim geçerliliği için “CR değerinin 0,60’ın üzerinde, AVE değerinin 0,50’nin üzerinde, ayrıca CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olması şartları aranmaktadır” (Fornell ve Lacker, 1981; Hair vd., 2019). AVE değerleri ilgili sınırın kısmen altında kalsa da yapı geçerliliği, CR ve Cronbach’s Alpha değerleri bir bütün olarak ele alındığında tüm değişkenlerin istatistiksel açıdan güvenilir ve geçerli olduğunu söylemek mümkündür. Değişkenlerin çarpıklık ile basıklık değerleri irdelendiğinde ise değerlerin -1 ile +1 aralığında oldukları ve tek değişkenli normal dağılım gösterdikleri anlaşılmaktadır (Huck, 2012).

¹ Özyeterlilik ölçeğinin orijinal yapısı tek boyuttan oluşmakta iken, Türkçe geçerlilik ve güvenilirliğinin yapıldığı çalışma ile ölçek üç boyut olarak uyarlanmıştır. Optimal model uyumunu sağlamak adına ilk olarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuş ve modelin üç faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Ancak ‘sürdürme-ısrar’ boyutunun iki ifadeye düşmesi, boyutlar arasında yüksek düzeyde korelasyon olması ve Fornell-Larcker kriterine göre ayrışım geçerliliğinin sağlanamaması nedenleriyle özyeterlilik ölçeğinin çatı kavram olarak değerlendirilmesine, dolayısıyla ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmasına karar verilmiştir.

Yapısal Eşitlik Modeli

Özyeterlilik algısının, iş yerinde hatalardan öğrenme tutumu üzerindeki etkisinin test edilebilmesi için yapısal eşitlik modeli analizinden yararlanılmıştır. Öncelikle ölçüm modeli test edilmiş ve faktör yükleri ile modele dair uyum indeksleri irdelenmiştir. Modelde yer alan faktör yüklerinin 0,47 ile 0,84 arasında anlamlı şekilde dağıldığı görülmüş ve bu değerlerin ‘istatistiki bakımdan yeterli düzeyde’ olduğu kanaatine varılmıştır. Modele ilişkin uyum indeksleri incelenerek değerlerin (X^2 Uyum Testi=0,00; $X^2/sd=2,316$; RMSEA=0,058; RMR=0,035; GFI=0,895; CFI=0,915; NFI=0,861; TLI=0,904) ‘kabul edilebilir düzeyde olduğu’ tespit edilmiş, bu durum ölçüm modelinin doğrulandığı sonucunu göstermiştir. Sonrasında yapısal eşitlik modelinin testine geçilmiştir.

Şekil 1: Özyeterlilik algısının iş yerinde hatalardan öğrenme tutumuna etkisine dair YEM



Şekil 1’de yer alan yapısal eşitlik modeline ilişkin değerlere Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2: YEM analizine ilişkin parametre tahmin değerleri

Parametre Tahminleri*							
Bağımlı Değişken	←	Bağımsız Değişken	R ²	β	S.E.	C.R.	p
Neden Analizi	←	Özyeterlilik	0,116	0,340	0,036	5,673	0,000
Strateji Geliştirme	←	Özyeterlilik	0,259	0,509	0,035	7,648	0,000

* β = Standardize edilmiş beta katsayısı, doğrudan etki; S.E.= Standart hata; C.R.= Kritik oran; p= Anlamlılık
 ** Uyum İndeksleri: X^2 Uyum Testi=0,00; $X^2/sd=2,978$; RMSEA=0,071; RMR=0,070; GFI=0,877; CFI=0,873; NFI=0,822; TLI=0,856; n=397

Tablo 2’ye göre; neden analizi değişkenine dair değişimin %12’sinin ($R^2=0,116$), strateji geliştirme değişkenine dair değişimin %26’sının ($R^2=0,259$) özyeterlilik algısı değişkeni ile açıklanabileceği; ayrıca özyeterlilik algısının neden analizi tutumu ($\beta=0,340$; $p<0,001$) ile strateji geliştirme tutumu ($\beta=0,509$; $p<0,001$) üzerinde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu bulgular ışığında H_1 , H_{1a} ve H_{1b} hipotezleri desteklenmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bireylerin özyeterlilik algılarının iş yerinde hatalardan öğrenme tutumları üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla kaleme alınan bu çalışma Sosyal Bilişsel Kuram ve Özyeterlilik Kuramı temelinde inşa edilmiştir. Konya ilinde görev alan kamu çalışanlarından elde edilen verilerin analizi sonucunda, bireylerin özyeterlilik algılarının iş yerinde hatalardan öğrenme tutumları ile alt boyutları ‘neden analizi’ ve ‘strateji geliştirme’ tutumları üzerinde istatistiksel açıdan pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular önceki literatür ile paralellik göstermektedir.

Örneğin Rybowskiak ve çalışma arkadaşları (1999) bireyin hatalardan öğrenmeye ilişkin inancının, özyeterlilik ve değişime hazır olma gibi bireysel farklılıklarla ilişkili olduğu bilgisini paylaşmışlardır. Gardner ve Wood (2009) özyeterliliği yüksek olan bireylerin öğrenme konusunda yüksek düzeyde performans gösterdikleri bulgusunu elde etmişlerdir. Bunun yanında özyeterliliği düşük olan bireylerde ise (yönetici ya da çalışma arkadaşları tarafından) detaylı bir geri bildirim için esas olduğunu eklemiştirler. Benzer şekilde Putz ve çalışma arkadaşları (2012) hatalardan öğrenmeyi, özyeterlilik, bireysel inisiyatif ve bireysel düzeyde yapıcı hata yönetimi ile ilişkilendirmişlerdir. Emby ve çalışma arkadaşları (2019) genç denetçiler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma ile deneyimlenen hataya ilişkin özyeterlilik duygusunun, hatayı etkili şekilde ele alma ile olumlu bir ilişki içerisinde olduğunu raporlamışlardır.

Ek olarak, çalışma ile özyeterlilik algısının hatalara dair stratejiler geliştirme tutumu üzerinde, hataların nedenlerini analiz etme tutumuna nazaran daha güçlü bir etkisinin olduğu bulgusu elde edilmiştir. Dolayısıyla özyeterlilik algısının iş yerinde deneyimlenen hatalar sonrasında bireylerin stratejiler geliştirme üzerinde daha belirgin bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Bauer ve Mulder’a (2010) göre neden analizi bir hata üzerine tartışmak ve bu hatayı analiz etmek üzere başkaları ile iş birliğine yönelmeyi içerirken; strateji geliştirme bir hatanın altında yatan nedenlere ilişkin belirli varsayımların oluşturulmasını gerektirmektedir. Elbette ki deneyimlenen hatalara ilişkin nedenlerin analizi ortalama bir eğitim ve zekâyâ sahip birçok birey için mümkündür. Ancak elde edilen sonuçlar, neden analizi neticesinde deneyimlenen hatalara dair bir strateji geliştirmenin ancak yüksek özyeterlilik ile mümkün olduğunu göstermektedir.

Bireylerin özyeterlilik inançlarının bilişsel performansı etkilediği bir gerçektir (Zimmerman, 1996). Bununla birlikte bireylerin bir yeteneğe sahip olmalarının yanında bu yeteneğe sahip olduklarına ilişkin inançları da başarıda etkilidir (Ordun ve Aktaş, 2017). Salt bilginin varlığı yetersizdir. Bilişsel kontrol eksikliği ya da düşük özyeterlilik bu bilginin kullanılmasının önündeki önemli engellerdendir (Gruber ve Mohe, 2012). Bu literatürden hareketle mevcut çalışmanın bulguları anlam kazanmaktadır. Özyeterlilik algısı bireylerin hatalardan öğrenme tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu noktada bireylerin deneyimledikleri hataları büyük olumsuzluklar olarak nitelendirmek yerine fırsata dönüştürülebilecek önemli yol ayrımları olduğunun bilincinde olmaları gereklidir. Özyeterlilik algıları yüksek ve deneyimledikleri hatalardan öğrenen bireylerin söz konusu hataları gelecekte tekrarlamamaları beklenmektedir.

Çalışma elde ettiği bulgular ile kıymetlidir. Ancak elbette ki konunun gelecek araştırmacılar tarafından farklı örneklemeler üzerinde irdelenmesi faydalı olacaktır. Bunun yanında aracı/düzenleyici değişkenler eklenerek kavramlar arasındaki ilişkinin farklı modeller aracılığıyla ele alınması literatürü zenginleştirecektir. Hatalardan öğrenme uygulayıcılar için de üzerinde durulması gereken hususlardandır. Yöneticiler hataların kaçınılmaz olduğu kabullenerek, bu hataları fırsatlara çevirmenin yollarını aramalıdır. Bu çalışma bağlamında yöneticilere, çalışanların özyeterlilik algılarına odaklanmaları ve çalışanlarda özyeterliliği geliştirmeye yönelik uygulamalarda bulunmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akpınar, B. & Akdoğan, S. (2010). Negatif bilgi kavramı: Hata ve başarısızlıklardan öğrenme. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 14-22.
- Arseven, A. (2016). Öz yeterlilik: Bir kavram analizi. *Turkish Studies*, 11 (19), 63-80.
- Atmaca, T. (2020). Öğretmenlerin yaptıkları meslek hatalarının meslekî öğrenme bağlamında incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (1), 309-326.
- Ayhan, U. (2010). Öğrenen örgütler ve kamu kuruluşları. *Sayıştay Dergisi*, 76, 77-99.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4 (3), 359-373.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44, 1175-1184.
- Bandura, A. (2006). Going global with social cognitive theory: From prospect to paydirt. S.I. Donaldson, D.E. Berger, & K. Pezdek (Eds.). *Applied psychology: New frontiers and rewarding careers* (s. 53-79). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bauer, J. & Mulder, R.H. (2006). Assessment of learning from errors in daily work: A process oriented approach. *7th International Conference on HRD Research and Practice Across Europe*, Tilburg. https://ufhrd.co.uk/wp-content/uploads/2008/06/9-1_bauer_mulder.pdf Erişim Tarihi: 7.1.2024.
- Bauer, J. & Mulder, R.H. (2007). Modelling learning from errors in daily work. *Learning in Health and Social Care*, 6, 121-133.
- Bauer, J. & Mulder, R.H. (2010). In search of a good method for measuring learning from errors at work. M. van Woerkom & R. Poell (Eds.) *Workplace learning: Concepts, measurement and application* (s. 111-127). New York: Routledge.
- Bayraktaroğlu, S. & Özen Kutunis, R. (2002). Öğrenen kamu örgütlerine doğru. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 51-65.
- Bilginöglü, E. & Yozgat, U. (2021). İşyerinde hatalardan öğrenme ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19 (40), 299-322.
- Bilginöglü, E. & Yozgat, U. (2022). Hata yönetimi kültürü ile hatalardan öğrenme ilişkisinde psikolojik güvenliğin düzenleyici rolü üzerine bir araştırma. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 7 (1), 45-55.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. & Çinko, M. (2022). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Edmondson, A. (2004). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organization influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science* 32 (1), 5-28.
- Emby, C., Zhao, B. & Sieweke, J. (2019). Audit senior modeling fallibility: The effects of reduced error strain and enhanced error-related self-efficacy on audit juniors' responses to self-discovered errors. *Behavioral Research in Accounting*, 31 (2), 17-30.
- Farnese, M.L., Fida, R. & Picoco, M. (2022). Error orientation at work: Dimensionality and relationships with errors and organizational cultural factors. *Current Psychology*, 41 (2), 970-989.

- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Gardner, D. & Wood, R. (2009). Errors, feedback, learning and performance. *The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology*, 2, 30-43.
- Gruber, H. & Mohe, M. (2012). Professional knowledge is (also) knowledge about errors. J. Bauer & C. Harteis (Eds.) *Human fallibility: Professional and practice-based learning* (s. 71-87). Dordrecht: Springer.
- Guchait, P. (2023). Error management orientation: Impact on service recovery performance, and the mediating role of self-efficacy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35 (10), 3518-3541.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2019). *Multivariate data analysis*. United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
- Hall, T.S. (2007). Improving self-efficacy in problem solving: Learning from errors and feedback. Ph.D. Thesis, The University of North Carolina at Greensboro. <https://www.learntechlib.org/p/125535/> Erişim Tarihi: 5.1.2024.
- Harteis, C., Bauer, J. & Gruber, H. (2008). The culture of learning from mistakes: How employees handle mistakes in everyday work. *International Journal of Educational Research*, 47 (4), 223-231.
- Homsma, G.J., Van Dyck, C., De Gilder, D., Koopman, P.L. & Elfring, T. (2009). Learning from error: The influence of error incident characteristics. *Journal of Business Research*, 62, 115-122.
- Huck, S.W. (2012). *Reading statistics and research*. Boston: Pearson.
- Kalaycı, ř. (2005). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayınevi.
- Kotaman, H. (2008). Özyeterlilik inancı ve öğrenme performansının geliştirilmesine ilişkin yazın taraması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 111-133.
- Krooshoop, M. (2019). Learning from errors: Combining correct with incorrect worked modelling examples. Master Thesis, University of Twente. <https://purl.utwente.nl/essays/79427> Erişim Tarihi: 6.1.2024.
- Merriam - Webster Dictionaries, "Error" (2024). <https://www.merriam-webster.com/dictionary/error> Erişim Tarihi: 4.1.2024.
- Ordun, G. & Aktaş, H. (2017). Biliş teorisi. Ö., Turunç & H., Turgut (Eds.) *Yönetim ve strateji: 101 teori ve yaklaşım* (s. 70-72). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Özdoğru, M. & Güçlü, N. (2021). Okul yöneticilerinin yaptıkları yönetimsel hataların mesleki gelişim ve öğrenme bağlamında incelenmesi: Hatalardan öğrenme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Türk Dünyası Uygulama ve Araştırma Merkezi Eğitim Dergisi*, 6 (1), 46-62.
- Özer, M. (2016). Sosyal bilişsel kuram. M. Polat & K. Arun (Eds.) *Yönetim ve organizasyon kuramları* (s. 153-159). İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Putz, D., Schilling, J. & Kluge, A. (2012). Measuring organizational climate for learning from errors at work. J. Bauer & C. Harteis (Eds.) *Human fallibility: Professional and practice-based learning* (s. 107-123). Dordrecht: Springer.
- Rausch, A., Seifried, J. & Harteis, C. (2017). Emotions, coping and learning in error situations in the workplace. *Journal of Workplace Learning*, 29 (5), 374-393.

- Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M. & Batinic, B. (1999). Error orientation questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 527-547.
- Schumacker, R.E. & Lomax, R.G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New York: Taylor and Francis.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- SGK Veri Uygulamasý (2024). <https://veri.sgk.gov.tr/> Eriřim Tarihi: 10.1.2024.
- Sherer, M., Maddux, J.E., Mercandante, B. vd. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological Reports*, 51, 663-671.
- 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.
- Soran, S. (2017). Öz yeterlilik teorisi. Ö. Turunç & H. Turgut (Eds.) *Yönetim ve strateji: 101 teori ve yaklaşım* (s. 150-152). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2018). *Using multivariate statistics*. New York: Pearson.
- Tulis, M., Steuer, G. & Dresel, M. (2016). Learning from errors: A model of individual processes. *Frontline Learning Research*, 4 (2), 12-26.
- Yıldırım, F. & İlhan, İ.Ö. (2010). Genel özyeterlilik ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21 (4), 301-308.
- Zhao, N.B. (2011). Learning from errors: The role of context, emotion, and personality. *Journal of Organizational Behaviour*, 32 (3), 435-463.
- Zimmerman, B.J. (1996). Self-efficacy and educational development. A. Bandura (Ed.) *Self-efficacy in changing societies* (s. 202-231). Cambridge: Cambridge University Press.

İŞLETME VE YÖNETİM ALANINDA YAPAY ZEKA UYGULAMALARININ BENİMSENMESİNE İLİŞKİN BIBLİYOMETRİK ANALİZ

Doktora Öğrencisi Tolga KATLAV

İstanbul Üniversitesi, tolga-katlav@hotmail.com

Doç. Dr. Bora YILDIZ

İstanbul Üniversitesi, borayildiz@istanbul.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma işletme ve yönetim alanında yapay zeka (artificial intelligence-AI) uygulamalarının benimsenmesi ile ilgili bilimsel çalışmaların bibliyometrik analizi ile incelenmesini amaçlamaktadır. Araştırmacılara işletme ve yönetim alanında bakış açısı sağlayarak yapay zekanın benimsenmesi üzerine araştırmalarda kullanılan alanın yıllara göre gelişimi, en çok atıf yapılan yayınları, kurumları ve ülkeleri, anahtar kelimeleri ile yapay zekanın en çok çalışıldığı kavram yapısını sunmaktadır. Yapılan araştırma, 1981-2023 yılları arasında Web of Science veri tabanında yayınlanan yapay zeka ile ilgili toplam 3160 araştırma makalesi, erken erişimli araştırma makalesi, inceleme makalesi, editör yazısı, konferans bildirisi, kitap incelemesi ve diğer (erken erişimli inceleme makalesi, düzeltme vb.) yayın türleri oluşturmaktadır. Bibliyometrik analiz ile tüm belgeleri sınıflandırmayı içerebilen bir matris oluşturmak için RStudio yazılımı ile bibliyometrik kodu ve R yazılımı web arayüzü olan Biblioshiny kullanılmıştır. Yapılan araştırma ile son yıllarda oldukça kullanımda olan yapay zeka uygulamalarının benimsenmesine ilişkin etkisinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zeka, Bibliyometrik Analiz, Web of Science

GİRİŞ

Yapay zeka (artificial intelligence-AI), kuruluşların iş yapma biçimini değiştirmede giderek daha önemli bir rol oynamaktadır. Yapay zeka uygulamalarının benimsenmesi, çok çeşitli uygulama alanlarında iş verimliliği ve etkinliği yaratmakta, kuruluşların işlerini yürütme, çalışanlarını yönetme biçiminde bir paradigma değişikliğini temsil etmektedir.

Günümüzde küresel olarak çeşitli alanlarda yaygın bir şekilde kullanılan yapay zeka uygulamalarının verimli ve etkin olması durumunda rekabet avantajı sağlamaktadır. Ancak yapay zekayı hâlâ çalışma ortamını bozan bir şey olarak görüldüğünde yapay zekayı benimseme konusunda aşırı proaktif olunamamaktadır. İşletmenin fonksiyonları arasında yer alan insan kaynakları yönetimi bağlamında yapay zeka, çalışanların seçilmesinde ve işe alınmasında sıklıkla kullanılır (Van Esch ve ark., 2019). Çalışanların eğitimi, performans değerlendirmesinin yanı sıra bireyleri görevlerle eşleştirme ve çalışan deneyimini geliştirilmesinde kullanılmaktadır (Bondarouk & Brewster, 2016). Benzer şekilde işe alımda sohbet robotları, eleme yazılımları ve gibi çeşitli yapay zeka uygulamaları kullanılmaktadır. Örneğin, sohbet robotları insan konuşma araçlarını taklit ederek sorulara anında yanıt vermekte, çok sayıda öz geçmişi ve video röportajını incelemek için tarama yazılımını kullanmaktadır. Genel olarak yapay zekayı kullanan bu uygulamalar, rutin işlerin devralınmasına ve işe alım hızının artırılmasına yardımcı olmaktadır (Albert, 2019). Benzer şekilde Koç Holding, KoçGPT adını verdiği kendi üretken yapay zekasını geliştirerek şirket çalışanlarını desteklemek, verimliliklerini arttırmak ve iş süreçlerinde onlara yardımcı olmak için geliştirilen bu uygulama ile çalışanların yapay zeka uygulamalarını benimsenmesini teşvik etmektedir. Yapay zeka, çalışanların e-posta ve toplam yönetimlerini kontrol etmelerine yardımcı olurken metin düzenleme ve çeviri görevlerini de yerine getirmektedir. Yine aynı şekilde MediaMarkt çevrimiçi ortamda gerçekleşecek görüşmelerde

adayların sorulara verdikleri yanıtlar, firmanın yetkililerine göre ısı haritası analizine dönüştürülerek işe alım uzmanlarına kısa liste sunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yapay zekanın iş dünyasına entegre olmaya devam ettiği görülmektedir.

Çalışmanın amacı, işletme ve yönetim alanında yapay zeka uygulamalarının benimsenmesi ile ilgili Web of Science veri tabanında SSCI ve SCI-EXPANDED yayınlı bilimsel çalışmaların bibliyometrik analizi ile incelenmesi ve durum tespiti ortaya çıkararak aşağıdaki araştırma sorularına cevaplar aranmıştır.

S1: İşletme ve yönetim alanında yapay zeka uygulamalarının benimsenmesi ile ilgili bilimsel yayın eğiliminin durumu nedir?

S2: Yapay zeka uygulamalarının benimsenmesi ile ilgili bilimsel çalışmalarda en çok atf yapılan yayınlara, kurumlara ve ülkelere göre dağılımı ne düzeydedir?

S3: Yapay zeka uygulamalarının benimsenmesi ile ilgili alanında yayımlanan ve en çok kullanılan anahtar kelimeler nelerdir?

Bibliyometrik analiz, yapay zeka uygulamalarının benimsenmesi ile ilgili alanda mevcut ve potansiyel kullanımlarını, etkilerini ve zorluklarını anlamak için kapsamlı ve sistematik bir yaklaşım sunmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yapay Zekâ ve Gelişimi

Yapay zeka (AI), farklı ortamlar arasında ayırım yapan ve önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma başarısını artırmak için bir dizi eylemler gerçekleştirebilen herhangi bir akıllı aracı olarak ifade edilir (Van Esch ve ark., 2019). Yapay zeka terimi popüler kullanımda, genellikle bir bilgisayarın insan benzeri yaratıcılık kapasitesine işaret etmektedir (Paschen ve ark., 2019; Simonite, 2018). Ancak iş bağlamında yapay zeka ise makine öğrenimi ve gömülü algoritmalar kullanarak büyük miktarda veriyi işleyen uzman sistemleri ifade etmektedir (Piao ve ark., 2009; Schellhorn, 2009; Yang ve ark., 2010). Bu bağlamda yapay zekaya mikro ve makro açıdan bakmak daha anlamlı sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Başka bir ifade ile yapay zeka, insan olmayan ancak insan tarafından tasarlanan bilgisayarları akıllı yaparak zekayı taklit etmek yerine programı zeki hale getiren büyük ölçekli veriler bütünüdür.

Yapay zeka sistemleri, kuruluşların ve bireylerin bilgi toplamasına, verileri analiz etmesine ve aynı zamanda finans, ulaşım, sağlık ve veri güvenliği gibi çeşitli alanlarda karar verme süreçlerini geliştirmelerine yardımcı olur. Ayrıca, öznellik gibi insan hatalarını önlemek ve veri işlemeden elde edilen bilgilerden yararlanma imkanı da sağlamaktadır.

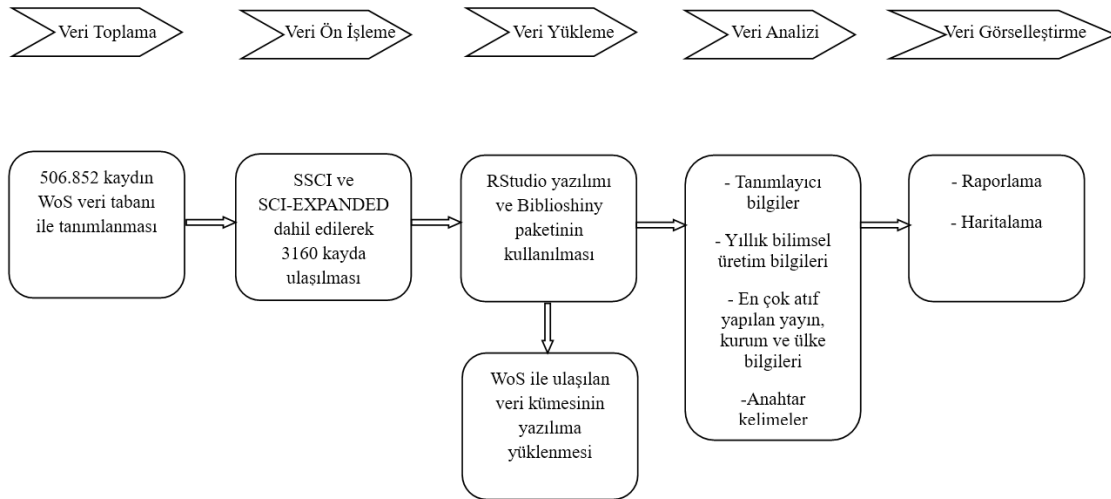
Yapay zeka destekli makineler, daha önce insan emeği tarafından gerçekleştirilen bazı görevleri devralabilir (Frey & Osborne, 2017). Aynı zamanda yapay zekanın önümüzdeki birkaç yıl içinde yazılım, mühendis ve diğer yüksek vasıflı uzmanlar için yeni iş türleri de dahil 58 milyona kadar yeni iş yaratması beklenmektedir (Chowdhry, 2018). Bir başka bakış açısı ile yapay zekanın çalışanlar ve şirket yönetimi üzerindeki potansiyel yıkıcı etkileri göz önüne alındığında, birçok firma yapay zekayı benimseme konusunda isteksiz davranmakta ya da değişime açık olamamaktadır. Özellikle firmalar, yapay zekanın sağladığı çeşitli tehditler ve fırsatlar hakkında gerekli bilgiye sahip olmadığı zaman, yapay zekayı benimseme konusundaki karar verme süreçlerini sınırlamaktadır. Yapay zekanın ne olduğu ve ne yaptığı, üst düzey yöneticiler arasında bile hala tam olarak anlaşılabilir değildir. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 1500 üst düzey yöneticinin katıldığı bir ankete göre, ankete yanıt veren yöneticilerin yalnızca % 15'i yapay zeka ve şirketlerindeki uygulamalarına aşina olduklarını belirtmiştir (Deloitte, 2017). Dolayısıyla, yapay zeka ile ilgili literatürü incelemek ve özetlemek, belirli bir araştırma akışını geliştirmek için kritik hale gelmiştir (Behzadian ve ark., 2010; Evans & Kowanko, 2000).

Araştırma konusu olmuş yapay zeka araştırmalarındaki mevcut artışın, yapay zeka yayıncılığının hem derinliği hem de genişliği açısından tarihteki önceki her şeyi çok aştığını göstermektedir (Hajkowicz ve ark., 2023). Yapay zeka uygulamalarındaki mevcut artış, matris cebirini işleyebilen ve makine öğrenimi algoritmalarını destekleyebilen özel bilgi işlem donanımlarının son zamanlarda yükselişi de dahil olmak üzere donanım, yazılım ve uygun maliyetli bulut bilişim kaynaklarındaki ilerlemelerle örtüşmektedir (Zhang ve ark., 2020).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, Web of Science veri tabanında işletme ve yönetim kategori grubunda yayınlanan yapay zeka uygulamalarının benimsenmesi ile ilgili bilimsel çalışmaların bibliyometrik analizi ile incelenmesini amaçlamaktadır. Bibliyometrik analizler, belirli bir çalışma alanındaki araştırma konularındaki dinamik değişiklikleri değerlendirmenin ve izlemenin etkili yollarıdır (Ardito ve ark., 2019; Sun ve ark., 2014; Xu ve ark., 2018). Nicel bir bakış açısı sağlayan, çalışmaların ve kaynakların bilimsel etkisini ve kalitesini inceleyen bibliyometrik analizler makro düzeye odaklanmaktadır (Lacka ve ark., 2020; Liang & Liu, 2018). Çalışmalarda gizli örüntüleri belirlemeye çalışan bibliyometrik analizi ile yapılan çalışmanın metodolojisi Şekil 1’de Bibliyometrik İş Akışı ile gösterilmiştir.

Şekil 1: Bibliyometrik iş akışı



Yapılan araştırma ile Web of Science veri tabanında mikro düzeydeki ilişkileri tanımlamak için yapay zeka (artificial intelligence) kelimesi birincil anahtar kelime olarak seçilerek bibliyometrik analiz süreci başlatılmıştır.

Veriye ulaşabilmek ve bibliyometrik analiz ile tüm belgeleri sınıflandırmayı içerebilen bir matris oluşturmak için RStudio yazılımı ile bibliyometrik kodu ve R yazılımı web arayüzü olan Biblioshiny kullanılmıştır (Aria & Cuccurullo, 2017a, 2017b). 10 Şubat 2024 tarihinde Web of Science veri tabanında işletme ve yönetim kategori grubunda yer alan yapay zeka anahtar kelimesi ile yapılan taramada toplam 506,852 bilimsel araştırmadan Social Sciences Citation Index (SSCI) ve Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED) yayınları dahil edilerek 3160 bilimsel çalışmaya ulaşılmıştır. 2024 yılı bilimsel çalışmaları tamamlanmadığı ve toplam veriyi içermeyeceği düşünüldüğünden araştırmaya dahil edilmemiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bibliyometrik analiz ile kullanılan alanın yıllara göre gelişimi, en çok atıf yapılan yayınları, kurumları ve ülkeleri, anahtar kelimeleri ile yapay zekanın işletme ve yönetim alanında en çok çalışıldığı kavramlar araştırmada elde edilen bulguları ifade etmektedir.

Tanımlayıcı Bilgiler

Araştırma ile ilgili temel veri seti bilgilerinin analiz edilerek verilerin tanımlayıcı bilgileri özetlenmiştir.

Tablo 1: Tanımlayıcı bilgiler

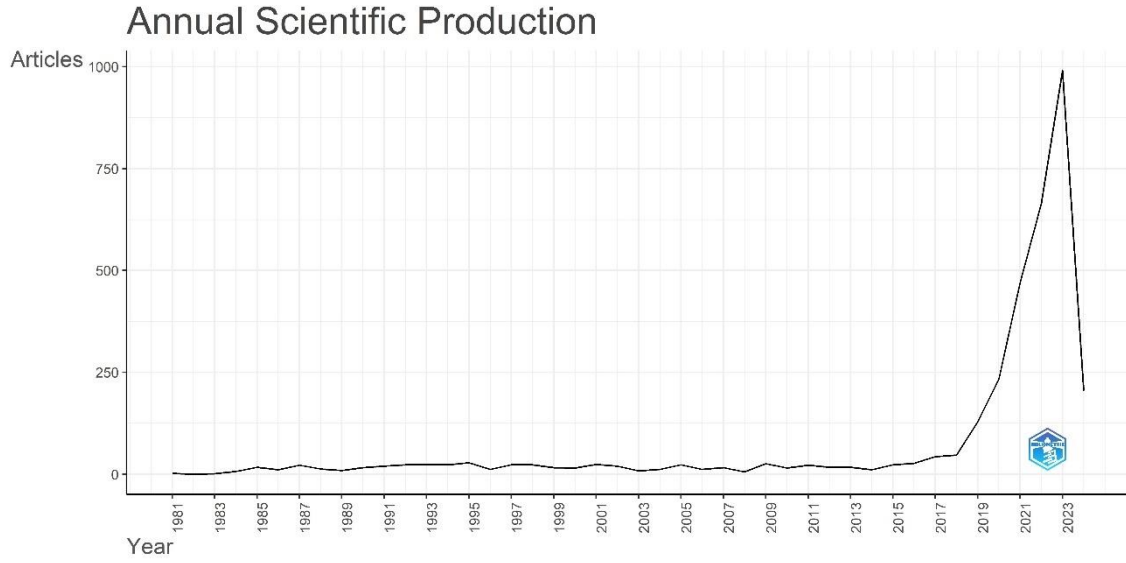
Kategori	Açıklama	Sonuç
Genel Bilgiler	Zaman Aralığı	1981-2023
	Kaynaklar (Dergiler, Kitaplar vb.)	271
	Bilimsel Çalışma Sayısı	3160
	Yıllara Göre Büyüme Oranı (%)	15,92
	Bilimsel Çalışmaların Ortalama Yaşı	6,24
	Bilimsel Çalışma Başına Ortalama Atıf Sayısı	29,01
Yazar Bilgileri	Yazarların Anahtar Kelimeleri	8561
	Bilimsel Çalışma Başına Eş Yazar Oranı (%)	3,09
	Uluslararası Eş Yazarlıklar Oranı (%)	42,37
	Tek Yazarlı Bilimsel Çalışmaların Sayısı	352
	Çok Yazarlı Bilimsel Çalışmaların Sayısı	6684
	Toplam Yazarlar	7036
Yayın Türleri	Araştırma Makalesi	2485
	Erken Erişimli Araştırma Makalesi	222
	İnceleme Makalesi	184
	Editör Yazısı	127
	Konferans Bildirisi	55
	Kitap İncelemesi	45
	Diğer (Erken Erişimli İnceleme Makalesi, düzeltme vb.)	42
	Toplam Yayın Türü	3160

Tablo 1’de araştırmada yapılan bibliyometrik analiz ile 1981-2023 yılları arasında Web of Science veri tabanında yayınlanan yapay zeka ile ilgili 2485 araştırma makalesi, 222 erken erişimli makale, 184 inceleme makalesi, 127 editör yazısı, 55 konferans bildirisi, 45 kitap incelemesi ve 42 diğer (erken erişimli inceleme, düzeltme vb.) yayın türleri olmak üzere toplam 3160 bilimsel çalışmaların tanımlayıcı bilgilerini oluşturmaktadır.

Yıllık Bilimsel Üretim Bilgileri

Yapay zeka ile ilgili yıllık yayın sayısı ve bilimsel üretim bilgileri Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2: Yapay zeka ile ilgili yıllık bilimsel yayın üretim grafiği



Buna göre, yapay zeka çalışmalarının 2019 yılında ivme kazandığı ve en yoğun çalışmaların 2023 yılı ve sonrasında olacağı tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile işletme ve yönetim alanlarında yapay zeka uygulamalarının benimsenmesi ile ilgili çalışmaların son yıllarda daha çok önem kazandığı görülmektedir.

Kaynak (Yayıncı) Bilgileri

Tablo 2'ye bakıldığında yayıncı bilgileri olan kaynaklarda en çok yayın sayısı olanların sırasıyla European Journal of Operational Research 236 yayın, Technological Forecasting and Social Change 205 yayın, Journal of Business Research 146 yayın ve IEEE Transactions on Engineering Management 106 yayın olduğu görülmektedir.

Tablo 2: WoS işletme ve yönetim kategori grubu SSCI ve Sci-expanded kaynaklı yapay zeka ile ilgili en çok yayın sayısı olan 15 kaynak

Kaynaklar (Yayıncı Bilgileri)	Yayıncı Kuruluş	Yayın Sayısı	Toplam Atıf Sayısı	Yayın Yılı Başlangıcı
European Journal of Operational Research	Elsevier	236	9962	1981
Technological Forecasting and Social Change	Elsevier	205	5966	1988
Journal of Business Research	Wiley	146	7264	1998
IEEE Transactions on Engineering Management	IEEE	106	1151	1985
Journal of The Operational Research Society	Taylor & Francis	66	991	1984
Industrial Marketing Management	Elsevier	58	1759	1993
Electronic Markets	Springer	54	1840	2019
Psychology & Marketing	Wiley	52	1592	1996
Journal of Retailing and Consumer Services	Elsevier	47	1496	2015
Management Science	Informa	42	2639	1985
Business Horizons	Elsevier	38	3221	1988
International Journal of Contemporary Hospitality Management	Emerald	36	1699	2015
Interfaces	Informa	34	952	1984
OMEGA-International Journal of Management Science	Elsevier	31	1349	1992
Journal of Service Management	Emerald	31	1953	2018

Tablo 3'e bakıldığında yapay zeka ile ilgili en çok atf alan derginin 4077 atf sayısı ile Journal of Business Research olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 3: WoS işletme ve yönetim kategori grubu SSCI ve Sci-expanded kaynaklı veri seti içinde yapay zeka ile ilgili en çok atf sayısı olan 15 kaynak

Kaynaklar (Yayıncı Bilgileri)	Atf Sayısı
Journal of Business Research	4077
Technological Forecasting and Social Change	2960
MIS Quarterly	2741
Journal of Marketing	2474
Computers in Human Behavior	2156
Management Science	1984
Journal of the Academy of Marketing Science	1876
Journal of Marketing Research	1677
Industrial Marketing Management	1669
Journal of Consumer Research	1661
Journal of Service Research	1632
Strategic Management Journal	1612
European Journal of Operational Research	1609
Academy of Management Review	1408
Harvard Business Review	1276

Tablo 4'e bakıldığında Web of Science işletme ve yönetim kategori grubu SSCI ve SCI-EXPANDED kaynaklı veri seti içinde bulunan yapay zeka ile ilgili en çok atf yapılan yayının yazar Wirtz, J. ve arkadaşlarının Journal of Service Management dergisinde 2018 yılında yayınlanan "Brave new world: service robots in the frontline" isimli makalesi 838 küresel atf ve 205 yerel atf ile ilk sırada görülmektedir.

Tablo 4: WoS İşletme ve Yönetim Kategori Grubu SSCI ve SCI-EXPANDED Kaynaklı Veri Seti İçinde Yapay Zeka İle İlgili En Çok Atf Yapılan 10 Yayın

Yayın Adı	Yayın Yılı	Yerel Atf	Küresel Atf
Wirtz, J., Patterson, P. G., Kunz, W. H., Gruber, T., Lu, V. N., Paluch, S., & Martins, A. (2018). Brave new world: service robots in the frontline. <i>Journal of Service Management</i> , 29(5), 907-931.	2018	205	838
Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. <i>Academy of Management Review</i> , 46(1), 192-210.	2021	116	336
Longoni, C., Bonezzi, A., & Morewedge, C. K. (2019). Resistance to medical artificial intelligence. <i>Journal of Consumer Research</i> , 46(4), 629-650.	2019	106	470
Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. <i>California management review</i> , 61(4), 5-14.	2019	100	515
Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. <i>Academy of Management Annals</i> , 14(2), 627-660.	2020	88	433
Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. <i>California Management Review</i> , 61(4), 15-42.	2019	82	264
Kumar, V., Rajan, B., Venkatesan, R., & Lecinski, J. (2019). Understanding the role of artificial intelligence in personalized	2019	73	173

engagement marketing. *California Management Review*, 61(4), 135-155.

Belanche, D., Casaló, L. V., Flavián, C., & Schepers, J. (2020). Service robot implementation: a theoretical framework and research agenda. *The Service Industries Journal*, 40(3-4), 203-225. 2020 68 263

Huang, M. H., Rust, R., & Maksimovic, V. (2019). The feeling economy: Managing in the next generation of artificial intelligence (AI). *California Management Review*, 61(4), 43-65. 2019 65 164

Fernandes, T., & Oliveira, E. (2021). Understanding consumers' acceptance of automated technologies in service encounters: Drivers of digital voice assistants adoption. *Journal of Business Research*, 122, 180-191. 2021 60 210

Raisch, S. ve Krakowski, S. isimli yazarlar ise *Academy of Management Review* dergisinde 2021 yılında yayınlanan “Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox” isimli makale 336 küresel atıf ve 116 yerel atıf ile ikinci sırada yer almaktadır. Yayın yıllarına bakıldığında zaman son beş yılı baz alan bilimsel çalışmalarda yerel ve küresel atıf sayısının fazla olduğu da görülmektedir.

Ülke ve Kurum Bilgileri

Tablo 5’te yapay zeka ile ilgili en fazla makale sayısına sahip olan ülkeleri ile birlikte kurumların bilgileri yer almaktadır. Avrupa ülkesi olan Fransa’nın NEOMA Business School kurumu ile Asya ülkesi olan Güney Kore’nin Sungkyunkwan University kurumu bu alanda yaptıkları çalışmaları ile dikkat çekmektedir.

Tablo 5: Yapay zeka ile ilgili en üretken kurumlar

Ülke	Kurum	Yayın Sayısı
Fransa	NEOMA Business School	65
Güney Kore	Sungkyunkwan University	65
İsviçre	University of St. Gallen	58
Birleşik Krallık	Swansea University	55
İspanya	University of Granada	54
Fransa	EMLYON Business School	47
Singapur	National University of Singapore	47
Çin	Huazhong University of Science and Technology	46
Avustralya	Monash University	45
İspanya	University of Zaragoza	45

Bilimsel Çalışmaların Anahtar Kelime Bilgileri

Bu bölüm, Web of Science veri tabanında yayınlanan yapay zeka ifadesini içeren anahtar kelime bilgisini göstermektedir. Araştırılan anahtar kelime bilgisi, araştırma trendinin hangi kelimeler üzerinde evrildiğini saptamak, yapay zeka uygulamalarının benimsenmesine ilişkin boşluklar ile araştırma alanları olarak ilgi çekici olabilecek disiplinleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Yapay zeka kelimesi ana kelime grubu olduğundan, burada dikkat çekilen yapay zeka ile beraber hangi kelime ya da kelime gruplarının kullanıldığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma ile en çok kullanılan anahtar kelime bilgileri Şekil 3’te gösterilmektedir.

Şekil 3: Yapay zeka ile ilgili ortak kelime bulutu



Buna göre en çok kullanılan anahtar kelimelerin yapay zeka (582), teknoloji (341), etki (320), performans (312), yönetime (295), model (288), inovasyon (252), bilgi (220), büyük veri 191 olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada 1981-2023 yılları arasında işletme ve yönetim alanında yapay zeka terimi ile Web of Science veri tabanında taranan 3160 bilimsel çalışma incelenmiştir. Bu çalışmalar incelenerek kullanılan alanın yıllara göre gelişimi, alanın yıllara göre gelişimi, en çok atıf yapılan yayınları, kurumları ve ülkeleri, anahtar kelimeleri ile yapay zekanın işletme ve yönetim alanında en çok çalışıldığı kavramların hangileri olduğu özetlenmiştir. Bu çalışma, yapay zeka uygulamalarının benimsenmesi alanında çalışmak isteyen araştırmacılar için hangi bilimsel çalışmaların incelenmesi gerektiğini ifade eden ve yapay zeka ile hangi konuların birlikte çalışılabileceğini gösteren rehber bir çalışma olarak sunulmuştur.

Yapay zeka uygulamalarının benimsenmesi ile ilgili işletme ve yönetim alanında 2022 yılı ve sonrasında yüksek düzeyde araştırmalar yapıldığı ve yıllık bilimsel üretim grafiğinin arttığı gözlemlenmiştir. Ancak yapay zekanın geliştirilmesi ve araştırmacılar tarafından uygulanmasının önümüzdeki yıllarda nasıl ortaya çıkacağı konusunda bazı kritik belirsizlikler bulunmaktadır. Bu kritik durum, yapay zeka trendinin ne ölçüde sürdürülebileceğiyle ve üretkenlik kazanımı ile ilgilidir. Araştırma konusu olmuş yapay zeka araştırmalarındaki mevcut artışın, yapay zeka yayıncılığının hem derinliği hem de genişliği açısından tarihteki önceki her şeyi aştığı ifade edilmiştir. Yapay zeka uygulamalarındaki mevcut artış, matris cebirini işleyebilen ve makine öğrenimi algoritmalarını destekleyebilen özel bilgi işlem donanımlarının son zamanlarda yükselişi de dâhil olmak üzere donanım, yazılım ve uygun maliyetli bulut bilişim kaynaklarındaki ilerlemeler ve yapay zeka ile birlikte insan faktörünün önümüzdeki yıllarda daha da önem kazanacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Web of Science veri tabanında yapılması ve tarama yapılırken yalnızca yapay zeka (artificial intelligence - AI) kelimesinin kullanılması yapay zeka ile ilgili tüm veriyi ulaşılabilir kılmamaktadır. Bu durum araştırmanın sınırı olup, gelecekte yapılacak çalışmalarda Scopus gibi diğer veri tabanlarının araştırmaya dahil edilmesi çalışmaların kapsamını genişleterek anlamlı sonuçlar çıkartabilir.

KAYNAKÇA

- Albert, E. T. (2019). AI in talent acquisition: a review of AI-applications used in recruitment and selection. *Strategic HR Review*, 18(5), 215-221.
- Ardito ve ark. (2019). A bibliometric analysis of research on Big Data analytics for business and management. *Management Decision*, 57(8), 1993-2009.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017a). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017b). A brief introduction to bibliometrix. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975.
- Behzadian ve ark. (2010). PROMETHEE: A comprehensive literature review on methodologies and applications. *European journal of Operational research*, 200(1), 198-215.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671.
- Chowdhry, A. (2018). Artificial Intelligence to create 58 million new jobs by 2022, says report. Forbes. In.
- Deloitte (2017). *Deloitte Global Human Capital Trends Survey*. Erişim Tarihi 1 Şubat 2024 <https://www.deloitte.com/an/en/about/press-room/deloitte-survey-only-eleven-percent-of-global-companies-report-repared-to-build-organization-future.html>
- Evans, D., & Kowanko, I. (2000). Literature reviews: evolution of a research methodology. *The Australian journal of advanced nursing: a quarterly publication of the Royal Australian Nursing Federation*, 18(2), 33-38.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological forecasting and social change*, 114, 254-280.
- Lacka ve ark. (2020). Technological advancements and B2B international trade: A bibliometric analysis and review of industrial marketing research. *Industrial Marketing Management*, 88, 1-11.
- Liang, T.-P., & Liu, Y.-H. (2018). Research landscape of business intelligence and big data analytics: A bibliometrics study. *Expert Systems with Applications*, 111, 2-10.
- Paschen ve ark. (2019). Artificial intelligence (AI) and its implications for market knowledge in B2B marketing. *Journal of business & industrial marketing*, 34(7), 1410-1419.
- Piao ve ark. (2009). Research on entropy-based collaborative filtering algorithm and personalized recommendation in e-commerce. *Service Oriented Computing and Applications*, 3, 147-157.
- S. Hajkowicz ve ark. (2023). Artificial intelligence adoption in the physical sciences, natural sciences, life sciences, social sciences and the arts and humanities: A bibliometric analysis of research publications from 1960-2021. *Technology in Society*, 74, 102260.
- Schellhorn, H. (2009). A double-sided multiunit combinatorial auction for substitutes: Theory and algorithms. *European journal of Operational research*, 197(2), 799-808.
- Simonite, T. (2018). When it comes to gorillas, google photos remains blind. *Wired*, January, 13.
- Sun ve ark. (2014). Integrated care: a comprehensive bibliometric analysis and literature review. *International journal of integrated care*, 14.

- Van Esch ve ark. (2019). Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. *Computers in Human Behavior*, 90, 215-222.
- W. Zhang ve ark. (2020). Neuro-inspired computing chips. *Nature electronics*, 3(7), 371-382.
- Xu ve ark. (2018). Supply chain finance: A systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Production Economics*, 204, 160-173.
- Yang ve ark. (2010). A dynamic web services composition algorithm based on the combination of ant colony algorithm and genetic algorithm. *Journal of Computational Information Systems*, 6(8), 2617-2622.

PARA SEVGİSİ VE AHLAKİ KİMLİĞİN ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİLERİ: ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Hayri CENGİZ
Süleyman Demirel Üniversitesi, hayricengiz@sdu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada para kazanmaya olan arzuların davranışsal etkilerini ortaya koymak amacıyla kavramlaştırılan para sevgisinin örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar gösterme üzerine olan etkileri araştırılmıştır. Bu ilişkide bireylerin ahlaki kimlik özelliklerinin de düzenleyici bir etki gösterebileceği değerlendirilerek hipotezler doğrultusunda araştırma gerçekleştirilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 410 özel sektör çalışanından anketler aracılığıyla veriler toplanmış ve analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlarda para sevgisinin örgüt yanlısı etik olmayan davranışları pozitif ve anlamlı yönde etkilediği, ahlaki kimlik özelliklerinin ise bu ilişkide anlamlı bir düzenleyici etki gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu çalışma para sevgisi ve ahlaki kimlik özellikleri gibi bireysel farklılıkların örgütlerde etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisini ortaya koymasıyla özgün nitelikte olup elde edilen bulguların alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Para sevgisi, Ahlaki kimlik, Örgüt yararına etik olmayan davranışlar.

GİRİŞ

Örgütlerde etik kurallara aykırı davranma sonrasında ortaya çıkan bazı sonuçlarla örgütün ya da örgütte yer alan bireylerin çıkarlarını korumak ve kazanımlarını arttırmak mümkün olabilmektedir. Çalıştığı kurumun yararına gerçeklerin çarpıtılması, kurumun yararına etik olmayan maddi çıkar sağlanması ya da sunulan ürün ve hizmetlerle ilgili gerçek dışı bilgiler sunulması etik olmayan davranışlardır. Bireylerin etik olmayan davranışta bulunmalarının çeşitli sebepleri mevcuttur. Yapılan çalışmalar hem genel etik dışı davranışta bulunmanın hem de örgütlerde etik olmayan davranışlarda bulunmanın öncüllerinin bireysel farklılıklar üzerinde yoğunlaştığını göstermektedir. Bunun sebebi ise Gerekçeli Eylem Teorisi'ne dayanmaktadır. Gerekçeli Eylem Teorisi doğrultusunda davranışlar, davranışa yönelik tutum ve öznel normların bir fonksiyonu olan niyet tarafından belirlenmektedir. Davranışa yönelik tutumlar ise bireyi belirli bir davranışı gerçekleştirmesine ilişkin olumlu ya da olumsuz değerlendirmeleriyle ilişkilidir (Ajzen ve Fishbein, 1980). Araştırmacılar Gerekçeli Eylem Teorisi'ni temel alarak gerçekleştirdikleri çeşitli çalışmalarda da etik ya da etik dışı karar vermenin ekonomik, politik ve dini değer yönelimleri ile ahlaki ya da bilişsel gelişim düzeyleri gibi bireysel özelliklerden etkilendiğini ortaya çıkarmışlardır (Tang ve Chen, 2008: 4). Bu doğrultuda örgüt yanlısı etik dışı davranışların öncülü olabileceği değerlendirilen ve etik davranışta bulunmayla ilgili araştırmalarda yoğun olarak karşılaşılan para sevgisi kavramı ele alınmıştır. Para sevgisinin etik dışı davranışlara olan etkisini ortaya koyan çalışmaların popüler olduğu gözlemlenirken paraya anlam yükleyen bireylerin örgüt yararına etik dışı davranış sergilemeleri konusunun üzerinde durulmadığı görülmektedir. Kişiler yükselme, terfi, örgüte, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere yaranma motivasyonu ile örgüt yararına etik olmayan davranışta bulunmayı da tercih edebilirler. Bu doğrultuda örgüt yararına etik dışı davranışta bulunurken dolaylı olarak kişisel kazanım da sağlayabilirler. Bundan dolayı kişinin maddiyata yüklediği anlamların örgüt yararına etik olmayan davranışlara etkisinin de olabileceği düşünülmektedir.

Para sevgisinin örgüt yararına etik olmayan davranışlarda bulunmayı etkileyebileceği değerlendirilirken kişinin ahlaki kimliğinin de bu ilişkide rol oynayabileceği düşünülmektedir. Çünkü kişinin sahip olduğu değer ve erdemler ile kişinin paraya yüklediği anlam, etik dışı davranışlarda bulunma ihtimalini artırıcı ya da azaltıcı bir etki gösterecektir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı bireylerin paraya karşı olan tutumlarının etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara etkisini ve bu ilişkide ahlaki kimlik özelliklerinin rolünü ortaya koymaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar

Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar bir örgütte kuralları, toplumsal değerleri, gelenekleri ya da yasaları örgütün etkin işleyişini teşvik etmek amacıyla ihlal eden davranışlardır (Umphress ve Bingham, 2011: 622). Kavramın özünde kişinin örgütün lehine olabilecek ancak etik standartlara uygun olmayan davranışlar sergilemesi vardır. Dolayısıyla toplum için ahlaki açıdan kabul edilmeyen, resmi iş tanımlarında yer almayan, üstler tarafından emredilmeyen ve tamamıyla kuruluşa fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirilen davranışlardır (Umphress vd., 2010: 770). Bununla beraber bir davranışın etik olmayan örgüt yanlısı davranış olarak kabul edilebilmesi için eylemin kasıtlı olarak gerçekleştirilmesi, sonucun düşünülmeden örgüte yarar sağlama motivasyonu ile gerçekleştirilmesi ve davranışın amacında kişisel çıkarın olmayıp örgütsel çıkarların düşünülerek gerçekleştirilmesi vardır (Li, 2022: 2). Çalışanların örgütlerini daha başarılı, daha performanslı gibi olduğundan daha pozitif yansımaları ya da gelişim süreçlerini abartılı olarak ifade etmeleri etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara örnek olarak gösterilebilir (Cialdiani vd., 2004).

Para Sevgisi

İnsanlar hayatları boyunca yaşamlarının büyük bölümünde para kazanmak için çaba göstermektedir. Dolayısıyla para kazanmanın psikolojik anlamı insanların tutum ve davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Liu ve Tang, 2011: 720). Para kazanmanın insanlar için motive edici bir faktör olduğu bilinse de paraya yüklenen anlamlar kişiden kişiye değişmektedir. Çünkü paraya ilişkin tutumlarda bireysel farklılıklar ve kişilik özellikleri önemli bir etkiye sahiptir (Pekdemir ve Turan, 2015: 49).

Bu kapsamda para kazanmaya olan arzuların davranışsal alandaki etkileri ortaya koymak amacıyla para sevgisi / para aşkı kavramı ortaya çıkartılmış ve psikoloji literatürüne kazandırılmıştır (Tang, 1992). Para sevgisi kavramı bireylerin para hakkındaki öznel düşüncelerini ölçerek özünde paranın beraberinde getirdiklerine olan ilgi seviyelerini tanımlamaktadır. Para sevgisi kavramıyla ilgili yapılan tanımlamaların ortak noktaları incelendiğinde kavramın bireylerin paraya yönelik arzuları, paraya karşı tutumları, paraya yükledikleri anlam ve dolayısıyla duygusal, davranışsal ve bilişsel bileşenlerden oluşan bir bireysel farklılık değişkeni olarak ele alındığı görülmektedir (Tang, 2007: 379).

Ahlaki Kimlik

Ahlaki kimlik bireyin ahlaki eylemlerini motive eden bir öz düzenleyici mekanizma olup kişinin ahlaki kimliği belirli inançlar, davranışlar ve tutumlarla ilişkilidir (Aquino ve Reed, 2002: 1423). Ahlaki kimlik bir bireyin kimliğinin en merkezi öğeleri olan değerlerinin, amaçlarının ve erdemlerinin ahlaki olma derecelerini yansıtmaktadır (Hardy, 2006: 215). Dolayısıyla ahlaki kimlik aynı zamanda bir dizi ahlaki özellik etrafında örgütlenen bir benlik olarak da tanımlanır (Aquino ve Reed, 2002: 1424).

Ahlaki kimlik dürüst olmak, adil olmak gibi bazı ahlaki özelliklere sahip olduğumuzu belirten içsel özellikler gösterebileceği gibi toplum yanlısı gruplara üye olma, gönüllü olma gibi sosyal ve dışsal özellikler de göstermektedir. Dolayısıyla ahlaki kimlik içselleştirme ve sembolleştirme olmak üzere iki boyutta değerlendirilmektedir. İçselleştirme boyutu gerçekten ahlaki özelliklere

ve değerlere içten verilen önemle ilişkiliyken sembolleştirme boyutu kişinin sahip olduğu ahlaki değerlerini diğer insanlara göstermeye verdiği önemle ilişkilidir (Paruzel-Czachura ve Blukacz, 2021: 2).

Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar, Para Sevgisi ve Ahlaki Kimlik Arasındaki İlişkiler

Son yıllarda gerçekleştirilen araştırmalarda para sevgisinin etik olmayan davranışlara olan etkisinin ortaya konmasına olan ilginin arttığı görülmektedir. Bireylerin elde ettiği gelirlerin etik olmayan davranışlar üzerinde doğrudan etkilerinin olmadığı ortaya çıkmasına rağmen para sevgisinin etik olmayan davranışları doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediği görülmüştür (Tang vd., 2002). Tang ve Chiu (2003)' e göre bireylerin para etiğinin etik olmayan davranışlar üzerinde önemli etkileri mevcuttur. Çünkü onlara göre paraya olan düşkünlüğün çok olması bir aç gözlülüğe işaret eder ve bu sonuç da kişiyi etik olmayan davranışlara yönlendirmektedir. Benzer olarak para gibi materyalist kavramlara çok önem veren bireylerin manipülatif stratejiler geliştirip etik dışı davranışlarda bulunması beklenmektedir (Tang ve Chen, 2008). Bireyler sadece kendilerine fayda sağlama amaçlı değil aynı zamanda örgütlerine fayda sağlamak amaçlı etik dışı davranışlarda bulunabilirler (Lawrence ve Kacmar, 2017). Çünkü parayla ilgili tutum ve davranışlar etik olmayan bireysel ya da örgüt yararına davranışların öncüsü olabilmektedir (Oliveira ve Marques, 2020: 484). Gereçekli Eylem Teorisi (Ajzen ve Fishbein, 1980) etik ya da etik dışı karar vermenin bireylerin sahip olduğu bireysel özelliklerden kaynaklanan tutum ve öznel normlardan etkilendiğini ifade etmektedir.

Bu doğrultuda bireylerin paraya yönelik arzularını ifade eden para sevgisinin örgüt yararına etik olmayan davranışları etkileyebileceği değerlendirilerek H₁ hipotezi geliştirilmiştir.

H₁= Para sevgisinin örgüt yararına etik olmayan davranışlar üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Ahlaki kimlik, bireylerin davranışı gerçekleştirme sürecinde parametreler belirleyen ve ahlaki eylemleri motive eden düzenleyici bir mekanizmadır (Reynolds ve Ceranic, 2007: 1611). Çünkü bireyler kendi ahlaki kimlikleri doğrultusunda kendi benliklerine uygun davranış sergilemek isterler (Erikson, 1964 Akt. Reynolds ve Ceranic, 2007). Dolayısıyla bireylerin sahip oldukları ahlaki değerlerin bir davranışın etik olup olmadığını değerlendirerek o davranışı düzenleyici bir etkide bulunması beklenmektedir. İfade edilen bu nedenlerle ahlaki kimlik özelliklerinin örgüt yanlısı etik dışı davranışlar üzerinde düzenleyici bir etkisinin olduğu değerlendirilmiş ve H₂ hipotezi geliştirilmiştir.

H₂= Para sevgisinin örgüt yararına etik olmayan davranışlar üzerine olan etkisinde ahlaki kimliğin düzenleyici bir etkisi vardır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın amacı bireylerin para sevgisinin örgüt yararına etik olmayan davranış sergileme üzerindeki etkilerini ve bu ilişkide ahlaki kimlik özelliklerinin düzenleyici etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın örnekleme özel sektör çalışanları olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemi tercih edilerek anket uygulamasıyla Ege Bölgesi'nde ikamet eden özel sektör çalışanlarına ulaşılmıştır. Çevrim içi anket uygulamasıyla birlikte 430 kişiden veri elde edilmiş, tamamlanmayan anketlerin değerlendirmeden çıkartılmasıyla 410 kişinin verisiyle analiz süreci gerçekleştirilmiştir. Ankette yer alan ifadelerde öncelikle katılımcılardan demografik bilgileri yanıtlamaları, ardından ahlaki kimlik, örgüt yararına etik olmayan davranış ve para sevgisini ölçmeye ilişkin ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde SPSS ve AMOS programlarından yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin öncelikle geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilmiş ardından araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla gözlenen değişkenlerle düzenleyici etki analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma sürecinde kullanılan ölçeklerde “Kesinlikle Katılmıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri arasında puanlanan 5’li Likert ölçme yöntemi kullanılmıştır.

Ahlaki Kimlik Ölçeği: Ahlaki Kimlik Ölçeği Aquino ve Reed (2002) tarafından geliştirilmiş, 10 ifade ve içselleştirme ile sembolleştirme olmak üzere 2 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Yılmaz ve Yılmaz (2015) tarafından gerçekleştirilmiş ve güvenilirlik katsayısı 0.70’in üzerinde olduğu görülmüştür.

Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlar Ölçeği: Araştırmada kullanılan ölçek Umphress ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilmiş 6 ifade ile tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin dilimizdeki geçerlilik ve güvenilirlik çalışması ise Kürü (2022) tarafından yapılmıştır. Ölçeğe ait güvenilirlik katsayısının 0.90 olduğu ortaya çıkmıştır.

Para Sevgisi Ölçeği: Çalışmada Tang ve Chiu (2003) tarafından geliştirilen 17 ifade ve 4 boyuttan oluşan ölçek kullanılmaktadır. Ölçekte önemlilik, başarı, motive edici ve zenginlik boyutları yer almaktadır. Ölçeğin dilimizde çeşitli çalışmalarda kullanıldığı ve bu çalışmalarda geçerli ve güvenilir özellik gösterdiği görülmektedir (Ilıksu, 2022: 737).

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmaya katılan 410 kişiden yaklaşık %68’i kadın, %32’si erkektir. Katılımcıların %76’sı 19 ile 45 yaş arasında olup, yaklaşık %39’u asgari ücret üzerinde, %32’si asgari ücretin iki katı seviyesinde, %29’u ise asgari ücret seviyesinde aylık gelire sahip olduklarını beyan etmiştir.

Araştırma kapsamında öncelikle ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek amacıyla güvenilirlik testi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlarda geçerli uyum iyiliği değerlerine ulaşılmıştır.

Ahlaki Kimlik Ölçeği: $X^2/df=3,22$; $RMSEA=0,073$; $CFI=0,96$; $GFI=0,96$; $AGFI=0,93$; $NFI=0,94$; $TLI=0,93$ (İç tutarlılık katsayısı= 0,80). Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında ölçekte yer alan 4 ve 7. ifadelerin faktör yüklerinin geçerli olmaması sebebiyle analiz dışında bırakılmış, ölçek 8 ifade ile değerlendirilmiştir.

Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlar Ölçeği: $X^2/df=2,11$; $RMSEA=0,052$; $CFI=0,99$; $GFI=0,98$; $AGFI=0,96$; $NFI=0,98$; $TLI=0,98$ (İç tutarlılık katsayısı=0,85).

Para Sevgisi Ölçeği: $X^2/df=2,71$; $RMSEA=0,064$; $CFI=0,96$; $GFI=0,92$; $AGFI=0,89$; $NFI=0,95$; $TLI=0,95$ (İç tutarlılık katsayısı=0,93).

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin sınanmasının ardından hipotezleri test etmek amacıyla AMOS ile gözlenen değişkenlerle yol analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Düzenleyici analize ilişkin sonuçlar

Değişken	β	S.H.	T.
Para Sevgisi (X)	0,195***	0,47	4,157
Ahlaki Kimlik (W)	-0,006	0,50	-0,127
X.W.	0,113*	0,44	2,566

$R^2=0,060$; *** $p<.001$, * $p<.05$ S.H.= Standart Hata, Standardize edilmiş beta katsayıları raporlanmıştır.

Tablo 1’de gösterilen sonuçlara göre para sevgisinin örgüt yararına etik olmayan davranış üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır ($\beta=0,20$; $p<0,01$). Dolayısıyla H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 1’de yer alan düzenleyici etki analiz sonuçlarına göre, para sevgisinin örgüt yararına etik olmayan davranışlar sergilemeye olan etkisinde ahlaki kimlik özelliklerinin düzenleyici rolünün anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\beta = 0,11$, $p < 0,05$). Bu doğrultuda H_2 hipotezi de desteklenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Elde edilen araştırma sonuçlarında para sevgisinin örgüt yararına etik dışı davranışta bulunmayı etkilediği ve bu ilişkide ahlaki kimlik özelliklerinin düzenleyici bir etki gösterdiği ortaya çıkmıştır. Sonuçlar detaylı incelendiğinde parayı çok önemli, motivasyon kaynağı ya da başarı ve zenginliğin simgesi olarak değerlendiren bireylerin örgüt yanlısı etik dışı davranışta bulunma ihtimallerinin de olduğu görülmektedir. Bu sonuç alandaki diğer araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Çünkü yapılan çeşitli araştırma sonuçlarında da para sevgisinin etik dışı davranış göstermeyi pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Pekdemir ve Turan, 2015; Elias ve Farag, 2009; Tang ve Chiu, 2003). Elde edilen sonuçlarla paraya daha fazla anlam yükleyen bireylerin etik dışı davranış olasılıklarının zaten olduğu ve bu doğrultuda örgüt yararına da etik dışı davranışlarda bulunmaktan sakınmayacakları değerlendirilmektedir. Elde edilen sonuçların bir başka sebebinin de paraya anlam yükleyen bireylerin örgüt yararına etik dışı davranışlar göstererek dolaylı yoldan kazanım elde edeceğini düşünmesi olabilir. Çünkü örgüte, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına yaranmak amacıyla harekete geçen birey özünde kendi geleceği için bu davranışlarda bulunabilir.

Araştırmanın diğer hipotez testinin sonucunda ahlaki kimlik özelliklerinin düzenleyici bir etki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ahlaki kimliğin, para sevgisi ve örgüt yararına etik olmayan davranış ilişkisinde gösterdiği düzenleyici etkiyle para sevgisinin örgüt yanlısı etik dışı davranışta bulunmaya etkisinde azaltıcı bir işlev gösterdiği ortaya çıkmıştır. Yapılan diğer araştırmalarda da benzer olarak bireylerin sahip olduğu ahlaki kimlik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme (Mumcu, 2022) ve prososyal davranışlar (Ding vd., 2016) üzerinde düzenleyici etkilerinin olduğu görülmektedir.

Örgüt yanlısı etik davranışlar sonucunda örgütler uzun vadede büyük problemlerle karşılaşabilmekte, itibar kaybederek etkinliklerini yitirebilmektedir. Dolayısıyla örgütlerde bu yaklaşımların engellenmesi ve teşvik edilmemesi önemlidir. Bu araştırma sonuçları doğrultusunda paraya çok önem veren, parayı bir hedef gibi değerlendiren bireylerin etik olmayan davranışta bulunabilecekleri ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla paraya verdiği önem düzeyi yüksek olan bireylerin istihdam edilirken dikkat edilmesi ve örgüt politika ile etik kurallarının etkin bir şekilde aktarılması önemli olacaktır. Bununla birlikte ahlaki değerleri yüksek bireylerin istihdam edilmesi de örgütlere zarar veren davranışlarda ve örgüt yararına da olsa etik dışı davranışta bulunmaları azaltacaktır.

KAYNAKÇA

- Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Aquino, K. ve Reed, A. (2002), “The Selfimportance of Moral Identity”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423-1440.
- Cialdini, R. B., Petrova, P. K. ve Goldstein, N. J. (2004). The hidden costs of organizational dishonesty. *MIT Sloan Management Review*, 45, 67–74.
- Ding, W., Xie, R., Sun, B., Li, W., Wang, D., & Zhen, R. (2016). Why does the “sinner” act prosocially? The mediating role of guilt and the moderating role of moral identity in motivating moral cleansing. *Frontiers in Psychology*, 7, 1317.
- Elias, R. Z., ve Farag, M. (2010). The relationship between accounting students' love of money and their ethical perception. *Managerial Auditing Journal*, 25(3), 269-281.

- Hardy, S. A. (2006). 'Identity, Reasoning, and Emotion: An Empirical Comparison of Three Sources of Moral Motivation', *Motivation and Emotion* 30, 207–215.
- İlksu, Ö. (2022). "Para Aşkı ve Bireysel Kültürel Değerlerin Tüketicinin Etik İnanışlarına Etkisi: Ankara İlinde Bir Araştırma", *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 8(58), 731-744
- Kürü, A, S. (2022). Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlar: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(1), 409-426.
- Lawrence, E.R. and Kacmar, K.M. (2017), "Exploring the impact of job insecurity on employees' unethical behavior", *Business Ethics Quarterly*, 27(1). 39-70
- Li Z. (2022). Characteristics and Trends in Unethical Pro-organizational Behavior Research in Business and Management: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology*. 13.
- Liu, B. C. ve Tang, T. L. P. (2011). Does the love of money moderate the relationship between public service motivation and job satisfaction? The case of Chinese professionals in the public sector. *Public Administration Review*, 71(5), 718-727.
- Mumcu, A. (2022). "Etik Liderliğin Örgütsel Özdeşleme Üzerindeki Etkisinde Ahlaki Kimliğin Düzenleyici Rolü", *Alanya Akademik Bakış*, 6(1), 1719-1737.
- Oliveira, F. ve Marques, T. M. (2020). The love of money and the propensity to engage in unethical behaviours: a study in the Portuguese context. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 33, 481-499.
- Paruzel-Czachura M. ve Blukacz M. (2021) How relevant for you is to be a moral person? Polish validation of the Self-Importance of Moral Identity Scale. *PLoS ONE* 16(8),1-19.
- Pekdemir, I. M. ve Turan, A. (2015). The Relationships Among Love of Money, Machiavellianism and Unethical Behavior. *Canadian Social Science*, 11(6), 48-59.
- Reynolds, S. J. ve Ceranic, T. L. (2007). The effects of moral judgment and moral identity on moral behavior: an empirical examination of the moral individual. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1610-1624.
- Tang, T. L. P. ve Chen, Y. J. (2008). Intelligence vs. wisdom: The love of money, Machiavellianism, and unethical behavior across college major and gender. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 1-26.
- Tang, T. L. P., Tang, T. L. N. ve Homaifar, B. Y. (2006). Income, the love of money, pay comparison, and pay satisfaction: Race and gender as moderators. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 476-491.
- Tang, T. L. P. (2007). Income and quality of life: Does the love of money make a difference?. *Journal of Business Ethics*, 72(4), 375-393.
- Tang, T. L. P., ve Chiu, R. K. (2003). Income, money ethic, pay satisfaction, commitment, and unethical behavior: Is the love of money the root of evil for Hong Kong employees?. *Journal of Business Ethics*, 46, 13-30.
- Tang, T., Akande, A., Alzubaidi, A., Borg, M., Cheng, B.-S., Chiu, R., Jen, C.-K., Kazem, A., Lim, V., Malovics, E., Osagie, J., Pholsward, R., Sardzoska, E., Stemberidge, A., Sutarso, T., Tang, T., Teo, T., Vlerick, P. (2002). Is 'the love of money' the root of all evil? Or different strokes for different folks: Lessons in 12 countries, *International conference on business ethics in the knowledge economy*.
- Tang, T.L.P. (1992), "The meaning of money revisited", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, 197-202.

- Tang, T.L.P. ve Chiu, R.K. (2003), "Income, money ethics, pay satisfaction, commitment, and unethical behavior: is the love of money the root of evil for Hong Kong employees?", *Journal of Business Ethics*, 46, 13-30.
- Umphress, E. E. ve Bingham, J. B. (2011). "When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors". *Organization Science*, 22(3), 621-40.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B.ve Mitchell, M. S. (2010). "Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs influencing unethical pro-organizational behavior". *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769-780.
- Yılmaz A. G. F. ve Yılmaz A. G. F. (2016). Ahlakî kimlik ölçęđi Türkçe formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4). 111-134.

İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE VİZYONER LİDERLİĞİN ARACI ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Erman KILINÇ

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, ermankilinc@ohu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Edip DOĞAN

Adıyaman Üniversitesi, edogan@adiyaman.edu.tr

Kadir AKTAŞ

Millî Savunma Bakanlığı, aktas0072@hotmail.com

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, iş-aile çatışmasının motivasyon üzerindeki etkisinde vizyoner liderliğin aracı rolünü tespit etmek ve söz konusu etkide yaş demografik değişkeninin olası düzenleyici rolünü araştırmaktır. Araştırmanın örneklemini Türkiye ve bazı Orta Doğu ülkelerinde faaliyet gösteren resmi ve özel şirketlerdeki beyaz, gri ve mavi yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Toplamda 202 katılımcının değerlendirmelerinin yer aldığı anket formları dijital ortamlarda dağıtılmış ve toplanmıştır. Elde edilen veriler bazı istatistik testlerinden geçtikten sonra analiz edilmiştir. Bu kapsamda; geçerlilik, güvenilirlik, çoklu doğrusal bağlantı analizleri yapılmış ve ardından aracı ve düzenleyici analiz teknikleri kullanılarak hipotezler test edilmiştir. SmartPLS-4 programının kullanıldığı yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre iş-aile çatışmasının motivasyon üzerindeki etkisinde vizyoner liderliğin aracı etkisi tespit edilmiştir. Öte yandan, çatışmanın motivasyon üzerindeki etkisinde yaş değişkeninin düzenleyici etkisi bulunmuş ve ± 1 standart sapma aralığına sahip yaş değişkenleri özelinde ayrı ayrı yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş-Aile çatışması, Vizyoner liderlik, Motivasyon.

GİRİŞ

Yönetim biliminin ilk yıllarında duyguların ihmal edilmesine karşın neoklasik yaklaşımdan bu yana, örgütlerin duygular sistemi olduğu kabul edilmiştir (Sarker ve Khan, 2013). Bu bağlamda, etkin ve verimli bir çalışma ortamının oluşabilmesi için beşerî sermayenin tanınma ve takdir edilme gibi psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerekmektedir (Chin vd., 2002) ancak çalışanların yaşadığı bazı olumsuzluklar bunun önüne geçmektedir. İş-aile çatışması bu olumsuz durumlar arasında yaygın olarak gözlenen bir olgudur (Malik vd., 2015).

Kadınların iş hayatına daha aktif katılmaları, klasik aile yapısının değişime uğraması ve çift kariyerli eşler, iş-aile çatışmasına sebep olan başlıca faktörlerdir (Allen vd., 2000). Yapılan pek çok görgül araştırma, iş-aile çatışmasının örgütlerdeki verimlilik, iş tatmini, duygusal bağlılık, etkinlik ve motivasyon gibi pek çok değişkeni negatif yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Malik vd., 2015; Abu Bakar ve Salleh, 2015; Cao vd., 2020; Namasivayam ve Mount, 2004). İş-aile çatışmasının motivasyon üzerindeki etkisini araştıran az sayıdaki araştırma ise bu değişkenin motivasyon üzerinde örgütsel ve bireysel anlamda olumsuz etkilerinin olduğunu ortaya çıkarmış (Bakar ve Salleh, 2015) ve motivasyonun vizyoner liderlik ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir (Caldwell, 2019). Benzer şekilde, vizyoner liderin rehberliğinde çalışan ve motivasyonları yüksek olan işgörenlerde aile içindeki ve iş yerindeki roller birbirleri ile uyumlu olduğunu ve böylelikle iş-aile çatışmalarının azaldığını ortaya koyan çalışmalar vardır (Wang vd., 2022).

İş-aile çatışması yazınında araştırmaya rehberlik edecek doğrudan, genel ve kapsamlı bir teori bulunmamasına rağmen, dolaylı olarak ilişkilendirilebilecek çeşitli teorik yaklaşımlar vardır. İş

ve aileye yönelik en popüler teorik perspektiflerden biri rol teorisi. Khan tarafından geliştirilen rol teorisinde bireylerin; iş ve aile rollerini başarıyla icra etmeye çalışırken çatışan talepler nedeniyle roller arasında zorluklar yaşayacağı öngörülmektedir (Allen, 2001).

Rol teorisine dayanılarak yapılan bu çalışmada iş-aile çatışmasının motivasyon üzerindeki etkisinde vizyoner liderliğin aracı rolü araştırılmıştır. Ayrıca, iş-aile çatışması ile motivasyon arasındaki ilişkide yaş demografik değişkeni kontrol değişkeni olarak kullanılmış ve bu süreç etkisi analiz edilmiştir. Yapılan yazın taramasında bu değişkenlerin birlikte çalışıldığı herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmanın; örgütsel davranış ve liderlikle ilgili literatüre katkı sunacağına inanılmaktadır. Çalışmanın diğer bir katkısının ise rol teorisi üzerinden gerçekleşmesi beklenmektedir. Zira daha çok sosyolojinin çalışma alanında yer alan bu teoriye örgütsel davranış ve liderlik disiplinlerinden bazı değişkenlerinin eklenmesi, disiplinler arası bir bakış açısına hizmet edebilecektir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İş-Aile Çatışması

Sosyal yapısı gereği insanın yaşamında önemli yer tutan pek çok olgu söz konusudur. İş ve aile de bunların önde gelenlerinden yalnızca ikisidir. Ancak bu iki olgunun rol beklentileri her zaman uyumlu olmadığından iş ve aile yaşamı arasında çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır (Netemeyer vd., 1996). İş-aile çatışması, “bireyden iş yerinde talep edilen roller ile ev ortamında sergilenmesi gereken rollerin birbirleri ile uyuşmaması” olarak tanımlanmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985). Çalışan ebeveynlerin ve çalışan boşanmış annelerin sayısı arttıkça bu konuda yapılan araştırmalar da artmaktadır (Rosenzweig vd., 1998).

Aralarında küçük farklılıklar olsa da tüm ebeveynlerin ortak hedefi, günlük hayatlarında iş ve ev arasındaki dengeyi sağlamaktır ancak durum her zaman istenildiği gibi gitmemektedir (Rosenzweig vd., 1998). Yapılan araştırmalar, çatışmanın genellikle bireyler tarafından rollere ayrılan zaman, stres ve davranış kalıplarının diğer rollere üstün gelmesi sonucunda ortaya çıktığını saptanmış ve çatışmanın ilerlemesi hâlinde genel psikolojik bozukluk, gerginlik hissi, kaygı bozukluğu ve hatta madde bağımlılığı gibi ciddi sağlık problemlerinin ortaya çıkabileceğini ortaya koymuştur (Huang, 2010). Rol teorisine göre iş-aile çatışması; iş ve aile arasındaki rol taleplerinin zaman, gerginlik veya davranıştan kaynaklanan uyumsuzluğunun bir neticesi olarak ortaya çıkmakta (Greenhaus ve Beutell, 1985) ve önlem alınmadıkça şiddetlenebilmektedir.

Motivasyon

Motivasyon; liderlik, takımlar, performans yönetimi, yönetim etiği, karar verme süreci ve örgütsel değişim gibi yönetim alanındaki birçok alanla yakından ilişkili olan bir olgudur ve bu nedenle 20. yüzyılın sonundan itibaren pek çok farklı disiplinin ortak araştırma konularından birisi olmuştur (Steers vd., 2004). Motivasyon, “insan davranışlarını yönlendiren ve bireylerin ihtiyaçlarını tatmin eden zihinsel bir dürtü” olarak tanımlanmaktadır (Filgona vd., 2020) ve aşağıda ifade edilen üç ortak özelliğe sahiptir (Pardee, 1990):

- Varsayılan bir iç dürtü olmak,
- Hareket için enerji vermek,
- Hareketin yönünü belirlemek.

Araştırmacılar, motivasyona neden olan etmenleri içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayırmıştır. İçsel motivasyon, “kişinin kendi isteği ile yeni meraklar alanları edinmesi, gözlem yapması ve bilgi edinmesi” olarak tanımlanmaktadır. İlgi çekici ve zorlayıcı iş, bağımsız iş ortamı, karar mekanizmasına katılım, yetki ve sorumluluk paylaşımı, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yetenek ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili olumlu geri bildirim alması gibi

faktörler içsel motivasyonla ilgilidir. Dışsal motivasyon ise daha çok kişinin çevresinde gelişen olaylardan etkilenmektedir (Şeker, 2015). Örneğin; prim ödemeleri, ikramiyeler, terfi etmek ve yöneticisi tarafından takdir edilmek gibi unsurlar dışsal motivasyon kapsamında ele alınmaktadır. Dışsal etkenlerin motivasyonu arttırmadaki rolü önemli olmakla birlikte, içsel etkenler olmadan dışsal etkenlerin çoğu zaman gerekli motivasyonu sağlayamadığı bilinmektedir (Ertürk, 2016).

KOBİ'ler üzerinde yürütülen bir araştırmada, kurumsal eğitim imkanının finansal ödüllerden daha güçlü bir motivasyon kaynağı olduğu sonucuna ulaşılmış ve bu sayede içsel motivasyon ile dışsal motivasyonun arasındaki uyuma dikkat çekilmiştir (Panagiotakopoulos, 2013). Sonuç olarak, örgüt ortamında çalışan bireylerin tutum ve davranışları birbirinden farklı olduğundan liderlerin tüm çalışanlara hitap edecek ortak motivasyon araçlarını bulması gerekmektedir (Varma, 2017). Bu ise ancak liderlerin belirli bir vizyona sahip olmasıyla mümkündür.

Vizyoner Liderlik

Vizyon, “örgütlerin kendilerini gelecekte konumlandıkları yer” olarak tanımlanmakta olup örgütlerin geleceği kendi hedefleri doğrultusunda şekillendirmeleri anlamını taşımaktadır (Kakabadse vd., 2005). Vizyonu gerçekleştirmek için örgütlerin başarılı stratejiler izlemesi gerekmektedir (Aktaş, 2015) ve bu nedenle stratejilerin uygulanmasını sağlayabilecek etkin bir liderlik tarzına ihtiyaç duyulmaktadır (Ani vd. 2020). Örgütsel vizyonu ve geleceğe dair örgütsel hayalleri gerçekleştirebilmek için takipçilerini ikna edebilme becerisi yüksek olan vizyoner liderler, bu koşullarda akla gelen ilk liderlik türlerindedir (Van Knippenberg vd., 2014). Westley ve Mintzberg (1989), bir vizyoner liderin aşağıda ifade edilen üç özelliğe sahip olması gerektiğini ifade etmiştir:

- Ulaşılmak istenen örgütsel geleceği hayal etmek,
- Takipçilerine bu hedefleri anlatabilmek ve onları ikna edebilmek,
- Takipçilerinin söz konusu hedeflere ulaşabilmesi için onları gerekli yeteneklerle güçlendirmek.

Rol teorisinde çalışanlar; “sistemin ihtiyaç ve hedeflerine ulaşmayı sağlayacak tamamlayıcı rolleri üstlenen ve kendilerine verilen rolleri benimseyen bireyler” (Katz ve Kahn, 1978) olarak ifade edilmektedir (yapısal işlevselcilik). Yürütülen görgül araştırmalara göre, vizyoner liderlerin olduğu örgütlerde çalışanlar, kendilerini önceye kıyasla daha enerjik hissetmekte ve işlerini daha iyi yapmaktadır. Bu durum, vizyoner liderin rol içi ve rol ötesi davranışlarından kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak vizyoner lider, çalışanların aile yükümlülüklerini yerine getirmek için daha fazla zaman ve enerjiye sahip olmalarını sağladığından iş-aile çatışmasının azalmasına katkı sağlamaktadır (Wang vd., 2022). Yukarıda ifade edilenler doğrultusunda bu çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi kurulmuştur:

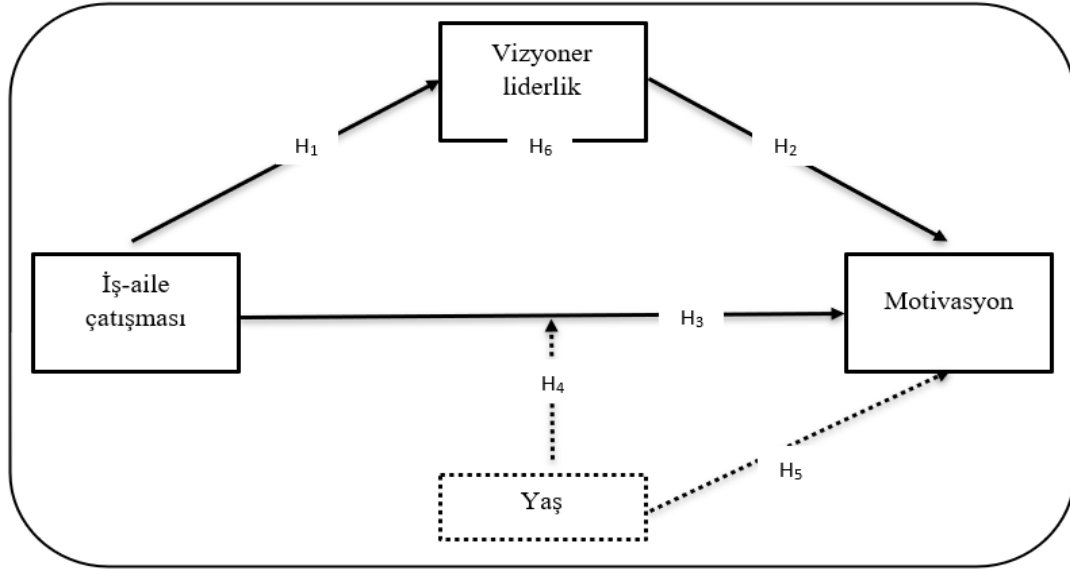
- H1:** İş-aile çatışmasının vizyoner liderlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır,
- H2:** Vizyoner liderliğin motivasyon üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır,
- H3:** İş-aile çatışmasının motivasyon üzerinde negatif yönlü etkisi vardır,
- H4:** İş-aile çatışmasının motivasyon ile arasındaki ilişkide yaş demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır (yazında bu hipotezle ilgili bir araştırmaya rastlanmamıştır),
- H5:** Yaş değişkeninin motivasyon üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır,
- H6:** İş-aile çatışmasının motivasyon ile arasındaki ilişkide vizyoner liderlik değişkeninin aracı rolü vardır (yazında bu hipotezle ilgili bir araştırmaya rastlanmamıştır).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı; iş yerlerinde ortaya çıkan aile ve iş kaynaklı çatışmaların işgörenlerin motivasyonlarına etkisini belirlemek ve bu süreçte vizyoner liderlik ile çalışanlarının olası

rollerini belirlemektir. Araştırma, Türkiye ve bazı Orta Doğu ülkelerinde faaliyet gösteren şirketlerdeki beyaz, gri ve mavi yakalı çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Verilerin elde edilmesinde dijital anket formlarından yararlanılmıştır. Toplanan veriler, teorik modelleri açıklamada yaygın olarak kullanılan SmartPLS-4 programı ile analiz edilmiştir (Quintana ve Maxwell, 1999; Martens, 2005; Weston ve Gore, 2006). Yürütülen yazın taramasında çatışmanın motivasyon üzerinde bir etkiye sahip olduğu ve vizyoner liderliğin motivasyon üzerinde aracı rol üstlendiği görülmüştür (Böhm vd., 2020; Kehr vd., 2022). Araştırmanın modeli Şekil 1’de yer almaktadır.

Şekil 1: Araştırmanın modeli



Ölçüm Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgilerini içeren sorular; ikinci bölümde Matthews ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilen 2 boyutlu ve 6 ifadeli *iş-aile çatışması* ölçeği; üçüncü bölümde Gagné ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilen 4 boyutlu ve 12 ifadeli *iş yerinde motivasyon* ölçeği ve dördüncü bölümde Çınar ve Kaban (2012) tarafından geliştirilen 4 boyutlu ve 12 ifadeli *vizyoner liderlik* ölçeği yer almaktadır. Anket formunda yer alan ölçeklerin tamamı 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır.

Görgül çalışmalarda, tüm çalışan ve yöneticilerden aynı anda veri toplandığı zaman ortak yöntem varyansı oluşabilmektedir. Ortak yöntem varyansı, yapıların kendisinden ziyade paylaşılan ölçüm yöntemlerine dayandırılabilir varyansa atıfta bulunmakta ve bu durum ölçüm hatalarına neden olabilmektedir (Podsakoff vd., 2003). Ortak yöntem varyansını test etmek için Harman’ın (1967) *tek faktör* testi uygulanmış ve açıklanan varyans %41 olarak ölçülmüştür. Bu değer %50’nin altında olduğu için ortak yöntem hatası olmadığı tespit edilmiştir (Kline, 2005).

BULGULAR VE TARTIŞMA

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında toplam 357 anket dijital platformlarda katılımcılara gönderilmiş ve bunların 271’i geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden ise analiz yapmaya uygun 202 anket tespit edilmiştir. Çalışmaya katılmaya gönüllü olan çalışanlara ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların demografik bilgileri

		Sayı	Yüzde			Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	41	20	Eğitim Durumu	Lise	12	6
	Erkek	161	80		Önlisans	24	12
Yaş	18-30 arası	35	17	Lisans	75	37	
	31-43 arası	65	32	Lisansüstü	91	45	
	44-56 arası	68	34	Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	1-5 yıl	42	21
	57 ve üzeri	34	17		6-10 yıl	26	13
Medeni Durum	Evli	149	74	11-15 yıl	33	16	
	Bekar	53	26	16 yıl ve üzeri	101	50	

Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Verilerin analizine geçmeden ilk olarak güvenilirlik ve geçerlilik değerlerine bakılmıştır. İç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach's Alpha ve birleşik güvenilirlik katsayıları (CR) incelenmiştir. Birleşme geçerliğinin tespitinde ise faktör yükleri ile açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri kullanılmıştır. Ölçüm modeli sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Güvenirlik ve geçerlik değerleri

Değişken	Boyut	Faktör Yüğü	Cronbach's Alfa	CR	AVE
<i>İş-aile çatışması</i>	İş-aile	0,764	0,756	0,822	0,730
	Aile-iş	0,936			
<i>Motivasyon</i>	İçsel	0,838	0,768	0,789	0,643
	Tanımlanmış	0,870			
	İçe yansıtılmış	0,739			
<i>Vizyoner liderlik</i>	Aksiyon odaklı	0,911	0,912	0,919	0,850
	Gelecek vizyonlu	0,923			
	Değişime açık	0,932			

Hair ve arkadaşlarına (2022) göre bir ölçeğin faktör yükleri $\geq 0,70$ olmalıdır. Faktör yükü 0,40'ın altında olan ifadelerin ölçüm modelinden çıkarılması; faktör yükü 0,40 ile 0,70 arasında olan ifadelerin ise ait olduğu değişkenin AVE ya da CR değerlerinin eşik değerin altında olması durumunda ölçüm modelinden çıkarılması gerekmektedir. Bu kapsamda *motivasyon* ölçeğine ait *dışsal* boyutu ile *vizyoner liderlik* ölçeğine ait *vizyoner düşünme* boyutu analizden çıkarılmıştır. Cronbach Alfa katsayılarının 0,756 ile 0,912 arasında; CR katsayılarının da 0,789 ile 0,919 arasında gerçekleşmiş olması nedeniyle iç tutarlılık güvenilirliği sağlanmıştır. Tablo 2'de yer alan değerler incelendiğinde, faktör yüklerinin 0,739 ile 0,936 arasında; AVE değerlerinin de 0,643 ile 0,850 arasında olması nedeniyle birleşme geçerliği sağlanmıştır. Ayrışma geçerliğinin tespitinde ise Henseler vd. (2015) tarafından önerilen Heterotrait-Monotrait (HTMT) oranları kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre gerçekleşen HTMT katsayıları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Tanımlayıcı istatistikler ve ayrışma geçerliği sonuçları (HTMT Katsayıları)

Değişken	Ort.	SS	1	2	3	4	VIF
1. Yaş	2,445	0,979					1,312
2. Çatışma	2,865	0,788	0.091				3,006

3. <i>Motivasyon</i>	3,405	0,673	0.156	0.283			3,117
4. <i>Vizyoner liderlik</i>	3,334	0,892	0.080	0.194	0.504		3,186
5. <i>Yaş X çatışma</i>	-	-	0.041	0.067	0.198	0.051	1,000

Henseler ve arkadaşlarına (2015) göre HTMT değerinin teorik olarak birbirine yakın kavramlarda 0,90'ın, uzak kavramlarda ise 0,85'in altında olması istenmektedir. Tablo 3'teki değerlere bakıldığında *aksiyon odaklı* ile *değişime açık* ve *gelecek vizyonlu* boyutlarının bu aralıkta yer aldığı görülmüş ancak bahsi geçen boyutların aynı ölçüğe ait olması nedeniyle analize devam edilmiştir.

Tablo 4: Araştırma modeli sonuçları

Değişkenler		R ²	f ²	Q ²
<i>Çatışma</i>	Vizyoner liderlik	0,024	0,025	0,089
<i>Yaş</i>			0,026	
<i>Çatışma</i>	Motivasyon	0,198	0,011	0,140
<i>Vizyoner liderlik</i>			0,161	
<i>Yaş X çatışma</i>			0,024	

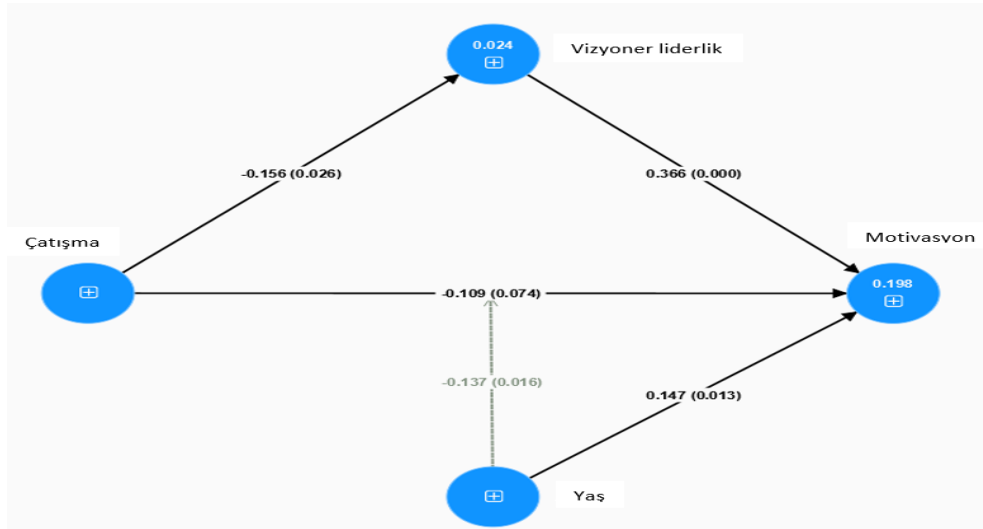
Varyans artırıcı faktör (VIF) katsayısının 5'in altında olması araştırmada kullanılan değişkenler arasında doğrusallık problemi olmadığını kanıtı olarak değerlendirilmektedir ve bu çalışmada 5 sınırı aşılmamıştır (Hair vd., 2022). Modele dair R² değerleri incelendiğinde ise bağımlı değişkenlerden *vizyoner liderliğin* %2,4, *motivasyonun* ise %19,8 oranında bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. Etki büyüklüğü katsayısı olarak bilinen f² değerlerinin ise 0,02 ve üzerinde olması düşük; 0,15 ve üzeri olması orta; 0,35 ve üzeri olması ise yüksek etki olarak yorumlanmaktadır (Cohen, 1988). Sarstedt ve arkadaşlarına (2017) göre bu katsayının 0,02'nin altında gerçekleştiği durumlarda bir etkiden söz etmek mümkün değildir. Bulgular ışığında; *iş-aile çatışmasının vizyoner liderlik* üzerinde düşük; *yaş, çatışma ve yaş X çatışma* değişkenlerinin *vizyoner liderlik* üzerinde düşük ve *vizyoner liderliğin motivasyon* üzerinde orta derecede etkiye sahip olduğu görülmüştür. *Çatışmanın motivasyon* üzerindeki etkisi ise %2'lik değerinin altında yer aldığı için değerlendirme dışında bırakılmıştır. Endojen (bağımlı) değişkenler için hesaplanan tahmin gücü katsayılarını temsil eden Q² değerlerinin sıfırdan büyük olması nedeniyle araştırma modelinin tahmin gücüne sahip olduğu gözlenmiş ve direkt etkilere yönelik sonuçlar Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5: Araştırma modeli araştırma modeli doğrudan ve dolaylı etki katsayıları

Doğrudan Etki Katsayıları					
Test Edilen Yol		Standart β	Standart Sapma	t değeri	p değeri
<i>Çatışma</i>	Vizyoner liderlik	-0,156	0,070	2,228	0,026
<i>Yaş</i>		0,147	0,059	2,480	0,013
<i>Çatışma</i>	Motivasyon	-0,109	0,062	2,688	0,074
<i>Vizyoner liderlik</i>		0,366	0,063	5,827	0,000
<i>Yaş x çatışma</i>		-0,137	0,057	2,403	0,016
Dolaylı Etki Katsayıları					
Test Edilen Yol		Standart β	Standart Sapma	t değeri	p değeri
<i>Çatışma</i>	Vizyoner liderlik Motivasyon	-0,057	0,028	2,074	0,038

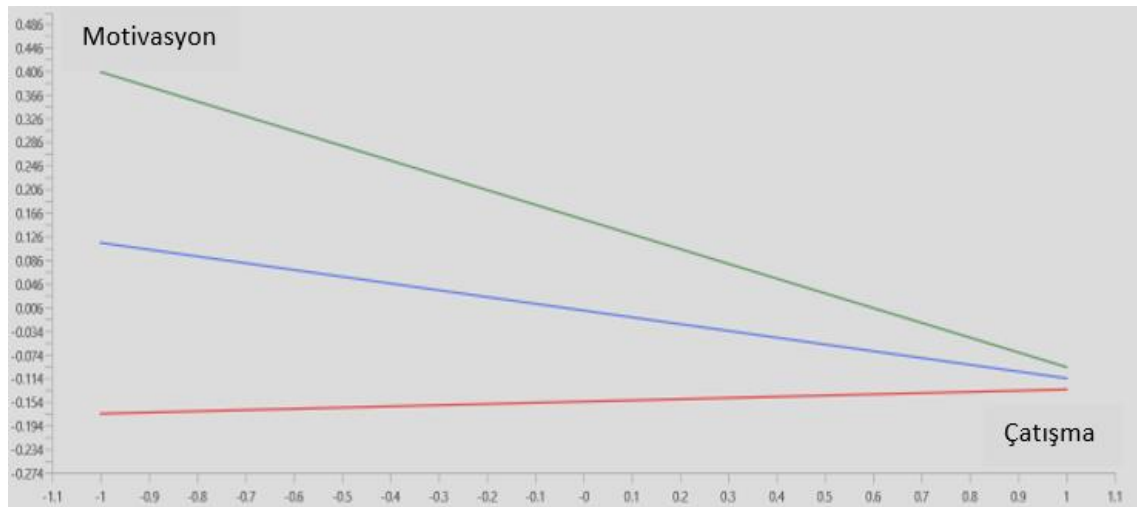
Tablo 5 incelendiğinde *vizyoner liderlik* üzerinde *çatışmanın* ($\beta=-0,156$; $p<0,05$); *motivasyon* üzerinde *yaş* ($\beta=0,147$; $p<0,05$), *çatışma* ($\beta=-0,166$; $p>0,05$), *vizyoner liderlik* ($\beta=-0,366$; $p<0,05$) ve *yaş X çatışma* değişkenlerinin ($\beta=-0,137$; $p<0,05$) etkileri tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında araştırmanın 1, 2, 5 ve 6 numaralı hipotezleri desteklenmiş ancak 3 numaralı hipotez anlamlılık değerinin gereken koşulu sağlamaması nedeniyle ($p>0,05$) reddedilmiştir. Öte yandan, düzenleyici etki kapsamında üç farklı değişkenden yararlanılmış ve Sobel testi ile veriler değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarında *çatışmanın motivasyon* üzerindeki etkisinde *vizyoner liderliğin* ($\beta=-0,057$; $p<0,05$) anlamlı etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu sebeple düzenleyici etkiyi analiz eden 4 numaralı hipotezin de kabul edilmesine karar verilmiştir. Şekil 2’de araştırma kapsamında kullanılan bağımsız, bağımlı, aracı ve düzenleyici değişkenlerin hem faktör yükleri hem de anlamlılık değerleri gösterilmektedir.

Şekil 2: Bağımsız, bağımlı, aracı ve düzenleyici değişkenler



Araştırma modelinde *yaş* değişkeninin düzenleyici rolünü test etmek için, etkileşim terimi oluşturulmuştur. Etkileşim terimi *yaş* >> *çatışma* >> *motivasyon* yolundaki etkinin test edilmesi için oluşturulmuştur. Tablo 5’te yer alan etkiler doğrultusunda *çatışmanın motivasyon* üzerindeki olumsuz etkisinde yaşın düzenleyici etkisinin olduğu görülmüştür. Bu etkinin farklı yaş gruplarında ne şekilde davrandığını belirlemeye yönelik SmartPLS programı tarafından basit eğim (simple slop) grafiği oluşturulmuş ve Şekil 3’te gösterilmiştir.

Şekil 3: Yaş >> Çatışma >> Motivasyon Yolu eğim grafiği



Eğim grafiği, bireylerin yaş ortalaması ile yaşın ± 1 standart sapma (SS) değerlerine göre oluşturulmuştur. Eğim grafiğinde doğruların farklı yönlere gitmesi düzenleyici etkinin varlığına işaret etmektedir. Şekil 3'te yer alan eğim grafiği incelendiğinde, ortalama yaş düzeyinde *çatışma* ile *motivasyon* arasında negatif yönlü ve zayıf bir etki görülmüş ve bu etkinin yaş ortalaması arttıkça daha da arttığı gözlenmiştir. Buna göre yaş ortalaması yüksek bireylerde (+1 SS) *çatışma*, *motivasyonu* daha fazla düşürmektedir. Öte yandan düşük yaş gruplarında ise (-1 SS) *çatışma* *motivasyonu* azaltmamakta ve hatta çok kısıtlı bir biçimde artırmaktadır. Bir başka deyişle, genç yaştaki bireyler açısından *çatışmanın motivasyon* üzerinde az da olsa olumlu etkisi söz konusudur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, örgütlerde sıklıkla gözlenen iş-aile çatışmasının motivasyon üzerindeki muhtemel etkisi, bu etkinin farklı yaş grupları açısından anlamı ve vizyoner liderliğin çatışma-motivasyon düzlemindeki aracı rolü araştırılmıştır. Araştırma kapsamında altı hipotez geliştirilmiş ve bunlar *kısmi en küçük kareler* analiz tekniğiyle SmartPLS istatistik programı kullanılarak test edilmiştir.

Araştırmanın birinci hipotezi, iş-aile çatışması ile vizyoner liderlik arasında negatif yönlü bir etkinin olduğudur. Analiz sonuçlarına göre bu hipotez doğrulanmıştır. Buna göre, bir örgütte vizyoner liderliğin başarıyla uygulandığı örgütlerde iş-aile çatışması düşük olmaktadır. Zira vizyoner lider takipçilerinin ilişkisel enerjilerini artırmakta ve bu da iş-aile çatışmasını azaltmaktadır. Bu sonuç Kovid-19 döneminde Çin'de yapılan uygulamalı bir çalışmanın sonuçları ile birebir örtüşmektedir (Wang vd., 2022). Araştırmanın ikinci hipotezine göre vizyoner liderliğin işte motivasyon üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Yani vizyoner liderlik türünün hâkim olduğu örgütlerde iş motivasyonu yüksektir. Analiz sonuçlarına göre bu hipotez de desteklenmiştir. Benzer değişkenler kullanılarak yapılan farklı bilimsel araştırmalar da bu sonucu güçlendirmektedir (Rawolle vd., 2017; Erarslan, 2022; Uygun ve Bulut, 2019). Çalışanın, “iş-aile çatışmasının işte motivasyon üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklindeki üçüncü hipotezi reddedildiği için burada yorumlanmamıştır. Çalışanın “iş-aile çatışması ile işte motivasyon arasındaki ilişkide yaş değişkeninin düzenleyici rolü vardır” şeklinde ifade edilen dördüncü hipotezi yapılan analizlerle desteklenmiştir. Buna göre yaş ortalaması yüksek çalışanlarda iş-aile çatışması, işte motivasyonu daha fazla düşürmekte iken yaş ortalaması düşük çalışanlarda çatışmanın motivasyon üzerinde böyle bir etkisi görülmemektedir. Nicel verilerle desteklenen bu hipotez hem teorik anlamda örgütsel davranış yazınına hem de pratik anlamda örgütlerde liderlik yapanlara katkı sunması açısından önemlidir. Öte yandan, rol teorisinde bireylerin motivasyonlarının farklı yaş aralıklarına göre değiştiğini gösteren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın beşinci hipotezine göre yaş değişkeninin işte motivasyon üzerinde olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır ve bu hipotez de analiz sonuçları ile desteklenmiştir. Çalışanın altıncı ve son hipotezi “iş-aile çatışmasının işte motivasyon ile arasındaki ilişkide vizyoner liderliğin aracı rolü vardır” şeklinde ifade edilmiştir. Dolaylı etki katsayılarına bakıldığında bu hipotez de desteklenmiştir. Bu hipotezin desteklenmesi hem teorik hem de pratik anlamda önemlidir. Zira yapılan yazın taramasında bu değişkenlerin bir arada incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bu çalışma literatüre teorik katkılar sunacaktır. Özetle, örgüt ortamında motivasyonu düşüren iş-aile çatışmasını önlemek veya en aza indirmek için uğraşan liderler, vizyoner liderlik yaklaşımını benimseyerek başarı şanslarını arttırabileceklerdir.

Bu araştırmadaki verilerin tek seferde toplanması, sınırlı bir bölgeyi kapsamaması ve ankete katılmayan bireylerin ifadelerini kapsamaması kısıtlılıktır. Coğrafi olarak daha farklı alanlarda benzer çalışmaların yürütülmesi konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Abu Bakar, Z. & Salleh, R. (2015). Role demands, work-family conflict and motivation: A proposed framework. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7(2), 78-87.

- Aktaş, K. (2015). Uluslararası işletmelerde stratejik yönetim. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 1-19.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Burck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work to family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Ani M. M., Fahmy, R., Lukito, H., Prima Lita, R., & Rahim, R. (2020). Visionary leadership role: building A ghost town civilization. *International Journal of Management*, 11(1), 31-55.
- Bakar, Z. A., & Salleh, R. (2015). Role demands, work-family conflict and motivation: A proposed framework. *Global Business and Management Research*, 7(2), 78-87.
- Böhm, R., Rusch, H., & Baron, J. (2020). The psychology of intergroup conflict: A review of theories and measures. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 178, 947-962.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, New Jersey: Lawrence Erlbaum, Mahwah.
- Caldwell, B. F. (2019). *Visionary leadership and intrinsic motivation as predictors of perceptions of meaningful work in project managers* (unpublished doctoral dissertation). Capella University, Minneapolis, United States of America.
- Cao, J., Liu, C., Wu, G., Zhao, X., & Jiang, Z. (2020). Work–family conflict and job outcomes for construction professionals: The mediating role of affective organizational commitment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1-24.
- Chin, K. S., Pun, K. F., Ho, A. S., & Lau, H. (2002). A measurement-communication-recognition framework of corporate culture change: An empirical study. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 12(4), 365-382.
- Çınar, F. & Kaban, A. (2012). Conflict management and visionary leadership: An application in hospital organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 197-206.
- Erarslan, H. (2022). Okul müdürlerinin sergilemiş olduğu vizyoner liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki: Adıyaman örneği. *Temel Eğitim Dergisi*, 16, 28-41.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 1-15.
- Filgona, J., Sakiyo, J., Gwany, D. M., & Okoronka, A. U. (2020). Motivation in learning. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 10(4), 16-37.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Harman, H. H. (1967). *Modern factor analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Henseler, J., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2015), A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, California: Sage Publications.
- Huang, P. (2010). Exploring the Relationship between Work-Life and Stress. <http://www.worklifelaw.org/pubs/ExploringtheRelationshipBetweenWork.pdf>.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress*. New York: Wiley & Sons.
- Kakabadse, N., Kakabadse, A., & Lee-Davies, L. (2005). Visioning the pathway: A leadership process model. *European Management Journal*, 23(2), 237-246.
- Katz D. & Kahn R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley Press.
- Kehr, H. M., Voigt, J., & Rawolle, M. (2022). Implicit motives as the missing link between visionary leadership, approach and avoidance motivation, and vision pursuit. *Organizational Psychology Review*, 12(2), 135-161.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Malik, S., Awan, A. G., & Ain, Q. (2015). Role of work family conflict on organizational commitment and organizational effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 7(1), 222-229.
- Martens, M. P. (2005). The use of structural equation modeling in counseling psychology research. *The Counseling Psychologist*, 33(3), 269-298.
- Matthews, R. A., Kath, L. M., & Barnes-Farrell, J. L. (2010). A short, valid, predictive measure of work-family conflict: Item selection and scale validation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 75.
- Namasivayam, K., & Mount, D. J. (2004). The Relationship of Work-Family Conflicts and Family-Work Conflict to Job Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28(2), 242-250.
- 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.
- Panagiotakopoulos, A. (2013). The Impact of Employee Learning on Staff Motivation in Greek Small Firms: The Employees' Perspective. *Development and Learning in Organizations: an International Journal*, 27(2), 13-15.
- Pardee R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. *A literature review of selected theories dealing with job satisfaction and motivation*. Educational Resources Information Center (ERIC). <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf>
- 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.
- Quintana, S. M., & Maxwell, S. E. (1999). Implications of recent developments in structural equation modeling for counseling psychology. *The Counseling Psychologist*, 27(4), 485-527.
- Rawolle, M., Schultheiss, O. C., Strasser, A., & Kehr, H. M. (2017). The motivating power of visionary images: Effects on motivation, affect, and behavior. *Journal of Personality*, 85(6), 769-781.

- Ringle, Christian M., Wende, Sven ve Becker, Jan-Michael. (2022). SmartPLS 4. Boenningstedt: SmartPLS. <https://www.smartpls.com>
- Rosenzweig, J. M., Ogilvie, M. & Brennan, E. (1998). Toward a model of work and family balance: How families with children having serious emotional disorders manage caregiving and worklife. In K. J. Exo & L. J. Gordon (Eds.), *Building on family strengths: Research and programs in support of children and their families*. 1996 conference proceedings. (pp. 130-132). Research and Training Center on Family Support and Children's Mental Health, Portland State University.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modelling, In C. Homburg, M.Klarmann, A.Vomberg (Eds.), *Handbook of Market Research*, Heidelberg: Springer Publications.
- Sarker, S. I., & Khan, M. R. (2013). Classical and neoclassical approaches of management: An overview. *Journal of Business and Management*, 14(6), 1-5.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Şeker, S. E. (2015). Motivasyon teorisi. *YBS ansiklopedi*, 2(1), 22-26.
- Uygun, S. V. & Bulut, Y. (2019). Vizyoner liderlik uygulamalarının kamu personelinin görev motivasyonuna etkisi: karşılaştırmalı bir analiz. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 670-686.
- Van Knippenberg, D. & Stam, D. (2014). *Visionary leadership* 12. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, 241-259.
- Varma, C. (2017). Importance of employee motivation & job satisfaction for organizational performance. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 6(2), 10-20.
- Yıldız, E. (2021). *SmartPLS ile yapısal eşitlik modellemesi reflektif ve formatif yapılar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Wang, H., Zhang, H., Xie, J., & Zheng, J. (2022). Seeing the big picture during the COVID-19 pandemic: The spillover effects of visionary leadership on employees' work-to-family conflict. *Current Psychology*, 1-12.
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 17-32.
- Weston, R., & Gore Jr., P. A. (2006). SEM 101: A brief guide to structural equation modeling. *The Counseling Psychologist*, 34, 719-751.

İNSAN KAYNAKLARI TEMİN VE SEÇİMİNDE ENTROPİ TEMELLİ OCRA YÖNTEMİNİN UYGULANMASI

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif KARA
Giresun Üniversitesi, akifkara28@gmail.com

Yüksek Lisans Öğrencisi, Nazugum SMAI
Giresun Üniversitesi, smainazugum@gmail.com

ÖZET

İşe alım kriterleri insan kaynakları yönetimi alanında önemli bir konudur. Sektörlere, işletmelere ve ihtiyaç duyulan pozisyonlara göre değişmekle birlikte genel olarak dikkat edilmesi gereken temel kriterler söz konusudur. Bu çalışmada tekstil sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir işletme için “tekstil makinesi satış/pazarlaması” biriminde çalışacak bir iş gören seçimi problemi gerçekleştirilmektedir. Çalışmada kriterlerin ağırlıkları objektif kriter ağırlıklandırma yöntemlerinden olan ENTROPİ yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Ağırlığı en yüksek kriter “iş deneyimi” olarak belirlenmiştir. Adayların seçimi ise OCRA yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda; A4 kodu ile belirtilen aday seçilmiştir. Ayrıca, Gri İlişkisel Analiz ve CODAS yöntemleri ile seçim işlemi gerçekleştirilmiş ve aynı sonuca ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çok Kriterli Karar Verme, İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Alım Kriterleri, SWARA, OCRA.

GİRİŞ

Küreselleşen bir dünyada işletmeler de bu rüzgârdan etkilenmektedir. İşletmelerin faaliyetlerine devam edebilmesi için gerekli olan yetilerden birisi de yaşanan değişime uyum göstermesidir. Uyum sürecinin en başat gereklilikleri arasında, kaynakları etkin kullanmak yer alır. İşletmeler için en önemli kaynaklardan birisi de insan kaynağıdır (Alp ve Topuz, 2018: 1282). Karabesevic vd. (2018), bir işletmede iş görenlerin bilgi, yetenek ve motivasyonlarının o işletmenin başarısını belirlediğini ifade etmektedir. İnsan kaynağı potansiyeli aynı zamanda herhangi bir organizasyonun başarısı üzerinde belirleyici olan önemli bir stratejik faktördür. Bu minvalde, son yıllarda üzerinde en fazla durulan ve işletme içerisinde etkinliği giderek artan ve hiyerarşi içinde üst konumlara taşınan bir yönetim alanını ifade etmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Erdoğan, 2003; Can vd., 2005):

- *İnsan kaynaklarından etkili ve verimli bir şekilde yararlanmak*
- *Bireysel ve örgütsel gelişimi sağlamak maksadıyla yetkinlikleri yükseltmek*
- *Performans ve yetkililikleri ödüllendirmek*
- *Rekabet gücünü artırmak amacıyla yenilikçiliği, yaratıcılığı ve esnekliği artırmak*
- *İKY fonksiyonlarını daha etkin bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla yeni bir anlayışı uygulamak*
- *Çalışanları güçlendirmek ve çalışanlarla ilişkileri geliştirmek.*

İnsan Kaynakları, tüm sektörlerde önemlidir. Tekstil sektöründe de güçlü bir insan kaynakları yöneticiliği ile rekabet edilebilirlik ve sürdürülebilirlik artırılabilir. İş görenlerden sağlanması muhtemel maksimum faydaya erişebilmenin yolu insan kaynakları yönetiminin çalışma alanını oluşturmaktadır (Alpugan, 1998: 312). Dolayısı ile yeni işe alınacak birisi konusunda verilmesi gereken kararlar örgütsel sürdürülebilirlik açısından elzemdir. Bu minvalde, yetenekli, azimli, teknolojik gelişmelere duyarlı ve iş konusunda becerikli adayların seçilmesi; işe alım kriterlerinin

yapılacak olan iş ile ilgili olması gibi konular işletmelerin başarıya ulaşmalarına yardımcı olmaktadır (Demirci ve Kılıç, 2019: 164; Ersoy, 2021) .

İnsan kaynakları yönetimi alanında işgören seçimi önemli bir yerde durmaktadır. İşgören seçimi; işletmelerin ihtiyacını giderecek, istihdamı sağlayacak ve işin gerekliliğini yerine getirecek donanımlı adayların seçilme sürecidir ve insan kaynakları planlamasının son aşamasını oluşturmaktadır. Bu evrede, işe veya işletmeye başvuran adayların işverenin ihtiyacına binaen çeşitli yöntemlerle seçilmesi gerekmektedir. Dolayısı ile öncelikle işverenin/işletmenin ihtiyaçlarının iyi tanımlanmış olması, aday havuzunun ilgili kriterlere göre belirlenmesi ve etkili bir seçim yönteminin kullanılması elzemdir. İşletmeler bu süreçlerde geleneksel veya modern yöntemlerden faydalanmaktadır. Mülakat, test yöntemleri gibi yöntemlerin yanı sıra çok kriterli karar verme yöntemleri de kullanılmaktadır.

Çok kriterli karar verme (ÇKVV); birçok kriteri aynı anda değerlendirerek, alternatiflere değerler atama süreci olarak tanımlanmaktadır. Yöneylem araştırmasının çalışma alanlarından birisidir. Karar verme süreçlerini objektif bir hale getirmeyi ve kolaylaştırmayı amaçlamaktadır. Tarihi gelişimi açısından bakıldığında 1700'lü yıllara kadar uzandığı ifade edilmektedir (Tzeng ve Huang, 2011:5-6). 1970'li yıllar ile birlikte günümüzde de kullanılan, geliştirilen birçok yöntem vardır.

Şekil 1: Çok kriterli karar verme süreci



Kaynak: Özçalıcı (2021: 55)

Literatürde kullanılan birçok ÇKVV yöntemi vardır. Kriter ağırlıklandırma problemlerinde; SWARA, CRITIC, Entropi, MEREC, CILOS gibi yöntemler kullanılmaktadır. Sıralama ve seçim problemlerinde; WASPAS, EDAS, OCRA, COPRAS, VIKOR gibi yöntemler kullanılmaktadır. Ayrıca; bu yöntemler bulanık mantık temelli olarak da modifiye edilmekte ve kullanılmaktadır. ÇKKV yöntemleri; işletme, iktisat, üretim, lojistik, çevre, finans ve enerji başta olmak üzere birçok alanda yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu teknikler açık ve kesinlik içermektedir, kullanımları kolaydır.

Bu çalışmanın amacı tekstil sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir işletme için Tekstil makineleri satışı biriminde değerlendirilecek personel seçiminde (pazarlama) kullanılacak kriterlerin ağırlıklandırmasını ve en uygun adayın seçimini gerçekleştirmektir. Aynı zamanda çok kriterli karar verme yöntemleri arasında yer alan objektif ağırlıklandırma yöntemleri arasında bulunan ENTROPİ yöntemi ile sıralama yöntemleri arasında bulunan OCRA yönteminin uygulamasını gerçekleştirerek, ilgili literatüre katkı sunmaktır. Çalışmayı, literatürden farklı kılan yanları ise bu yöntemle bu alana ilişkin az sayıda çalışma olmasıdır. Literatürde personel seçimine ilişkin yoğunlukla CRITIC yöntemi kullanılmıştır (Bknz. Kara vd, 2023). Çalışmada ayrıca Gri İlişkisel Analiz ve CODAS yöntemleri ile de seçim işlemi gerçekleştirilmiş ve karşılaştırma yapılmıştır. Çalışmanın çeşitli kısıtları bulunmaktadır. Çalışmada tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmeden veri toplanmıştır, dolayısı ile farklı sektörlerde ya da işletmelerde farklı sonuçlar elde edilebilir.

Çalışmanın planı şu şekildedir. İkinci bölümde ilgili literatür incelemesine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde çalışmada kullanılan yöntemlerin adımları ve kriterler açıklanmıştır. Daha sonra uygulama yapılmış ve bulgulara yer verilmiştir. Son bölümde ise çalışmanın genel bir değerlendirilmesi yapılmış ve muhtemel araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

LİTERATÜR İNCELEMESİ

İnsan Kaynakları Yönetimi alanında çok kriterli karar verme yöntemleri kullanılarak yapılan ulusal ve uluslararası çalışmaların bir kısmı literatür inceleme bölümünde ele alınmıştır. Aynı zamanda çalışmada kullanılan ENTROPİ ve OCRA yöntemi kullanılarak yapılan farklı alanlardan çalışmalara da değinilmiştir.

İş gören temin ve seçimi konusunda ÇKKV yöntemleri ile yapılan çalışmalar son yıllarda sayıca artmaktadır. Buna ilişkin olarak;

Aslan, Hüseyinoğlu ve Budak (2023) tarafından yapılan çalışmada TOPSIS yöntemi kullanılarak mülakat listesi oluşturulmuş ve en uygun aday seçimi de VIKOR yöntemi ile tespit edilmiştir. Çalışmada seçim kriteri olarak yaş, tecrübe, bilgisayar bilgisi ve yabancı dil bilgisi belirlenmiştir.

Sağbaş, Yalçın ve Erdoğan (2023) tarafından yapılan çalışmada PIPRECİA-G ve F-RAFSI hibrit yöntemi ile CEO seçimi gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, CEO seçimi için 7 kriter kullanılmıştır. Ağırlığı en yüksek kriter “inovasyon ve yaratıcılık” olarak belirlenmiştir. 4 aday arasından A3 kodlu aday seçilmiştir.

Yıkılmaz (2023) yaptığı çalışmada CRITIC ve CoCoSo yöntemleri ile orta düzey yönetici seçimi gerçekleştirmiştir. Çalışmada 7 kriter kullanılmıştır. “İletişim yeteneği” kriteri ağırlığı en yüksek kriter olarak bulunmuştur. 5 alternatif arasından ise A1 kodu ile gösterilen aday seçilmiştir.

Kaygısız (2023) çalışmasında CRITIC ile ROV metodlarını kullanarak insan kaynakları yöneticisi seçimi gerçekleştirmiştir. Çalışmada 9 kriter kullanılmıştır. 7 aday arasından insan kaynakları yöneticisi seçimi yapılmıştır. Ağırlığı en yüksek kriter “eğitim durumu” olarak bulunmuş ve A6 kodu ile gösterilen aday seçimi yapılmıştır.

Kara ve Yalçın (2023) yaptıkları çalışmada F-DEMATEL ve F-RAFSI yöntemlerini kullanarak kalite kontrol yöneticisi seçimi gerçekleştirmiştir. Bulanık DEMATEL yöntemi ile çalışmada kullanılan 7 kriter ağırlıklandırılmış ve “ürün ve hammadde bilgisi” en yüksek ağırlığı sahip kriter olarak belirlenmiştir. Seçimi gerçekleştirilen 4 adaydan A1 kodu ile gösterilen aday Bulanık RAFSI yöntemi ile seçilmiştir.

Kurşun ve Kara (2023) çalışmalarında Entropi ve DNMA yöntemlerini kullanarak sağlık sektöründe finans yöneticisi seçimi gerçekleştirmiştir. Çalışmada 9 aday 6 kriter kullanılarak değerlendirilmiştir. Çalışmada, “bütçe planlama ve tahmin yeteneği” en önemli kriter olarak belirlenmiş ve A3 kodu ile belirtilen aday seçimi gerçekleştirilmiştir.

Ersoy (2021) çalışmasında AHP ve TOPSIS yöntemlerini kullanmıştır. Çalışmada tekstil sektöründe personel seçimi gerçekleştirilmiştir. Çalışmada 8 alternatif ve 7 kriter kullanılmıştır. İş deneyimi kriteri ağırlığı en yüksek kriter olarak belirlenmiştir.

Ayçin (2020) yaptığı çalışmada lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin bilgi sistemleri departmanına alınacak personel için CRITIC ve MAIRCA yöntemlerini kullanmıştır. Çalışmada; ERP yazılımı kullanabilme becerisi, iletişim yeteneği, sektör deneyimi, yabancı dil bilgisi, veri tabanı yönetimi sistemleri bilgisi, teknolojik gelişmeleri takip yeteneği ve takım çalışmasına uygunluk kriterleri kullanılmıştır. Çalışma sonucunda; ERP yazılımı kullanabilme becerisi, sektör deneyimi ve iletişim yeteneği kriterleri en önemli kriterler olarak bulunmuştur.

Ulutaş (2019) yılında Entropi ve MABAC yöntemlerini kullandığı çalışmasında bir mobilya işletmesi için en uygun pazarlama yöneticisini belirlemiştir. Çalışmada; iş tecrübesi, eğitim, takım çalışmasına yatkınlık, bilgisayar becerileri, yabancı dil seviyesi, iletişim becerileri, ikna kabiliyeti ve talep edilen ücret kriterler olarak kullanılmıştır.

Yıldız ve Deveci (2013) yılında bulanık VIKOR yöntemini kullanarak teknoloji sektöründe faaliyet gösteren bir işletme için personel seçim sürecini incelemiştir. Çalışmada 5 kriter

kullanılmıştır. Bu kriterler; iş tecrübesi, eğitim düzeyi, yabancı dil, aldığı eğitimler ve sosyal ilişkilerdir. Sonuç olarak ise iş tecrübesi en önemli kriter olarak bulunmuştur.

Eroğlu, Yıldırım ve Özdemir (2014) yılında yaptıkları çalışmada ORESTE yöntemi ile personel seçimi problemi gerçekleştirmiştir. Çalışmada 21 kriter kullanılmış ve muhasebe-pazarlama departmanları için personel seçimi ile adayların sıralanmasına ilişkin bir çözüm yaklaşımı sunulmuştur.

ENTROPİ yöntemi kullanılarak yapılan seçili çalışmalar Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: ENTROPİ yöntemi literatür incelemesi

Yazar	Konusu	Metod
Ayçin ve Çakın (2019)	Ülkelerin inovasyon performanslarının ölçümü	ENTROPİ-MABAC
Bakır ve Atalık (2018)	Hizmet kalitesi değerlendirilmesi	ENTROPİ-ARAS
Akbulut ve Hepşen (2021)	Finansal performans ve pay senedi getirileri arasındaki ilişkinin analizi	ENTROPİ - CoCoSo
Kara ve Şeyranlıoğlu (2023)	Likidite düzey karşılaştırılması	ENTROPİ- GİA
Sarıhan ve Aydın (2023)	İhracat performansı karşılaştırılması	ENTROPİ -EDAS
Çilek ve Karavardar (2022)	Verimlilik analizi	ENTROPİ - OCRA
Aydın ve Bölükbaşı (2022)	Kaynak tabanlı performans değerlendirme	ENTROPİ - OCRA

Tablo 1’de gösterildiği üzere ENTROPİ yöntemi MABAC, ARAS, CoCoSo, Gri İlişkisel Analiz, EDAS gibi birçok yöntemle bütünleşik olarak kullanılmaktadır. Yöntemin OCRA yöntemi ile hibrit olarak kullanıldığı çok az çalışma vardır. Bu yönüyle değerlendirildiğinde İKY alanında ilk kez kullanılması hasebiyle bir katkı olarak değerlendirilebilir. Bunun yanı sıra yöntem; performans ölçümü, verimlilik analizi, hizmet kalitesinin değerlendirilmesi gibi farklı alanlarda yoğun olarak kullanılmaktadır.

OCRA yöntemi kullanılarak yapılan seçili çalışmalar Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: OCRA yöntemi literatür incelemesi

Yazar	Konusu	Metod
Doğan (2023)	İnovasyon performanslarının incelenmesi	CRITIC-OCRA
Gülençer ve Türkoğlu (2020)	Finansal Gelişmişlik performansı	İstatistiksel Varyans - OCRA
Altıntaş (2022)	Vergi rekabetçiliği performansı	İstatistiksel Varyans - OCRA
Altın (2023)	Halka arzların incelenmesi	CRITIC -OCRA
Mishra vd. (2023)	Sürdürülebilir kentsel ulaşım seçeneklerinin seçimi	Bütünleşik Sezgisel Bulanık Yakınlık Katsayısı Tabanlı OCRA Yöntemi
Wang vd. (2024)	Telekomünikasyon altyapısının karşılaştırılması	CRITIC - OCRA

Çalışmada kullanılan kriterler, kodları ve birimleri Tablo 3’de gösterilmektedir. Kriterler literatürden ve sektörden yararlanılarak oluşturulmuştur. Kriterlere ilişkin veriler ilgili işletmeden Tablo 3’de belirtilen “birimlere” göre elde edilmiştir.

Tablo 3: Karar kriterleri, kodları ve birimleri

Kriter	Kodu	Birimi
Teknik Bilgi	K1	5'li likert
Yabancı Dil	K2	100 üzerinden puan
Eğitim Durumu	K3	5'li likert
İş Deneyimi	K4	Ay
Seyahat Edebilme	K5	5'li likert
Esnek Çalışma Saatlerine Uygunluk	K6	5'li likert
Maaş/Ücret Beklentisi	K7	TL
Ekip çalışmasına yatkınlık	K8	5'li likert
İletişim Yeteneği	K9	5'li likert
İşe ilgi düzeyi	K10	5'li likert
Dış Görünüş	K11	5'li likert

Çalışmada iş başvurunda bulunan 5 aday vardır. Bu 5 aday Tablo 3'te verilen kriterlere göre işe alınacaktır. Adaylar sırasıyla A1, A2, A3, A4, A5 olarak kodlanmıştır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

ENTROPİ YÖNTEMİ

Karar problemlerinde kriter ağırlıklarının belirlenmesi bir yanıyla karar vericiye bağlı olduğu için öznel, bir yanıyla da alternatiflerin kendi özelliklerine bağlı olduğu için nesnel olabilmektedir. ENTROPİ yöntemi bu bağlamda hem öznel hem nesnel yargıları aynı anda içerdiği için literatürde kullanımı tercih edilmektedir.

1. Adım: Normalizasyon Matrisinin Elde edilmesi

İlk adımda karar matrisi elemanları (x_{ij}) bir j niteliğine göre alternatifler tarafından üretilen ortalama gerçek bilgiyi yansıttığı düşünülen proje çıktılarına (p_{ij}) dönüştürülür. Bunun için literatürde iki yöntem önerilmektedir. Bu yöntemlerden ilki doğrusal hesaplama olarak adlandırılmaktadır (Çınar, 2004):

$$p_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^m r_{ij}}, \forall_{ij} \quad (1)$$

Diğer yöntem ise dolaylı hesaplama. Bu yöntemde öncelikle her bir alternatif için ideal bir alternatife yakınlık dereceleri r_{ij} ler uygun fonksiyonlarla hesaplanmaktadır. Daha sonra elde edilen bu değerler;

$$p_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sum_{i=1}^m r_{ij}}, \forall_{ij} \quad (2)$$

Eşitliği yardımıyla p_{ij} değerlerine dönüştürülür. Yakınlık dereceleri hesaplanırken kullanılan fonksiyon önerileri ise orantılı ölçek dönüşümü ve sabit ölçek dönüşümü yöntemleridir.

Doğrusal ölçek dönüşümü yapılırken belirli bir kriterin çıktıları x_{ij} , fayda durumunda kriterin maksimum x_j^* değerine bölünür. Elde edilen dönüştürülmüş veri r_{ij} ile ifade edilirse;

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_j^*} \quad (3)$$

Olarak ifade edilebilir.

İstenilen durum maliyet problemi çözümü ise bu durumda dönüşüm fonksiyonu,

$$r_{ij} = 1 - \frac{x_{ij}}{x_j^*} \quad (4)$$

olarak ifade edilir.

Tüm bu dönüşümler uygulandığı takdirde r_{ij} değeri $0 \leq r_{ij} \leq 1$ arasında olmaktadır. Bu dönüşümler amaçlanan r_{ij} değerinin 1'e yaklaşmasıdır.

2. Adım: Entropy değeri hesaplanmaktadır. Normalleştirilmiş değerler kullanılarak eşitlik (5) da yer alan formül yardımıyla E_j değeri hesaplanmaktadır.

$$E_j = -k \sum_{j=1}^n p_j \ln p_j \quad (5)$$

$$k = (\ln(n))^{-1} \quad (6)$$

3. Adım: Fark derecesi (degree of divergence) eşitlik (7) yardımıyla hesaplanır.

$$d_j = 1 - E_j, \forall j \quad (7)$$

4. Adım: Kriterleri ağırlıkları eşitlik (8) formülü ile hesaplanır.

$$w_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^n d_j}, \forall j \quad (8)$$

OCRA YÖNTEMİ

OCRA (Operational Competitiveness Rating) yöntemi 1994 yılında Parkan tarafından geliştirilmiştir (Özçalıcı, 2021: 365). Bu yöntem ile birlikte operasyonların performanslarını karşılıklı ölçen bir dizi alternatif derecelendirme elde edilebilmektedir. Bu yöntem; hem zaman serilerinde hem de sektörler arası verilerde kullanılabilir. Aşağıda yonteme ilişkin adımlar ayrıntılı olarak aktarılmaktadır.

Adım 1: Karar Matrisinin oluşturulması: m sayıda alternatif ve n sayıda kriterin yer aldığı karar matrisi oluşturulmaktadır.

$$x = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad (9)$$

$$i = 1, 2, \dots, m$$

$$j = 1, 2, \dots, n$$

Adım 2: Performans Değerlerinin Oluşturulması

Performans değerleri iki adımda gerçekleştirilmektedir. İlk olarak method vektöründe belirtilen maliyet niteliğindeki kriterler için alternatiflere değerler atanmakta ardından ise fayda niteliğindeki kriterler için değerler atanmaktadır.

Öncelikli olarak eşitlik 10 kullanılarak maliyet niteliğindeki kriterleri kullanmak suretiyle alternatiflere ait performans değerleri hesaplanır.

$$\bar{I}_i = \sum_{j=1}^g w_j \frac{\max(x_{ij}) - x_{ij}}{\min(x_{ij})} \quad (10)$$

Bu formülde \bar{I}_i : *i'nci alternatifin göreceli performans ölçüsünü,*

x_{ij} = *i'nci alternatifin faydalı olmayan j'nci kritere göre performans puanını,*

g = *maliyet kriteri sayısını göstermektedir.*

w_j = *j kriterinin ağırlığını temsil edilmektedir.*

Görelî performans ölçüleri hesaplandıktan sonra maliyet niteliği taşıyan kriterler için alternatiflerin tercih değerleri eşitlik 11 yardımıyla hesaplanmaktadır.

$$\bar{I}_i = \bar{I}_i - \min(\bar{I}_i) \quad (11)$$

Bu hesaplamaların ardından fayda niteliği taşıyan kriterler için de aynı hesaplama adımları yapılmaktadır. Eşitlik 12 de gösterilen formül ile fayda kriterinde alternatiflerin görelî performans değerleri hesaplanmaktadır.

$$\bar{O}_i = \sum_{j=g+1}^n w_j \frac{x_{ij} - \min(x_{ij})}{\max(x_{ij})} \quad (12)$$

$$i = 1, 2, \dots, m \quad j = g+1, g+2, \dots, n$$

Daha sonra fayda niteliğindeki kriterler için tercih değerleri hesaplanmaktadır. Eşitlik 13 ile gösterilmektedir.

$$\bar{O}_i = \bar{O}_i - \min(\bar{O}_i) \quad (13)$$

Son olarak, toplam tercih değerlerini hesaplamak suretiyle genel tercih sıralaması yapılır. Eşitlik 14 ile formül gösterilmektedir.

$$P_i = (\bar{I}_i + \bar{O}_i) - \min(\bar{I}_i + \bar{O}_i) \quad (14)$$

$$i = 1, 2$$

UYGULAMA

Çalışma uluslararası alanda faaliyet gösteren, Türkiye merkezli bir tekstil firmasının “Tekstil makinesi pazarlama biriminde” istihdam edilmek üzere mülakata çağrılan 5 adayın verileri ile kurgulanmıştır. Çalışma verileri ilgili işletmeden edinilmiştir.

Çalışmada kriterlerin ağırlıklandırılması için objektif kriter ağırlıklandırma yöntemleri arasında olan SWARA yöntemi tercih edilmiştir. Bu nedenle, alanında uzman 3 karar vericiden görüş alınmıştır. Bu uzmanlar; Bu uzmanlar; uluslararası bir tekstil şirketinin İKY müdürü, konu ile ilgili çalışmaları bulunan bir akademisyen (Doç.Dr.) ve Türkiye merkezli bir tekstil işletmesinin sahibidir.

Uygulamanın ikinci adımında OCRA yöntemi ile işletmeye başvuran 5 adayın belirlenen kriterlere göre seçimi gerçekleştirilmiştir. Uygulamada MATLAB 2023 programı kullanılmıştır.

ENTROPİ YÖNTEMİ İLE KRİTERLERİN AĞIRLIKLANDIRILMASI

Çalışmada kullanılan kriterler objektif kriter ağırlıklandırma yöntemleri arasında yer alan ENTROPİ yöntemi ile gerçekleştirilmiş ve Tablo 4’de gösterilen karar matrisi kullanılmıştır.

Tablo 4: Çalışmada kullanılan karar matrisi

Adaylar/Kriterler	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11
A1	3	50	4	120	3	2	35000	5	3	3	4
A2	4	30	3	60	4	4	35000	4	3	4	3
A3	4	40	4	126	3	4	50000	3	4	4	4
A4	3	50	4	142	2	3	50000	5	5	5	4
A5	4	60	4	86	4	4	40000	3	4	4	4

Yapılan hesaplamalar sonucunda Tablo 5’de gösterilen kriter ağırlıkları bulunmuştur. Bu sonuçlara göre K4 kodu ile gösterilen “iş deneyimi” kriteri ağırlığı en yüksek kriter olmuştur. Ağırlığı en düşük olan kriter ise K3 ve K11 kodları ile gösterilen “eğitim durumu” ve “dış görünüş” olarak bulunmuştur.

Tablo 5: w_j değerleri

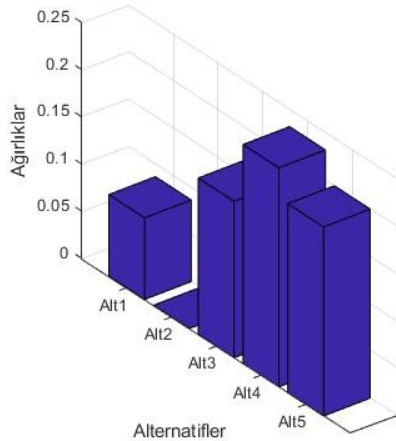
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11
	maks	maks	maks	maks	maks	maks	min	maks	maks	maks	maks
w_j	0.0437	0.1176	0.0271	0.1903	0.1320	0.1393	0.0598	0.1165	0.0884	0.0583	0.0271

OCRA YÖNTEMİ İLE ADAYLARIN SEÇİMİ

Çalışmada adayların seçimi için OCRA yöntemi kullanılmış ve sonuçlar Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Toplam Tercih değerleri

Alternatifler	Maliyet Niteliğindeki Kriterler İçin Görelî Performans Değerleri	Fayda Niteliğindeki Kriterler İçin Görelî Performans Değerleri	P_i (Toplam Tercih Değerleri)
A1	0.0256	0.0863	0.0863
A2	0.0256	0	0
A3	0	0.1912	0.1656
A4	0	0.2576	0.2320
A5	0.0170	0.2087	0.2002

Şekil 1: OCRA sonuçlarının üç boyutlu çubuk grafiği ile görselleştirilmesi

OCRA yöntemi ile yapılan sıralama sonucunda A4 kodları ile gösterilen adaylar sıralanmıştır. İşletme için en uygun aday A4 kodu ile gösterilen adaydır. Ayrıca, çalışmayı güçlendirmek amacıyla CODAS ve GİA (Gri İlişkisel Analiz) yöntemleri de seçim problemi gerçekleştirilmiştir. Her iki yöntemde de A4 kodu ile gösterilen aday ilk sırada yer almaktadır. Tablo 7'de puanlar ve sıralama verilmektedir.

Tablo 7: OCRA, CODAS ve GİA yöntemlerine göre sıralama

Aday	OCRA		CODAS		GİA	
	Toplam Tercih Değeri	Sıralama	Değerlendirme Skoru	Sıralama	Gia Derecesi	Sıralama
A1	0.0863	4	-0.1215	4	0.6007	5
A2	0	5	-0.2502	5	0.6122	4
A3	0.1656	3	0.0837	2	0.6225	3

A4	0.2320	1	0.2727	1	0.7263	1
A5	0.2002	2	0.0153	3	0.7151	2

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları temin ve işe alım süreçleri sektörlerde, iş tanımına vs. göre değişmektedir. Aynı zamanda birçok sektörde verilere ulaşmak zordur. Bu tür karar problemlerinde uzman görüşlerine başvurmak son derece yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunun dışında ise objektif kriter ağırlıklandırma yöntemleri de kullanılmaktadır.

Çalışmanın kısıtları; çalışmanın evrenini tekstil sektörü oluşturmaktadır. Dolayısı ile geniş İKY alanına ilişkin bir genelleme yapılması mümkün değildir. Ayrıca, işletmelerin örgütsel yapıları da farklıdır. Dolayısı ile işe alım kriterleri bu farklılık nedeniyle değişebilmektedir. Yine, alınacak pozisyon için farklı kriterler kullanılabilir. Kara, Yalçın ve Edinsel (2023) tarafından hazırlanan “*Manager Selection Problems With Multi Criteria Decision Methods*” kitabında farklı “pozisyonlara” ilişkin çalışmalar yapılmış ve kriterler bu pozisyonlara göre belirlenmiştir. Bu çalışmada da kriterler tekstil sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir firmada tekstil makinesi satışı departmanında çalışacak bir iş gören için belirlenmiştir. Dolayısı ile teknik bilgi, iş deneyimi gibi kriterler çalışmaya eklenmiştir. Çalışmada belirlenen kriterler subjektif kriter ağırlıklandırma yöntemleri arasında bulunan ENTROPİ yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan uygulama sonucunda ağırlığı en yüksek kriter K4 kodu ile gösterilen “iş deneyimi ($w_j = 0.1903$)” olmuştur. “Esnek çalışma saatlerine uygunluk ($w_j = 0.1393$)”, “seyahat edebilme ($w_j = 0.1320$)” kriterleri de önemli kriterler arasında yer almaktadır. En düşük ağırlığa sahip kriterler ise “eğitim durumu” ile “dış görünüş” ($w_j = 0.0271$) olarak bulunmuştur.

Aday seçimi ise OCRA yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. A4 kodu ile belirtilen aday en iyi seçim olmuştur. Çalışma sonucunda MEREC-OCRA bütünleşik yönteminin insan kaynakları temin ve seçiminde kullanılabileceği ortaya koyulmuştur. Karşılaştırma yapmak için aynı zamanda Gri İlişkisel Analiz ve CODAS yöntemleri ile de sıralama yapılmış, bu yöntemlere göre de tercih edilebilir en iyi aday olarak A4 kodlu aday belirlenmiştir.

Araştırmacılara öneriler; farklı yöntemler, farklı kriterler ve subjektif kriter ağırlıklandırma yöntemleri kullanılarak literatür genişletilebilir. Ayrıca bulanık mantık temelli yöntemlerle de seçim işlemi yapılarak, karşılaştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akbulut, O. Y., & Hepşen, A. (2021). Finansal performans ve pay senedi getirileri arasındaki ilişkinin Entropi ve CoCoSo ÇKKV teknikleriyle analiz edilmesi. *Ekonomi Politika ve Finans Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 681-709.
- Alp, S., & Topuz, T. (2018). Analitik Hiyerarşi Süreci ve TOPSIS yöntemleri ile personel seçimine yönelik bir uygulama. *Atlas International Refereed Journal on Social Sciences*, 4(13), 1281-1300.
- Altın, H. (2023). Borsa İstanbul’da ilk halka arzların CRITIC tabanlı OCRA ve COPRAS yöntemleri ile analizi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 226-245.
- Altıntaş, F. F. (2022). OECD Grubundaki Avrupa Ülkelerinin Vergi Rekabetçiliği Performanslarının Analizi: İstatistiksel Varyans Prosedürü Tabanlı OCRA Yöntemi ile Bir Uygulama. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(2), 104-119.
- Aslan, A., Hüseyinoğlu, M., & Budak, C. (2023). İşe alım süreçlerinde aşamalı olarak TOPSIS ve VIKOR yöntemleri uygulanarak iş gören seçimi yapılması. *Dicle Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Mühendislik Dergisi*, 14(1), 113-122.

- Ayçin, E. (2020). Personel seçim sürecinde CRITIC ve MAIRCA yöntemlerinin kullanılması. *İşletme*, 1(1), 1-12.
- Ayçin, E., & Çakın, E. (2019). Ülkelerin inovasyon performanslarının ölçümünde Entropi ve MABAC çok kriterli karar verme yöntemlerinin bütünleşik olarak kullanılması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 19(2), 326-351.
- Aydın, G., & Bölükbaşı, F. (2022). Kaynak tabanlı performans değerlendirme: Entropi tabanlı OCRA yöntemiyle sağlık hizmetlerine yönelik tanımlayıcı bir araştırma. *Türkiye Klinikleri Sağlık Bilimleri Dergisi*, 7(4).
- Bakır, M., & Atalık, Ö. (2018). Entropi ve Aras yöntemleriyle havayolu işletmelerinde hizmet kalitesinin değerlendirilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 617-638.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2005). İnsan kaynakları yönetimi. *Ankara: Siyasal Kitabevi*.
- Çilek, A., & Karavardar, A. (2022). Bütünleşik ENTROPİ ve OCRA teknikleri ile özel sermayeli ticaret bankalarının verimlilik analizi. *Financial Analysis/Mali Cozum Dergisi*, 32(170).
- Demirci, E., & Kılıç, H.S. (2019). Personnel Selection Based on Integrated MultiCriteria Decision Making Techniques. *International Journal of Advances in Engineering and Pure Sciences*, 31(2), 163-178. <https://doi.org/10.7240/jeps.505970>
- Doğan, H. (2023). OECD ülkelerinin inovasyon performanslarının CRITIC temelli OCRA yöntemiyle değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 35-54.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer geliştirme*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Eroğlu, E., Yıldırım, B. F., & Özdemir, M. (2014). Çok kriterli karar vermede "ORESTE" yöntemi ve personel seçiminde uygulanması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(76).
- Ersoy, Y. (2021). AHP ve TOPSIS yöntemleri kullanılarak tekstil sektöründe personel seçimi, *Kafdağı*, 60-78.
- Gülençer, I., & Türkoglu, S. P. (2020). Gelişmekte olan Asya ve Avrupa ülkelerinin finansal gelişmişlik performansının istatistiksel varyans prosedürü temelli OCRA yöntemiyle analizi. *Third Sector Social Economic Review*, 55(2), 1330-1344.
- Kara, K. ve Yalçın, G.C. (2023). Quality control manager selection with F-DEMATEL and F-RAFSI Hybrid Method. *Manager Selection Problems With Multi Criteria Decision Making Methods içinde (Edt. Kara, K., Yalçın, G.C. ve Edinsel, S.)*, s.201-220.
- Kara, K., Yalçın, G.C. ve Edinsel, S. (2023). *Manager selection problems with multi criteria decision making methods*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kara, M. A., & Şeyranlıoğlu, O. (2023). ENTROPİ ve Gri İlişkisel Analiz (GİA) yöntemleriyle BİST sürdürülebilirlik 25 endeksindeki şirketlerin likidite düzeylerinin karşılaştırılması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 647-667.
- Karabesevic, D., Zavadskas, E.K., Stanujkic, D., Popovic, G. & Brzakovic, M. (2018). An approach to personnel selection in the IT industry based on the EDAS method. *Transformations in Business & Economics*, 17(2), 54-65

- Kaygısız, E.G. (2023). Human resources manager selection with CRITIC and ROV hybrid method. *Manager Selection Problems With Multi Criteria Decision Making Methods içinde* (Edt. Kara, K., Yalçın, G.C. ve Edinsel, S.), s.71-86.
- Kurşun, A. ve Kara, K. (2023). Healthcare financial manager selection with ENTROPY and DNMA Hybrid Method. *Manager Selection Problems With Multi Criteria Decision Making Methods içinde* (Edt. Kara, K., Yalçın, G.C. ve Edinsel, S.), s. 221-238.
- Mishra, A. R., Rani, P., Cavallaro, F., Hezam, I. M., & Lakshmi, J. (2023). An integrated intuitionistic fuzzy closeness coefficient-based OCRA method for sustainable urban transportation options selection. *Axioms*, 12(2), 144.
- Özçalıcı, M. (2021). *MATLAB ile çok kriterli karar verme*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Sağbaşı, M., Yalçın, G.C. ve Erdoğan F.A. (2023). Chief executive officer (CEO) selection with PIPRECIA-G and F-RAFSI hybrid method, *Manager Selection Problems With Multi Criteria Decision Making Methods içinde* (Edt. Kara, K., Yalçın, G.C. ve Edinsel, S.), s. 1-20.
- Sarıhan, A. Y., & Aydın, U. (2023). Entegre ENTROPİ-EDAS yaklaşımıyla lider türk ihracatçılarının performans analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(46), 412-437.
- Tzeng, G.H. ve Huang, J.J. (2011). *Multiple attribute decision making: methods and applications*. CRC Press.
- Ulutaş, A. (2019). Entropi ve MABAC yöntemleri ile personel seçimi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 13(19), 1552-1573.
- Wang, C. N., Syu, S. D., & Nhieu, N. L. (2024). Comparative Analysis of Telecommunications Infrastructure Resilience in BRICS Nations: An Integrated MCDM Approach. *IEEE Access*.
- Yıkılmaz, İ. (2023). Middle level manager selection with CRITIC and CoCoSo hybrid method. *Manager Selection Problems With Multi Criteria Decision Making Methods içinde* (Edt. Kara, K., Yalçın, G.C. ve Edinsel, S.), s. 37-52.
- Yıldız, A., & Deveci, M. (2013). Bulanık VIKOR yöntemine dayalı personel seçim süreci. *Ege Akademik Bakış*, 13(4), 427.

EK

ENTROPİ YÖNTEMİ MATLAB KODLARI

```
function [weightsVector, r, e]= ENTROPY(decisionMatrix)
% Created by : Mehmet ÖZÇALICI
[m,n] = size(decisionMatrix);
summ= sum(decisionMatrix);
%Normalizasyon
r = decisionMatrix./repmat(summ,m,1);
%entropy değerlerinin hesaplanması
e = ( -1/log(m)) * sum(r.*log(r));
%Ağırlık vektörünün hesaplanması
weightsVector= (1-e)./sum(1-e);
end
```

OCRA YÖNTEMİ MATLAB KODLARI

```
function[P, Ineg, Opos]= ocra(decisionMatrix, methodVector, weightsVector)
[m,n]= size(decisionMatrix);
minV = repmat(min(decisionMatrix),m,1);
maxV = repmat(max(decisionMatrix),m,1);
weightV = repmat(weightsVector,m,1);
Iall = ((maxV - decisionMatrix)./minV).*weightV;
Oall = ((decisionMatrix - minV)./minV).*weightV;
Ineg = zeros(m,1);
Opos = zeros(m,1);
for jdx = 1:n
    if methodVector(jdx)==0
        Ineg = Ineg + Iall(:,jdx);
    else
        Opos = Opos + Oall(:,jdx);
    end
end
Ineg = Ineg - min(Ineg);
Opos = Opos - min(Opos);
Pmed = (Ineg+Opos);
P = Pmed - min(Pmed);
end
```

GRİ İLİŞKİSEL ANALİZ YÖNTEMİ MATLAB KODLARI

```
function [giaCoeff,goeff,referenceSeries,normalized,absData]=
GrayRelational(decisionMatrix, method, gc, weightVector)
if isempty(gc) %if no value is assigned to gc
    gc=0.5;
end
if isempty(weightVector)
    weightVector= ones(1,size(decisionMatrix,2));
end
[m,n]=size(decisionMatrix);
minS=min(decisionMatrix);
maxS=max(decisionMatrix);
meanS=mean(decisionMatrix);
normalized=zeros(m,n);
referenceSeries=zeros(1,n);
for idx =1:length(method)
    if method(idx)==1 % Higher is better
        for jdx= 1:m
            normalized(jdx,idx)= (decisionMatrix(jdx,idx)-
minS(idx))/(maxS(idx)-minS(idx));
        end
        referenceSeries(idx)=maxS(idx);
    elseif method(idx)==0 %Smaller is better
        for jdx=1:m
            normalized(jdx,idx)=(maxS(idx)-
decisionMatrix(jdx,idx))/(maxS(idx)-minS(idx));
        end
        referenceSeries(idx)=minS(idx);
    else
        for jdx=1:m %nominal is better
            normalized(jdx,idx)= (decisionMatrix(jdx,idx) - meanS(idx))/
(maxS(idx)-minS(idx));
        end
    end
end
```

```

        end
        referenceSeries(idx)= meanS(idx);
    end
end
absData=zeros(m,n);
for i=1:m %Comparing reference series with normalized values
    for j=1:n
        absData(i,j)=abs(normalized(i,j)-1);
    end
end
giaCoeff=zeros(m,n);
for i=1:m %calculating gia coefficients
    for j=1:n

giaCoeff(i,j)=(min(absData(:,j))+gc*max(absData(:,j)))/(absData(i,j)+gc*max(a
bsData(:,j)));
    end
end
%goeff=mean(giaCoeff,2);
for gidx=1:m %calculating general ranks.
    goeff(gidx,1)=sum(giaCoeff(gidx,:).*weightVector)/sum(weightVector);
end
end
end

```

CODAS YÖNTEMİ MATLAB KODLARI

```

function [H, r, v, minn, E, T, h]= codas(decisionMatrix, methodVector,
weightsVector, tau)
[m,n]=size(decisionMatrix);
maxs=max(decisionMatrix);
mins=min(decisionMatrix);
%normalization process
r=zeros(m,n);
for jdx= 1:n
    if methodVector(jdx)==1
        r(:,jdx)=decisionMatrix(:,jdx)/maxs(jdx);
    else
        r(:,jdx)=repmat(mins(jdx),m,1)./decisionMatrix(:,jdx);
    end
end
%weighting process
v=repmat(weightsVector,m,1).*r;
minn=min(v);
E=sqrt(sum((v-repmat(minn,m,1)).^2,2));
T=sum(abs(v-repmat(minn,m,1)),2);
h=zeros(m);
for adx= 1:m
    for bdx= 1:m
        ara= E(adx) - E(bdx);
        h(adx,bdx)= ara +(abs(ara)>=tau)*(T(adx)-T(bdx));
    end
end
end
H=sum(h,2);
end

```

TEKNOLOJİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİNDE İLERİ TEKNOLOJİ UYGULAMALARININ ANALİZİ: SABANCI VENTURES ÖRNEĞİ

Dr. Öğr. Üyesi Filiz DEMİR

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, filizdemir@kmu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı işletmelerin teknoloji yönetimi bağlamında uyguladıkları ileri teknoloji stratejilerinin incelenmesidir. Sabancı Ventures örneğinde yürütülen çalışmada, girişim sermayesi şirketlerin doküman, sosyal medya ve web sitelerindeki yapay zekâ, dijital dönüşüm ve yazılım programları gibi teknoloji odaklı kavramların kullanım sıklığı analiz edilmiştir. Nitel araştırma şeklinde tasarlanan çalışmada doküman ve belge incelemesi yönteminden faydalanılmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi ve betimsel analiz tekniği ile incelenerek Maxqda programıyla analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, Sabancı Ventures'ın ileri teknolojiyi benimseyerek rekabet avantajı elde etme gayretindeki yönetim stratejisinin odak noktaları, öncelikleri ve endüstri trendlerine yaklaşımı açıklanmıştır. Elde edilen bulgulara göre örneklem şirketin teknoloji yönetimi stratejileri hususunda en uzun *temiz enerji ve yeşil teknolojileri* temasından bahsedilmiş, buna ilişkili olarak ise en sık bahsedilen kavram *sürdürülebilirlik* olarak öne çıkmıştır. Mevcut çalışmayla girişim sermayesi şirketlerin yenilikçi fikirler ve ileri teknoloji odağında hem yatırımcıları destekleme hem de kendi portföylerini genişletme çabalarına dikkat çekilmiş, günümüz işletme ve yöneticilerine bu kapsamda önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Teknoloji yönetimi, Strateji, Yapay zekâ, Ddijital dönüşüm

GİRİŞ

Teknolojinin küreselleşme ve rekabet süreçlerini hızlandırma etkisi, günümüzde daha da belirgin hale gelmiştir. Özellikle son yıllarda yaşanan gelişmeler, işletmeleri hızla değişen dijital sistemle başa çıkmak ve rekabet avantajı sağlamak adına sürekli olarak teknolojik yenilikleri izlemeye zorlamaktadır. Bu durum, işletmelerin üretim ve yönetim amaçlı teknolojilerini entegre ve koordine etmelerini zorlaştırmıştır (Tasleem, 2017). Bu zorluklarla başa çıkmak için “teknoloji yönetimi” kavramı geliştirilmiş ve günümüz modern işletmelerinde önemli bir stratejik unsura dönüşmüştür. Bu bağlamda, işletmeler sadece teknolojik gelişmeleri takip etmekle kalmayıp aynı zamanda çeşitli yazılımlarla birlikte dijital dönüşüm ve yapay zekâ gibi ileri teknolojileri sistemlerine entegre ederek bunları etkin bir şekilde yönetmek zorundadır (Bellamy vd., 2008; Edler vd., 2002; Tasleem vd., 2019).

Teknolojinin hızla değişen dinamiklerine uyum sağlama sürecinde, son zamanlarda Sabancı gibi büyük holdinglerin de ileri teknolojileri benimseyerek iş süreçlerini optimize etmeye başladığı görülmektedir. Bu büyük holdingler, teknoloji yönetimi stratejilerini etkin bir şekilde uygulayarak rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemekte ve endüstri standartlarını belirlemekte önemli bir rol oynamaktadır. Sabancı Ventures, Sabancı Holding'in girişim sermayesi bağlamında faaliyet gösteren bir yatırım şirketi olarak, yenilikçi girişimlere sermaye sağlamak ve onların büyümesine ve başarılı olmalarına destek vermektedir. Şirket, özellikle teknoloji, yazılım, yapay zekâ gibi alanlarda faaliyet gösteren girişimlere odaklanarak onların gelişimini teşvik etmektedir (sabanciventures.com, 2024). Yenilikçi fikirleri ve girişimleri destekleyen şirket böylelikle kendi portföyünü çeşitlendirmekle birlikte ülkenin teknoloji alanındaki potansiyelini de artırmaktadır.

Literatür incelendiğinde teknoloji yönetimi alanındaki çalışmaların daha çok kavrama rehberlik edecek kuramsal çerçeveler geliştirilmesi dahilinde yapıldığı (Archibong vd., 2024; Akolaş, 2009; Budiasih, 2024; Gregory, 1995; Phaal vd., 2006; Ünsal, 2009), konu ile ilgili ampirik

araştırmaların azınlıkta olduğu (Edler vd., 2002; Kılıç vd., 2024; Murariu, 2024) gör÷lmektedir. Teknoloji yönetimi ve stratejilerinin şletmeler özelinde incelendiği çalışmalara ise rastlanmamıştır dolayısıyla bu hususta literatürde bir boşluk olduğu saptanmıştır. Bu bilgilerden yola çıkılarak bu çalışmada şletmelerin teknoloji yönetimi stratejileri çerçevesinde ileri teknoloji uygulamalarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Verilerin detaylı bir şekilde analiz edilebilmesi için içerik analizine tabi tutulması araştırmanın alt amaçları arasında yer almaktadır. Yapay zekâ ve dijital dönüşümün başdöndürücü bir hıza ulaştığı günümüzdeki dinamiklerin daha iyi anlaşılması açısından böyle bir konunun incelenmesi önem arz etmektedir.

Araştırmada öncelikle teknoloji ve teknoloji yönetimi kavramları tanımlanmış ve şletmeler açısından önemi vurgulanmıştır. Akabinde çalışmanın problemi ve örneklem seçimi açıklanmış, yöntem hakkında bilgiler verilmiş ve araştırma bulguları Maxqda istatistik programı kullanılarak elde edilmiştir. Yapılan analizlerin sonuçları grafikler ve tablolar aracılığıyla görselleştirilmiş ve belge portresi ile kelime bulutu analizi yapılmıştır. Çalışmanın sonuç kısmında ise Sabancı Ventures'ın teknoloji yönetimi stratejilerindeki ileri teknoloji uygulamaları saptanıp bunların ne sıklıkla ve nasıl kullanıldığı ortaya konulmuştur. Nitekim araştırma sonuçları yorumlanarak tartışılmış, yapılan teorik ve pratik katkılar ele alınarak gelecek araştırmalar için birtakım öneriler geliştirilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Teknoloji ve Teknoloji Yönetimi

Teknoloji kavramı günlük hayatta çok yaygın kullanım alanı bulan bir terimdir. Teknoloji denildiğinde herkes tarafından teknolojinin fiziksel donanımı (hardware) anlaşılmaktadır oysa teknolojinin kuramsal boyutu (software) da bulunmaktadır. Fiziksel boyut teknolojik aletleri içerirken, kuramsal boyut, teknolojinin kullanıldığı iş alanına göre, yönetim tekniklerini veya öğrenme biçimlerini kapsamaktadır (İşman, 2001). Uygulamada her iki boyutu da içeren teknoloji kavramı, ürünlerin yaratılmasında veya hizmetlerin sağlanmasında kullanılan tüm bilgi, ürün, süreç, araç, yöntem ve sistemler olarak tanımlanmaktadır (Tasleem, 2017).

Teknolojilerin potansiyelini değerlendiren ve bu potansiyelleri organizasyon lehine kullanan yönetim dalı ise teknoloji yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Edler vd., 2002). Teknoloji yönetimi, şirketlerin en üst düzey üretkenlik, rekabetçilik, müşteri tatmini ve karlılık hedefleri doğrultusunda ürün ve hizmetleri tasarlayıp üretirken teknolojiyi nasıl kullanacaklarını araştıran ve ifade eden bir alandır. Ayrıca, teknoloji yönetimi şirketlerin stratejik ve operasyonel yeteneklerini belirleyen önemli bir şirket kaynağıdır (Badaway, 1996). Özetle teknoloji yönetimi, bir şirketin hedeflerine ulaşmak için teknolojiyi etkili bir şekilde kullanmasını sağlayan görevler dizisini ifade ederken aynı zamanda şletmenin performansını ve rekabet gücünü artıracak organizasyonel ve stratejik unsurlardan biri olarak tanımlanmaktadır (Chavosh Nejad vd., 2021). Bu açıdan bakıldığında teknoloji yönetimini dinamik yetenekler teorisi kapsamında değerlendirmenin uygun olacağı düşün÷lmektedir. Çünkü firmaların teknolojik gelişmelere uyum sağlayarak teknolojiden en üst düzeyde yararlanması ve bu değişimlerin bizzat kurumlar tarafından yaratılması, hızlı ve yoğun gelişmelerin yaşandığı bir disiplinle incelemek mümkündür (Ünsal, 2009).

Bir şirketin performansı, teknoloji yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasıyla iyileştirilebilir ve daha rekabetçi hale getirilebilir (Tasleem vd., 2019). Ayrıca teknoloji yönetimi, teknolojik gelişme ve teknolojinin toplum, şirketler, bireyler ve çevre üzerindeki etkisiyle başa çıkmak için politikaların belirlenmesi ve uygulanmasıyla ilgilenen bir alandır. İnsanlığın lehine teknoloji ve inovasyonun uygun şekilde uygulanmasını teşvik etmeye alışan (Tasleem, 2017) teknolojik yönetim, şletmeler açısından birtakım avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bellamy vd., 2008: 3).

- Disiplinlerarası uygun bilginin birleştirilmesi,
- Teknoloji, yönetim ve organizasyon arasında makro bakış açısının geliştirilmesi,
- İşletmenin teknik orijin sınırlarının aşılması, teknolojik bakış açısı sınırının yaratılması,
- Endüstriyel ve endüstriyel olmayan sektörlerde kullanılacak teknoloji yönetimi becerilerinin geliştirilmesi.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın ana problemi “işletmelerin teknoloji yönetimi kapsamında uyguladıkları stratejiler nelerdir, bu konuda hangi araçlar üzerinde yoğunlaşmaktadır?” sorusu çerçevesinde şekillenmiştir. Bu bağlamda söz konusu işletme stratejilerinin belirlenmesi doğrultusunda uygun örneklem olarak Sabancı Holding seçilmiş ve çalışmanın amacını destekleyen araştırma yönteminin nitel araştırma yöntemi olduğuna karar verilmiştir. Örneklem olarak Sabancı Holding’in tercih edilmesi; girişim sermayesi odağında faaliyet gösteren bir yatırım şirketi olan Sabancı Ventures’ın yenilikçi ve teknoloji odaklı girişimlere sermaye sağlayarak büyümelerine katkı sağlamadaki başarıları etkili olmuştur. Şirketin girişim sermayesi, genellikle yeni ve büyüme potansiyeli olan şirketlere sermaye ve yönlendirme sağlayarak onların büyümesine yardımcı olmayı amaçlarken aynı zamanda kendi portföyünü çeşitlendirirerek büyüme stratejilerini desteklemektedir.

Araştırma problemi belirlendikten sonra konu için en uygun olan araştırma deseninin durum araştırması olduğuna karar verilmiştir. Nitel yöntemde tasarlanan araştırmanın yürütülmesi amacıyla Sabancı Ventures’a ait web siteleri, sosyal medya, doküman ve belge incelemesi yöntemlerinden faydalanılmıştır. Dolayısıyla veri toplama aracı olarak doküman inceleme tekniği kullanılmıştır. Ulaşılabilen tüm bilgiler metodolojik açıdan daha detaylı bir inceleme yapabilmek amacıyla veri tabanından içe aktarılarak içerik analizi ve betimsel analiz tekniği ile incelenmiş, daha sonra Maxqda programıyla analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında, elde edilen verilerin kavramsallaştırılması ve uygun temaların oluşturularak bulguların sunulması hedeflenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 162-163). Betimsel analiz ise, toplanan verilerin belirlenmiş temalara göre sınıflandırılmasını içermektedir. Betimsel analizde, çerçeve oluşturma, tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması adımları izlenir (Maxwell, 2008; Denzin & Lincoln, 2008). Bu bağlamda, araştırma verilerinin analizinde belge taraması sonucunda elde edilen veriler detaylı bir şekilde incelenmiş ve araştırmanın amacına uygun açık kodlar belirlenmiştir. Oluşturulan açık kodlamadan sonra, ana kategoriler ve alt kategoriler belirlenerek, ilişkili kodlar bir araya getirilmiştir. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla, yöntem ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve bulgular, önyargı ve varsayımlardan arındırılarak rapor edilmiştir. Veriler daha sonra seçici bir kodlama sürecine tabi tutularak, ana kategorilere uyumlu alt kodlarla daraltılmıştır. Nihai aşamada, araştırma bulguları yorumlanarak sonuçlar ifade edilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bulgular kapsamında Sabancı Holding’in Ventures’a ait web siteleri, dergi, doküman ve belgelerden elde edilen teknoloji yönetimi stratejileri ile ilgili veriler Maxqda yazılım programı kullanılarak analiz edilmiş ve analiz sonuçları detaylı bir şekilde grafiklerle desteklenerek rapor edilmiştir. Analizlerin sistematik bir şekilde sunumunu gerçekleştirebilmek amacıyla elde edilen verilerden yola çıkılarak, şirketin teknoloji yönetimi stratejilerine yönelik 4 ana tema, 12 alt tema ve toplam 219 kod oluşturulmuştur. Analizlerin anlaşılabilirliğini artırmak için, belirlenen temaların ayrıntılı açıklamalarına yer verilmiştir. Kod sistemi üzerindeki her bir temaya yönelik frekanslar gösterilmiş ve belge portresi ve kelime bulutu analizleri ile taranan kaynaklarda üzerinde en uzun/en kısa durulan temalar ile en fazla geçen kelimeler saptanmıştır. Nitekim

Maxqda 20 yazılım programı elde edilen verilerin sistematik, detaylı ve bilimsel bir şekilde analiz edilmesini kolaylaştırmıştır. Araştırma kapsamında belirlenen kodlama sistemine Şekil 1’de yer verilmiştir.

Şekil 1: Sabancı Ventures’ın teknoloji yönetim stratejisinde ileri teknoloji uygulamalarına yönelik temaların kod sistemi

Kod Sistemi	219
Yapay Zekâ Araçları	12
Fiyatlandırma Aracı	9
Sesli Asistanlar	5
Nesnelerin İnterneti (IoT) Teknolojileri	10
Yazılımlar	5
Veri Yönetimi Araçları	24
Otomatik Koruma ve Risk Değerlendirme Yazılımları	14
Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Yazılımları	25
Teknoloji Odaklı İş Yapıları	6
Endüstriyel Dönüşüm ve Akıllı Üretim	14
Gelişmiş Nanoteknoloji	6
Makine Öğrenimi ve Veri Analitiği	8
Yenilikçi Teknoloji ve Dijital Hizmetler	14
Temiz Enerji ve Yeşil Teknolojileri	27
Yenilikçi Finansal Teknolojiler (Fintech)	20
Dijital Dönüşüm Stratejileri	20

Yukarıda kod sisteminde görüldüğü gibi, Sabancı Ventures’ın teknoloji yönetimi stratejileri 4 ana tema, 12 alt tema ve toplam 219 koddan oluşmaktadır. “Yapay Zekâ Araçları” ana teması Fiyatlandırma Aracı, Sesli Asistanlar ve Nesnelerin İnterneti (IoT) Teknolojileri; “Yazılımlar” ana teması Veri Yönetimi Araçları, Otomatik Koruma ve Risk Değerlendirme Yazılımları, Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM); “Teknoloji Odaklı İş Yapıları” ana teması Endüstriyel Dönüşüm ve Akıllı Üretim, Gelişmiş Nanoteknoloji, Makine Öğrenimi ve Veri Analitiği; “Yenilikçi Teknoloji ve Dijital Hizmetler” ana teması ise Temiz Enerji ve Yeşil Teknolojileri, Yenilikçi Finansal Teknolojiler (Fintech) ve Dijital Dönüşüm Stratejileri alt temalarından oluşmaktadır. Tablo 1’de temalara yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

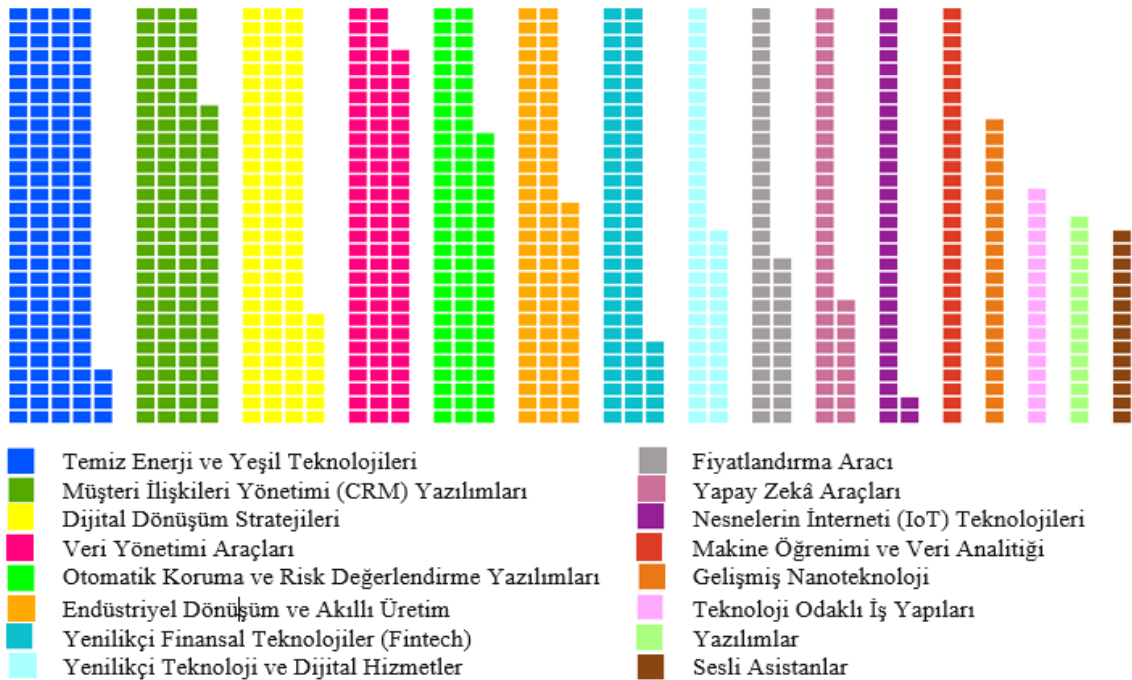
Tablo 1: Sabancı Ventures’ın teknoloji yönetim stratejisinde ileri teknoloji uygulamalarına yönelik temaların açıklamaları

Ana Temalar	Alt Temalar ve Açıklamalar
Yapay Zekâ Araçları	<p><i>A- Fiyatlandırma Aracı:</i> Şirketlerin rekabetçi fiyatlandırma stratejileri geliştirmesi için kullanılan yapay zekâ tabanlı bir araçtır.</p> <p><i>B- Sesli Asistanlar:</i> Kullanıcıların sesli komutlarla etkileşimde bulunarak bilgiye erişmelerine ve görevleri tamamlamalarına yardımcı olan yapay zekâ tabanlı programlardır.</p> <p><i>C- Nesnelerin İnterneti (IoT) Teknolojileri:</i> Fiziksel cihazların internete bağlanmasını ve veri alışverişinde bulunmasını sağlayan bir ağıdır. Akıllı ev sistemleri, endüstriyel otomasyon ve sağlık sektöründe kullanılmaktadır.</p>
Yazılımlar	<p><i>A- Veri Yönetimi Araçları:</i> Veri toplama, saklama, işleme ve analiz etme gibi süreçleri kolaylaştıran yazılımlardır. Büyük veri analitiği, veri tabanı yönetimi ve veri görselleştirme gibi alanlarda kullanılırlar.</p> <p><i>B- Otomatik Koruma ve Risk Değerlendirme Yazılımları:</i> Tehditleri tespit etmek, güvenlik açıklarını düzeltmek ve riskleri değerlendirmek için otomatik olarak çalışan yazılımlardır. Bilgisayar güvenliği ve risk yönetimi alanlarında kullanılırlar.</p>

	<p><u>C- Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Yazılımları:</u> Şirketlerin müşterileriyle etkileşimini yönetmek için kullanılan yazılımlardır. Satış, pazarlama, müşteri hizmetleri ve ilişki yönetimi gibi alanlarda kullanılırlar.</p>
Teknoloji Odaklı İş Yapıları	<p><u>A- Endüstriyel Dönüşüm ve Akıllı Üretim:</u> İşletmelerin üretim süreçlerini dijitalleştirilmesi ve otomatikleştirilmesi için kullanılan teknolojilerdir. Sensörler, robotlar ve yapay zekâ gibi teknolojilerle birlikte endüstri dönüşümünü sağlar.</p>
	<p><u>B- Gelişmiş Nanoteknoloji:</u> Malzemelerin atomik veya moleküler düzeyde işlenmesini sağlayan teknolojilerdir. Elektronik, tıp, enerji ve malzeme bilimi gibi alanlarda kullanılır.</p>
	<p><u>C- Makine Öğrenimi ve Veri Analitiği:</u> Bilgisayar sistemlerinin verilerden öğrenme yeteneğine sahip olduğu ve büyük miktarda veriyi analiz etmek için istatistiksel/matematiksel tekniklerin kullanılmasıdır. Tahmin analizi, desen (yüz) tanıma ve karar destek sistemleri gibi uygulamalar içerir.</p>
Yenilikçi Teknoloji ve Dijital Hizmetler	<p><u>A- Temiz Enerji ve Yeşil Teknolojileri:</u> Çevreye duyarlı enerji üretimi ve tüketimi için kullanılan teknolojilerdir. Temiz enerji ve yeşil teknolojileri, güneş enerjisi, rüzgâr enerjisi, biyoyakıtlar ve enerji depolama sistemleri gibi yenilenebilir enerji kaynaklarını içerir.</p>
	<p><u>B- Yenilikçi Finansal Teknolojiler (Fintech):</u> Finansal hizmetlerin teknolojiyle birleştirilerek sunulduğu bir alandır. Yenilikçi finansal teknolojiler, mobil ödeme uygulamaları, dijital cüzdanlar, kripto para birimleri ve p2p krediler gibi çözümleri içerir.</p>
	<p><u>C- Dijital Dönüşüm Stratejileri:</u> İşletmelerin dijital teknolojilere ve süreçlere geçiş yapmak için benimsediği stratejilerdir. Dijital pazarlama, e-ticaret, bulut bilişim ve mobil teknolojiler gibi alanları kapsar.</p>

Araştırma dahilinde belirlenen temalara yönelik açıklamalara yer verilerek ifade edilmek istenen hususlar açıkça belirtilmiştir. Ardından Sabancı Ventures'ın teknoloji yönetimi stratejileri kapsamında oluşturulan ana ve alt temalara yönelik belge portresinin gösterimi uygun görülmüştür. Sabancı Ventures'ın teknoloji yönetimi stratejilerinden ileri teknoloji uygulamalarını resmeden belge portresi aşağıda Şekil 2'de yer almaktadır.

Şekil 2: Sabancı Ventures'ın teknoloji yönetim stratejisinde ileri teknoloji uygulamalarına yönelik oluşturulan ana tema ve alt temaların belge portresi



Belge portresi analizi, dokümanlarda en uzun bahsedilen alt temaları belirlemektedir. Analizin çıktısında, tüm alt temalar farklı renklerle görselleştirilmiş ve kare kutular halinde sunulmuştur. Kare kutuların uzunluğu ile Sabancı Ventures'ın teknoloji yönetimi stratejilerinden ileri teknoloji uygulamaları hususunda oluşan alt temalara yönelik bahsi geçen ifadelerin uzunluğu doğru orantılıdır. En fazla kutucukla görselleştirilenler en uzun bahsedilen alt temalardır. Şekil 2'de, alt temalar uzunluklarına göre sıralanmış ve en uzun olanlar en fazla kutucukla görselleştirilmiştir. Nitekim sırasıyla en uzun Temiz Enerji ve Yeşil Teknolojileri, Müşteri İlişkileri Yönetimi Yazılımları, Dijital Dönüşüm Stratejileri, Veri Yönetimi Araçları, Otomatik Koruma ve Risk Değerlendirme Yazılımları, Endüstriyel Dönüşüm ve Akıllı Üretim ve Yenilikçi Finansal Teknolojiler alt temalarından bahsedildiği görülmektedir.

En çok bahsi geçen kelimeler ise kelime bulutu analizi ile ortaya konulabilmektedir. Şekil 3'te Sabancı Ventures'ın teknoloji yönetimi stratejilerinden ileri teknoloji uygulamaları bağlamında en çok ifade edilen sözcüklerin kelime bulutu yer almaktadır.

Şekil 3: Sabancı Ventures'ın teknoloji yönetim stratejisinde ileri teknoloji uygulamaları bağlamında en çok geçen sözcüklerin kelime bulutu



Kelime bulutunda en sık tekrar eden kelimeler en büyük kelimeler olarak yansıtılmıştır. Bu bağlamda Sabancı Ventures'a ait web sitesi ve doküman taramasında en çok tekrar eden kelimeler “yönetimi, topluluğu, yeni, teknoloji, dijital, stratejik, dönüşüm, yapay, veri, sürdürülebilir, iş, gelişmiş, müşteri, büyük” gibi kelimeler olmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, Sabancı Ventures'ın teknoloji yönetimi stratejilerinde ileri teknoloji uygulamalarının analizi yapılmıştır. Bu amaçla şirkete ait web siteleri, sosyal medya hesapları, dergi ve broşürleri incelenmiştir. Araştırmanın bulguları sonucunda kurumsal yapının teknoloji yönetimi stratejileri hususunda en çok *temiz enerji ve yeşil teknolojiler, müşteri ilişkileri yönetimi yazılımları, dijital dönüşüm stratejileri, veri yönetimi araçları, otomatik koruma ve risk değerlendirme yazılımları, endüstriyel dönüşüm ve akıllı üretim ve yenilikçi finansal teknolojilere* odaklandığı görülmüştür. Sabancı Ventures bu ileri teknolojilerle hem yenilikçi girişimlere yatırım ve destek sağlayarak onlara katkı sağlayabileceğini hem de kendi portföyünü çeşitlendirebileceğini düşünmektedir. Teknoloji odaklı girişimlere yatırım yapan şirket böylelikle gelişmeleri yakından takip ederek gelecekteki büyüme ve başarı potansiyelini artırmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın bu bulgusu, mevcut literatürdeki diğer çalışmaların sonuçlarıyla uyusmaktadır. Bu doğrultuda, dijital teknolojinin günlük işlemler ve stratejik karar alma üzerindeki olumlu etkileri ortaya konulmuştur. Ayrıca bütçe kısıtlamalarıyla başa çıkmak ve aynı zamanda hizmet kalitesini artırmak isteyen kurumlar, dijital dönüşüm ve inovasyona

odaklanmaktadır. Bu yaklaşım sayesinde, kurumlar daha maliyet etkin ve verimli çözümlerle çevik bir yapıya dönüşmektedirler (Budiasih, 2024; Chavosh Nejad vd., 2021; Gadenne vd., 2012; Murariu, 2024; Tasleem vd., 2019).

Çalışmanın bulgularına daha spesifik açıdan bakılacak olursa *temiz enerji ve yeşil teknolojileri* teması en uzun bahsedilen alt tema olmuştur. İlişkili olarak *sürdürülebilirlik* terimi en sık bahsedilen kavramlar olarak öne çıkmıştır. Elde edilen bu bulgu literatürdeki birçok çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Yapılan çalışmalar teknoloji yönetiminin sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı ve doğrudan bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Berrone vd., 2013; Fong Piew vd., 2020; Gadenne vd., 2012; Garbie & Al-Shaqsi, 2019; Hasheminasab vd., 2017; Tasleem, 2017; Yousef vd. 2024).

Özetlenecek olursa, çalışmada şirketlerin ileri teknolojiyi benimseyerek rekabet avantajı elde etme çabalarına dikkat çekilmiştir. Bu çalışma, girişim sermayesi şirketlerinin teknolojiye yaklaşımının, yenilikçi fikirleri destekleme stratejilerinin ve endüstri trendlerine uyumlarının bir örneğini sunmaktadır. Dolayısıyla bu makale, işletmelerin teknoloji yönetimi stratejileri ve ileri teknoloji uygulamalarının kullanımının incelenmesi açısından önemli bir kaynak niteliğindedir ancak birtakım sınırlılıkları da içermektedir. İncelenen konunun belirli bir örnekleme ve endüstriye dayanması bulguların genelleştirilebilirliğini sınırlamaktadır. Ayrıca, çalışmanın belirli bir zaman diliminde gerçekleştirildiği, teknolojinin her geçen gün yeni icatlar, yeni trendler getirerek hızla ilerlediği günümüzde verilerin geçerliliğini kaybedebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırmanın sonucundan birtakım teorik ve pratik katkılar çıkartılabilir. Çalışmada teknoloji yönetimi stratejilerine girişim sermayesi şirketleri perspektifinden bakılmış, teknoloji yönetiminin bu şirketlerin performansını ve portföylerini artırmada nasıl kullanıldıkları incelenmiştir. Bu hususta daha önce yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmadığından teorik anlamda mevcut literatüre yeni bir bakış açısı sağlanabilir. Pratik katkılar bağlamında ise, işletmelere teknoloji yönetimi stratejilerini geliştirme konusunda pratik öneriler sunulabilir. Çalışma, Sabancı Ventures gibi girişim sermayesi şirketleri için, ileri teknoloji uygulamalarının nasıl değerlendirileceği ve bu teknolojilerin geliştirilmiş iş modellerine nasıl entegre edileceği konusunda rehberlik sağlayabilir. Bu katkılar hem akademisyenlerin hem de işletme liderlerinin teknoloji yönetimi stratejileri üzerine daha derinlemesine düşüncelerini sağlayabilir ve bu stratejilerin etkili bir şekilde uygulanmasına katkıda bulunabilir.

Çalışmanın sonucu itibarıyla işletmelere yönelik birtakım önerilerde bulunmakta fayda vardır. Öncelikle kurumların teknolojiyi sadece bir araç olarak görmek yerine, tümüyle stratejik bir varlık olarak kabul etmeli, dolayısıyla teknoloji yönetimi stratejilerini geliştirmek için daha fazla çaba harcamalıdır. Şirketler, girişim sermayesi şirketlerini örnek alarak, yenilikçi teknolojilere yatırım yapmalı ve bu teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonunu teşvik etmelidir. Bu, verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek ve rekabet avantajı elde etmek açısından kritik öneme sahiptir. Bununla birlikte ileri teknolojilerin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için işletmeler, personelin uygun eğitim ve yeteneklere sahip olmasını sağlamalıdır. Ayrıca teknoloji yönetimi stratejileri oluşturulurken, sürdürülebilirlik ve toplumsal etki gibi faktörlere de önem verilmelidir. İşletmeler, gelişmiş teknoloji rehberliğinde hem çevresel hem de toplumsal fayda sağlayacak projelere odaklanmalıdır.

KAYNAKÇA

Akolaş, D. A. (2009). Teknoloji yönetimi ve teknoloji yönetim süreci. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 203-218. <http://aksarayibd.aksaray.edu.tr/en/download/article-file/209447>

Archibong, E. E., Ibia, K. U. T., Muniandi, B., Dari, S. S., Dhabliya, D., & Dadheech, P. (2024). The intersection of AI technology and intellectual property adjudication in supply chain

management. *AI and Machine Learning Impacts in Intelligent Supply Chain* (ss. 39-56). IGI Global.

- Badaway, M. K. (1996). A new paradigm for understanding management technology: A research agenda for 'technologists'. *International Journal of Technology Management*, 12(5/6), 717-733.
- Bellamy, A., Becker, P., & Kuwik, P. (2008). Developing a technology management curriculum from the perspective of strategic intent. *The Journal of Technology Studies*, 29(2), 103-109. <https://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JTS/Summer-Fall-2003/pdf/bellamy.pdf>
- Berrone, P., Fosfuri, A., Gelabert, L., & Gomez-Mejia, L.R. (2013). Necessity as the mother of 'green' inventions: institutional pressures and environmental innovations. *Strategic Management Journal*, 34(8), 891-909. <https://doi.org/10.1002/smj.2041>
- Budiasih, Y. (2024). The influence of digital technology on financial management. *Accounting Studies and Tax Journal*, 1(1), 92-100. <https://doi.org/10.62207/wb6d3c96>
- Chavosh Nejad, M., Mansour, S., & Karamipour, A. (2021). An AHP-based multi-criteria model for assessment of the social sustainability of technology management process: a case study in banking industry. *Technology in Society*, Elsevier Ltd. (65), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101602>
- Denzin, N. K & Lincoln, Y. S. (2008). *The Landscape of Qualitative Research*. Sage.
- Edler, J., Meyer-Krahmer, F., & Reger, G. (2002). Changes in the strategic management of technology: results of global benchmarking study. *R&D Management*, 32(2), 149-164. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00247>
- Fong Piew, S., Sarip, S., AbdFatah, A.Y., & Kaidi, H.M. (2020). Business sustainability through technology management approach for construction company. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*, 8(1), 22-26. doi: 10.30534/ijeter/2020/0481.12020.
- Gadenne, D., Mia, L., Sands, J., Winata, L., & Hooi, G. (2012). The influence of sustainability performance management practices on organisational sustainability performance. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 8(2), 210-235. doi: 10.1108/18325911211230380.
- Garbie, I.H., & Al-Shaqsi, R. (2019). Building sustainable models and assessments into petroleum companies: theory and application. *International Journal of Industrial and Systems Engineering*, 33(4), 473-512, doi: 10.1504/IJISE.2019.104275.
- Gregory, M. J. (1995). Technology management: a process approach. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 209(5), 347-356. https://doi.org/10.1243/PIME_PROC_1995_209_094_
- Hasheminasab, H., Gholipour, Y., Kharrazi, M., & Streimikiene, D. (2017). A novel metric of sustainability for petroleum refinery projects. *Journal of Cleaner Production*, 171(1215-1224), doi: 10.1016/j.jclepro.2017.09.223.
- <https://www.sabanciventures.com/en/>, erişim tarihi: 07.03.2024
- İşman, A. (2001). Teknolojinin felsefi temelleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), <http://www.ef.sakarya.edu.tr/dergi/efdergisayi1.pdf>.
- Kılıç, M., Polat, H., Adlım, S., & Kaya, H. (2024). İmam hatip ortaokulu öğretmenlerinin teknoloji yönetimi yeterlilikleri. *Social Sciences Studies Journal (SSSJournal)*, 9(118), 9575-9588. doi: 10.29228/ssj.73151

- Maxwell, J. A. (2008). Designing a qualitative study. *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*, 2, 214-253.
- Murariu, F. L. (2024). *Business technology management (BTM) executives, digital transformation, and project governance in public sector* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Université du Québec en Outaouais.
- Phaal, R., Farrukh, C. J., & Probert, D. R. (2006). Technology management tools: concept, development and application. *Technovation*, 26(3), 336-344. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.02.001>
- Tasleem, M. (2017). Corporate sustainability performance in the perspective of TQM, technology management and QEHS management system standards [Yayımlanmış Doktora Tezi]. National University of Sciences & Technology (NUST) Islamabad, Pakistan. <http://173.208.131.244:9060/xmlui/handle/123456789/3358>
- Tasleem, M., Khan, N., & Nisar, A. (2019). Impact of technology management on corporate sustainability performance: the mediating role of TQM. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 36(9), 1574-1599, doi: 10.1108/IJQRM-01-2018-0017.
- Ünsal, E. (2009). Dinamik bir yetenek olarak teknoloji yönetimi: Teknoloji yönetimi yeteneği. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(2), 167-189. <https://dergipark.org.tr/en/pub/khosbd/issue/19229/204337>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yousef, H. A., ElSabry, E. A., & Adris, A. E. (2024). Impact of technology management in improving sustainability performance for Egyptian petroleum refineries and petrochemical companies. *International Journal of Energy Sector Management*, 18(3), 517-538. <https://www.emerald.com/insight/1750-6220.htm>

ÇALIŞMA YAŞAMINDA GASLIGHTING OLGUSU: NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Uzm. Dilek ÖZDOĞAN
ozdogan.dilek23@gmail.com

Prof. Dr. Hakkı AKTAŞ
İstanbul Üniversitesi, hakki.aktas@istanbul.edu.tr

ÖZET

Bireylerin kendi yetilerinden ve akıl sağlıklarından şüphe duymalarına neden olan, uygulayıcılar tarafından inkâr mekanizmalarının çalıştırıldığı bir manipülasyon şekli olan gaslighting oldukça yeni bir kavramdır. Sosyal ilişkilerde olduğu gibi çalışma yaşamında da oldukça sık karşılaşılan bir olgu olan gaslighting kasıtlı (bilinçli) ve/veya kasıtsız (bilinçsiz) olarak ortaya çıkmakta ve çalışanlar üstleri ve/veya çalışma arkadaşları tarafından bu tarz manipülasyonlara maruz kalmaktadırlar. Bu araştırma ile çalışma yaşamında gaslighting olgusunun mevcut olup olmadığı, nasıl ortaya çıktığı ve etkileri anlaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmada nitel yöntem olan mülakat yöntemi seçilmiş olup yarı-yapılandırılmış mülakat sorularıyla on dokuz katılımcı ile yüz yüze ve uzaktan görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan elde edilen bulgular neticesinde bireyler gaslighting'in genellikle kasıtlı (bilinçli) olarak gerçekleştirilen bir eylem ve kendilerinde psikolojik ve ruhsal açıdan olumsuzluklara neden olan bir durum şeklinde tanımlamışlardır. Ayrıca katılımcılar bu menfi olgunun daha çok çalışma arkadaşları tarafından kendi çıkarlarını korumak için yaptıklarını belirtmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Gaslighting, manipülasyon, psikolojik şiddet, psikolojik istismar, psikolojik saldırı

GİRİŞ

“Tam da kendi sorumlu olduğu şeyden dolayı karşısındaki suçlamak konusunda manipülatörün eşi yoktur.”
Pascal Couderc

Bazı bireyler ilişkilerinde gücün kendisinde olmasını arzu edebilirler. İnsanoğlunun yaşam mücadelesinin merkezinde var olan ve içsel bir istem olan bu arzu ilişkilerin her alanında farklı şekillerde tezahür etmektedir. Elde edilmek istenilen güç arzusu insanın yaşamına devam edebilmesi için âdeta kamçılayıcı bir nitelik taşımaktadır. Kimileri ilişkilerinde otorite sahibi olmak isterken kimileri de para, statü gibi güçlere sahip olmak ister. İnsanın hayata karşı verdiği bu güç mücadelesi ikili ilişkilerde de kendisini göstermektedir. İkili ilişkilerde varlığını gösteren güç mücadelesi, taraflar arasında kontrolü elde tutma, etki veya yönlendirme yeteneği üzerinde yaşanan bir itki olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin önüne geçemeyecek kadar yoğun bir şekilde itki duyması sonucu kontrolü elinde bulundurması ve diğer tarafın da kendi hayatının kontrolünü büyük bir oranda kaybetmesi durumunda manipülasyon adı verilen bir tür şiddet ortaya çıkmaktadır.

Manipülasyon, kişinin başka bireyleri kontrolü altına alarak, kendi menfaatleri doğrultusunda onları yönlendirmesi ve kişinin iradesi dışında davranışlar sergilemeye zorlanması durumu olarak ifade edilmektedir (Erden Çınar vd., 2022: 98). Bu bağlamda ikili ilişkilerin olduğu her yerde manipülasyon olgusunun varlığından söz etmek mümkündür. Manipülasyona maruz kalan insanları hem duygusal hem psikolojik açıdan olumsuz olarak etkileyen bu şiddet türünün ileri boyutlarından olan ve aynı zamanda ikincil mikroagresyon olan gaslighting olgusu da üzerinde durulması gereken manipülasyon yöntemlerindedir.

Gaslighting ise yakın ilişkilerde kişilerin kendi akıl sağlığından ve algı durumlarından şüphe etmelerine neden olarak onları kontrol etmeyi amaçlayan girişimler olarak tanımlanmaktadır (Vasquez, 2022: 3). Mikroagresyonlar ise baskın bireylerin veya grupların diğer bireylere yönelik zararlı mesajlar gönderen, sözlü veya sözsüz olarak gerçekleştirilen incelikli küçümsemeleri veya hakaretleri ifade etmektedir (Perez Gomez, 2021: 9237). Gaslighting ile mikroagresyon kavramları arasındaki ortak nokta, bir kişinin başka bir kişi üzerinde kontrol sağlaması ve bireyin kendisini zayıf hissetmesi yönünde değişimini amaçlayan stratejiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Her iki olgu da bireyler üzerinde yıkıcı etkiler oluşturmaktadır. Bu araştırmada duygusal veya psikolojik problemlere neden olan manipülasyon yöntemlerine maruz kalan bireylerin farkındalık düzeylerini arttırmak ve bu doğrultuda gerekli önlemleri almalarına ışık tutmak amaçlanmıştır. Bu araştırmada çalışma yaşamında, gaslighting davranışı ve gaslighting'in formlarından olan mikroagresyon kavramları incelenmiş, bu olguların bireyler üzerindeki psikolojik etkilerine değinilmiştir.

KAVRAMSAL TEMEL

Gaslighting Davranışı

Gaslighting, söz konusu mağdurları tabiri caizse “*deli*” olarak göstermeyi ve onların kendilerini “*deli*” gibi hissetmelerini sağlayan ve kişiler arasında sürreal bir ortam oluşturan bir çeşit psikolojik istismar olarak adlandırılmaktadır (Sweet, 2019: 851).

Gaslighting kelimesinin temeli ilk olarak 1938 yılında yazılan bir oyuna dayanmaktadır (Hansen, 2020). Bahsi geçen oyun, *Gas Light*, İngiliz romancı ve oyun yazarı olan Patrick Hamilton tarafından ele alınan gerilim bazlı oyundur. Oyunda karısını hileler ile deli etmeye çalışan bir kocanın karanlık öyküsü anlatılmaktadır (https://en.wikipedia.org/wiki/Gas_Light). Daha sonra bu oyun 1944 yılında, Ingrid Bergman ve Charles Boyer'ın başrollerini paylaştığı bir filme uyarlanmıştır (Hailes, 2022: 3). Film, mücevher hırsız olan kocanın, karısının zenginliğini ele geçirmek için yalanlarla ve manipülatif yollarla karısını delirtmeye çalıştığı girişimleri tasvir etmektedir (Ruíz, 2020: 687). Gaslighting kelimesinin akademik anlamda ilk kez kullanılması ise 1969'da “*The Lancet*” dergisinde yayımlanan psikoloji temalı bir makaleye dayanmaktadır (Nazir ve Özçiçek, 2022: 243). 1980'lerde ise “*Gaslighting*” sanat terimi hâline gelerek, terapötik uygulama ve gündelik konuşma dilinde kullanımı artarak yaygınlaşmaya başlamıştır (Abramson, 2014: 2). Ancak geçmişi oldukça eskiye dayanan bu terimin ilk olarak Oxford İngilizce Sözlüğü'ne eklenmesi, 2004 yılının Aralık ayını bulmuştur (Sarkis, 2018: 7).

Gaslighting teriminin kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. Bilhassa kişisel gelişim psikolojisi ve siyasi alan yayımlarında yer alarak kültürel söylemde de kullanımı bir araç hâline gelmeye başlamıştır (Spear, 2018: 229). Gaslighting, hedef alınan bireyin veya grubun kendi akıl sağlığından ve yetisinden kuşku etmesi için yapılan bir çeşit manipülasyon biçimi olarak tanımlanmaktadır (Petric, 2022: 30). Gaslighting, kontrolü elde tutmak isteyen ve ilişkilerinde sürekli haklı olduğunu ileri süren *gaslighter (fail)* ile failin yaptığı bu şiddete izin veren ve onun onayını bekleyen *gaslightee (kurban)* arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkan bir olgudur (Demirel, 2020: 9).

Manipüle edilmek istenilen kişilerin gerçeği yansıtmayan bağlantılar kurarak bilişsel yapılarında çarpıtmalara neden olan gaslighting olgusu temelini, primitif kontrol odaklı sosyal sitemler içerisindeki uyumsuz olarak damgalanan kadın düşmanlığından almaktadır. Gaslighting başlangıçta cinsiyetçi bir tutum olarak ortaya çıkmasına rağmen zamanla patolojik bir iletişim dinamiği hâline gelerek aile, iş ve güncel yaşantıları da kapsayarak genişlemeye başlamıştır (Öztürk, 2021: 18).

Gaslighting istismarının esasen mutlak bir cinsiyetçi yanı bulunmamakla birlikte, bulunulan etkileşimlere bakıldığı zaman bazı durumlarda cinsiyetçi olduğu da görülmektedir (Abramson, 2014: 3):

- Kadınlar erkeklere nazaran daha fazla gaslighting'in hedefi olmaktadır,
- Erkekler daha yoğun bir şekilde gaslighting istismarında bulunmaktadır,
- Bir kadının cinsiyetçi veya başka bir durumdaki ayrımcılık içerikli davranışları kabul etmemesine karşılık tepki olarak gerçekleşebilmektedir,
- Duygusal manipülasyon içerikli bazı eylemler gaslightee'nin cinsiyetçi normları içselleştirmesine dayanmaktadır,
- Cinsiyetçi normları yüksek olan gaslighter, kurbanını istediği şekilde manipüle etmeyi başardığı zaman cinsiyetçi tutumlarının daha fazla güçlenmesi olasıdır,
- Gaslighter, gaslighting davranışları ile cinsiyetçi normlarını korumaya çalışmaktadır.

Gaslighting, yoğun bir şekilde erkek tarafından kadına yönelik yapılan bir istismar şekli olmasına rağmen bazen diktatör ruhu taşıyan baskın yapıli kadınların çekinik yapıdaki erkeklere karşı uyguladığı istismar biçimi olarak da ortaya çıkmaktadır (Akiş ve Öztürk, 2021: 13). Bu nedenle gaslighting bazen cinsiyetçi olabileceği gibi olmaması da muhtemel bir durumdur (Abramson, 2014: 3). Gaslighting, genellikle samimi bir ortamda uygulanmakta ve yakın ilişkilerdeki güç eşitsizliğinden beslenerek ortaya çıkmaktadır. Gaslighter'ların kontrol mekanizmalarının baskın geldiği bu sinsi istismar biçimi, yakın partner ilişkilerindeki güç ve kontrolün ana hatlarını çizen Duluth Modeli'nde ilginç bir şekilde yer almamaktadır (March vd., 2023).

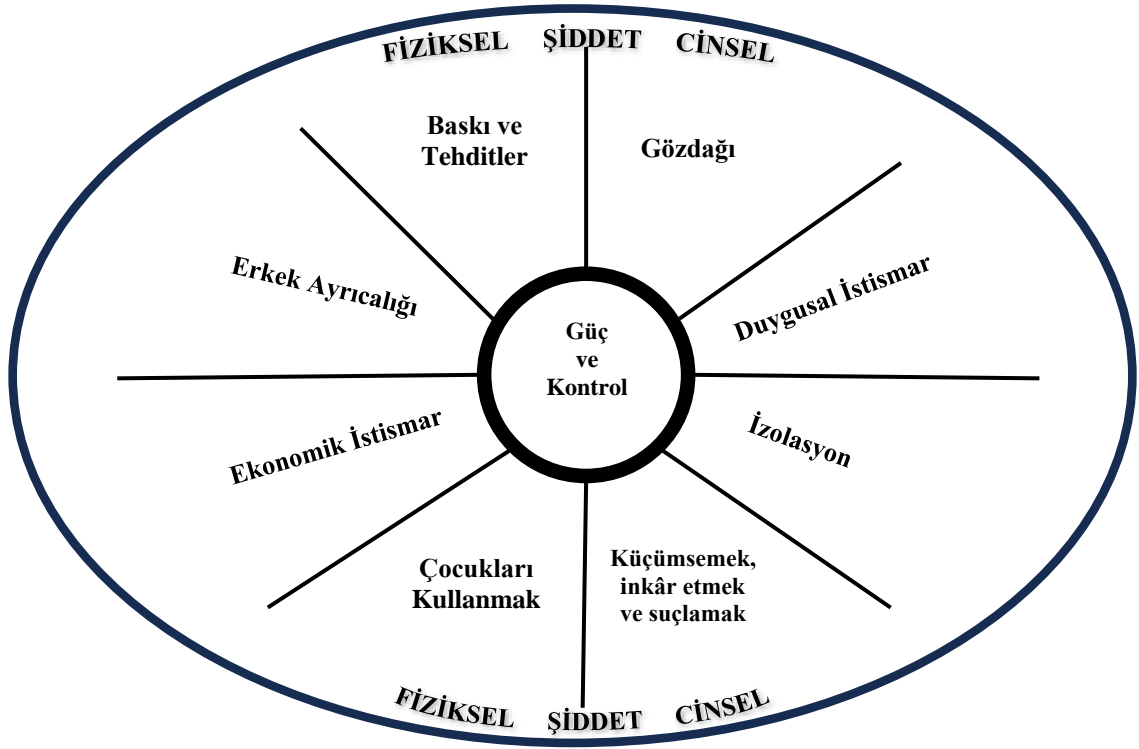
Duluth Modeli

Duluth Modeli, aile içerisinde meydana gelen şiddetten ötürü tutuklanan veya mahkemelerce aile içi şiddet programlarında görevlendirilmiş olan erkeklerin eğitilmesi ve onlara yol gösterici olmak adına ortaya çıkmış olan cinsiyet merkezli bilişsel davranışçı bir yaklaşımdır (Gondolf, 2007: 645). Söz konusu model, Aile İçi İstismar Müdahale Programları (Domestic Abuse Intervention Programs) tarafından geliştirilmiş bir modeldir. Duluth Modeli, yakın partner şiddeti (Intimate Partner Violence) modeline dayandırılarak, erkeklerin kadın partnerleri üzerinde kontrol kurmak ve güç gösterisi yapmak için kontrol ve tahakküm kavramlarını araç olarak kullanması olarak açıklanmıştır (Bohall vd., 2016: 1030). Duluth Modeli, erkeklerin kadınlar üzerinde otorite kurmak için onlara nasıl güç gösterisi yaptıklarını ve kullandıkları taktikleri açıklamaktadır (Turhan, 2019: 1105).

Erkeklerin kadın partnerlerini kontrol altında tutmak için cinsiyet (erkek) ayrımcılığını, duygusal ve ekonomik istismarı, yapılan şiddeti, baskıyı ve izolasyonu nasıl kullandıklarını betimleyen araç Şekil 1'de görülen Duluth Modeli'ndeki *Güç ve Kontrol Çarkı*'dır (Bohall vd., 2016: 1030). Duluth yaklaşımının odak noktası; erkeklerin *güç ve kontrol* güdülerini tetikleyen olayların temellerine müdahale edilerek yok edilmesi ve gerekli iyileştirmeler yapılarak *eşitlik* temelli bir modelin devreye alınmasıdır (Mankowski vd., 2002: 171). Duluth Modeli'nde gaslighting'in de ana hatlarını oluşturan izolasyon, küçümseyici tavırlar, inkâr, suçlayıcı davranışlar ve zorlayıcı kontrol mekanizmaları gibi unsurlar bulunmasına rağmen asıl karakteristik özelliği olan kişinin benliğine yönelik olan şüphe durumu bulunmamaktadır (March vd., 2023).

Gaslighting'in en bariz özelliği, gaslighting'i uygulayan gaslighter'ın kurbanını kontrol altında tutmasının yanı sıra kurbanının kendi algısında dezenformasyonlar oluşturarak kendisi ile aynı fikirde olmasını sağlamaktır (Spear, 2018: 230). Kurbanlarının kendi algılarından şüphe duymasını isteyen gaslighter'lar bu saldırıları gizlice, düşmanca ve zorlayıcı bir şekilde gerçekleştirmektedir (Petric, 2022: 30).

Şekil 1: Duluth Modeli-Güç ve Kontrol Çarkı



Kaynak: Pence ve Paymar (1993:3)'ten uyarlanmıştır.

Gaslighter'lar gibi mükemmel olan manipülatörlerin bu denli yıkıcı saldırıları ile karşı karşıya kalındığını işaret eden bazı işaretler söz konusudur (Hansen, 2020):

- Kurbanlarının kendi hafızasından, söyledikleri sözlerden veya yaptıkları şeylerden kuşku duymasını sağlar,
- Manipüle edilen kişilerin bu istismar sayesinde gerçek ile hayal arasındaki ayrımı yapamamasına neden olarak gerçeklik algılarında şüpheye düşmelerine neden olur,
- Gaslighter'lerin normalden farklı olağan dışı davranışlar sergilemesine sebebiyet verir.

Gaslighting gibi kişinin benlik algısında oldukça yıkıcı etkiler yaratan manipülasyon sonucunda kurbanlar her konuda asli sorumlu olduklarını düşünmektedirler (Akiş ve Öztürk, 2021: 13). Psikolojik açıdan saldırıda bulunan gaslighter'lar için kurbanlarını manipüle etmek yaşam tarzı hâline gelmiştir. Bu konuda oldukça ustalaşan gaslighter'lar bazı taktikler uygulayarak kurbanlarının kendilerine karşı olan bağımlılıklarını arttırmaya çalışmaktadır (Sarkis, 2018: 8):

- Gaslighter'lar açık bir şekilde yalan söylemek konusunda başarılıdırlar,
- İnkâr etme konusundaki savunma mekanizmaları gelişmiştir,
- Kurbanlarının çevresinde var olan kişileri kurbanlarına yönelik kışkırtmaktadırlar,
- Gaslighter'lar gaslighter'lere karşı komplo teorileri üretmekte ustadırlar.

Uygulanan taktikler sonucunda mağdur olan kişiler kime güvencikleri konusunda emin olamadıkları için gaslighter'lara daha çok bağımlı hâle gelmektedirler (Hansen, 2020). Failler uyguladıkları bu taktikler neticesinde kurbanların bir nevi savunma pozisyonuna geçmesini sağlayarak kendi amaçlarını gizlemektedirler (Nazir ve Özçiçek, 2022: 245).

Gaslighting'in Bireyler Üzerindeki Psikolojik Etkileri

Gaslighting psikolojik istismar yönteminin mağdur bireyler üzerinde depresyon, kaygı ve gerçeklik algısında bozulmaları işaret eden psikozlara neden olduğu ileri sürülmektedir (Petric, 2022: 31). Patolojik istismar türü olarak da nitelendirilen gaslighting kişinin ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyerek spiritüel açıdan yıkıcı sonuçlar doğurmaktadır (Akiş ve Öztürk, 2021: 14). Gaslighter'ların psikolojik şiddet uyguladıkları bireylerde ne gibi psikolojik etkilerinin olabileceği şöyle ifade edilmiştir (Stern, 2007, akt., Demirel, 2020: 11):

- Kurban, vermesi gereken basit kararlarda bile zorluk çekmektedir,
- Birey kendisini sürekli arka planda görmektedir,
- Aile, iş ve sosyal yaşantısında yetebilme kabiliyetini sürekli olarak sorgulamaktadır,
- Hassas bir kişiliğe sahip olup olmadığını çevresindeki kişilere sormaktadır,
- Yanlış bir şey yapmadığı hâlde insanlardan sıkça özür dilemek zorunda kalmaktadır,
- Bir neden olmamasına rağmen birey sürekli mutsuz ve gergin bir ruh hâindedir,
- En basit işleri bile yaparken kendisinden şüphe duymaktadır,
- Sürekli olarak hiçbir şeyin yolunda gitmediğine dair hissiyata kapılmaktadır.

Gaslighter üzerinde oldukça yıkıcı sonuçlar doğurabilecek olan bu istismar türüne maruz kalan bireyin bu istismarı fark edebilmesi hayati önem taşımaktadır. Bireyin biyolojik sağlığının yerinde olması ne kadar önemli ise ruhsal sağlığının da yerinde olması bir o kadar önemlidir. Bu nedenle insanların yaşam kalitelerinde düşüşün yaşanmaması adına bu tarz istismarların varlığının farkına varmak ve önlem almak elzemdir.

GASLIGHTING'İN TRANSFORMASYONU: İKİNCİL MİKROAGRESYON TERMİNOLOJİSİ

Gaslighting, ikincil mikroagresyonların sözlü formu olarak ifade edilmektedir (Johnson vd., 2021: 1027). Mikroagresyon, hedef alınan kişiye veya gruba yönelik gerçekleştirilen, karşı tarafa zarar veren aşağılayıcı davranışlar ve hakaretler içeren, kasıtlı veya kasıtsız saldırılar olarak tanımlanmaktadır (Adedeji vd., 2022: 2470).

Mikroagresyon kavramı ilk olarak 1970 yılında Pierce tarafından keşfedilmiş bir kavramdır (Turner vd., 2021: 1). Pierce, 1960'larda aşırı ortamların askerlerde ne tür psikolojik etkilere mal olduğunu gözlemlemek için Antartika'ya giderek büyük bir çalışmaya öncülük etmiştir. Pierce için böylesi bir psikolojik araştırmaya öncülük etmesi siyahi olmasından dolayı pek de kolay olmamıştır. 1970 yılında ise Pierce, "Savunma Mekanizmaları" makalesinde mikroagresyon kavramının temelinin atılmıştır (Rini, 2021: 14-15).

Mikroagresyon Taksonomisi

İnsanlar farkında olmadan içselleştirmiş oldukları ön yargıları, zamanla bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde dışa vurmaktadırlar (Özdoğan ve Gün, 2023: 1). Mikroagresyon olarak adlandırılan bu dışa vurumlar kategorilere ayrılarak; mikro saldırı, mikro hakaret ve mikro geçersiz kılma olmak üzere üç ayrı kısımda incelenmiştir (Sue vd., 2007: 274).

2.1.1. Mikro saldırı (Microassault): Mikro saldırılar, mikroagresyonların aleni bir şekilde gerçekleştirilen aynı zamanda da en az şekilde rastlanan formu olarak betimlenmiştir (Uygur vd., 2018: 148). Mikro saldırılar, mağdura ayrıştırıcı isimler takarak onu dışlamaya yönelik kasıtlı olarak yapılan sözlü veya sözsüz aşağılamalardır (Sue vd., 2007: 274).

2.1.2. Mikro hakaret (Microinsult): Muhatap olunan kişinin kimliğine ve itibarına yönelik nezaketsiz ve hassas olunmayan ifadelerdir. Bu mikroagresyon türündeki asıl amaç, kişinin kendisinin değersiz olduğuna inanmasını sağlamaktır (Güleç ve Özden, 2019: 127). Mikro hakaretler genellikle bireye yönelik olumsuz iltifatlar yapılarak dolaylı şekilde hakaret etmek için

kullanılmaktadır (DeCuir-Gunby ve Gunby, 2016: 393). Aynı zamanda nezaketsizliği ve duyarsızlığı ustalıkla karşı tarafa aktaran mikro hakaretler, bireylerin mirasını ve ırksal kimliğini küçük düşürücü sözlü veya sözsüz olarak gerçekleştirilen ifadelerdir (Ford vd., 2013: 206). Sue vd., (2007) mikroagresyon üzerine yapmış oldukları araştırma neticesinde, mikro hakaretin kendi içinde zekâya atf yapma (ascription of intelligence), ikinci sınıf vatandaş (second-class citizen), kültürel değerlerin ve iletişim tarzlarının patolojikleştirilmesi (pathologizing cultural values/communication styles) ve cezai statü varsayımı (assumption of criminal status) olmak üzere dört ayrı temadan oluştuğunu belirtmişlerdir.

- **Zekâya Atf Yapma (Ascription of Intelligence):** Bireylerin kapasitelerine, zekâlarına ve yeterlilik seviyelerine, ait oldukları ırklar baz alınarak gönderme yapılması durumudur (Uygur vd., 2018: 148). Siyahi veya İspanyol kökenli üstün yetenekli öğrencilerin Beyaz ırktan olan öğrenciler kadar zeki olmamalarının belirtilmesi, bireylerin zekâsına yönelik yapılan mikro hakaretlerdendir (Ford vd., 2013: 206).
- **İkinci Sınıf Vatandaş (Second-Class Citizen):** Bir bireyin diğer bireylere kıyasla daha ayrıcalıklı davranışlarla karşılaşmasıdır (Erbaş, 2022: 36). Taksi bekleyen Siyahi bir vatandaş taksicinin es geçerek önceliği Beyaz olan vatandaşın tanıması durumu bu olguya örnek olarak gösterilmektedir (Sue vd., 2007: 276).
- **Kültürel Değerlerin ve İletişim Tarzlarının Patolojikleştirilmesi (Pathologizing Cultural Values/Communication Styles):** Kişilerin sahip oldukları kültürel değerlerin ve iletişim tarzlarının ideal olduğu fikrinin savunulması ve diğer kültürel değerleri reddedilmesidir. Asyalı olan bir vatandaşın oldukça sessiz olduğunun ve biraz daha fazla konuşması gerektiğinin belirtilmesi bir mikro hakaret örneğidir. Çünkü burada bireyin kendisini ifade etme yeteneğine müdahale edilerek baskın olan kültüre asimile olması istenmektedir (Sue vd., 2007: 276).
- **Cezai Statü Varsayımı (Assumption of Criminal Status):** Bazı ırktan olan bireylerin suç işleme potansiyellerinin ve tehlikeli davranışlarda bulunma ihtimallerinin daha yüksek olduğu varsayımına inanılarak bu bağlamda davranışlarda bulunulmasıdır (Uygur vd., 2018: 149). Siyahi veya İspanyol bir birey ile Beyaz olan birey yan yana geçerken, Beyaz olan bireyin cüzdanını sıkı sıkıya tutması bir mikro hakaret örneğidir (Ford vd., 2013: 207).

Tablo 1: Mikro Hakaret'in temaları ve iletileri

Temalar (Themes)	Mikroagresyon (Microaggression)	İletiler (Messages)
Zekâya Atf Yapma (Ascription of Intelligence)	"İrkiniz için bulunmaz bir nimetsiniz." "Oldukça açık sözlüsünüz..." Asyalı olan bir kişiden, matematik veya fen probleminde yardım etmesini talep etmek.	Beyaz ırka mensup olan bireyler daha zekidir. Senin mensubu olduğun ırktan birinin bu derece zeki olması, alışılmışın dışında olan bir durum. Bütün Asyalı insanlar zekidir ve matematik/fen bilimlerinde başarılılardır.
İkinci Sınıf Vatandaş (Second-Class Citizen)	Servis çalışanı ile karıştırılan siyahi bir vatandaş. Bir taksicinin arabasına beyaz ırktan olan birini alarak siyahi vatandaşın es geçmesi. Bir mağazada beyaz ırktan olan müşterilere imtiyaz tanınması.	Siyahi vatandaşların yüksek pozisyonlarda yer alması olası değildir. Beyaz olmayan bir vatandaşın tehlikeli bir yere seyahat etmesi muhtemeldir. Beyaz olan müşteriler daha kıymetlidir.
Kültürel Değerlerin ve İletişim Tarzlarının Patolojikleştirilmesi (Pathologizing Cultural Values/Communication Styles)	Siyahi bir vatandaşın neden bu kadar hareketli olduğunun sorulması ve sakin olması gerektiğinin belirtilmesi. Asyalı veya Latin olan bir vatandaşın neden bu kadar sessiz olduğunun sorulması ve daha fazla konuşması gerektiğinin söylenmesi. İş veya okul ortamında kendi kültüründen veya ırkından bahseden birinin işten çıkarılması.	Bireyin baskın olan kültüre asimile edilmesi. Kültürel değerlerin ortamın dışında bırakılması gerektiği.

Cezai Statü Varsayımı (Assumption of Criminal Status)	Siyahi veya Latin olan bir vatandaş ile karşılaşan Beyaz ırklı birinin çantasını veya cüzdanını sürekli kontrol etmesi. Mağaza sahibinin siyahi bir vatandaşı görmesi durumunda onun üzerinden gözlerini ayırmaması. Beyaz bir kişinin siyahi biriyle aynı asansöre binmek istememesi.	“Sen bir suçlusun.” “Çalma potansiyelin çok yüksek.” “Sen tehlikelisin.”
---	--	--

Kaynak: Sue vd., (2007)’den uyarlanmıştır.

2.1.3. Mikro geçersiz kılma (Micro Invalidation): Bireyin değer yargılarını, bir konu hakkındaki görüşlerini, deneyimlerini ve duygularını reddederek onu görmezden gelmek ile karakterize edilen mikroagresyon türüdür (Er, 2021: 38). Bu mikroagresyon türü de genellikle kasıtsız ve failin farkındalığı dışında gerçekleşmektedir (Torino vd., 2019: 4). Aynı zamanda mikro geçersiz kılmalar, mikroagresyonun en incelikli türü olarak da ifade edilmektedir (Kim ve Meister, 2023: 516).

Mikro geçersiz kılmalar kendi içinde; kendi ülkesinde yabancı (alien in own land), renk körlüğü (color blindness), meritokrasi’nin efsanesi (myth of meritocracy) ve bireysel ırkçılığın reddi (denial of individual racism) olmak üzere dört farklı kategoriye ayrılmaktadır (Sue vd., 2007: 278).

- **Kendi Ülkesinde Yabancı (Alien in Own Land):** Farklı ırka mensup olan bireylerin yaşadıkları ülkede yabancı olarak görüldüklerini ifade etmektedir (Afşar, 2023: 25). Bir bireye karşı yönlendirilen; “Gerçekte nerelisiniz?”, “Doğum yeriniz neresi?”, “Dilimize oldukça hâkimsiniz” şeklindeki ifadeler bu olguya örnek olarak gösterilebilmektedir (Sue vd., 2007: 276). Kullanılan bu ifadelerin altında aslında; “Siz buraya ait değilsiniz” mesajı verilmeye çalışılmaktadır (Uygur vd., 2018: 149).
- **Renk Körlüğü (Color Blindness):** Amerika’da karşılaşma olasılığı daha yüksek olan ve özellikle Siyahilere yönelik gerçekleştirilen bir mikroagresyon türüdür (Erbaş, 2022: 37). Renk körlüğü temelli mikroagresyon olgusu ile bireylerin mensup oldukları ırkın mühimsemelik edildiği ve renk farklılıklarının dikkate alınmadığı mesajı iletilmektedir (Afşar, 2023: 25). Beyaz ırktan gelen bir bireyin Siyahi bir vatandaşa yönelik; “Amerika farklı ırktan bireylerin kaynaşarak barış içinde yaşadığı bir ülkedir. Bu sebepten sana baktığım zaman herhangi bir renk görmüyorum.” ifadesini kullanması bireylerin ırkını yok sayılarak, renk farklılıklarının önemsenmediği ve bunların bireylerin hayatları üzerinde hiçbir etkisinin olmadığı iletilmektedir (Erbaş, 2022: 37).
- **Meritokrasi’nin Efsanesi (Myth of Meritocracy):** Meritokrasi kavramını ilk olarak kullanan Baron Young ünvanı ile de anılan İngiliz sosyolog Michael Dunlop Young’ın (Aktan, 2021: 12). Meritokrasi, insanları konumlandırmak ve onları ödüllendirmek için liyakat temeline dayandırıldığı, en yüksek pozisyonların en değerli kişiler tarafından doldurulduğu bir sosyal sistem olarak tanımlanmaktadır (Scully, 2015: 1). Aynı zamanda hiyerarşi olarak betimlenen meritokrasi, elde edilecek sonuçların bireyin kendi çabası ve yeteneği ile doğru orantılı olduğuna dikkat çekerek toplumda meşrulaştırıcı bir işlev görmektedir (Tan vd., 2020: 689). Mikroagresyon bazında ele alındığında ise meritokrasi, bireyler hangi ırka sahip olurlarsa olsunlar bu durumun onların başarılarını etkilemeyeceği yönündedir (Uygur vd., 2018: 150). Bu bağlamda meritokrasi efsanesi, bireylerin başarıya ulaşmalarında tüm ırkların eşit olduğunu, başarısızlıklarının nedenini ırk unsuruna dayatmamaları gerektiğini, sorunu kendi yetkinliklerinde aramaları gerektiğini ifade etmektedir (Erbaş, 2022: 37; Özdoğan ve Gün: 2023: 5).
- **Bireysel İrkçılığın Reddi (Denial of Individual Racism):** Bir toplumda üstün durumda olan ırk mensuplarının farklı ırktan olan bireylere yönelik olan tutumlarının reddini ifade etmektedir (Afşar, 2023: 25). Bireyin kullandığı; “Ben asla ırkçılık yapmam” veya “İrksal bir azınlık olarak sizin neler hissettiğinizi ve yaşadığınızı anlayabiliyorum” tarzı ifadeler ırkçılığın reddini işaret etmektedir (Sue vd., 2007: 276). Bu tarz söylemler dostane gibi

görülebilmektedir (Uygun vd., 2018: 151). Ancak bu ve bunun gibi söylemlerin temelinde ciddi ayrımcılıklar yatmaktadır (Özdoğan ve Gün, 2023: 5).

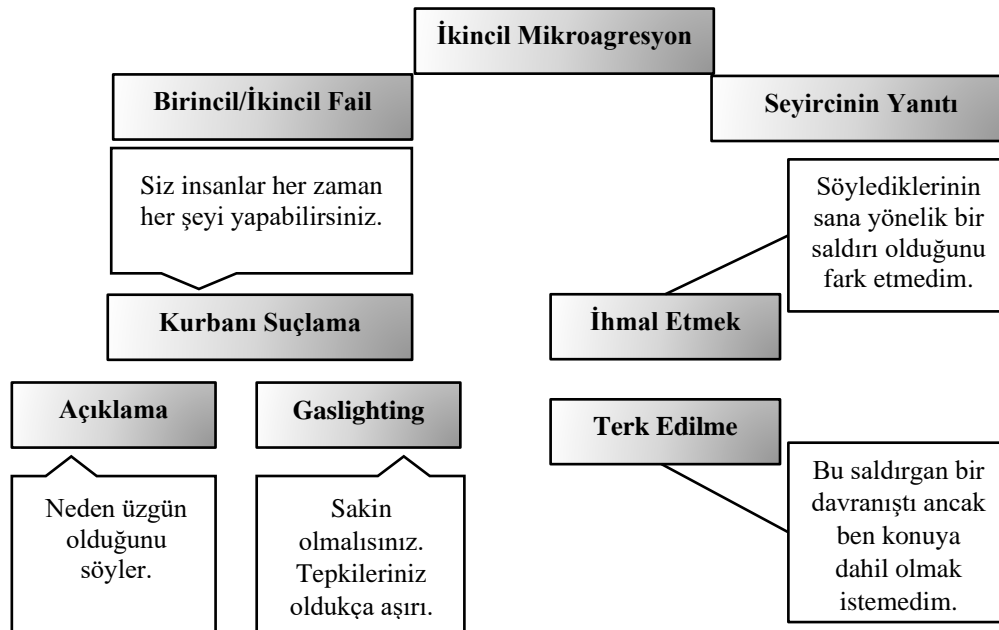
Tablo 2: Mikro Geçersiz Kılma'nın temaları ve iletileri

Temalar (Themes)	Mikroagresyon (Microaggression)	İletiler (Messages)
<i>Kendi Ülkesinde Yabancı (Alien in Own Land)</i>	“Aslen nerelisiniz?” “Doğum yeriniz neresidir?” “İngilizceyi gayet iyi konuşuyorsunuz.”	Sen yabancısn. Siz bizimle aynı milliyetten değilsiniz.
<i>Renk Körlüğü (Color Blindness)</i>	“Size baktığımızda herhangi bir renk farklılığı görmüyoruz.” “Önemli olan insan ırkıdır.”	Kendi ırkıdan olmayan bireylerin deneyimleri reddedilmektedir. Baskın olan kültüre asimile olmak gerekmektedir.
<i>Meritokrasi'nin Efsanesi (Myth of Meritocracy)</i>	“Nitelikli olan ve hak eden kişinin işe alınması gerektiğine inanıyoruz.” “Yeterli düzeyde çalışıldığı sürece herkesin başarıya ulaşacağından eminiz.”	Azınlık durumunda olan bireylere gereksiz düzeyde haksız ayrıcalıklar tanınmaktadır.
<i>Bireysel Irkçılığın Reddi (Denial of Individual Racism)</i>	“Ben ırkçı biri değilim. Benim farklı ırka mensup olan arkadaşlarım var.” “İrksal azınlık durumunda olduğunuz için sizlerin neler yaşadığınızı ve hissettiğinizi anlayabiliyorum.”	İrkçılığı katiben kabul etmiyorum. Ben de sizler gibiyim.

Kaynak: Sue vd., (2007)'den uyarlanmıştır.

Johnson vd., (2021: 1027) yapmış oldukları çalışmada, mikro geçersiz kılma ile uyumlu olarak, üç tür sözlü olarak ve iki tür davranışsal olarak ifade edilen ikincil mikroagresyon türünün varlığından bahsetmişlerdir. Sözlü olarak ifade edilen ikincil mikroagresyon türlerini; kurbanı suçlama (victim blaming), açıklama (splaining) ve gaslighting olarak belirtirken davranışsal ikincil mikroagresyon türlerini de ihmal etmek (neglect) ve terk edilme (abandonment) şeklinde ifade etmişlerdir.

Şekil 2: İkincil Mikroagresyonların kavramsal haritası



Kaynak: Johnson vd., (2021: 1028)'den uyarlanmıştır.

İkincil mikroagresyon olarak gaslighting, kurbanı suçlamanın yaygın olarak kullanılan zararlı bir türü olarak ifade edilmektedir. Kurbanı yönelik gerçekleştirilen herhangi bir fiziksel saldırı olmamakla birlikte fail, kurbanın duygularını, deneyimlerini ve bir konu hakkındaki düşüncelerini yok sayarak suçlama yoluna gitmektedir. Böylece kurbanın kendisinden şüphe etmesini sağlayarak onu manipüle etmektedir (Nazir ve Özçiçek, 2022: 244).

Mikroagresyon Olgusunun Mağdur Üzerindeki Psikolojik Etkileri

Mikroagresyonları deneyimleyen mağdurların psikolojik ve duygusal açıdan ağır sonuçlar elde ettikleri görülmektedir. Mikroagresyonlar bu olumsuzluğa maruz kalan bireylerin psikolojik iyi oluşlarında bozulmalara neden olarak bazı travmatik durumları tetikleyebilmektedir (Uygur vd., 2018: 167).

Mikroagresyonlar bireylerde psikolojik ve fizyolojik stres tepkilerine neden olmaktadır. Bu saldırılar sonucunda bireylerde kafa karışıklığı, umutsuzluk, kaygı düzeylerinde artış, çaresizlik, korku ve şüphe gibi fenomenler oluşum göstermektedir. Aynı zamanda mikroagresyon olgusu bireylerde tansiyon sorunları ve bağışıklık yanıtlarında bozulmalar gibi fiziksel sorunlara da neden olmaktadır (Williams, 2019: 13).

Mikro saldırganlık şiddetine maruz kalan bireyler zamanla bellek yapılarının yanlış yönlendirilmesi ile gerçek dışı bir benlik anlayışına da bürünebilmektedirler (Er, 2021: 40).

Bireyler üzerinde yarattığı yıkıcı etkileri oldukça büyük olan mikroagresyon olgusunun varlığı durumunda mağdurlara gerekli desteğin sağlanması oldukça önem arz etmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, çalışma yaşamında gaslighting davranışını anlamaya yönelik tanımlayıcı bir çalışma olmasıdır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup, veri toplama tekniklerinden olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler yüz yüze ve uzaktan olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden çalışan on dokuz kişi ile görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır ve bu doğrultuda sorular hazırlanarak veriler toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanırken literatür ve alan uzmanlarının görüşlerine başvurulmuş ve aşağıda verilen yarı-yapılandırılmış görüşme soruları kullanılmıştır.

Araştırmanın hedef kitlesi kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu değişik sektörlerde çalışan karma bir çalışan grubu oluşturmaktadır. Katılımcılardan cinsiyet, yaş, meslek, kıdem, pozisyon ve mesleki kıdemden oluşan demografik özellikleri talep edilmiştir. Araştırma kapsamında onayları alınarak mülakat yapılan on dokuz kişinin kimlikleri gizli tutularak “K1, K2, K3, ..., K19” olarak kodlanmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler içerik analizi ile analiz edilerek özetlenmiştir.

Gaslighting davranışını anlamaya yönelik aşağıdaki sorular araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur (Abramson, 2014; Sarkis, 2018; Hansen, 2020).

Görüşmelerde kullanılan yarı yapılandırılmış mülakat soruları şu şekildedir:

Yarı Yapılandırılmış Mülakat Soruları

Gaslighting, psikolojik yönlü yapılan manipülasyon ve taciz yöntemidir. Bireyi kendi akıl sağlığından, hafızasından ve algı yeteneğinden şüphe duymasına iten kötü bir yönlendirme. Bu bağlamda;

Örgüt içerisindeki sergilemiş olduğunuz ve/veya maruz kaldığınız davranışları düşündüğünüzde;

1. Çalışma hayatında böyle bir davranışa maruz kaldınız mı? / Uyguladınız mı?
2. Yaşadığınız bir anı bizimle paylaşır mısınız?
3. Gaslighting eylemi topluluk içinde miydi yoksa birebir mi gerçekleşti?
4. Sizce iş arkadaşınız/patronunuz size kasten mi gaslighting uyguladı yoksa bilinçsiz bir eylem miydi?
5. Yapılan bu davranış sonucunda nasıl bir eylemde bulundunuz? (Karşı tarafa kızma, suçlu karşı tarafta arama, utandırma davranış üzerinde durmama, vurdumduymaz bir hal takınmak, sessiz kalmak, acısını başka bir şeyden çıkartma vb.)
6. Sonuçta duygusal (huzursuz, endişeli, korkmuş, üzgün vb.), fizyolojik (kızarma, ateş basması vb.) ve psikolojik olarak ne hissettiniz?
7. Bu durum mesleki itibarınıza zarar verdi mi, nasıl?
8. Sizce bu durum diğer çalışanlar tarafından algılandı (fark edildi) mi?
9. Gaslighting uygulayan veya siz daha sonrasında durumu telafi etmek adına girişimde bulundu mu/ bulundunuz mu?
10. Şirketin gaslighting'i önlemeye yönelik bir politikası var mıdır? Varsa nasıl yapılmaktadır?

Araştırma sırasında katılımcılar ile yapılan mülakatların en kısa süreli olanı on dakika en uzun süreli olanı ise otuz dakika olarak gerçekleşmiştir. Ortalama görüşme süresi yirmi dakika olmuştur.

Araştırma Soruları

Araştırma temelinde aşağıda yer alan sorulara cevap aramaktadır.

1. Gaslighting davranışı çalışma hayatında nasıl ortaya çıkmaktadır?
2. Gaslighting davranışını kimler daha çok uygulamaktadır?
3. Gaslighting'e maruz kalan bireyler nasıl etkilenmektedir, reaksiyonları neler olmaktadır?
4. Gaslighting davranışı gibi olumsuz olguların önlenmesine yönelik şirketin aldığı önlemler var mıdır?

Araştırma kapsamında ele alınan yarı yapılandırılmış mülakat sorularından birinci, ikinci ve üçüncü sorularla, araştırma sorularından “*Gaslighting davranışı çalışma hayatında nasıl ortaya çıkmaktadır?*” sorusuna; dördüncü soru ile araştırma sorularından “*Gaslighting davranışını kimler daha çok uygulamaktadır?*” sorusuna; beşinci, altıncı, yedinci, sekizinci ve dokuzuncu sorularla araştırma sorularından “*Gaslighting'e maruz kalan bireyler nasıl etkilenmektedir, reaksiyonları neler olmaktadır?*” sorusuna ve son soru ile “*Gaslighting davranışı gibi olumsuz olguların önlenmesine yönelik şirketin aldığı önlemler var mıdır?*” sorusuna cevap aranmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma konusu olumsuz bir davranış olduğundan ve konuya ilişkin Türkiye’de yapılan bir araştırmaya rastlanmadığından gaslighting davranışını anlamaya yönelik kolayda örnekleme yoluyla araştırma bireylere tanıtılmış ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan bireylerle süre sınırı koymaksızın yüz yüze ve uzaktan yarı-yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır.

Araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri Tablo 1.’de sunulmuştur. Mülakat başlangıcında katılımcılara gaslighting davranışının ne anlama geldiği örneklerle anlatılmış, daha sonra araştırma soruları tek tek sorulmuş ve görüşme sürecinde takip soruları ile konu anlaşılmaya çalışılmıştır. Tablo verilerine göre erkek katılımcı sayısının 6, kadın katılımcı sayısının ise 13 olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralığı en düşük 22, en yüksek 56’dır. Araştırma katılımcılarından 6’sı öğretim elemanı, 2’si hizmetli, 2’si satış danışmanı, 1’i subay, 1’i hukukçu,

1'i kabin memuru, 2'si mağaza müdürü, 1'i muhasebeci, 1'i gümrük muhafaza memuru ve 2'si öğretmendir. Katılımcıların kurumlarındaki görev süreleri ise en düşük 3 yıl, en yüksek 32 yıldır.

Tablo 3: Araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri

No	Cinsiyet	Yaş	Meslek	Örgütsel Kıdem
K1	Erkek	50	Öğretim Üyesi	12
K2	Erkek	56	Öğretim Üyesi	32
K3	Kadın	48	Öğretim Üyesi	12
K4	Erkek	50	Hizmetli	14
K5	Erkek	45	Hizmetli	13
K6	Erkek	38	Satış Danışmanı	10
K7	Kadın	22	Satış Danışmanı	3
K8	Kadın	34	Muhasebe	6
K9	Erkek	39	Mağaza Müdürü	10
K10	Erkek	35	Öğretim Görevlisi	4
K11	Erkek	42	Öğretim Görevlisi	19
K12	Erkek	32	Subay	6
K13	Kadın	38	Mağaza Müdürü	4
K14	Kadın	31	Gümrük Muhafaza Memuru	5
K15	Erkek	39	Öğretim Görevlisi	8
K16	Kadın	41	Öğretmen	10
K17	Kadın	43	Öğretmen	13
K18	Erkek	44	Kabin Memuru	14
K19	Erkek	45	Hukukçu	17

- Araştırmaya katılanlardan K1, K2, K3, K4, K5, K7, K8, K9, K11 ve K14 çalışma hayatında gaslighting davranışına maruz kalmadıklarını ve böyle bir davranışı uygulamadıklarını,
- Sadece K15 ve K19 gaslightinge hem maruz kaldıklarını hem de bunu uyguladıklarını,
- K6, K12, K13, K16, K17, K18 ve K19 gaslighting eyleminin topluluk içinde, K15 ise hem topluluk içinde hem de bireysel olarak gerçekleştiğini,
- K13, K15 ve K18 gaslighting'in bilinçsiz olarak kendilerine uygulandığını,
- K15 bu eylemi bilinçli uyguladığını ve K19 ise "mesleği gereği" gaslighting uygulamak zorunda kaldığını,
- K18 bu davranışı karşı tarafın alkolün tesiri altında sergilediğini,
- Gaslightinge maruz kalan katılımcıların hepsi bu durum karşısında sessiz kaldıklarını ve stres yaşadıklarını,
- İlginç bulgulardan biri de gaslighting'e maruz kalan tüm katılımcıların bu durumun mesleki itibarlarının etkilemediğini,
- Hatta K19, gaslighting'e ve bunun gibi psikolojik şiddetlere maruz kalması neticesinde kendi işini kurduğunu,
- Sadece K18 çalıştığı kurumun gaslighting gibi psikolojik şiddetler karşısında önlem olarak politika uyguladığını,
- Diğer katılımcılar çalıştıkları kurumların gaslighting'i önleyici politikalar izlemediklerini ifade etmişlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler ışığında araştırma sorularına ilişkin elde edilen yanıtlar aşağıda özetlenmiştir.

Gaslighting davranışının çalışma hayatında nasıl ortaya çıktığına ilişkin elde edilen bulgular:
Gaslighting olgusunun çalışma hayatında olumsuzluk yaratan bir olgu olduğu ortaya çıkmıştır. Görüşme yapılan katılımcılar bu menfi olgunun genellikle topluluk önünde ve bilinçli (kasıtlı) bir şekilde gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir.

Gaslighting davranışını kimlerin daha çok uyguladığına ilişkin elde edilen bulgular:
Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular neticesinde katılımcılar gaslighting'e genellikle çıkarları doğrultusunda hareket eden çalışma arkadaşları tarafından maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar ise karşı tarafın kendilerinden ve yetkinliklerinden şüphe etmelerine mahal veren bu olumsuz davranışı mesleği gereği uygulamak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir.

Gaslighting'e maruz kalan bireylerin bu olumsuzluktan nasıl etkilendiklerine ve bu durum karşısındaki reaksiyonlarının neler olduğuna ilişkin bulgular:
Gaslighting'e maruz kalan katılımcılar, bu durum karşısında çoğunlukla sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Sessiz kalmaları bağlamında stres yaşadıklarını, çalışma ortamında huzursuz olduklarını, çaresiz hissettiklerini, baş ağrısı çektiklerini hatta hayatı sorguladıklarını ifade etmişlerdir.

Gaslighting davranışı gibi olumsuz olguların önlenmesine yönelik şirketin aldığı önlemlerin olup olmadığına ilişkin bulgular:
Bu manipülasyon yöntemi karşısında gaslighting uygulayanların durumu telafi etmek için hiçbir girişimde bulunmadıkları ve genellikle çalışılan kurumun bu tarz saldırıları önleyici tedbirlerinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen sonuçlar neticesinde gaslighting olgusu bireyin hem çalışma hayatını hem de sosyal yaşantısını olumsuz yönde etkileyen bir olgu olduğu anlaşılmaktadır. Bireylerin gerçeklik algısında bozulmalara neden olacak kadar büyük yıkımlara neden olan gaslighting olgusunun varlığı durumunda veya bu tarz psikolojik şiddetlerin yaşanmaması için kurumların ve üst yöneticilerin gerekli tedbirleri almaları ve bu doğrultuda bir politika uygulamaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abramson, K. (2014). Turning up the lights on gaslighting. *Philosophical Perspectives*, 28(1), 1-30.
- Adedeji, A., Olonisakin, T. T., Metzner, F., Buchcik, J., Tsabedze, W., Boehnke, K., & Idemudia, E. S. (2022). Interpreting microaggression as a determinant of wellbeing. *Journal of Racial and Ethnic Health Disparities*, 10, 2470-2481.
- Afşar, Ö. M. (2023). *Engelli bireylerin karşılaştıkları mikro saldırı deneyimlerinin incelenmesi.*, Ege Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Akiş, A. D., & Öztürk, E. (2021). Patolojik narsisizm: Duygusal istismar ve "gaslighting" perspektifinden kapsamlı bir değerlendirme. *Artuklu İnsan ve Toplum Bilim Dergisi*, 6(2), 1-31.
- Aktan, C. C. (2021). Patolojik meritokrasi: Distopya'ya dönüşen bir imkânsız ideal. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*. 10(26), 10-29.
- Bohall, G., Bautista, M. -J., & Musson, S. (2016). Intimate partner violence and the Duluth Model: An examination of the model and recommendations for future research and practice. *Journal of Family Violence*, 31(8), 1029-1033.
- DeCuir-Gunby, J. T., & Gunby, N. W. (2016). Racial microaggressions in the workplace: A critical race analysis of the experiences of african american educators. *51(4)*, 390-414.

- Demirel, Y. (2020). Gerçeklik algısını bozmaya yönelik tehlikeli bir psikolojik istismar biçimi: Gaslighting. *Euroasia Journal Of Social Sciences & Humanities*, 7(2), 8-15.
- Er, M. (2021). *Yabancılarla Türkçe öğretiminde kültürlerarası iletişim ve mikro saldırganlık* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi.
- Erbaş, S. (2022). *Değerler eğitiminde mikroagresyon*. Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Erden Çınar, S., Yazıcı, S., & Tekiner, B. (2022). Beliren yetişkin ilişkilerindeki manipülasyonlarda aidiyet hissinin gücü. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 33(1), 97-112.
- Ford, D. Y., Scott, M. T., Moore, J. L., & Amos, S. O. (2013). Gifted education and culturally different students: Examining prejudice and discrimination via microaggressions. *Gifted Child Today*. 36(3), 205-208.
- Gondolf, E. W. (2007). Theoretical and research support for the Duluth Model: A reply to dutton and corvo. *Aggression and Violent Behavior*, 12(6), 644-657.
- Güleç, İ., & Özden, E. (2019). Kasıtsız hakaret (Microaggressions) ve Türkiye’de sık görülen örnekleri. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 14(2), 121-162.
- Hailes, H. P. (2022). “They’re out to take away your sanity”: *An ecological investigation of gaslighting in intimate partner violence* [Doctoral dissertation, Boston College].
- Hansen, G. S. (2020). *Gaslighting: Overcoming emotional and spiritual abuse by letting go of a bad relationship the gaslighting recovery workbook*. Sannainvest.
- https://en.wikipedia.org/wiki/Gas_Light Erişim Tarihi: 15.11.2023.
- Johnson, V. E., Nadal, K. L., Sissoko, D. R. G., & King, R. (2021). “It’s Not in Your Head”: Gaslighting, ‘splainin, victim blaming, and other harmful reactions to microaggressions. *Perspectives on Psychological Science*. 16(5), 1024-1036.
- Kim, J. Y., & Meister, A. (2023). Microaggressions, interrupted: The Experience and effects of gender microaggressions for women in STEM. *Journal of Business Ethics*. 185, 513-531.
- Mankowski, E. S., Haaken, J., & Silvergleid, C. S. (2002). Collateral damage: An analysis of the achievements and unintended consequences of batterer intervention programs and discourse. *Journal of Family Violence*, 17(2), 167-184.
- March, E., Kay, C. S., Dinić, B. M., Wagstaff, D., Grabovac, B., & Jonason, P. K. (2023). “It’s all in your head”: Personality traits and gaslighting tactics in intimate relationships. *Journal of Family Violence*.
- Nazir, T., & Özçiçek, A. (2022). Gaslighting: İki yüzlü bir duygusal istismarla yüzleşmek. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 6(3), 241-250.
- Özdoğan, D., & Gün, G. (2023). İş yaşamında mikroagresyon. N. Altuntepe (Ed.), *Uygulamalı sosyal bilimlerin disiplinlerarası analizi* içinde, (s. 1-18). Gazi Kitabevi.
- Öztürk, E. (2021). Aile Psikopatolojisi. E. Öztürk (Ed.), *Disfonksiyonel aile modellerinden fonksiyonel aile modeline: “Doğal ve rehber ebeveynlik stili”* içinde (s. 1-39). Türkiye Klinikleri.
- Pence, E., & Paymar, M. (1993). *Education groups for men who batter: The Duluth Model*. Springer Publishing Company.
- Perez Gomez, J. (2021). Moral encroachment and the epistemic impermissibility of (some) microaggressions. *Synthese*, 199, 9237-9256.
- Petric, D. (2022). Psychology of abusive human behavior. *Open Journal of Medical Psychology*, 11, 29-38.

- Rini, R. (2021). *The ethics of microaggression*. Routledge Taylor & Francis Group.
- Ruíz, E. (2020). Cultural gaslighting. *Hypatia*, 35(4), 687-713. doi:10.1017/hyp.2020.33
- Sarkis, S. (2018). *Gaslighting: Recognize manipulative and emotionally abusive people—and break free*. Da Capo Press.
- Scully, M. A. (2015). Meritocracy. *Wiley Encyclopedia of Management*, 2, 1-2.
- Spear, A. D. (2018). Gaslighting, confabulation, and epistemic innocence. *Topoi*, 39(1), 229-241.
- Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A. M. B., Nadal, K. L., & Esquilin, M. (2007). Racial microaggressions in everyday life: Implications for clinical practice. *American Psychologist*, 62(4), 271-286.
- Sweet, P. L. (2019). The sociology of gaslighting. *American Sociological Review*, 84(5), 851-875.
- Tan, X., Zhang, Y., Liu, L., Dou, X., Gu, Z., Liang, Y., & Dang, J. (2020). Turning a blind eye: Meritocracy moderates the impacts of social status on corruption perception. *International Journal of Psychology*, 56(5), 688-697.
- Torino, G. C., Rivera, D. P., Capodilupo, C. M., Nadal, K. L., & Sue, D. W. (2019). *Microaggression theory: Influence and implications*. Wiley.
- Turhan, Z. (2019). Eşine şiddet uygulayan erkekler için müdahale modeli geliştirme. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 30(3), 1096-1119.
- Turner, J., Higgins, R., & Childs, E. (2021). Microaggression and implicit bias. *The American Surgeon*, 87(11), 1-5.
- Uygur, S. S., Sarı, D., & Uz Baş, A. (2018). Kültüre duyarlı psikolojik danışma bağlamında mikrosaldırıcılık: Ayrımcılığın örtük hâli. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 8(51), 143-189.
- Vasquez, R. (2022). Stop complaining, you just need more resilience: Racial gaslighting as “othering”. *Journal of Critical Thought and Praxis*. 11(3), 1-14.
- Williams, M. T. (2019). Microaggressions: Clarification, evidence, and impact. *Perspectives on Psychological Science*, 15(1), 1-24.

ÖRGÜTSEL KIRIK CAMLARIN YIKICI SAPMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Öğr. Gör. Dr. Mustafa ALTINTAŞ

Yozgat Bozok Üniversitesi, mustafaltintas40@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Nida PALABIYIK

Yozgat Bozok Üniversitesi, nidapalabiyik@gmail.com

ÖZET

Bu araştırmanın amacı örgütsel kırık camların yıkıcı sapma davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Nicel araştırma deseninin benimsendiği çalışmada örnekleme, Yozgat ilinde faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerdeki çalışanlar oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan 567 kişiyle çevrimiçi anket yoluyla veriler toplanmıştır. Toplanan verilerin analiz edilmesinde kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) tercih edilmiş olup SmartPLS istatistik programı kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinden elde edilen bulgulara göre örgütsel kırık camların yıkıcı sapma davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Oluşturulan modelin R² değerleri incelendiğinde örgütsel kırık camların yıkıcı sapma davranışlarını %34 oranında açıkladığı belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar örgütlerdeki kırık camlar davranışlarını olumsuz yönde devam ettirmenin olumsuz davranışlara yol açacağını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel kırık camlar teorisi, Kısmi en küçük kareler, Yıkıcı sapma davranışı

GİRİŞ

Örgütler, dinamik ve karmaşık yapılarıyla toplumsal düzenin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Sosyal bir varlık olmanın gerektirdiği çevresel etkileşim zorunluluğu, örgütlerin iç çevrelerini oluşturan çalışanlarla başlamakta ve çalışanların davranışlarıyla bütünsellik kazanmaktadır. Çalışanların, örgüt kurallarına ve düzenine uyum sağlayan davranışları bu bütünselliğin korunmasında önemli bir yere sahiptir. Örgüt içinde düzensizlik ya da aykırılık yaratan davranışlar ise engellenmedikleri takdirde zamanla diğer çalışanların davranışlarında da bozulmalara sebep olmaktadır. Sonuç itibarıyla örgüt geneline yayılan olumsuz davranışlar, örgütsel işleyişin bozulmasına ya da tamamen durmasına sebep olabilmektedir. Öte yandan sapkın davranışların ortaya çıkmasında da örgütsel koşulların önemli bir etken olduğu kabul edilmektedir (Appelbaum, Shapiro ve Molson, 2006). Bu nedenle yıkıcı sapkın davranışlar, örgütsel davranış alanında örgütsel normların ve performansın refahını etkileyen önemli araştırma konularından birisidir (Yıldız ve Alpkan, 2015). Bu bağlamda örgütsel kırık camlar teorisi, örgütlerde göz ardı edilen küçük boyutlu sorunların ya da ihlallerin zamanla nasıl daha büyük sorunlara yol açabileceğine dikkat çekmektedir. Öte yandan görünüşte çözülemeyen sorunların çözümünün aslında çok basit olduğunu savunmaktadır (Gau vd., 2014, s. 579). Toplumsal düzeni sağlamaya yönelik öne sürülen bu teori, örgütsel bağlamda da karşılık bulan ancak bu alanda yürütülecek çalışmalarla geçerliliğinin sağlanması gereken önemli bir bakış açısına sahiptir.

Bu çalışma, örgütsel kırık camların yıkıcı sapma davranışı üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Yıkıcı sapma davranışı, önemli örgütsel normları ihlal eden ve böylece bir örgütün, üyelerinin veya her ikisinin de refahını tehdit eden gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Robinson ve Bennett, 1995). Bu tür davranışların sebepleri ve sonuçları üzerinde yürütülen çalışmalara rastlamak mümkündür. Ancak bu çalışmanın yürütüldüğü tarih aralığı itibarıyla örgütsel kırık camlar teorisi bağlamında yıkıcı sapma davranışlarına odaklanan

bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu nedenle çalışmanın temel araştırma sorusu; “örgütsel kırık camlar yıkıcı sapma davranışları üzerinde etkili midir?” şeklindedir. Bu soruya yanıt ararken, çalışma aynı zamanda alan yazındaki boşlukları doldurmayı ve örgütsel düzeydeki düzensizliklere müdahale etmenin önemini vurgulamayı hedeflemektedir. Araştırmanın bulgularının, örgütlerin daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak için düzensizliklere ve ihlallere nasıl yaklaşması gerektiğine dair önemli içgörüler sağlaması beklenmektedir.

Çalışmanın amacı çerçevesinde öncelikle kırık camlar teorisi ve yıkıcı sapma davranışı alan yazını dikkate alınarak kavramlar arasındaki ilişkiyi açıklayan teorik bir çerçeve oluşturulmuştur. Ardından araştırmanın yöntemine ve bulgularına yer verilerek ulaşılan sonuçlar paylaşılmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, çalışmanın temelini oluşturan kavramlara ilişkin açıklamalar doğrultusunda kırık camlar teorisi ve yıkıcı sapma davranışı arasındaki ilişki açıklanmıştır.

Örgütsel Kırık Camlar Teorisi ve Yıkıcı Sapma Davranışı

George L. Kelling ve James Q. Wilson (1982) tarafından öne sürülen kırık camlar teorisi, toplumda karşılaşılan büyük suçların temelinde önemsenmeyen küçük suçların ve düzensizliklerin yer aldığını savunmaktadır. Bu durumu bir binadaki “kırık cam” metaforuyla açıklayan teorinin temeli; gürültü yapılması, yerlere çöp atılması, kırık bir camın onarılmaması gibi küçük düzensizliklere müdahale edilmediğinde suç ve düzensizliklerin artacağı düşüncesine dayanmaktadır (Austrop, 2011, s. 3). Gladwell (2002, s. 150) bu konuya ilişkin 1960’larda liberallerin ortaya attığı bir görüşe dikkat çekmektedir. Bu görüşe göre; suç, sosyal adaletsizlik, yapısal ekonomik eşitsizlikler, işsizlik, ırkçılık gibi sorunlar onlarca yıl süregelen kurumsal ve sosyal ihmallerin bir sonucudur ve bu suçları durdurmak için caydırıcı kurallara ihtiyaç vardır. Benzer bir düşünceyle kırık camlar teorisine göre, küçük düzensizliklere müdahale edilmediğinde toplumda düzensizliğe ve suça yönelik bir tolerans ortamı oluşmaktadır (Beşe, 2006, s. 1). Bu nedenle düzensizliğe sebep olan sapkın davranışlara tolerans gösterilmemeli ve bu davranışlara yönelik yaptırımlar uygulanmalıdır.

Toplumsal düzeni sağlamaya yönelik görüşlerle açıklanan kırık camlar teorisi, örgütsel yaşamda da uygulama alanı bulmaktadır (Levine, 2010; Altıntaş, 2023). Zira örgütler, toplum içinde belirli amaçlar ve kurallar doğrultusunda bilinçli şekilde oluşturulan yapıları işaret etmektedir. Bu yönüyle toplumun daha küçük bir bölümünü yansıtan örgütlerde de küçük düzensizlikler, müdahale edilmediği takdirde büyük sorunlara dönüşebilmektedir. Örgütlerde, söz konusu düzensizliklere sebep olabilecek davranışlardan birisi olarak yıkıcı sapma davranışları dikkate alınabilir. Yıkıcı sapma davranışları; örgütsel normlara, kurallara ya da davranış biçimlerine aykırı şekilde yapılan ve örgütün işleyişine zarar verebilecek davranışları yansıtmaktadır. Bu tür davranışlar, gönüllü olarak gerçekleştirildiği ve örgütün önemli normlarına zarar verme potansiyeli taşıdığı için önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir (Bennett ve Robinson, 2000). Bu nedenle çalışanların yıkıcı sapma davranışlarına yönelmelerinin altında yatan sebepleri anlamak ve yönetmek, ileride ortaya çıkabilecek daha büyük sorunların önlenmesi açısından önem taşımaktadır.

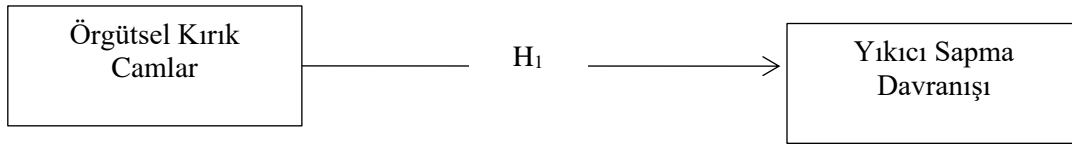
Yıkıcı sapma davranışlarının sebeplerine ilişkin alan yazında birçok çalışma yer almaktadır. Bunlar arasında, örgütsel uygulamaların yıkıcı sapma davranışlarına yönelttiğini gösteren çalışmalar dikkat çekmektedir (Işıkkay, 2019; Tiwari ve Jha, 2022). Örgütlerde ihmalkâr ve kötü niyetli davranışlara müdahale edilmemesi ya da gerekli önlemlerin alınmaması sonucunda yıkıcı boyutta sapkın davranışların ortaya çıktığı görülmektedir (Monahan, 2006, s. 378). Bu çalışmalar dikkate alındığında örgüt içinde kurallara ya da düzene uymayan davranışların zamanla büyüyerek yıkıcı sapma davranışlarına dönüşeceği söylenebilir. Kırık camlar teorisine işaret eden bu durum, örgütsel yıkıcı sapma davranışı ile kırık camlar teorisi arasında yakın bir ilişki

olduğunu göstermektedir. Söz konusu ilişkinin temeli ise, iki kavramın da düzensizliklerin ve önemsiz görünen küçük sapmaların, daha yıkıcı sorunlara yol açabileceği fikrine dayanmasından kaynaklanmaktadır. Örgütsel düzeyde, kuralların zaman zaman ihlal edilmesine yönelik küçük sapmaların göz ardı edilmesi, zamanla örgüt içinde daha ciddi sapma davranışlarının normalleşmesine sebep olabilir. Bu durum, kırık camlar teorisinin toplumsal düzen bağlamında öne sürdüğüne benzer şekilde örgüt içinde de “kırık camlar” etkisi yaratarak örgütsel yıkıcı sapma davranışlarının ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bu ilişkiyi doğrudan inceleyen çalışmalara rastlanamamış olması alan yazında, örgütsel kırık camlar teorisine ilişkin daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğuna da dikkat çekmektedir. Bu anlamda alan yazına katkı sağlaması beklenen çalışmanın hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H₁: Örgütsel kırık camların yıkıcı sapma davranışları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

Örgütsel kırık camların yıkıcı sapma davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik nicel araştırma deseninde planlanan bu araştırmanın modeli Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırma modeli



ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ve katılımcıların sosyo-demografik bilgileri sunulmuştur.

Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Yozgat ilinde faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekteki işletmeler oluşturmaktadır. Yozgat ilinde Ticaret ve Sanayi Odası ile Organize Sanayi Bölgesine bağlı işletmelerde çalışanların sayısı Türkiye İş Kurumu İşgücü Piyasası Araştırması Yozgat ili 2022 Yılı Sonuç Raporuna (Türkiye İş Kurumu, 2022) göre 2022 yılı temmuz ayı itibarıyla 30.524 kişinin sigortalı olarak çalıştığı bildirilmiştir. Buradan yola çıkılarak evreni 30.524 kişinin oluşturduğu ve örneklem sayısının ise Coşkun ve arkadaşlarına (2019) göre en az 384 kişi olması gerektiği belirlenmiştir. Sadece bir işletmede bu araştırmanın yapılmaması, Yozgat ilinin küçük bir şehir olması, araştırmalarda etki büyüklüğünün gerçekleşmesinde yeterli örneklem sayısına ulaşılamaması, bir işletmede araştırmaya katılım oranının düşük olması gibi sebeplerden dolayıdır. Bu amaçla Google Forms aracılığıyla oluşturulan anket formu Yozgat ilinde özel sektör işletmelerinde çalışan bireylere çevrimiçi bir şekilde ulaştırılmıştır. Araştırmada örnekleme tekniği olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. 1 Aralık 2023-25 Aralık 2023 tarihleri arasında araştırmaya 567 kişinin katılım gösterdiği belirlenmiştir. Katılımcıların sosyo-demografik bilgileri dikkate alındığında; katılımcıların yaşlarının ağırlıklı olarak 18-24 yaş aralığında (%46,9) olduğu; katılımcıların çoğunluğunun (%61,7) bekâr olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %75,1’inin görev yaptıkları kuruluşlarda yöneticilik görevinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada sosyo-demografik bilgiler formu, Örgütsel Kırık Camlar Ölçeği ve Örgütsel Sapma Ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Örgütsel Kırık Camlar Ölçeği Bektaş ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilmiştir. İki boyuttan ve 13 ifadeden oluşan ölçek 5’li likert tipinde olup 1-Kesinlikle Katılmıyorum/5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde

derecelendirilmektedir. Örgütsel Sapma Ölçeği Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilmiş olup Türkçeye uyarlaması (geçerlik/güvenirlilik) birçok araştırmacı tarafından yapılmıştır (Avcı, 2008; Gündüz, 2021; İyigün ve Çetin, 2012; Tuzun vd., 2017). İlgili ölçek 19 ifadeden oluşmakta olup 7’li likert tipindedir. 1-Kesinlikle Katılmıyorum / 7-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmektedir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde ölçeklerin geçerlik analizleri, yapısal eşitlik modeli ve etki büyüklüğü ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

Ölçüm Modeli

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliklerini test etmek amacıyla Smart-PLS programında ölçüm yapılmıştır. Ölçeklerin geçerlikleri ve güvenirlik katsayılarının yeterli olması, hipotez testlerinin yapılmasında önem arz etmektedir. Araştırmadaki ölçeklerin faktör yüklerinin 0,50’nin üzerinde olması (Yıldız, 2021), Cronbach’s Alpha, CR ve rho_A0,70’in; AVE’nin 0,50’nin üzerinde olması beklenmektedir. Ölçeklere ilişkin betimleyici istatistikler ve geçerlik değerleri Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Ölçeklere ilişkin betimleyici istatistikler, faktör yük değerleri, güvenirlik ve geçerlik

Değişken	Faktör Yük Değerleri	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Kırık Camlar Ölçeği Cronbach’s Alpha= 0.928, rho_A=0.935, CR=0.938, AVE=0.539					
KırıkCamlar1	0.522	2.351	1.118	-0.477	0.513
KırıkCamlar2	0.646	2.339	1.123	-0.574	0.504
KırıkCamlar3	0.746	2.145	1.194	-0.303	0.835
KırıkCamlar4	0.761	2.115	1.167	0.020	0.919
KırıkCamlar5	0.710	2.155	1.220	-0.324	0.822
KırıkCamlar6	0.731	2.231	1.167	-0.420	0.683
KırıkCamlar7	0.698	2.416	1.226	-0.636	0.578
KırıkCamlar8	0.814	2.139	1.213	-0.090	0.915
KırıkCamlar9	0.761	2.247	1.231	-0.432	0.761
KırıkCamlar10	0.802	2.148	1.186	-0.092	0.875
KırıkCamlar11	0.790	2.182	1.178	-0.335	0.761
KırıkCamlar12	0.774	2.171	1.207	-0.223	0.850
KırıkCamlar13	0.744	2.076	1.167	0.037	0.948
Yıkıcı Sapma Davranışı Ölçeği Cronbach’s Alpha= 0.968, rho_A=0.969, CR=0.971, AVE=0.636; VIF=1,000					
YıkıcıSapma1	0.645	2.252	1.687	0.653	1.318
YıkıcıSapma2	0.712	2.295	1.623	0.826	1.299
YıkıcıSapma3	0.771	2.235	1.620	0.664	1.277
YıkıcıSapma4	0.785	2.332	1.650	0.487	1.202
YıkıcıSapma5	0.791	2.235	1.607	0.925	1.336
YıkıcıSapma6	0.842	2.157	1.566	0.811	1.329
YıkıcıSapma7	0.827	2.317	1.738	0.538	1.281
YıkıcıSapma8	0.846	2.268	1.716	0.599	1.300

YıkıcıSapma9	0.845	2.272	1.706	0.574	1.290
YıkıcıSapma10	0.844	2.194	1.640	0.665	1.299
YıkıcıSapma11	0.803	2.273	1.692	0.500	1.252
YıkıcıSapma12	0.788	2.354	1.736	0.177	1.155
YıkıcıSapma13	0.833	2.365	1.716	0.197	1.139
YıkıcıSapma14	0.830	2.289	1.734	0.515	1.279
YıkıcıSapma15	0.804	2.228	1.671	0.810	1.355
YıkıcıSapma16	0.782	2.365	1.808	0.190	1.181
YıkıcıSapma17	0.797	2.259	1.733	0.573	1.307
YıkıcıSapma18	0.799	2.296	1.734	0.495	1.267
YıkıcıSapma19	0.779	2.162	1.634	0.951	1.397

Tablo 1’de yer alan değerlere göre araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliğinin ve güvenilirliğinin sağlandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca basıklık ve çarpıklık katsayılarının +1,96 ile -1,96 arasında olması nedeniyle örneklemin normal dağıldığı anlaşılmaktadır (Hair vd., 2017). VIF değerlerine bakıldığında 5’ten küçük olduğu görülmekte olup doğrusallık problemi olmadığı görülmüştür (Hair vd., 2017). Ölçeklerin ayırt ediciliği hesaplanmasında Fornell-Larcker ve Heterotrait-Monotrait (HTMT) kullanılmaktadır (Yıldız, 2021; Henseler vd., 2015).

Tablo 2: Fornell-Larcker Kriteri ve Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) değerleri

Fornell-Larcker Criterion			HTMT < 0,90		
	Yıkıcı Sapma Davranışı	Örgütsel Kırık Camlar		Yıkıcı Sapma Davranışı	Örgütsel Kırık Camlar
Yıkıcı Sapma Davranışı	0.797	-	Yıkıcı Sapma Davranışı	-	-
Örgütsel Kırık Camlar	0.586	0.734	Örgütsel Kırık Camlar	0.606	-

Fornell-Larcker kriterinde değişkenlerin kesişim noktasında bulunan katsayılar ilgili değişkenlerin AVE katsayılarının karekökünü ifade etmekte olup HTMT ise farklı bir ayırım geçerliğini ortaya koymaktadır (Yıldız, 2021). Tablo 2 incelendiğinde Fornell-Larcker ve HTMT kriterlerine göre ayırım geçerliği sağlanmaktadır. Tablo 3’te ise R² ve Q² değerleri verilmiştir.

Tablo 3: R², Q² ve f² Testi Sonuçları

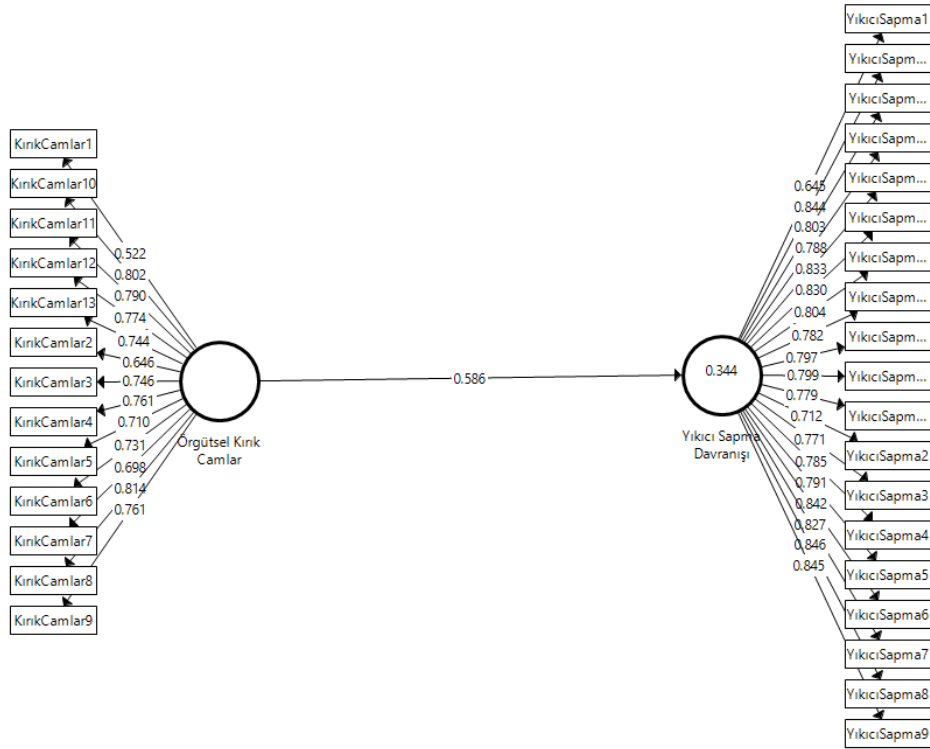
	R ²	R ² Adjusted	Q ² (=1-SSE/SSO)	f ²
Yıkıcı Sapma Davranışı	0.344	0.343	0.214	0.524

Tablo 3’te görüldüğü üzere R² değerinin %34 olduğu, Q² değerinin sıfırın üzerinde olduğu ve f² değerinin 0,524 olduğu görülmektedir. İlgili değerlerin literatür açısından kabul edilebilir olduğu söylenebilir (Yıldız, 2021; Sarstedt vd., 2014; Cohen, 1998).

Yapısal Model-Hipotez Testleri

Araştırmanın bu kısmında araştırma modelinde değişkenler arasındaki ilişki yol analizi kullanılarak incelenmiştir. Yol analizi, Smart PLS programında 5000 örnekleme bootstrap ile gerçekleştirilmiştir. Analizden elde edilen β değerlerinin %5 anlamlılık düzeyinde önemli olup olmadığını belirlemek için t-testleri ve p-değerleri incelenmiştir. Şekil 2’de ise yapısal eşitlik modeli yol diyagramı verilmektedir.

Şekil 2: Yapısal eşitlik modeli yol diyagramı



Şekil 2’de örgütsel kırık camların yıkıcı sapma davranışı üzerindeki etkisini gösteren yapısal eşitlik modeline yer verilmiştir. Modelden elde edilen uyum iyiliği değerlerine bakıldığında SRMR değerinin 0,044 (SRMR<0,080); d_ ULS değerinin 1,028; d_ G değerinin 0,602; Ki-Kare değerinin 1,839; NFI değerinin ise 0,871 (NFI>0,80) olduğu görülmektedir. Byrne (2016) ilgili değerlerin literatür açısından uygun olduğunu ifade etmektedir. Uyum iyiliği değerlerinde d_ ULS ve d_ G değeri ile ilgili net bir ayırım olmadığı belirtilmektedir (Yıldız, 2021). Tablo 5’te yapısal eşitlik modeli katsayıları verilmiştir.

Tablo 5: Hipotez testi sonuçları

Paths	Beta (β)	Standart Sapma	t- değerleri	95%	p
Örgütsel Kırık Camlar → Yıkıcı Sapma Davranışı	0.586	0.035	16.715	(0.506;0.647)	0.000

Tablo 5’teki analiz sonuçlarına göre örgütsel kırık camların yıkıcı sapma davranışı üzerinde ($\beta=0,586$; $p<0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmakta olup araştırma kapsamında kurulan H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, örgütsel kırık camların yıkıcı sapma davranışları üzerindeki etkisi nicel bir araştırma deseni kullanılarak incelenmiştir. Yozgat ilinde faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerden 567 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen çalışmadan elde edilen veriler kısmi en küçük kareler yol analiziyle (PLS-SEM) incelenmiştir. Bulgular, örgütsel kırık camların yıkıcı sapma davranışları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca örgütsel kırık camlar, yıkıcı sapma davranışlarını %34 oranında açıklamaktadır.

Araştırma sonuçları, örgütsel düzeyde ortaya çıkan ve müdahale edilmeyen küçük düzensizliklerin ve ihlallerin zamanla yıkıcı davranışların ortaya çıkmasına sebep olarak daha

büyük sorunları tetikleyeceği tezini doğrulamaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin örgüt içindeki düzensizliklere müdahale etmek üzere proaktif önlemler alması önem taşımaktadır. Araştırma sonuçları, doğrudan aynı sonucu araştıran çalışmalara rastlanamamış olursa da alan yazında yer alan benzer çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir (Bektaş; 2019; Biçer, 2022; Ece, 2023). Bu çerçevede örgütler, küçük çaplı ihlallerin ve düzensizliklerin farkındalığını artırmaya ve bunlara erken müdahale edilmesine olanak tanıyan mekanizmalar geliştirmelidir. Çalışanlara örgütsel değerler, beklentiler ve kurallar hakkında düzenli eğitimler verilerek bunları benimsemeleri sağlanmalıdır. Diğer taraftan açık bir iletişim ağı kurulmasına zemin hazırlanarak çalışanların sorunlarını açıkça dile getirebilmeleri sağlanmalıdır. Böylece, gözden kaçırılan küçük ihlaller zamanında fark edilebilir ve zamanında müdahale edilerek yıkıcı davranışlara dönüşmesi önlenebilir. Bununla birlikte örgütün her kademesindeki yöneticilerin de örgütsel değerlere ve kurallara uygun davranışlar sergilemeleri, olumlu örnekler oluşturarak çalışanların davranışlarında etki yaratacaktır.

Sonuç olarak örgütsel kırık camlar teorisi bağlamında, örgütlerde karşılaşılan kırık camların yıkıcı sapma davranışları üzerindeki etkisi, küçük ihlallerin örgütsel potansiyellerini açıkça ortaya koymaktadır. Ancak alan yazında, bu sonuçları destekleyici çalışmalara rastlanamamış olması sonuçların geçerliliği açısından daha fazla araştırma yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Özellikle kırık camlar teorisinin örgütsel düzeyde geçerliliğini sağlayacak daha fazla araştırma yapılmalıdır. Örgütsel kırık camlar ile yıkıcı sapma davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bu çalışmanın; örgüt kültürü, liderlik tarzları, kişilik özellikleri, kişi-iş uyumu, etik körlük gibi örgütsel ve bireysel değişkenlerle yürütülecek başka çalışmalarla desteklenmesi önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Altıntaş, M. (2023). Kırık camlar teorisinin erdemli raporlama (whistleblowing) davranışına etkisi: Yükseköğretim çalışanları üzerinde bir uygulama. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 240-257. <https://doi.org/10.33206/mjss.1002630>
- Appelbaum, S., Shapiro, B., & Molson, J. (2006). Diagnosis and remedies for deviant workplace behaviors. *Journal of American Academy of Business*, 9(2), 14-20.
- Austrup, S. (2011). *The person behind the "broken window": The influence of the environment and personality on undesired behavior* [Master thesis, University of Twente Behavioural], Management and Social Sciences Faculty.
- Avcı, N. (2008). *Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkinin analizi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Bektaş, M., Erkal, P., & Çetin, D. T. (2019). Kırık camlar teorisinin işletmelere uyarlanması: Ölçek geliştirme çalışması. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3), 586-617.
- Bennett, R., & Robinson, S. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Beşe, E. (2006). Kırık pencereler teorisi bağlamında kentsel yaşamda suç ve güvenlik. *Polis Bilim Dergisi*, 8(1), 1- 24.
- Biçer, C. (2022). Broken windows effect in organizations: a focus on counterproductive work behaviors that lead to employee burnout and employee turnover and solutions. *Tarsus Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 28-45.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge

- Cohen, J. (1998). *Statistical Power Analysis for the Behavioural Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Coşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım, E. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya Yayıncılık.
- Ece, S. (2023). Örgütlerde kırık camlar. *European Journal of Managerial Research Dergisi*, 7(13), 11-23.
- Gau, J. M., Corsaro, N., & Brunson, R. K. (2014). Revisiting broken windows theory: A test of the mediation impact of social mechanisms on the disorder–fear relationship. *Journal of Criminal Justice*, 42, 579-588. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2014.10.002>
- Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1 (2), 107-123. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Işıkay, Ç. (2019). Yıkıcı örgütsel sapma: bir literatür değerlendirmesi. *International Social Sciences Studies Journal*, 5(50), 6623-6634. <https://doi.org/10.26449/sss.1900>
- İyigün, N. Ö., & Çetin, C. (2012). Psikolojik kontratın örgütsel sapma üzerindeki etkisi ve ilaç sektöründe bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(37), 15-29. <https://doi.org/10.14783/od.v10i37.1012000179>
- Keuschnigg, M., & Wolbring, T. (2015). Disorder, social capital, and norm violation: three field experiments on the broken windows thesis. *Rationality and Society*, 27(1), 96-126. <https://doi.org/10.1177/1043463114561749>
- Levine, M. (2010). *Broken windows, broken business: How the smallest remedies reap the biggest rewards*. Warner Business Books.
- Meydan, C.H., & Şeşen H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları* (2. Baskı) Detay Yayıncılık.
- Monahan, S. C. (2006). Beyond 'bad apples' and 'weak leaders': Toward a neo-institutional explanation of organizational deviance. *Theoretical Criminology*, 10(3), 361–385. <https://doi.org/10.1177/1362480606065911>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., MacKee, D. O., & MacMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61, 85-98.
- Robinson, S., & Bennett, R. (1995). A Typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional socializing study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Henseler, J., & Hair, J. F. (2014). On the Emancipation of PLS-SEM: A Commentary on Rigdon (2012). *Long Range Planning*, 47(3), 154-160. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.02.007>
- Tiwari, M., & Jha, R. (2022). Narcissism, toxic work culture and abusive supervision: a double-edged sword escalating organizational deviance. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 99-114. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2187>
- Tuzun, I. K., Çetin, F., & Basım, H. N. (2017). Deviant employee behavior in the eyes of colleagues: the role of organizational support and self-efficacy. *Eurasian Business Review*, 7(3), 389-405. <https://doi.org/10.1007/s40821-016-0061-5>
- Türkiye İş Kurumu (2022). İşgücü piyasası araştırması Yozgat ili 2022 sonuç raporu. <https://media.iskur.gov.tr/66936/yozgat.pdf>

- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firmperformance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899-8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Yıldız, B., & Alpkan, L. (2015). A theoretical model on the proposed predictors of destructive deviant workplace behaviors and the mediator role of alienation. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 4, 330-338. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.373>
- Yıldız, E. (2021). *SmartPLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Reflektif ve Formatif Yapılar*. Seçkin Yayınları.

ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMUNUN YAŞAM DOYUMUNA ETKİSİNDE İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ARACILIK ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Hasan DAĞLAR

Çankırı Karatekin Üniversitesi, hdaglar@karatekin.edu.tr

Doç. Dr. Fatma KORKMAZ

Yozgat Bozok Üniversitesi, ftmttkk1@gmail.com

ÖZET

Bu araştırma, çalışanların iş doyumunun yaşam doyumuna etkisi olup olmadığını belirlemek ve bu konuda iş yaşam dengesinin aracılık rolünü ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak iş doyumunu, yaşam doyumunu ve iş yaşam dengesine yönelik kavramsal çerçeveye ve literatür taramasına yer verilmekte, daha sonra araştırma modeli ve hipotezleri çerçevesinde yapılan analizlere ilişkin bulgu ve sonuçlar sunulmaktadır. Araştırmanın örneklemini Türkiye genelinde 18-65 yaş aralığında olup aktif çalışma hayatında bulunan, araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden ve elektronik ortamda “Google forms” uygulaması kullanılarak ulaşılan 420 çalışan oluşturmaktadır. 5’li likert tipi ölçekler kullanılarak toplanan veriler SPSS 22.0 ve AMOS 24.0 istatistik programlarında analiz edilmiştir. Araştırma modeli analizinde yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iş doyumunun yaşam doyumunu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu ($R^2= 0,365$, St. $\beta = 0,604$), iş yaşam dengesinin de bu etkide tam aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir ($R^2= 0,403$, St. $\beta = 0,519$).

Anahtar Kelimeler: İş doyumunu, Yaşam doyumunu, İş yaşam dengesi

GİRİŞ

Çalışanlar zamanlarının önemli bir kısmını iş yerinde geçirdiklerinden dolayı iş doyumunun yaşam doyumunu etkileyeceği ve işinden doyum sağlayan kimselerin yaşamından da doyum sağlayacağı beklenir. Çalışanların yaptıkları işin özel yaşamları üzerine ve iş dışındaki yaşamlarının da yaptıkları iş üzerine pozitif veya negatif etkisi olabilmektedir. Bu yüzden çalışanlar iş yaşam çatışması yaşamadan veya minimuma indirerek iş yaşam dengesini sağlamaya çalışırlar.

İş doyumunu işteki verimlilik, kalite, devamsızlık ve işgücü devir oranını etkileyebildiğinden, çalışanların iş doyumuna yönelik araştırmalar ilgi konusu olmuştur. Çalışanların yaptıkları işten doyum sağlaması, yaşamından doyum sağlaması ve iş yaşam dengesini kurması, çalışanların işyerindeki motivasyonunun ve performansının artmasına ve örgütün de verimliliğinin artmasına etkisi olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı, çalışanların iş doyumunun yaşam doyumuna etkisi olup olmadığını belirlemek ve bu konuda iş yaşam dengesinin aracılık rolünü ortaya koymaya çalışmaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İş Doyumu

İş doyumunu, çalışanların iş ve işin sağladığı maddi ve manevi imkanlara ilişkin algısıdır. İş doyumunu kişilerin işlerinden duydukları haz duygusu, çalışanların işlerinden, örgütlerinden ve yönetim anlayışından duydukları hoşnutluk düzeyidir. Genel olarak işin kendisi, yönetsel yapı, işin sonucunda elde edilen ücret, ödül, yükselme imkânı iş doyumunu belirler. İşin çalışanın yaratıcılık yeteneklerini ortaya çıkarması, inisiyatif kullanımına izin vermesi, yetenek ve tecrübeyle birlikte işte hiyerarşik yükselme olanağının bulunması önemli iş doyumunu

kaynaklarıdır. İş doyumunu işe, çalışana ve örgütsel yapı ve yönetime ilişkin faktörlerle birlikte ele alınmalıdır (Tutar, 2014: 158).

İş doyumunun ölçülmesinde çalışma şartları, ödemeler, yöneticiler ve diğer çalışanlarla ilişkiler ön plana çıkmaktadır. Çalışanların bireysel kişilik özellikleri, örgüt ya da iş ile çalışan arasındaki uyum, kariyer seçimi, çalışanın kariyer gelişimi ile ilgili memnuniyeti iş doyumunu etkileyebilir. İş doyumunu çalışanların kişisel algılarıyla yönetiliyor olabilir. Farklı çalışanların aynı işi farklı şekilde algılayabilmeleri ve bir çalışanın işten memnun olup olmadığını belirleyen bireysel algılar da iş doyumunu etkileyebilir. Çalışma ortamının iyileştirilmesi gibi bazı çevresel faktörler, çalışanların bireysel algılarına göre bazı çalışanların iş doyumunu etkileyebilecek, çalışma ortamından memnun olanlar için ise bir etkisi olmayabilecektir (Riggio, 2013: 220).

Çalışanların iş doyumunu sağlamasında dışsal çevre ve içsel çevre etmenleri kişiyi güdüleyici rol oynamaktadır. İş doyumunu kapsamında ücret, iş arkadaşları, çalışma koşulları, işin niteliği, örgüt ve yönetim gibi farklı boyutlar bulunmaktadır. Çalışan bireye, çalışma ortamına, iş yerinin örgütsel yapısına ilişkin faktörler iş doyumunu etkilemektedir (Özguven, 2016: 128).

Yaşam Doyumu

Yaşam doyumunu, bireyin kendi yaşamına ilişkin bilişsel yargısına bağlı bir değerlendirmedir. Yaşam doyumunu, kişinin içinde bulunduğu koşulları, belirlediği ve arzu ettiği standartlarla karşılaştırmasına bağlıdır. Kişinin kendini merkeze alıp içinde bulunduğu durumunu, kendisi için koyduğu standartla karşılaştırarak, ne kadar doyum sağladığına dair kendi yargılarına dayalı olarak bir değerlendirme yapma sürecidir. Yaşam doyumunu, kişinin hayatının belirli alanlarındaki memnuniyetinin değil, toplam olarak genel yaşam memnuniyetinin değerlendirilmesidir (Diener vd. 1985: 71).

Kişinin yaşam doyumunu belirlediği hedeflerine ulaştıkça artacak, belirlediği hedeflerden uzaklaştıkça yaşam doyumunu azalacaktır. Kişinin istedikleri ve elde ettikleri arasındaki uyumsuzluk ne kadar az ise yaşam doyumunu o kadar yüksek, uyumsuzluk ne kadar fazla ise yaşam doyumunu o kadar az olacaktır.

Son yıllarda birçok ülkede politika belirlemek için yaşam doyumunu ölçümlerini kullanmaya olan ilgi artmıştır. İngiltere muhtemel politikalarda kullanmak üzere ulusal yaşam doyumunu istatistiklerini toplamaktadır. Yaşam doyumunu ölçümlerinin geçerliliğine ve katılımcıların hayatlarını nasıl değerlendirdiklerine dair önemli bilgiler içeren geniş bir literatür vardır. Yaşam doyumunu puanları, hem insanların yaşamlarındaki evlilik ve çalışma gibi kişisel faktörlerden hem de içinde bulunduğu topluluk ve toplumsal koşullar tarafından etkilenir. Böylece yaşam doyumunu, bir toplumda neyin iyi ya da kötü gittiğine dair vatandaşların bizzat tecrübe ettiği ek bir pencere sağlayabilir (Diener vd., 2012: 521).

İş Yaşam Dengesi

İş yaşam dengesi, iş ve aile sorumlulukları arasındaki dengenin sağlanmasıdır. Çalışanlar açısından iş yaşam dengesi, kişisel aile sorumlulukları ile iş yükümlülükleri ikilemi arasındaki dengenin sağlanmasıdır. İşveren açısından iş yaşam dengesi, çalışanların işteyken işlerine odaklanmalarını destekleyen şirket kültürünün meydana getirilmesidir (Lockwood, 2003: 3).

İş yaşam dengesi veya iş aile dengesinin zaman dengesi, katılım dengesi ve memnuniyet dengesi olmak üzere üç alt bileşeni olduğu ileri sürülmektedir. İşe ve aile rollerine eşit miktarda zaman ayrılması zaman dengesini, işe ve aile rollerine eşit seviyede psikolojik katılım sağlanması katılım dengesini, iş ve aile rollerinden eşit düzeyde tatmin sağlanması memnuniyet dengesini oluşturmaktadır. Bu bileşenlerin her biri zaman, katılım veya memnuniyet seviyelerinin eşit derecede yüksek veya eşit derecede düşük olup olmadıklarına bağlı olarak pozitif veya negatif dengelyi temsil edebilir (Greenhaus vd. 2003: 513).

Çalışanların iş-yaşam dengesi konusunda yapılan bir araştırmada, çalışanların iş-yaşam dengesinde haftalık çalışma saatlerinin çok önemli ve belirleyici bir rolü olduğu bulunmuştur. Haftada 48 saatten fazla çalışmanın iş-yaşam dengesizliğini destekleyen en büyük etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. İş yaşam dengesini düzeltmek için yapılması gereken en önemli değişikliğin uzun haftalık çalışma saatlerini azaltmak olduğu belirtilmiştir (Dex ve Bond, 2005: 634).

İş yaşam dengesinin yaşam tatminine etkisinde çalışılan sektörün aracılık rolünün incelendiği bir araştırmada; işin kişisel yaşama etkisinin yaşam tatminini azalttığı, çalışılan sektörün özel veya kamu olmasının iş yaşam dengesi ve yaşam tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolünün olduğu belirlenmiştir. Kamu sektöründe çalışanlarda işin kişisel yaşama etkisinin yaşam tatminini daha fazla azalttığı, kişisel yaşamın işe etkisinin ise yaşam tatminini etkilemediği tespit edilmiştir (Bekmezci vd., 2021: 13).

İş yaşam dengesi çalışmaları örgüt yöneticilerinin iş yaşam dengesini sağlama konusunda politikalar geliştirmesi, örgütün verimliliğine ve çalışanların tatminine katkı sağlayabilecektir. İş yaşam dengesinin kurulmasında; esnek çalışma programlarının sağlanması, haftalık çalışma saatlerinin azaltılarak çalışanların aile yaşamları ve sosyal faaliyetleri için boş zaman meydana getirilmesi ve çocuk bakım hizmetlerinin sunulması ön plana çıkan politikalar olarak görülmektedir (Akın vd., 2017: 122).

Literatür Taraması

Literatürde bu konu ile ilgili araştırmaların daha çok iş doyumunu, yaşam doyumunu ve iş-aile çatışmasına odaklandıkları görülmektedir. İş doyumunun yaşam doyumuna etkisinde iş-yaşam dengesinin aracılık rolünü doğrudan inceleyen araştırmalar çok azdır.

Çalışanların işlerinden aldıkları doyum, yaşamlarından aldıkları doyum kadar önemlidir. Çünkü iş doyumunu genellikle kişinin tüm yaşamını etkileyebilmektedir. Aile ve sosyal çevresinde çok yüksek düzeyde bir yaşam doyumuna sahip olan kişi, mutlu olmadığı ve huzursuz bir iş ortamında çalışıp, sevmediği ve beklentilerinin karşılanmadığı bir işte çalıştığı durumda yaşadığı iş doyumsuzluğu, yaşam doyumsuzluğuna da neden olabilecektir (Şimşek ve Koç, 2020: 3077).

İşinden doyum sağlayan insanlar, ayrıca yaşamın diğer alanlarından ve yaşamdan da doyum sağlama eğilimindedir. Tersine işinden memnun olmayan kişiler de aynı zamanda yaşamın diğer alanlarından ve yaşamdan da memnun değildirler. Bu durum iş doyumunu ve yaşam doyumunu ilişkilerini test eden çok sayıda ampirik araştırmayla tutarlıdır (Rıce vd., 1980: 57).

İş doyumunu ve yaşam doyumunu arasında pozitif yönde ve karşılıklı ilişki vardır. Yaşam doyumunu önemli ölçüde iş doyumunu etkiler ve iş doyumunu da önemli ölçüde yaşam doyumunu etkiler. Ancak yaşam doyumunun iş doyumunu üzerine etkisi, iş doyumunun yaşam doyumunu üzerine etkisinden önemli ölçüde daha güçlüdür (Judge ve Watenabe, 1993: 945).

İş doyumunu ile yaşam doyumunu ilişkisini inceleyen bir araştırmada; iş doyumunun yaşam doyumunu üzerine etkisinin daha az olduğu, iş dışı tatmin ile yaşam doyumunu ilişkisinin daha güçlü olduğu bulunmuştur. Bu yüzden örgütler çalışanların yaşam doyumunu artırmak için esnek çalışma düzenlemeleri, çalışanın kişisel sorunları için yardım edici programlar ve diğer aile dostu çalışma programı uygulamalarının daha etkili olduğu belirlenmiştir (Rode, 2004: 1225).

Türkiye’de yapılan bazı araştırmalarda; çalışan kadınların hem iş doyumunu hem de yaşam doyumunu çalışan erkeklere göre anlamlı bir biçimde daha yüksek çıkmıştır. Bir iş sahibi olmanın ve çalışmanın erkek kimliğinde önemli bir değişikliğe yol açmadığı ancak kadının kimliğini tamamen değiştirdiği, kadına ayrı bir yaşam sağladığı ve bu durumun çalışan kadınların iş ve yaşam doyumunu düzeylerinin çalışan erkeklerden daha yüksek olmasına neden olduğu ileri sürülmüştür (Dikmen, 1995: 135).

Kamu çalışanlarında iş doyumunu yaşam doyumunu ve dışsal motivasyon arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırmada, iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu, bu iki faktörün birbirine paralel olarak arttığı veya azaldığı ve iş doyumunun yaşam doyumunun belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir. İş yaşamının kalitesi, ücret, denetim ve takım çalışmasından oluşan dört dışsal motivasyon faktörüyle iş doyumunu arasında olumlu ilişki olduğu ve terfiyle de yaşam doyumunu arasında olumlu ilişki olduğu ifade edilmiştir (Mafini ve Dlodlo, 2014: 10).

İş-yaşam dengesi, iş doyumunu, yaşam doyumunu ve işe bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışmada, iş-yaşam dengesindeki artışın iş doyumunu ve yaşam doyumunuyla pozitif ilişkili olduğu ve yaşam doyumunun işe bağlılıkta artışa yol açtığı belirlenmiştir. Araştırmada, iş aile dengesinin yaşam doyumunu üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ortaya çıktığından dolayı, yaşam doyumunu artırmanın yollarından birinin iş ve aileyi dengelemek olduğu belirtilmiştir (Žnidaršič, ve Marič, 2021: 233).

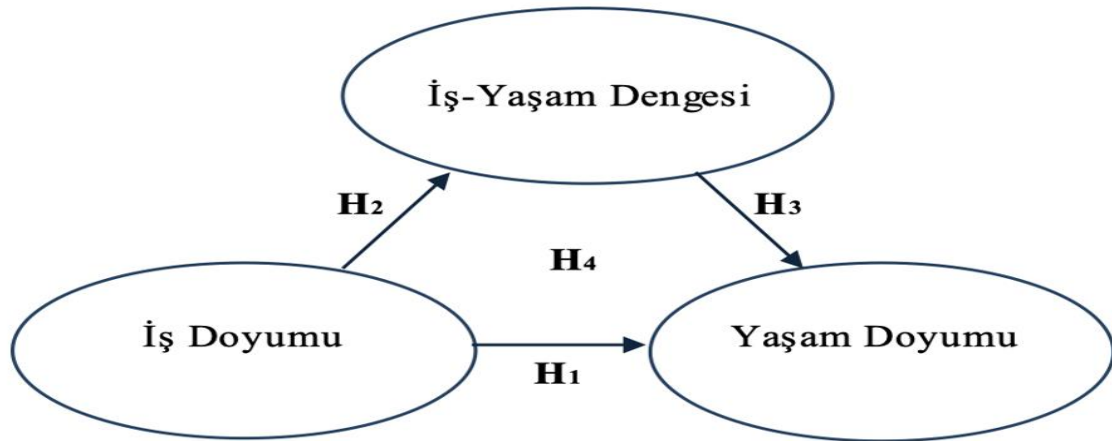
İş-yaşam dengesi ile ilgili farklı ülkelerde ve farklı kültürlerde yapılan bir araştırmada, iş-yaşam dengesini sağlamanın yolunun daha çok iş doyumunu ve yaşam doyumunu sağlamak olduğu belirtilmiştir. Kurumların iş-yaşam çatışmalarını ölçmenin yanında esnek çalışma saatleri gibi iş yaşam politikaları uygulamaları ve çalışanların da bu politikaları kullanmayı teşvik eden destekleyici bir çalışma kültürü benimsemelerinin iş yaşam dengesini sağlayacağı ifade edilmiştir (Haar vd., 2014: 20).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma Modeli ve Hipotezler

Yapılan literatür taraması ışığında, araştırmanın problemine uygun olarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir;

Şekil 1. Araştırma Modeli



Yukarıda yer alan araştırma modeline ilişkin oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır;

H₁: Çalışanların iş doyumları yaşam doyumlarını pozitif olarak etkiler.

H₂: Çalışanların iş doyumları iş-yaşam dengelerini pozitif olarak etkiler.

H₃: Çalışanların iş-yaşam dengeleri yaşam doyumlarını pozitif olarak etkiler.

H₄: Çalışanların iş doyumlarının yaşam doyumlarına etkisinde iş-yaşam dengelerinin aracılık rolü vardır.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde 18-65 yaş aralığında olup aktif çalışma hayatında bulunan bütün çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise belirlenen evren içerisinde, araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden ve elektronik ortamda “Google forms” uygulaması kullanılarak ulaşılan 420 çalışan oluşturmaktadır.

Veri Toplama Aracı ve Analiz Yöntemi

Araştırmada nicel veri analizi uygulanacaktır. 5’li likert tipi ölçek kullanılarak oluşturulan anket formu demografik sorular ve İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve İş-Yaşam Dengesi ölçeklerinden oluşmaktadır. İş doyumunu ölçmek için Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanan “Minnesota İş Doyum Ölçeği”, yaşam doyumunu ölçmek için; Diener vd. (1985) tarafından geliştirilen ve Köker (1991) tarafından Türkçeye uyarlanan “Yaşam Doyum Ölçeği” ve iş-yaşam dengesini ölçmek için; Hayman (2005) tarafından geliştirilen ve Küçükusta (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan “İş-Yaşam Dengesi Ölçeği” kullanılmıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeği “içsel doyum” ve “dışsal doyum” olmak üzere 2 boyuttan ve toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Yaşam Doyum ölçeği tek boyut ve toplam 5 maddeden oluşmaktadır. İş-Yaşam Dengesi ölçeği ise, “kişisel yaşamın işe etkisi”, “işin kişisel yaşama etkisi” ve “iş-yaşam gelişimi” olmak üzere 3 boyut ve toplam 13 maddeden oluşmaktadır.

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler SPSS 22.0 ve AMOS 24.0 istatistik paket programları kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırma kapsamında öncelikle ölçeklerin geçerliklerini tespit etmek için doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirliklerini tespit etmek için cronbach alpha güvenilirlik analizleri uygulanmıştır. Daha sonra değişkenlerin birbiri üzerindeki etkisini ve aracılık etkisini tespit etmek için yapısal eşitlik modellemesi ile olası etkiler test edilmiştir.

Ölçeklerin Geçerlikleri ve Güvenirlikleri

Ölçeklere ait yapıları doğrulamak için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda İş Doyumu ölçeğinin 1. 8. Ve 20. maddesi, İş Yaşam Dengesi ölçeğinin ise 3. 5. 7. ve 12. maddesi yapı geçerliğini bozdukları için çıkarılmıştır. Bununla birlikte bütün ölçeklere güvenilirlik analizi de uygulanmıştır. Analizler sonucu elde edilen değerler Tablo 1’deki gibidir;

Tablo 1: Ölçek verilerine ait geçerlik ve güvenilirlik değerleri

Ölçekler	χ^2/df ≤ 5	CFI $\geq 0,90$	GFI $\geq 0,90$	RMESEA $\leq 0,08$	SRMR $\leq 0,10$	Madde Sayısı	Cronbachs’ Alpha
İş Doyumu Ölçeği	3,081	0,922	0,907	0,070	0,057	17	0,896
Yaşam Doyumu Ölçeği	2,988	0,991	0,986	0,069	0,018	5	0,890
İş-Yaşam Dengesi Ölçeği	2,779	0,972	0,968	0,065	0,041	9	0,816

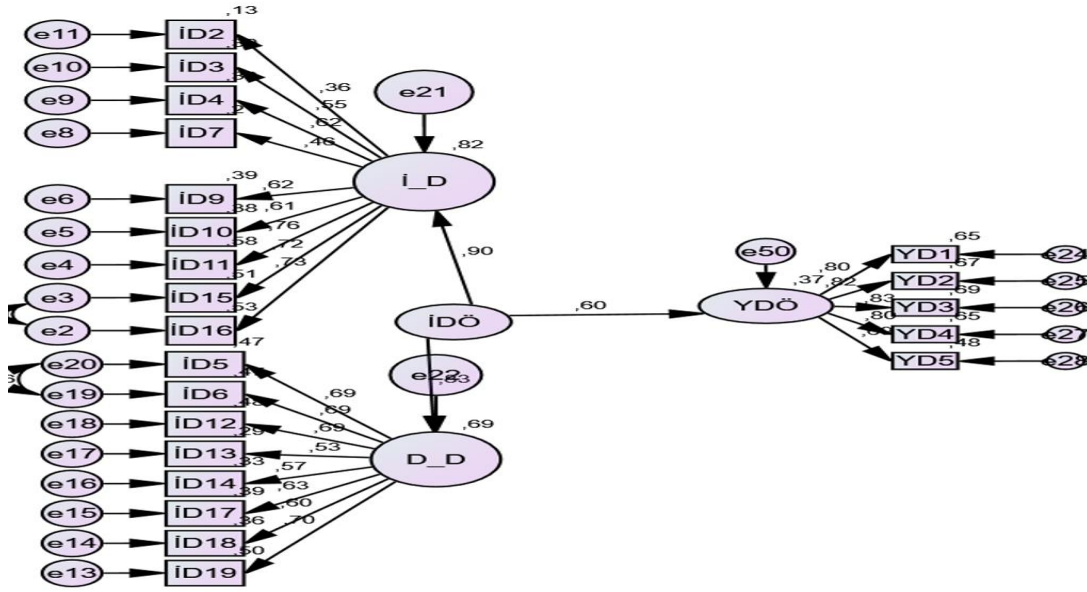
Tablo 1’e göre bütün değerlerin kabul edilebilir uyum aralığında olduğu görülmektedir.

BULGULAR VE YORUM

Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi ve Bulgular

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla, araştırmanın bağımsız değişkeni İş Doyumu ile bağımlı değişkeni Yaşam Doyumu arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 2’de sunulmaktadır;

Şekil 2: İş doyumu ile yaşam doyumu arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli



Şekil 2’de görülen modelin uyum değerleri Tablo 2’de gösterilmiştir;

Tablo 2: İş doyumu ile yaşam doyumu arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli uyum değerleri

	χ^2/df ≤5	CFI ≥ 0,90	GFI ≥ 0,90	RMSEA ≤ 0,08	SRMR ≤ 0,10
YEM Modeli	2,686	0,922	0,900	0,063	0,062

Tablo incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu, buna göre yapısal modelin doğrulandığı ve sonuçlarının yorumlanabileceği görülmektedir.

Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki Standardize β katsayıları, standart hata, C.R., p ve R^2 değerleri Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3: İş doyumu ile yaşam doyumu arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları

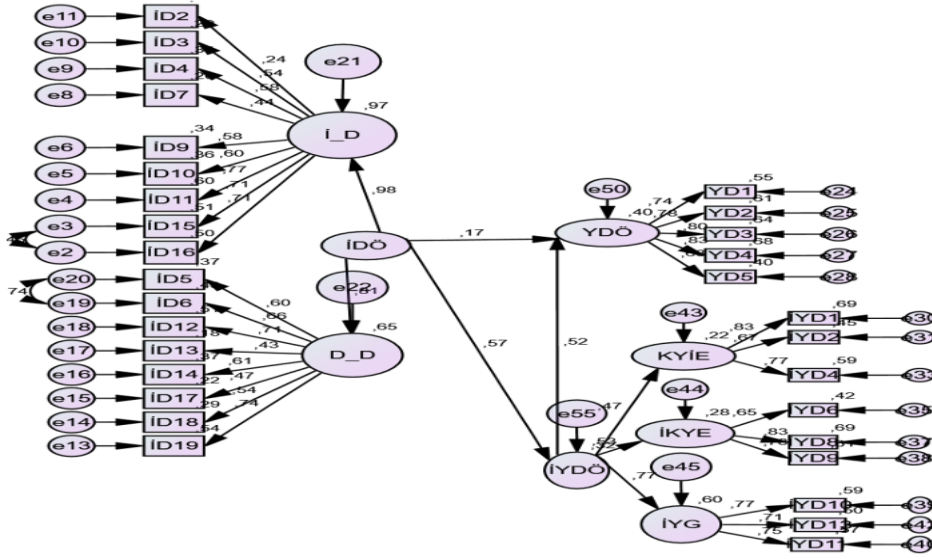
Bağımlı	Bağımsız	St. β	Standart Hata	C.R.	p	R^2
Yaşam Doyumu Ölçeği	<-- İş Doyumu Ölçeği	0,604	0,084	9,501	***	0,365

***: $p < 0,001$ St. B: Standardize Regresyon Katsayısı

Tablo incelendiğinde aracı değişken olmadan direkt etkiler görülmektedir. Buna göre iş doyumu yaşam doyumunu pozitif etkilemektedir. Bu nedenle bu etkiye aracılık eden başka bir değişken incelemesi yapılabilir.

Aracılık etkisinin test edilmesi için oluşturulan ikinci model Şekil 2’de sunulmaktadır;

Şekil 3: Aracılık etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli



Şekil 3’de görülen modelin uyum değerleri Tablo 4’de gösterilmektedir;

Tablo 4: Aracılık etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli uyum değerleri

	χ^2/df ≤ 5	CFI $\geq 0,90$	GFI $\geq 0,90$	RMSEA $\leq 0,08$	SRMR $\leq 0,10$
YEM Modeli	1,706	0,700	0,890	0,041	0,092

Tablo incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu, buna göre yapısal modelin doğrulandığı ve sonuçlarının yorumlanabileceği görülmektedir.

Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki Standardize β katsayıları, standart hata, C.R., p ve R^2 değerleri Tablo 5’de sunulmaktadır;

Tablo 5: Aracılık etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları

Bağımlı		Bağımsız	St. β	Standart Hata	C.R.	p	R^2
İş Yaşam Dengesi	<--	İş Doyumu	0,567	0,093	3,389	***	0,322
Yaşam Doyumu	<--	İş Yaşam Dengesi	0,519	0,374	2,830	0,005	0,403
Yaşam Doyumu	<--	İş Doyumu	0,175	0,120	1,650	0,099	

***: $p < 0,001$ St. B: Standardize Regresyon Katsayısı

Tablo incelendiğinde İş Yaşam Dengesi değişkeni aracı etki olarak eklendiğinde bu değişken üzerinden giden etkiler görülmektedir. Buna göre İş Doyumunun İş Yaşam Dengesi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla Baron ve Kenny’nin (1986) ikinci koşulu da sağlanmaktadır. Bu durumda aracılık etkisinin tespiti için üçüncü koşul test edilebilmiştir; aracı değişken olan iş yaşam dengesinin bağımlı değişken olan yaşam doyumu üzerindeki etkisi anlamlıdır, bunun yanı sıra, bağımsız değişken olan iş doyumunun yaşam doyumu üzerindeki anlamlı etkisi (birinci koşul Şekil 1) aracı değişken (İş Yaşam Dengesi) eklendiğinde istatistiksel olarak anlamsız hale gelmiştir ($p > 0,05$). Bu nedenle iş doyumunun yaşam doyumu üzerinde olan etkisine işe tutkunluk tam aracılık etmektedir. Buradan hareketle araştırma modeli kapsamında oluşturulan tüm hipotezlerin kabul edildiğini söylemek mümkündür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, çalışanların iş doyumunun yaşam doyumuna etkisi olup olmadığını belirlemek ve iş yaşam dengesinin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Çalışanların yaptıkları işten doyum sağlamasının işteki verimliliğini artırması ve işgücü devir oranını düşürmesi beklenmektedir. İş doyumunun yaşam doyumunu etkileyeceği, çalışanların işteki motivasyonlarını ve performanslarını artıracacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada çalışanların iş doyumlarının yaşam doyumlarını pozitif olarak etkilediği bulunmuştur. Ayrıca çalışanların iş doyumları iş yaşam dengelerini de pozitif olarak etkilemektedir. Çalışanların iş yaşam dengeleri yaşam doyumlarını pozitif olarak etkilemektedir. Çalışanların iş doyumlarının yaşam doyumlarına etkisinde iş yaşam dengelerinin aracılık rolü olduğu bulunmuştur.

Örgütlerin en önemli kaynaklarının başında insan kaynakları gelmektedir. Örgütteki insan kaynaklarının iş ve yaşam doyumuna sahip olmaları örgüte rekabet üstünlüğü sağlayabilecek, personel devir hızını düşürebilecek, nitelikli personeli örgüte kazandırabilecek, verimlilik, performans ve örgütsel bağlılığı artırabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akın, A., Ulukök, E. & Arar, T. (2017). İş-Yaşam dengesi: Türkiye’de yapılan çalışmalara yönelik teorik bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 113-124.
- Bekmezci, M., Mert, İ. S. & Abubakar, M. (2021). İş-yaşam dengesinin yaşam tatminini yordamasında çalışılan sektörün düzenleyici etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 1-22.
- Davis, K. (1985). *Human behavior at work: organizational behavior*, New York: McGraw Hill, Inc.
- Dex, S., & Bond, S. (2005). Measuring work–life balance and its covariates, *Work Employment and Society*, 19(3), 627-637.
- Diener, E., Emmons, R., Larsen, R., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71–75.
- Diener, E., Inglehart, R. & Tay, L. (2013). Theory and validity of life satisfaction scales. *Soc Indic Res* 112, 497–527.
- Dikmen, A. A. (1995). İş doyum ve yaşam doyum ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50(3), 115-140.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life, *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373.
- Judge, T. A., & Watenabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction- life satisfaction relationship, *Journal of Applied Psychology*, 78, 939-948.
- Lockwood, N. R. (2003). Work life balance challenges and solutions. *The Society for Human Resource Management (SHRM) Research Quarterly*, 2, 1-10.
- Mafini, C., & Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-13.

- Özguven, İ. E. (2016). *Endüstri psikolojisi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rice, R. W., Near, J. & Hunt, R. (1980). The job satisfaction-life satisfaction relationships: A review of empirical research. *Basic and Applied Social Psychology*, 1(1), 37-64.
- Riggio, R. E. (2013). Introduction to industrial/organisational psychology, Sixth edition, Pearson Education.
- Rode, J.C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: a longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, 57(9): 1205–1230.
- Şimşek, M. N., & Koç, H. (2020). İş-Aile çatışmasının iş doyumunu ve yaşam doyumunu üzerindeki etkisi: Bilişim sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 3072-3088.
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel psikoloji endüstri ve örgüt psikolojisine yeni yaklaşımlar*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Žnidaršič, J., & Marič, M. (2021). Relationships between work-family balance, job satisfaction, life satisfaction and work engagement among higher education lecturers. *Organizacija*, 54(3), 227-237.

“KURUMSAL STRATEJİ” ÇALIŞMALARININ BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Prof. Dr. F. Oben ÜRÜ
İstanbul Arel Üniversitesi, obenuru@arel.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada, kurumsal strateji üzerine yapılan yayınların bibliyometrik analizi yoluyla alanın entelektüel yapısının ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla, bibliyometrik analizin iki temel tekniği olan performans analizi ve bilimsel haritalama yöntemleri kullanılarak Web of Science (WoS)/Social Sciences Citation Index (SSCI) veri tabanından elde edilen 1023 yayına ait araştırma alanının görünümü ortaya konmaya çalışılmıştır. 1980’den itibaren günümüze kadar görgül çalışmaların ağırlıklı olduğu, geniş ve gelişmiş bir araştırma alanının bulunduğu görülmektedir. Kurumsal strateji alanında kaynak temelli yaklaşım, vekâlet kuramı ve kurumsal yönetim ekseninde temellendirilen büyüme ve çeşitlendirme stratejilerine ilişkin araştırmaların ağırlık kazandığı görüldüğü de 2000’li yıllardan itibaren gelişen pazarlarda işletme grupları, satınalmalar, inovasyon, dijitalleşme, uluslararasılaşma ve sürdürülebilirlik gibi temaların alanın güncel gündemini oluşturduğu görülmektedir. Bu çerçevede kurumsal strateji alanında, gelişen pazarlarda uluslararasılaşma, inovasyon, dijitalleşme, sürdürülebilirlik, birleşme ve satınalmalar ve organik büyüme stratejilerini konu edinen çalışmaların görece zayıf kaldığı ve bu alanda bir boşluk olduğu belirtilebilir. Kurumsal stratejilerin örgütlerin bekasını belirlemesi sebebiyle bu alanda güncel temalı araştırma alanının ilerletilmesinin örgütlerin yönetimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal strateji, Bibliyometrik analiz, Faaliyet endeksi.

GİRİŞ

Kurumsal strateji, alanın ilk günlerinden bu yana yönetim araştırmaları ve uygulamalarında merkezi bir konu olmuştur (Barnard, 1938; Andrews, 1971; Rumelt vd., 1994). Strateji alanında en çok araştırılan konulardan biri haline gelmiş (Feldman, 2020) ve işletme ve yönetim programlarında en yaygın olarak öğretilen derslerden bazılarının alt konusu olmuştur (Alcacer vd., 2021). Kurumsal strateji, bir bütün olarak işletmenin yönünü, genel gidişatını, hangi iş alanında bulunduğunu veya bulunmaması gerektiğini belirlemede ve pazar genelinde nasıl değer yarattığı konusunu ele almaktadır. Kurumsal strateji, işletmenin varlık nedenine; uygun kapsamına; çeşitlendirilmiş işletmelerin nasıl etkili bir şekilde organize edilip yönetildiğine, birleşme ve satınalmalar, elden çıkarmalar, işbirlikleri, yatay-dikey bütünleşme ve genel merkezin rolü gibi işletmenin bekasında belirleyici olan konulara odaklanmaktadır (Chandler, 1962; Collis ve Montgomery, 1998; Menz vd, 2021). İşletme ve yönetim gibi farklı sosyal bilim alanlarından beslenerek ortaya çıkan ve stratejik yönetim alanında kendine yer bulan kurumsal strateji konusu yıllar içerisinde evrimleşerek konsolide olurken, kapsamı itibarıyla işletmelerin sürdürülebilirliğinde temel belirleyici bir nitelik arz etmesi, kurumsal stratejilerin, alandaki araştırmacı ve uygulayıcıların da odağında yer almasına neden olmuştur. Bu çerçevede, kurumsal strateji alanındaki araştırmaların ortaya koyularak sentezlenmesi bu araştırma alanının ilerletilmesine katkıda bulunabilir. Bilimsel bir alanın incelenerek, alanın entelektüel yapısının ve temel eğilimlerinin ortaya konması, bu bilimsel alanın gelişimi açısından önemlidir (Zupic ve Cater, 2015). Bilimsel bir alana ilişkin geçmiş araştırma bulgularının değerlendirilmesinde meta-analiz, sistematik alanyazın taraması gibi yöntemler kullanılsa da geniş ve kapsamlı verilerin değerlendirilmesinde tarafsızlık ve pratiklik gibi avantajları nedeniyle bibliyometrik analiz yöntemi tercih edilmektedir (Gülmez ve diğerleri, 2020). Bu araştırmada, “kurumsal strateji” kavramına ilişkin çalışmaların bibliyometrik analizi yapılmaktadır. Araştırmada performans analizi ve bilimsel haritalama teknikleri yardımıyla kurumsal strateji alanının entelektüel yapısı

ortaya konulacaktır. Böylece alanın gündemini oluşturan temel eğilimlerin ve gelecek yönelimlerin keşfedilmesi amaçlanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kurumsal Strateji

Kurumsal strateji kavramı, akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından, bir işletmenin faaliyet gösterdiği karmaşık ve sürekli değişen çevre ile bu çevrede varlığını sürdürebilmek için verdiği tepkileri tetikleyen mekanizma arasındaki ilişkiyi kavramsallaştırmaya yönelik bilinçli bir girişimden doğmuştur. Kurumsal strateji, iyimserlik ve ekonomik başarı ile karakterize edilen yeni bir gerçeklik bağlamında düşünülmüştür. Bu durum, yirminci yüzyılın neredeyse yarısını kapsayan uzun bir durgunluk döneminin sonucunda ortaya çıkmıştır. H. Igor Ansoff'un (1965) çığır açan 'Kurumsal Strateji' kitabı aracılığıyla resmi kurumsal strateji uygulamasını başlattığı (Hunter, 2020) ve stratejiye rasyonalist ve planlama odaklı bir bakış açısının yanı sıra strateji oluşturmanın kodlanmış aşamalarını da sunduğu görülmüştür. Bu açıdan stratejik planlama kavramının başlangıcı, gayri resmi olarak "kurumsal stratejinin babası" olarak adlandırılan Ansoff'a (1965) atfedilebilir. Ansoff, çok bölümlü işletmelerin çeşitli bölümlerinin stratejilerini koordine etmek ve yönetmek için sistematik planlama getirmiştir. Bu çerçevede, Ansoff'un kavramları, stratejinin yeniden düzenlenmiş bir versiyonunun dayandırılabilceği bir temel sağlamıştır. Bunu yaparken, stratejinin birçok temel bileşeninin geliştirilmiş bir biçimini tanımlamıştır. O dönemde yürütülen araştırmalar (örneğin, Ackoff, 1970); Steiner, 1979), kurumsal stratejileri biçimselleştiren stratejik planlamanın arkasındaki itici gücün tepe yönetim olduğuna işaret etmiştir. Buna bağlı olarak da kurumsal strateji tanımı, işletmeyi bir bütün olarak kapsayan, işletmenin genel olarak tanımlanması ve yatırım önceliklerinin belirlenmesiyle ilgili üst yönetimce hazırlanan ve uygulanan stratejiler olarak şekillenmiştir.

Kurumsal strateji araştırmaları temelde iki temel soru çerçevesinde ele alınmakta ve bu soruları yanıtlamak bu araştırmaların temel amacını oluşturmaktadır: Yöneticiler işletmelerin kapsamını nasıl belirler ve denetlerler? Bir başka ifadeyle, "yöneticiler hangi iş birimlerinin işletmelerine ait olup olmadığını nasıl belirlerler, bu kapsama ulaşmak için hangi işlemleri (birleşme ve satınalmalar, işbirlikleri veya elden çıkarmalar/tasfiye gibi) üstlenirler, kaynakları iş birimleri arasında nasıl tahsis ederler ve bu işletmeler arasındaki karşılıklı bağımlılıkları nasıl koordine ederler veya teşvik ederler?" (Feldman, 2020, s.183). Yanıtları aranan bu sorular ile şekillenen kurumsal strateji araştırmaları, "işletme içi (yöneticilerin kendi işletme sınırları içindeki kaynakları nasıl koordine edeceği), işletmeler arası (yöneticilerin kendi işletme sınırları ötesindeki diğer işletmelerle ilişkilerini nasıl koordine edeceği) ve işletme dışı (yöneticilerin hangi iş birimlerinin kendi işletme sınırları içinde olup, hangilerinin olmadığına karar vermeleri)" (Feldman, 2020, s.183) eylemleri odağına alarak çeşitlilik göstermiş ve gelişmiştir. Bu bağlamda yazındaki kurumsal strateji araştırmalarının işletmelerin bekası, sürdürülebilirliğine ilişkin unsurları açıklamakla ilgili olduğu görülmektedir. Kurumsal strateji araştırmalarına ilişkin ilk örüntülerin, kaynak temelli kuramın (Penrose, 1959; Rumelt, 1974, 1982; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991) vekalet kuramının (Mitnick, 1973; Ross, 1973; Jensen ve Meckling, 1976) ve işlem maliyeti kuramının (Williamson, 1975, 1985) etrafında şekillendiği belirtilebilir. Buna ilaveten, yazında kaynak bağımlılığı kuramı (Pfeffer ve Salancik, 1978) temelinde geliştirilen kurumsal strateji (örneğin, dikey bütünleşme) araştırmalarının da yer aldığı görülmektedir (Mendes, 2018). Kurumsal stratejilerin temellendirildiği veya desteklendirildiği bu kuram ve bakış açılarını içeren kapsamlı bir yazın değerlendirmesi Knights ve Morgan (1991)'dan gelmektedir. Knights ve Morgan'ın (1991, s. 251-252) ifade ettiği gibi "bugüne kadar yazının çoğu (örneğin Ansoff 1965; Hofer ve Schendel 1978; Porter 1980, 1987), kurumsal stratejinin dinamik bir çevrede işletmeleri yönetmek için bir dizi rasyonel teknik olarak algılandığı bu katı kuralcı bakış açılarını üretme ve/veya destekleme eğiliminde olmuştur. Ancak, kurumsal stratejinin gerçekte ne ölçüde rasyonel süreçler içerdiğini sorgulayarak bu bakış açılarına karşı çıkan araştırmacılar da vardır (örneğin Pettigrew 1985, 1985a, 1985b, 1986, 1987, 1988;

Mintzberg 1978; Mintzberg ve Waters 1982, 1985; Mintzberg ve McHugh 1985). Bu araştırmacılar, kurumsal strateji sürecinin sosyal olarak inşa edilmiş ve dolayısıyla politik karakterine ve rasyonelist planlamacı modellerin örgütsel değişimin belirsiz hızını ve yönünü açıklamaktaki yetersizliğine dikkat çekmektedirler.” Bu çerçevede kurumsal strateji araştırmalarının önceleri, Mintzberg ve diğerlerinin (1998) ortaya koyduğu stratejik yönetim okullarından, öncülüğünü Ansoff’un yaptığı Planlama Okulu ile ortaya çıktığı ve günümüzde karmaşık biçimleşme modelleri ile Öğrenme Okulunun önermeleri ile gelişimine devam ettiği belirtilebilir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı kurumsal strateji alanının entelektüel yapısını ortaya çıkarmaktır. Bu amaç etrafında oluşturulan araştırma soruları şunlardır:

- Kurumsal strateji üzerine yapılan yayınların türlerine göre dağılımları nasıldır?
- Yapılan yayınlar nasıl bir yazarlık modeline sahiptir?
- Kurumsal strateji üzerine yapılan araştırmalar yıllar itibariyle nasıl bir dağılıma sahiptir?
- En sık görülen kaynaklar (dergileri kitaplar, vb. gibi) hangileridir? Kaynakların yayınlar arasındaki dağılımı nasıldır?
- Yayınların yayıncılara göre dağılımı nasıldır?
- En sık kullanılan anahtar kelimeler hangileridir?
- Yayınlar içinde en çok atıf yapılan referanslar hangileridir?
- Yazında en üretken yazarlar hangileridir?
- Kurumsal strateji yazımında en etkin ülkeler hangileridir?
- Ülkeler arası ortak çalışmalar nasıl bir dağılım göstermektedir?
- Kurumsal strateji yazımında en etkin ülkelerin faaliyet endeksi nedir?
- En çok atıf alan yayınlar hangileridir?

Yukarıdaki araştırma sorularına bibliyometrik analiz yöntemi kullanılarak cevap aranmıştır. Bibliyometrik analiz, büyük hacimli bilimsel verilerin keşfi ve analizinde kullanılan, araştırmacıya araştırdığı konuyla ilgili eğilimleri ve ilişkileri analiz etmesine olanak sağlayan bir yöntemdir (Pritchard, 1969; Broadus, 1987). Bu açıdan bibliyometrik analiz yöntemiyle araştırmacı, konuya ilişkin genel bir bakış açısı kazanarak alandaki boşlukları belirleyerek, değerlendirme ve yeni araştırma alanlarını keşfetme imkânına sahip olabilmektedir (Donthu ve diğerleri, 2021). Bibliyometrik analiz teknikleri çoğunlukla performans analizi ve bilimsel haritalama olmak üzere iki kategoride ele alınmaktadır (Zupic & Cater, 2015). Performans analizi, araştırma bileşenlerinin (yazar, ülke, kurum, kaynak, anahtar kelime vb. gibi) katkılarını tanımlayıcı istatistiklere dayalı belirlerken, bilimsel haritalama, araştırma bileşenleri arasındaki ilişkileri böylece bilimsel alanın dinamiklerini keşfetmeyi hedeflemektedir (Donthu ve diğerleri, 2021). Bilimsel haritalama kapsamında atıf analizleri, ortak atıf analizi, yayınlar arası bağlantılar, kelimelerin ortak kullanımları ve ortak yazarlık analizleri gibi yayınlar arası ilişkiler incelenmektedir (Zupic & Cater, 2015). Bu araştırmada, bibliyometrik analizin bu iki temel yöntemi olan performans analizi ve bilimsel haritalama yöntemleri kullanılmıştır.

Alanın genel yapısı ve eğilimlerini belirleyen yüksek etkili çalışmaların Social Sciences Citation Index (SSCI)’daki çalışmalar olduğu varsayımından hareketle bu araştırmanın veri setinin, Mart 2024 itibariyle Web of Science (WoS)/ SSCI veritabanı üzerinden indirilen yayınlardan elde edilmesine karar verilmiştir. WoS/SSCI veritabanında başlığında veya anahtar sözcüklerinde “corporate strateg*” veya “corporate-level strateg*” geçen yayınlar aranmıştır. Buna ilaveten, çalışma alanı ve yayın dili bakımından filtreleme yapılarak yayın dili İngilizce olan ve WoS kategorilerinden İşletme ve Yönetim kategorisinde yer alan yayınlar araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu filtrelemeyle yapılan arama sonucunda 1980-2024 yıllarını kapsayan toplam 1023 yayın bulunmuş ve bu 1023 yayın araştırmanın veri seti olarak kullanılmıştır. Araştırmanın veri seti tespit edildikten sonra, verilerin analize uygun hale getirilmesi, düzenlenmesi ve analizinde yani

performans analizinde BibExcel ve Excel programlarından, bibliyometrik ağları oluşturmak ve görselleştirmek için ise yani *bilimsel haritalamada* Pajek (Batagelj ve Mrvar, 2003) ile VOSviewer (Van Eck ve Waltman, 2010) programlarından yararlanılmıştır.

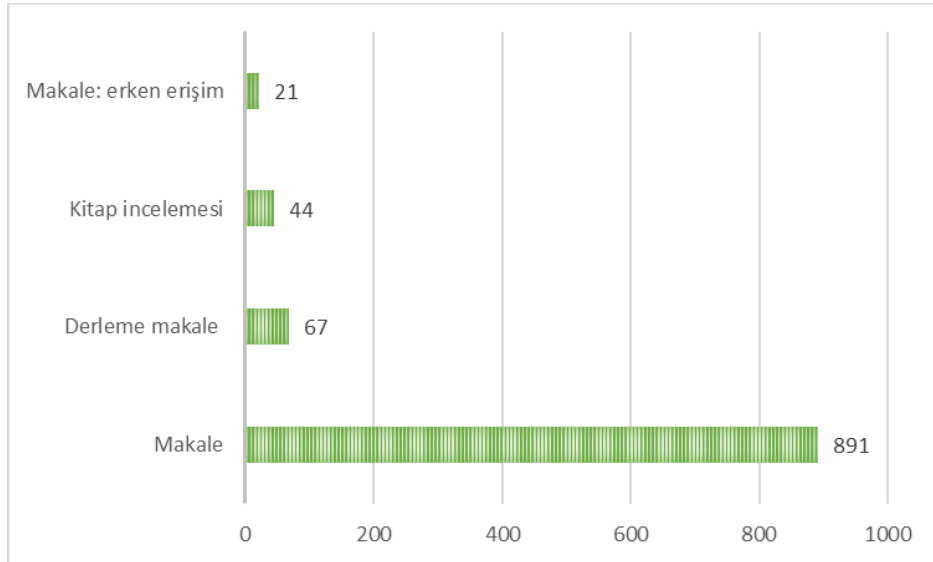
BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu araştırmanın veri setini oluşturan 1023 çalışmanın performans analizi sonuçları ile bilimsel haritalama analiz sonuçları bu bölümde sunulmaktadır. Veri setini oluşturan yayınların 377'si "WoS Citations Topics Micro" sınıflandırmasına göre "bilgi yönetimi"; 132'si "kurumsal yönetim"; 93'ü "uluslararasılaşma" kategorisinde yer almaktadır.

Kurumsal Strateji Çalışmalarının Yayın Türü

Kurumsal strateji çalışmalarının yayın türlerine göre dağılımı Şekil 1'de gösterilmektedir. Şekil 1'e göre yayınların 891'i (%87,097) makale, 67'si (%6,549) derleme makale, 44'ü (%4,301) kitap incelemesi, 21'i (%2,053) makale: erken erişim türündedir.

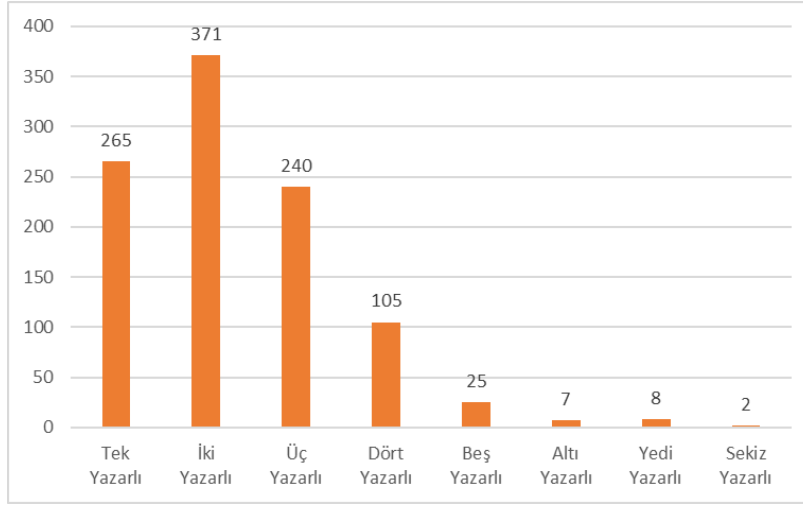
Şekil 1: Kurumsal strateji çalışmalarının yayın türlerine göre dağılımı



Kurumsal Strateji Çalışmalarının Yazarlık Modeli

Çalışmaların yazarlık modeline göre dağılımı Şekil 2'de sunulmaktadır. Şekil 2'ye göre kurumsal strateji çalışmaları çoğunlukla iki yazar tarafından (371 yayın) kaleme alınmış, en az da sekiz yazar tarafından (2 yayın) yürütülmüştür.

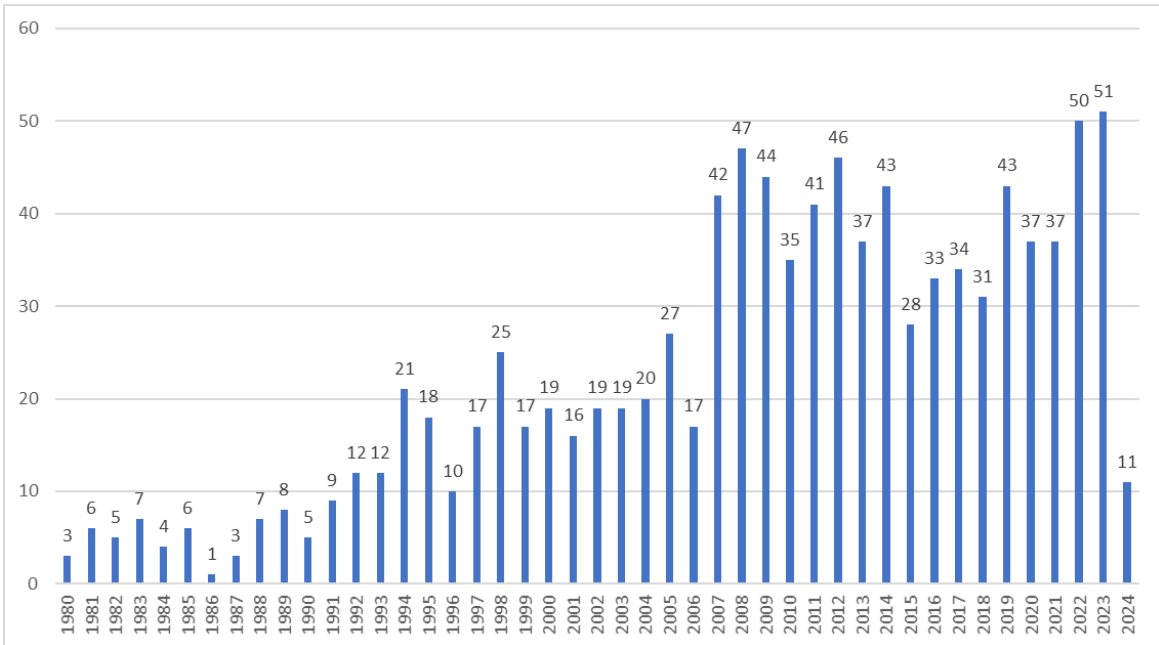
Şekil 2: Kurumsal strateji çalışmalarının yazarlık modeline göre dağılımı



Kurumsal Strateji Çalışmalarının Yıllara Göre Dağılımı

Yayınların yıllara göre dağılımını gösteren Şekil 3 incelendiğinde, 1980’den itibaren günümüze kadar kurumsal strateji üzerine yazının büyüdüğü belirtilebilir. Covid-19 pandemisinin ilk iki yılında (2020-2021) küçük bir oranda yayınlarda düşüş gözlemlense de, 2022 ve 2023 yıllarında yayınların artış göstererek zirveye ulaştığı görülmektedir. SSCI kategorisindeki dergilerde en az 1-2 yıllık yayın süreci olduğu göz önüne alındığında, pandemi döneminde de çalışmaların yapıldığı düşünülebilir.

Şekil 3: Yayınların yıllara göre dağılımı



En Sık Görülen Kaynaklar

Yayınlar SSCI’da taranan 132 dergide yayınlanmıştır. Tablo 2’de en sık görülen ilk 20 kaynak yer almaktadır. Tablo 2’ye göre Strategic Management Journal 148 yayınlı en fazla sayıda çalışmayı yayınlamış; ardından 55 yayınlı Management Decision, 51 yayınlı Journal of Business Research ve 42 yayınlı Harvard Business Review dergileri gelmektedir. Yayın başına ortalama

atf sayıları kaynakların etkisini gösterdiğinden, 20 çalışmayı yayınlayan Academy of Management Journal 451,45 yayın başına ortalama atf sayısı ile kurumsal strateji alanında etkisi en yüksek dergi olurken, bu dergiyi sırasıyla, 16 çalışmayı yayınlayan Academy of Management Review (219,56) ve 148 çalışmayı yayınlayan Strategic Management Journal (190,25) dergileri takip etmektedir. Bir başka deyişle kurumsal strateji alanında etkisi en yüksek dergiler sırasıyla Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Strategic Management Journal ve Administrative Science Quarterly dergileridir.

Tablo 2: En sık görülen ilk 20 kaynak

Kaynak	Yayıncı	Yayın Sayısı	%	Atf Sayısı	Yayın Başına Ortalama Atf
Strategic Management Journal	Wiley	148	14,467	28157	190,25
Management Decision	Emerald Publishing	55	5,376	1511	27,47
Journal of Business Research	Elsevier	51	4,985	2744	53,80
Harvard Business Review	Harvard Business School Publishing	42	4,105	2865	68,21
Journal of Management Studies	Wiley	41	4,007	4012	97,85
California Management Review	Sage	31	3,030	1362	43,94
International Journal of Operations & Production Management	Mcb Univ Press Ltd	22	2,150	1382	62,82
Academy of Management Journal	Academy of Management	20	1,955	9029	451,45
Research Policy	Elsevier	20	1,955	1255	62,75
Organization Science	Informa	19	1,857	1916	100,84
Journal of International Business Studies	Journal of International Business Studies	18	1,759	2140	118,89
Academy of Management Review	Academy of Management	16	1,564	3513	219,56
International Business Review	Elsevier	16	1,564	537	33,56
Journal of Organizational Change Management	Emerald Publishing	15	1,466	1041	69,40
Industrial Marketing Management	Elsevier	15	1,466	218	14,53
Service Industries Journal	Taylor & Francis	14	1,368	144	10,29
Administrative Science Quarterly	Sage	12	1,173	2248	187,33
Journal of Business & Industrial Marketing	Emerald Publishing	12	1,173	252	21,00
R & D Management	Wiley	11	1,075	329	29,91
Chinese Management Studies	Emerald	11	1,075	61	5,55

Bu çalışma kapsamında kaynakların dağılımı da sunulmuştur (Bkz Tablo 3). Şöyle ki, 132 dergide yayınlanan toplam 1023 çalışma, yayın sayılarına göre yaklaşık üç eşit kümeye bölündüğünde, 1. kümeyi oluşturan ilk 5 derginin (Strategic Management Journal, Management Decision, Journal of Business Research, Harvard Business Review, Journal of Management Studies) yazındaki tüm yayınların üçte birini kapsadığı görülmektedir.

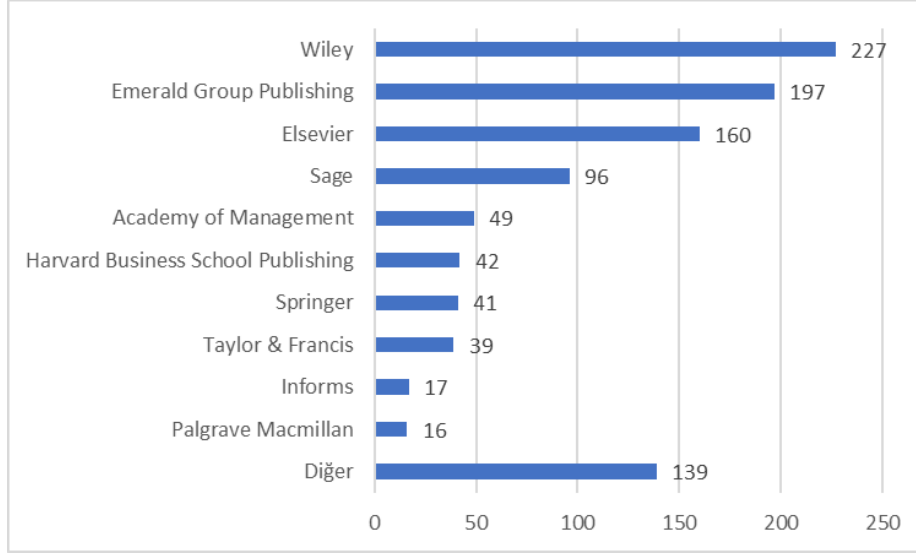
Tablo 3: Kaynakların dağılımı

Küme	Dergi Sayısı	Yayın Sayısı	%	Çoklu Faktör
I	5	337	32,942	0
II	24	341	33,333	4,8
III	103	345	33,724	4,2917
Toplam	132	1023	100	

Yayınların Yayıncılara Göre Dağılımı

Yayınların yayıncılara göre dağılımını gösteren Şekil 4 incelendiğinde, çalışmaların çoğunluğunun Wiley dergilerinde (%22,189) yayınlandığı görülmektedir. Ardından sırasıyla, Emerald Group Publishing (%19,257), Elsevier (%15,640), Sage (%9,384) takip etmektedir.

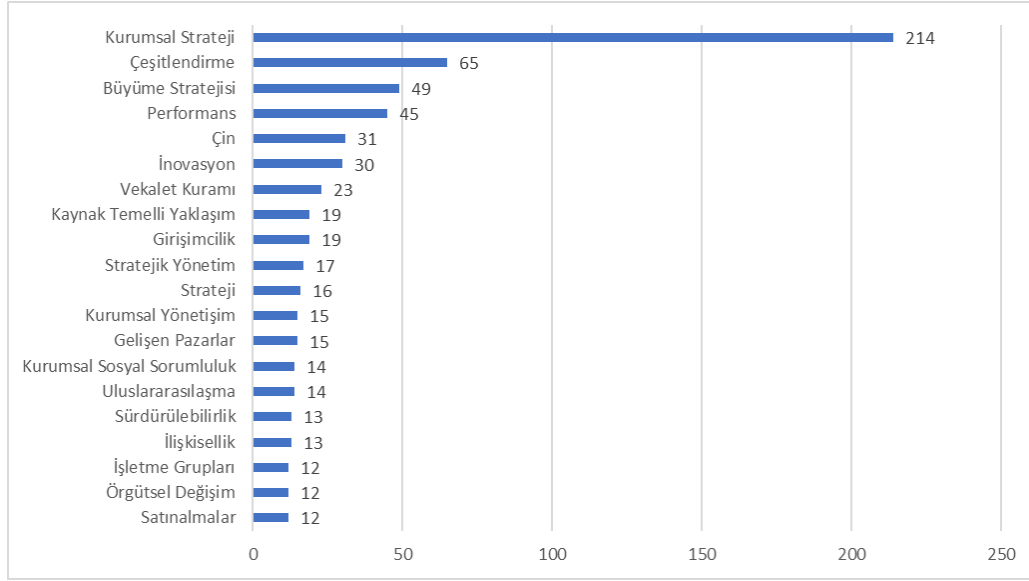
Şekil 4: Yayınların yayıncılara göre dağılımı



En Sık Kullanılan Anahtar Kelimeler

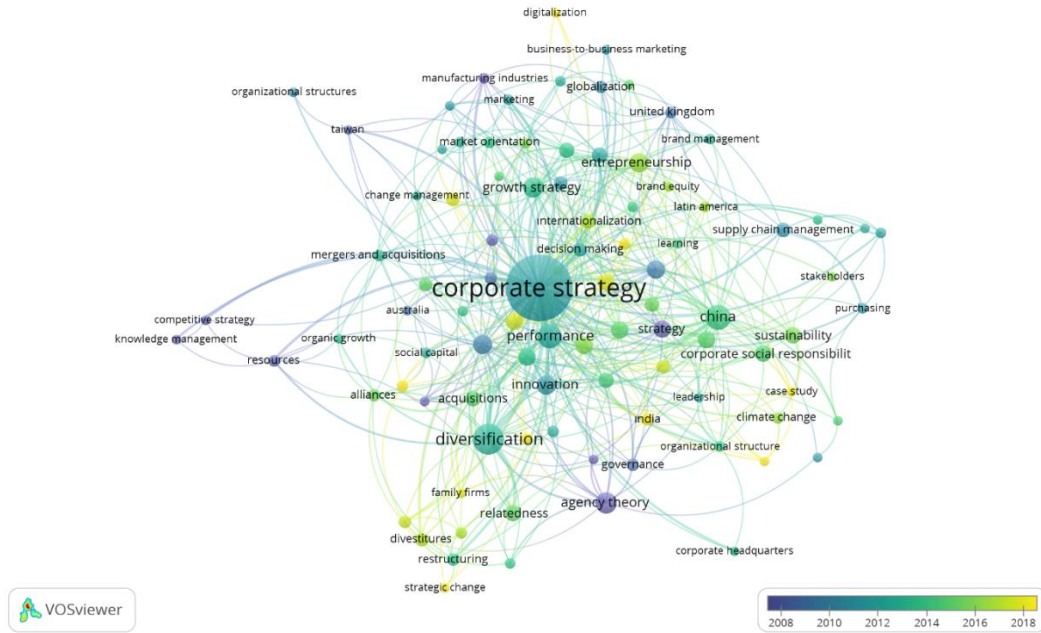
Bu çalışmanın konusunu oluşturan “kurumsal strateji” anahtar kelime olarak 214 kez kullanılmıştır. Kurumsal strateji ile ilgili çalışmalarda en sık kullanılan 20 anahtar kelimenin sıklıkları Şekil 5’de gösterilmektedir. Kurumsal strateji çalışmalarının konusunu oluşturan anahtar kelimeler ve bunlar arasındaki ilişkileri görebilmek için VOSviewer programı kullanılarak tüm anahtar kelimelerin bilimsel haritası çıkarılmıştır (Bkz. Şekil 6). Buna ilaveten, ilişkileri detaylı görerek araştırma konularını yorumlayabilmek adına en sık kullanılan anahtar kelimeler özelinde tek tek her birinin kavramsal haritaları da çıkarılmıştır. Buna göre kurumsal strateji dışında en fazla kullanılan kelimelerin sırasıyla çeşitlendirme ve büyüme stratejisi türleri olduğu ve bu stratejilerin de işletme performansına olan etkilerinin araştırıldığı görülmektedir. Bundan başka, Çin özelinde girişimcilik temelinde inovasyon ve çeşitlendirme stratejilerinin işletme performansı ve marka değeri ile ilişkilerinin çoğunlukla örnek olay çalışması şeklinde araştırıldığı belirtilebilir. Ayrıca araştırmaların kuramsal temellerinin de büyük çoğunlukla vekâlet kuramına, kaynak temelli yaklaşıma ve kurumsal yönetişime dayandırıldığı ifade edilebilir. Çalışmalarda yatay büyüme stratejisi olarak uluslararası genişleme ve uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinin (uluslararası stratejilerin) özellikle Çin, Hindistan, Tayvan, Latin Amerika gibi gelişen pazarlarda araştırıldığı görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, kurumsal kuram ve kurumsal yönetim temelinde işletmelerin büyüme stratejilerinin sürdürülebilirlikleriyle olan ilişkilerinin de sıklıkla araştırıldığı belirtilebilir.

Şekil 5: Anahtar kelimelerin sıklıkları



Çalışmalarda kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde çeşitlendirme ve uluslararası pazarlara giriş stratejileri kapsamında bu yeni pazarların işletmenin mevcut ürün/coğrafi pazarlarıyla olan ilişkisinin araştırıldığı ifade edilebilir. Ayrıca, Hindistan gibi yükselen ekonomilerde işletme gruplarının izledikleri uluslararası genişleme ve çeşitlendirme stratejilerinin örgütsel öğrenme aracılığıyla rekabet avantajlarına ve performanslarına olan etkilerinin de araştırıldığı belirtilebilir. Buna ilaveten, Çin özelinde uluslararası genişleme stratejileri kapsamında dijitalleşme ve girişimcilik yönelimi ile sürdürülebilirlik ve marka değeri ilişkilerinin araştırıldığı görülmektedir. Yine büyüme stratejileri kapsamında organik büyüme, stratejik işbirlikleri ve birleşme ve satınalma stratejileri ile elden çıkarma/kısmi tasfiye stratejilerinin özelde aile işletmeleri kapsamında araştırıldığı ifade edilebilir.

Şekil 6: Ortak kelime analizi – Kurumsal strateji çalışmalarının güncel konulara göre kavramsal haritası



En Çok Atıf Yapılan Referanslar

Kurumsal strateji ile ilgili SSCI’da yer alan 1023 yayının referansları içinde en çok atıf yapılan referansların sırasıyla Barney’nin 1991’deki ‘Firm Resources and Sustained Competitive Advantage’, Penrose’un 1959’deki ‘The Theory of The Growth of The Firm’, Rumelt’in 1974’deki ‘Strategy, Structure, and Economic Performance’ ve Wernerfelt’in 1984’deki ‘The Resource-Based View of the Firm’ başlıklı çalışmalarının olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 4). Bu çalışmaların, kurumsal strateji yazınında araştırmacıların başucu eserler niteliğinde yararlandıkları yayınlar olduğu belirtilebilir.

Tablo 4: En çok atıf yapılan referanslar

Referanslar	Atıflar
Barney J, 1991, V17, P99, J Manage, Doi 10.1177/014920639101700108	157
Penrose E., 1959, V4Th, The Theory Of The Growth Of The Firm	132
Rumelt, R., 1974, Strategy Structure Economic Performance	122
Wernerfelt B, 1984, V5, P171, Strategic Manage J, Doi 10.1002/Smj.4250050207	106
Williamson O. E., 1975, Analysis And Antitrust Implications: A Study In The Economics of Internal Organization, Markets And Hierarchies	93
Jensen MC, 1976, V3, P305, J Financ Econ, Doi 10.1016/0304-405X(76)90026-X	85
Teece DJ, 1997, V18, P509, Strategic Manage J, Doi 10.1002/(Sici)1097-0266(199708)18:7<509::Aid-Smj882>3.0.Co;2-Z	83
Nelson R. R., 1985, Evol Theor	70
Palepu K, 1985, V6, P239, Strategic Manage J, Doi 10.1002/Smj.4250060305	70
Porter M., 1980, Corporate Strategy, Doi 10.1016/J.Jclepro.2007.05.002	67
Prahalad CK, 1990, V68, P79, Harvard Bus Rev	66
Teece DJ, 1982, V3, P39, J Econ Behav Organ, Doi 10.1016/0167-2681(82)90003-8	61
Eisenhardt KM, 1989, V14, P532, Acad Manage Rev, Doi 10.2307/258557	61
Porter ME, 1987, V65, P43, Harvard Bus Rev	59
Palich LE, 2000, V21, P155, Strategic Manage J, Doi 10.1002/(Sici)1097-0266(200002)21:2<155::Aid-Smj82>3.0.Co;2-2	58
Hambrick DC, 1984, V9, P193, Acad Manage Rev, Doi 10.2307/258434	56
Peteraf MA, 1993, V14, P179, Strategic Manage J, Doi 10.1002/Smj.4250140303	55
Chatterjee S, 1991, V12, P33, Strategic Manage J, Doi 10.1002/Smj.4250120104	53
Pfeffer J., 1978, The External Control Of Organizations	52
Jensen MC, 1986, V76, P323, Am Econ Rev	50
Dierickx I, 1989, V35, P1504, Manage Sci, Doi 10.1287/Mnsc.35.12.1504	50
Chandler A.D., 1962, Strategy Structure	50
Amihud Y, 1981, V12, P605, Bell J Econ, Doi 10.2307/3003575	50
Hitt MA, 1997, V40, P767, Acad Manage J, Doi 10.5465/256948	49
Porter MU., 1985, Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance	47
Dimaggio PJ, 1983, V48, P147, Am Sociol Rev, Doi 10.2307/2095101	47
March JG, 1991, V2, P71, Organ Sci, Doi 10.1287/Orsc.2.1.71	47
Prahalad CK, 1986, V7, P485, Strategic Manage J, Doi 10.1002/Smj.4250070602	47

En Üretken Yazarlar

Kurumsal strateji üzerine en fazla yayın yapan 20 yazar, bağlı oldukları kurumlar ve atıf sayıları Tablo 5’te sunulmaktadır. Tablo 5’e göre en fazla yayın üreten yazarlar sırasıyla Feldman (11), Westphal (8), Hitt (7), Hoskisson (7), Wiersema (6) ve Gebauer (6)’dir.

En üretken yazarlar içinde ürettikleri bu yayınlarla aldıkları atıf sayılarına göre alanda en etkili olanları ise sırasıyla 4 yayınlı 1890 atıf alan Harrison, ardından 3 yayınlı 1383 atıf alan Helfat ve sonrasında 6 yayınlı 2452 atıf alan Wiersema'dır.

Tablo 5: En üretken ilk 20 yazar, kurumları ve aldıkları atıflar

Yazar	Yayın Sayısı	Yazarın Bağlı Bulunduğu Kurum	Atıflar
Feldman, Emilie R.	11	Wharton School of the University of Pennsylvania, USA	342
Westphal, James D.	8	Stephen M. Ross School of Business of University of Michigan, USA	1749
Hitt, Michael A.	7	Mays Business School of Texas A&M University, USA	1217
Hoskisson, Robert E.	7	Jones Graduate School of Business of Rice University, USA	1705
Wiersema, Margarethe F.	6	Paul Merage School of Business of University of California Irvine, USA	2452
Gebauer, Heiko	6	Eawag: Swiss Federal Institute of Aquatic Science and Technology, Switzerland	976
Moschieri, Caterina	5	IE Business School of IE University, Spain	133
Folta, Timothy B.	5	School of Business of University of Connecticut, USA	258
Brenes, Esteban R.	4	INCAE Business School, Costa Rica	10
Villalonga, B.	4	Leonard N. Stern School of Business of New York University, USA	439
Knights, David	4	Lancaster University Management School, UK	778
Harrison, Jeffrey S.	4	Robins School of Business of University of Richmond, USA	1890
Anand, Jaideep	4	Fisher College of Business of Ohio State University, USA	434
Wilkinson, Adrian	4	Manchester School of Management of University of Manchester, UK	10
Kowalkowski, Christian	4	Hanken School of Economics, Finland	724
Rugman, Alan M.	4	Templeton College of University of Oxford, UK	515
Cannella, Albert A.	4	Mays Business School of Texas A&M University, USA	417
Delios, Andrew	4	NUS Business School of National University of Singapore, Singapore	253
Agarwal, Rajshree	4	Gies College of Business of University of Illinois, USA	349
Helfat, Constance E.	3	Tuck School of Business of Dartmouth College, USA	1383

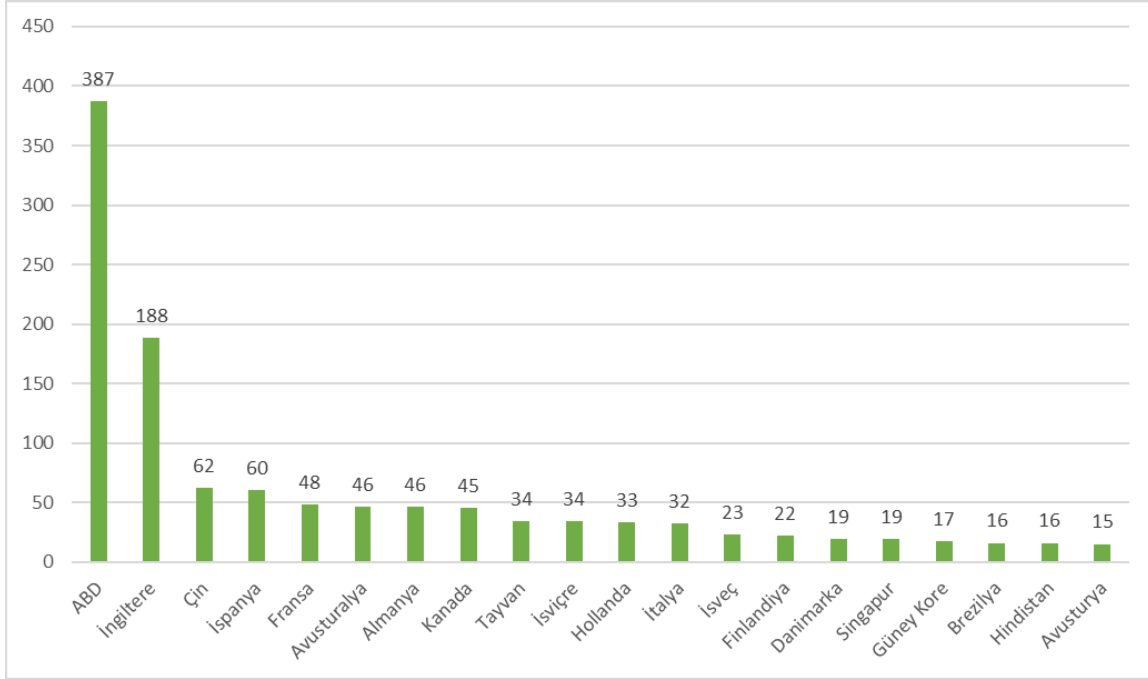
En Etkin Ülkeler, Ülkelerin İşbirlikleri ve Faaliyet Endeksleri

Kurumsal strateji ile ilgili yazında toplam 56 ülkenin yayın yaptığı görülmektedir. Yayın sayısına göre en etkin ilk 20 ülke Şekil 7'de gösterilmektedir. 56 ülke içinde yayın sayısına göre etkin ülke 387 yayınlı ABD'dir. Bu sonuç, kurumsal strateji alanının gelişmesine katkıda bulunan, temelini oluşturan yazarların çok büyük çoğunluğunun ABD adresli araştırmacılar olmalarından kaynaklanmaktadır. ABD'den sonra 188 yayınlı başta İngiltere olmak üzere Kıta Avrupasının kurumsal strateji yazınında önemli bir ağırlık teşkil ettiği görülmektedir. Çin ise İngiltere'den sonra 3. Sıradaki en etkin ülkedir. Dikkat çekici bir sonuç ise Türkiye'nin 2 adet yayınlı (2008 ve 2022 yıllarında 1'er yayınlı) 56 ülke arasında 39. sırada yer almasıdır. Diğer bir deyişle SSCI'da endekslenen Türkiye adresli "Kurumsal Strateji" çalışmalarında büyük bir boşluk olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle SSCI'da endekslenen 'kurumsal strateji' yazınına ilişkin ülkemizden stratejik yönetim alanındaki araştırmacıların daha fazla katkı yapmaları gerektiği belirtilebilir.

Ülkelerin işbirlikleri de ayrıca analiz edilmiştir. Bu çerçevede, ülkeler arası ortak çalışma ve ağ haritası oluşturulmasında VOSviewer yerine Pajek programı, büyük ağların analizi için etkili

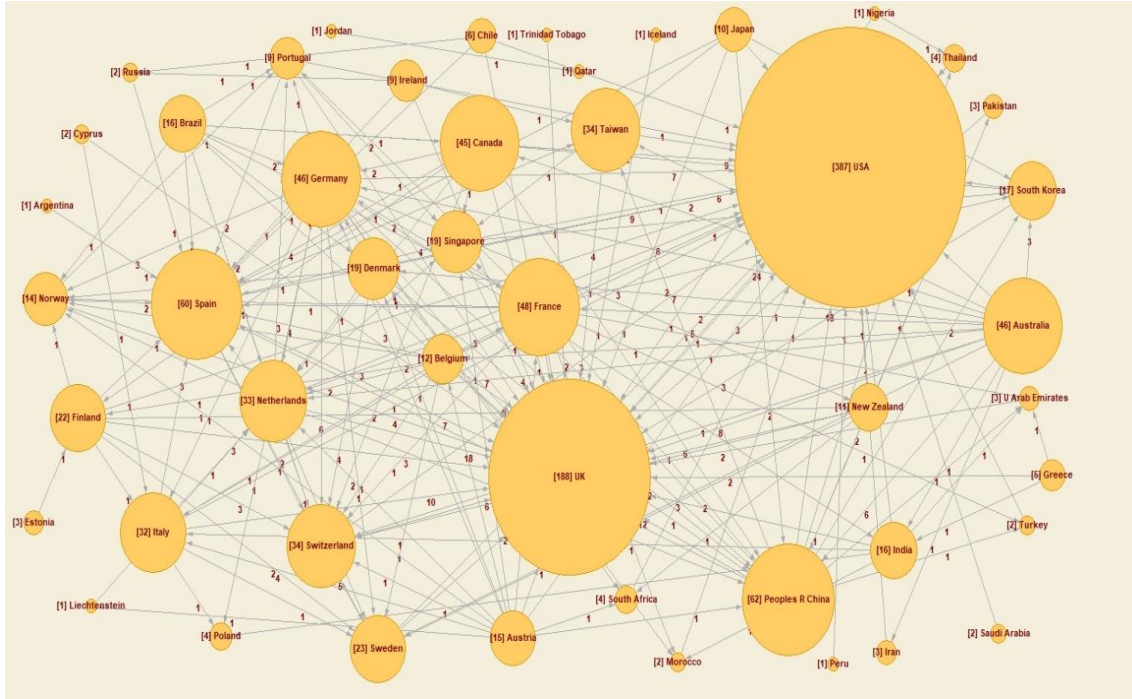
algoritmaları kullanarak analiz sonucunu sayısal olarak görselleştirme imkânını sunabilmesi nedeniyle tercih edilmiştir.

Şekil 7: Kurumsal strateji yazınında en etkin ülkeler



Şekil 8’de gösterildiği üzere kurumsal strateji araştırmalarında en fazla ortak çalışma 24 işbirliği ile İngiltere ve ABD arasında yapılmıştır.

Şekil 8: Ülkelerin işbirlikleri-Ülkeler arası ortak çalışma ve ağ haritası



İngiltere-ABD arasındaki ortak çalışmadan sonra sırasıyla en fazla Çin ve ABD’nin 18, Fransa ve ABD’nin 17, Çin ve İngiltere’nin 12, İtalya ve İngiltere’nin 10 ortak çalışmalarının bulunduğu

görülmektedir. Kurumsal strateji yazınında toplam 208 ortak çalışmanın yapıldığı tespit edilmiştir.

Bu araştırma kapsamında ayrıca ülkelerin faaliyet endeksleri de hesaplanmıştır. Faaliyet Endeksi (Activity Index (AI)), belirli bir ülkenin belirli bir konuda dünya yayınlarına göre karşılaştırmalı araştırma çabasıdır (Thavamani, 2015). Bir başka ifadeyle faaliyet endeksi, bir ülkenin belirli bir alandaki göreceli araştırma çabasını tanımlamaktadır (Fuchs ve Tunger, 2023). Faaliyet endeksinin hesaplanmasında aşağıdaki AI formülü (Thavamani, 2015, s. 6) kullanılmıştır:

$$AI = \frac{(I_i / I_o)}{(W_i / W_o)} * 100$$

I_i = Belirli bir ülkenin i yılındaki çıktısı

I_o = Belirli bir ülkenin toplam çıktısı

W_i = Belirli bir i yılındaki dünya çıktısı

W_o = Dünyadaki toplam çıktı

$AI > 100$ dünya ortalamasından daha yüksek faaliyeti yansıtmaktadır.

$AI < 100$, incelenen alana adanan çabanın ortalamadan daha düşük olduğunu gösterir.

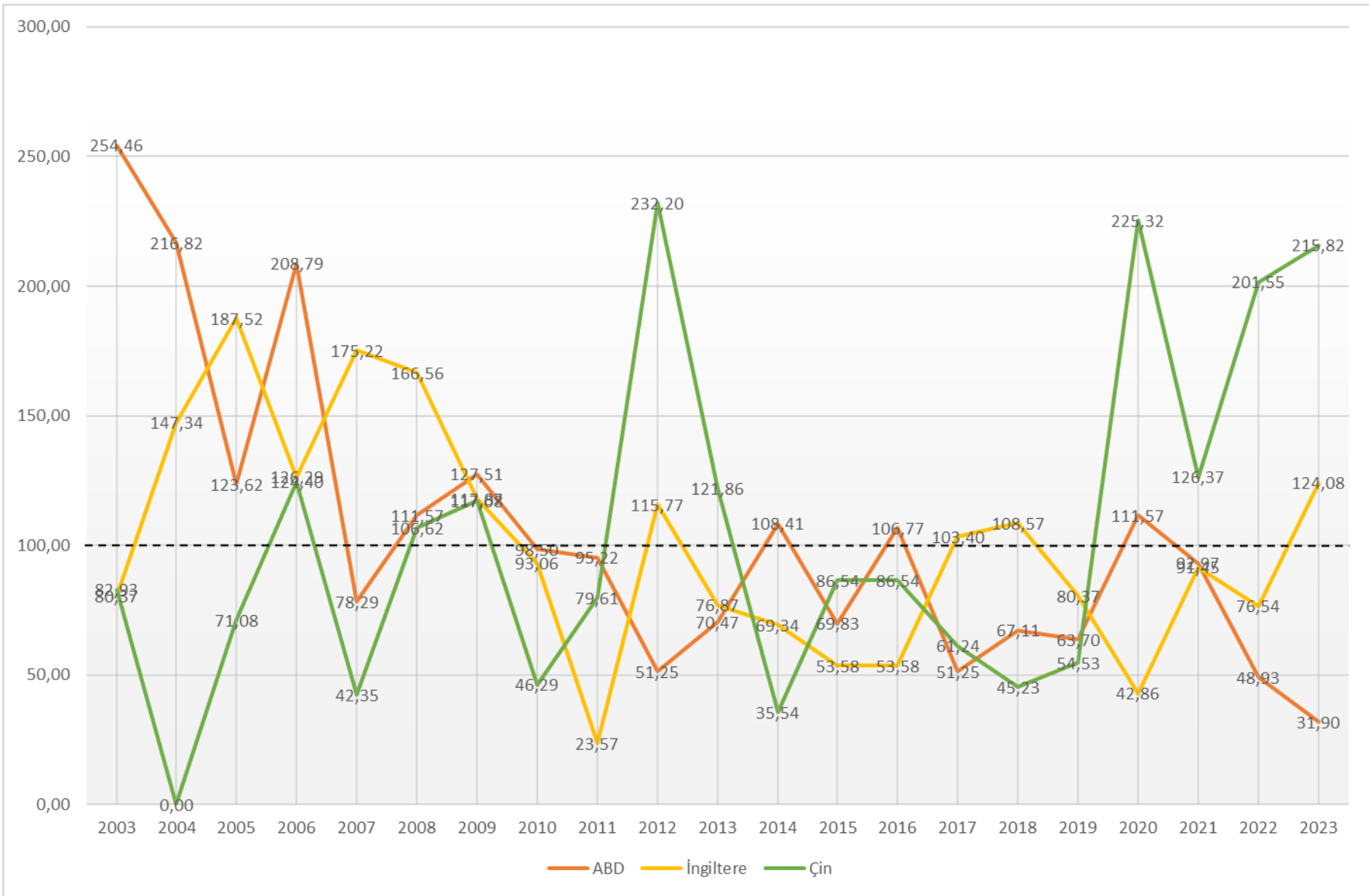
Yayın sayısına göre en etkin ilk üç ülke olan ABD, İngiltere, Çin'in toplu halde 'Kurumsal Strateji' yazınına ilişkin son 10 yıllık faaliyet endeksi Şekil 9'da gösterilmektedir.

Şekil 9'a göre, ABD'nin faaliyet endeksinin dünya ortalamasından düşük olduğu yıllar ($AI < 100$) 2007, 2010-2013, 2015, 2017-2019, 2021-2023'tür. İngiltere'nin faaliyet endeksinin dünya ortalamasından düşük olduğu yıllar ($AI < 100$) 2003, 2010-2011, 2013-2016, 2019-2022'dir. Çin'in faaliyet endeksinin dünya ortalamasından yüksek olduğu yıllar ($AI > 100$) 2006, 2008-2009, 2012-2013, 2020-2023'tür.

Covid-19 pandemisiyle başlayan son 3 yıllık değişim dönemine odaklanıldığında Çin'in yayın performansının çok büyük oranda artış gösterdiği, ABD'nin ise her yıl büyük düşüş gösterdiği; İngiltere'nin ise pandeminin ilk 2 yılında düşüş gösterdiği ancak geçen yıl tekrar artış eğilimine girdiği görülmektedir.

En Çok Atıf Alan Yayınlar

Kurumsal strateji yazında en çok atıf alan ilk 10 yayını Tablo 6'da gösterilmektedir. Tablo 6 incelendiğinde, en çok atıf alan çalışmanın Peteraf'ın 1993 yılında Strategic Management Journal dergisinde yayınlanan "The Cornerstones of Competitive Advantage -A Resource-Based View" başlıklı makalesi olduğu görülmektedir. Peteraf'ın bu makalesine toplam 4741 atıf yapılmış olup atıf ortalaması 152,94'tür. Bu yayını Fombrun ve Shanley'nin 1990 yılında Academy of Management Journal dergisinde yayınlanan "What's in a Name - Reputation Building and Corporate-strategy" başlıklı makalesi toplam 2591 atıfla izlemektedir.



Şekil 9: Kurumsal strateji yazımında en etkin ilk üç ülkenin faaliyet endeksi (2003-2023)

Tablo 6: Atıf sayısına göre en etkili ilk 10 yayın

Yayın Adı	Yayın Kaynağı	Yayın Türü	Yazar	Konu	Atıf Sayısı (WoS Tabanlı)	Yıllık Ortalama Atıf (WoS Tabanlı)
The cornerstones of competitive advantage - A resource-based view (1993)	Strategic Management Journal	Makale	Peteraf, M.A.	Rekabet avantajına ilişkin kaynak temelli bakış açısının altında yatan ekonomiyi açıklamakta ve mevcut perspektifleri, kaynak ve firma performansına ilişkin bir modelle bütünleştirerek bu modelin iş stratejisi ve kurumsal stratejiye yönelik uygulamalarını tartışmaktadır.	4741	152,94
What's in a name - Reputation building and corporate-strategy (1990)	Academy of Management Journal	Makale	Fombrun, C.; Shanley, M.	Kamuoyunun, firmaların örgütsel alanlardaki göreceli yapısal konumları hakkındaki bilgilere dayanarak nasıl itibar inşa ettiği incelemektedir.	2591	76,21
Stakeholder theory: The state of the art (2010)	Academy of Management Annals	Makale	Parmar, B.L.; Freeman, R.E.; Harrison, J.S.; Wicks, A.C.; Purnell, L.; de Colle, S.	Etkileşenler (Paydaş) kuramının iş etiği, kurumsal strateji, finans, muhasebe, yönetim ve pazarlama gibi geniş bir disiplin yelpazesinde başlıca kullanımlarını ve uyarlamalarını incelemektedir.	1659	118,50
Top management team demography and corporate strategic change (1992)	Academy of Management Journal	Makale	Wiersema, M.F.; Bantel, K.A.	Fortune 500 şirketlerinden oluşan bir örnekleme, üst yönetim ekiplerinin demografisi ile çeşitlendirme düzeyindeki mutlak değişim olarak ölçülen kurumsal stratejik değişim arasındaki ilişkiyi incelemiştir.	1567	48,97
A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy (2003)	Academy of Management Review	Makale	Aragón-Correa, J.A.; Sharma, S.	Bir işletmenin genel rekabet ortamının boyutlarının, işletme-doğal çevre arayüzünü yönetmek için dinamik, proaktif bir kurumsal stratejinin geliştirilmesini nasıl etkileyeceğini durumsallık, dinamik yetenekler ve firmanın doğal kaynak temelli görüşü üzerinden incelemektedir.	1379	65,67
Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry (2000)	Strategic Management Journal	Makale	Stuart, T.E.	Şirketler arası teknoloji ittifakları ile firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmakta ve ittifakların erişim ilişkileri olduğunu ve dolayısıyla odak firmanın stratejik koalisyon portföyünden elde ettiği avantajların ittifak ortaklarının kaynak profillerine bağlı olduğunu savunmaktadır.	1107	46,13
A knowledge accessing theory of strategic alliances (2004)	Journal of Management Studies	Makale	Grant, R.M.; Baden-Fuller, C.	Önerdiği bilgiye erişim işbirlikleri kuramı ile firmalar arası stratejik işbirliklerinin hem firmalara hem de pazara göre birincil avantajının bilgi edinmekten ziyade bilgiye erişim olduğunu ve bunun da kurumsal stratejideki genel eğilimlerle tutarlılık avantajları sunduğunu savunmaktadır.	1056	52,80

Yayın Adı	Yayın Kaynağı	Yayın Türü	Yazar	Konu	Atıf Sayısı (WoS Tabanlı)	Yıllık Ortalama Atıf (WoS Tabanlı)
Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda (2021)	Journal of Business Research	Makale	Verhoef, P.C.; Broekhuizen, T.; Bart, Y.; Bhattacharya, A.; Dong, J.Q.; Fabian, N.; Haenlein, M.	Dijital dönüşümün üç aşamasını tanımlayarak dijital firmalar için büyüme stratejilerinin yanı sıra dijital ortamda başarılı bir dönüşüm için gerekli varlık ve yeteneklerin neler olduğunu ortaya koymaktadır.	1049	349,67
Human-resource systems and sustained competitive advantage - A competence-based perspective (1994)	Academy of Management Review	Derleme Makale	Lado, A.A.; Wilson, M.C.	Stratejik yönetimin kaynak temelli bakış açısının kuramsal içgörülerine dayanarak, insan kaynakları sistemlerinin örgütsel yetkinliklerin geliştirilmesini ve kullanılmasını kolaylaştırma veya engelleme potansiyelini araştırmaktadır.	993	33,10
Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation (2005)	Academy of Management Journal	Makale	Rindova, V.P.; Williamson, I.O.; Petkova, A.P.; Sever, J.M.	Örgütlerin kurumsal itibarlarının, ekonomik sonuçlar üzerinde farklı etkilere sahip olabilecek farklı etkileşen (paydaş) algılarını ne ölçüde kapsadığını incelemektedir.	904	47,58

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada kurumsal strateji yazını, WoS/SSCI veritabanından Mart 2024 itibariyle elde edilen 1023 yayın üzerinden performans analizleri ve bilimsel haritalama teknikleri BibExcel, Excel, VOSviewer ve Pajek programları kullanılarak bibliyometrik yöntemlerle analiz edilmiş ve alanın entelektüel yapısı ortaya konmuştur. Kurumsal strateji üzerine yapılan ilk yayın 1980 yılında 3 adet iken bu sayı 2023 itibariyle 51'e yükselmiş ve 2024'ün ilk üç ayı itibariyle de şimdiden 11 yayın yayınlanmıştır. Bu sonuç, kurumsal strateji yazınının gelişmiş bir araştırma alanına sahip olduğunu göstermiştir. Alanda en sık iki yazarlı çalışmaların olduğu ve en fazla sayıda çalışmayı da sırasıyla Strategic Management Journal, Management Decision ve Journal of Business Research dergilerinin yayınladığı belirlenmiştir. Buna karşın, alanın en etkili dergilerinin sırasıyla Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Strategic Management Journal ve Administrative Science Quarterly dergilerinin olduğu tespit edilmiştir. Alanda en fazla yayını Wiley'nin yayınladığı görülmüştür. Ayrıca alanın en üretken yazarlarının sırasıyla Feldman, Westphal, Hitt ve Hoskisson olduğu, 4 yayımla 1890 atıf alan Harrison'un en etkili yazar olduğu belirlenmiştir.

Kurumsal strateji alanında, kaynak temelli yaklaşım, vekâlet kuramı ve kurumsal yönetim çerçevesinde temeli oluşturulan büyüme ve çeşitlendirme stratejilerine ilişkin araştırmaların ağırlık kazandığı görülse de 2000'li yıllardan itibaren gelişen pazarlarda işletme grupları, satınalmalar, inovasyon, dijitalleşme, uluslararasılaşma ve sürdürülebilirlik gibi temaların alanın güncel gündemini oluşturduğu görülmektedir. Bu çerçevede, kurumsal strateji alanında, gelişen pazarlarda uluslararasılaşma, inovasyon, dijitalleşme, sürdürülebilirlik, birleşme ve satınalmalar ve organik büyüme stratejilerini konu edinen çalışmaların görece zayıf kaldığı ve bu alanda bir boşluk olduğu belirtilebilir. Kurumsal stratejilerin örgütlerin bekasını belirlemesi sebebiyle bu alanda güncel temalı araştırma alanının ilerletilmesinin örgütlerin yönetimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kurumsal strateji yazınında en etkin ilk üç ülkenin sırasıyla ABD, İngiltere ve Çin olduğu, Türkiye'nin ise 56 ülke arasında yalnızca 2 adet yayımla 39. sırada yer aldığı görülmüştür. Bu sonuçla alanda Türkiye adresli yayınlarda fazlasıyla bir boşluk olduğu, yayın sayısının artırılarak buna paralel biçimde SSCI'da taranan dergi ve bu dergileri yayımlayacak yayıncılara gereksinim olduğu görülmüştür. Çalışma kapsamında en etkili ilk üç ülkenin faaliyet endeksleri de hesaplanmıştır. Sonuç itibariyle, ABD ve İngiltere'nin son 10 yıllık faaliyet endekslerinde logaritmik düşüş eğilimlerinin olduğu, buna mukabil Çin'in yayın performansının ise ciddi bir yükselişe geçtiği tespit edilmiştir. Alanda ayrıca en çok atıfı Peteraf'ın 1993'te Strategic Management Journal'da yayınlanan rekabet avantajına ilişkin kaynak temelli bakış açısının altında yatan ekonomiyi açıklayarak mevcut perspektifleri, kaynak ve firma performansına ilişkin bir modelle bütünleştirerek bu modelin iş stratejisi ve kurumsal stratejiye yönelik uygulamalarını tartıştığı çalışmasının aldığı görülmüştür.

Kurumsal stratejiye ilişkin yazında herhangi bir bibliyometrik araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma ile yazındaki ilgili boşluğun doldurulduğu ve böylelikle alanın kapsamlı bir entelektüel yapısının çeşitli bibliyometrik analiz yöntemleri kullanılarak ortaya koyulduğu belirtilebilir. Çalışmanın bu güçlü yönleri yanında bazı kısıtları da söz konusudur. Öncelikle araştırma verileri sadece WoS/SSCI veritabanı üzerinden alınmıştır. Bu, çalışmaya ilişkin önemli bir kısıt olmakla birlikte sosyal bilimler alanında stratejik yönetim yazınına ilişkin en etkili yayınların SSCI'da tarandığı düşüncesinden yola çıkılarak niteliksel olarak alanın temelini oluşturan yayınların bu veritabanında yer aldığı varsayılmıştır. Konuya ilişkin gelecek araştırmalarda Scopus veritabanı da dâhil edilerek bir araştırma yapılabilir. Bunun haricinde Türkiye'de TR Dizin ve/veya Dergipark veritabanları özelinde kurumsal strateji yazınının bibliyometrik analizi yapılabilir. Son tahlilde, bu çalışmanın stratejik yönetim alanındaki araştırmacılara ve konu üzerine eğilmek isteyenlere alanın entelektüel yapısını ortaya çıkararak ve alandaki boşlukları işaret ederek faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ackoff, R. (1970). A concept of corporate planning. *Long Range Planning*, 3(1), 2-8. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(70\)90031-2](https://doi.org/10.1016/0024-6301(70)90031-2)
- Alcacer, J., Collis, D. ve Sadun, R. T. (2021). *The strategy course at top business schools*. Working Paper. Boston, MA: Harvard Business School,
- Andrews, K. R. (1971). *Concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1982). *Strategic management*. London: Macmillan.
- Ansoff, I. H. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, 8(6), 501-515. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080602>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Batagelj, V. ve Mrvar, A. (2003). Pajek - Analysis and visualization of large networks. M. Jünger, P. Mutzel (Eds.), *Graph drawing software*. (s. 77-103). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-18638-7_4
- Broadus, R. N. (1987). Toward a definition of "bibliometrics". *Scientometrics* 12(5-6), 373-379. <https://doi.org/10.1007/BF02016680>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Collis, D. J. ve Montgomery, C. A. (1998). Creating corporate advantage. *Harvard Business Review*, 76(3), 70-83.
- Donthu, N., Satish, K., Mukherjee, D., Pandey, N. ve Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133(C), 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Eren, E. (2010). Stratejik yönetim ve işletme politikası. 8. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Feldman, E. R. (2020). Corporate strategy: Past, present, and future. *Strategic Management Review*, 1(1), 179-206. <http://dx.doi.org/10.1561/111.00000002>
- Fuchs, J. E. ve Tunger, D. (2023). Leveling the AI - Changes to the activity index considered depending on hierarchical levels. *Research Square*, (Version 1), 1-35. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2676683/v1>
- Glueck, W. F. (1980). *Business policy and strategic management*, Third Edition, New York: McGraw-Hill.
- Gülmez, D., Özteke, I. ve Gümüş, S. (2020). Overview of educational research from Turkey published in international journals: A bibliometric analysis. *Education and Science*, 46(206), 213-239. <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2020.9317>
- Hofer, C. W. ve Schendel, D. (1978) *Strategy formulation: Analytical concepts*. Minnesota: West Publishing Company.
- Hunter, P. (2020). *Corporate strategy (Remastered) I: High performance strategy and leadership in a volatile, disrupted world*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429287350>
- Jensen, M. C. ve Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Knights, D. ve Morgan, G. (1991). Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. *Organisation Studies*, 12(2), 251-273. <https://doi.org/10.1177/0170840691012002>
- Mendes, M. V. I. (2018). The winding road of corporate strategy. *Revista Pensamento Contemporaneo em Administração*, 12(1), 33-46. <https://doi.org/10.12712/rpca.v12i1.1124>
- Menz, M., Kunisch, S., Birkinshaw, J., Collis, D. J., Foss, N. J., Hoskisson, R. E. ve Prescott, J. E. (2021). Corporate strategy and the theory of the firm in the digital age. *Journal of Management Studies*, 58(7), 1695-1720. <https://doi.org/10.1111/joms.12760>
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*, New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9) 934-948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mintzberg, H. ve McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160-197. <https://doi.org/10.2307/2393104>
- Mintzberg, H. ve Waters, J. A. (1982) Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 25(3), 465-499. <https://doi.org/10.2307/256075>

- Mintzberg, H. ve Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998). *Strategy safari*. New York, NY: Free Press.
- Mitnick, B. M. (1973). Fiduciary rationality and public policy: the theory of agency and some consequences. Proceedings of the American Political Science Association, New Orleans, 1-45, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1020859>
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons.
- Pettigrew, A. (1985). Examining change in the long-term context of culture and politics. J. M. Pennings (Ed.), *Organizational strategy and change*. San Francisco: Jossey Bass.
- Pettigrew, A. (1985a). *The awakening giant*. Oxford: Blackwell.
- Pettigrew, A. (1985b). Contextualist research: A natural way to link theory and practice. E. Lawler et al. (Eds.), *Doing research that is useful for theory and practice*. (s. 222-274). San Francisco: Jossey Bass.
- Pettigrew, A. (1986). *Is corporate culture manageable*. Centre for Corporate Strategy and Change Working Paper. University of Warwick.
- Pettigrew, A. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-669. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x>
- Pettigrew, A. (1988). *The management of strategic change*. Oxford: Blackwell.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics. *Journal of Documentation*, 25, 348-349.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2011). *Management*. Eleventh Edition, USA: Prentice Hall.
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Review*, 63(2), 134-139. <https://www.aeaweb.org/aer/top20/63.2.134-139.pdf>
- Rowe, A. J., Dickel, K. E., Mason, R. O. ve Snyder, N. H. (1989). *Strategic management: A methodological approach*, Third Edition, New York: Addison-Wesley.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure, and economic performance in large american industrial corporations*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), 359-369. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030407>
- Rumelt, R., Schendel, D. ve Teece, D. (1994). *Fundamental issues in strategy, A research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Steiner, G. A. (1979). *Strategic planning: What every manager must know*. Michigan: Free Press.
- Thavamani, K. (2015). Bibliometric study of literature on leptospirosis for the period 2006-2013. *Library Philosophy and Practice*, 7(11), 1-21. <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1253>
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2014). *İşletmelerde stratejik yönetim*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Van Eck, N. J. ve Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wheelen, T. L. ve Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy*. Thirteenth Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press
- Zupic, I. ve Cater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. <https://doi.org/10.1177/109442811456>

ÖRGÜTLERİN YENİ ÖRGÜTSEL FORM VE PRATİKLERİ BENİMSEME, UYGULAMA VE UYGULAMAKTAN VAZGEÇME DAVRANIŞLARININ KARŞILAŞTIRMALI ÇOKLU VAKA ÇALIŞMASI YÖNTEMİYLE ANALİZİ

Doktora Öğrencisi İlhan ALYAY
Uludağ Üniversitesi, ilhanalyay@gmail.com

Prof. Dr. Bilçin TAK MEYDAN
Uludağ Üniversitesi, btak@uludag.edu.tr

ÖZET

Çalışma örgütlerin yeni yönetsel iş pratiklerini ve örgütlenme biçimlerini (i)benimseme, (ii)uygulama ve (iii) vazgeçme/durdurma davranışlarını bir örüntü kalıbı içerisinde veya bir tipoloji sunarak açıklamayı amaçlamaktadır. Nitel yaklaşımla tasarlanan çalışma esas itibariyle Kurumsal Kuramdan (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powel, 1986) beslenmektedir. Bu zeminden hareketle keşfedici bir yaklaşımla “Örgütler yeni örgütsel pratikleri ve örgütlenme formlarını nasıl ve niçin benimsemekte, uygulamakta ve benimsedikleri form ve pratiklerin bazılarını uygulamaktan niçin ve nasıl vazgeçmektedirler; örgütsel form ve pratiğe özgü unsurlar bu karar süreçlerinde etkili olmakta mıdır’ sorularına cevap aranmıştır. Bu kapsamda karşılaştırmalı çoklu vaka çalışması metodu (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt ve grabener, 2007; Eisenhardt, 2017; Eisenhardt 2021) benimsenerek Bursa’da yerleşik bir otomotiv imalat örgütünde 2016-2023 yılları arasında benimsenen, uzun dönemde uygulanan ve bazılarında vazgeçilen 14 örgütsel pratik ve örgütlenme biçimi boylamsal olarak incelenmiştir. Bulgular, benimsenen ve vazgeçilen örgütsel pratiğe özgü unsurların sözkonusu benimseme, uygulama ve vazgeçme süreçlerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bulgular ayrıca, örgütlerin benimsedikleri bazı örgütlenme form ve pratikleri, hiçbir karar deklare etmeden, benimsenme aşamasında oluşturulan yeni rolleri, prosedür ve talimatları yürürlükten kaldırmadan sessizce durdurabildiklerini göstermiştir. Bu bulgu ‘bir örgütsel pratiğin veya formun uykuya yatırılması’ olarak kavramsallaştırılmıştır. Çalışmanın kısıtları ve gelecek çalışmalar için öneriler tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel pratik, örgütlenme formu, Kurumsal Kuram, nitel metodoloji, karşılaştırmalı çoklu vaka çalışması

GİRİŞ

Çalışma örgütlerin yeni yönetsel iş pratiklerini ve örgütlenme biçimlerini (i)benimseme, (ii)uygulama ve (iii) vazgeçme/durdurma davranışlarını bir örüntü kalıbı içerisinde veya bir tipoloji sunarak açıklamayı amaçlamaktadır. Nitel yaklaşımla tasarlanan çalışma esas itibariyle Kurumsal Kuramdan (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powel, 1986) beslenmektedir. Bu zeminden hareketle keşfedici bir yaklaşımla “Örgütler yeni örgütsel pratikleri ve örgütlenme formlarını nasıl ve niçin benimsemekte, uygulamakta ve benimsedikleri form ve pratiklerin bazılarını uygulamaktan niçin ve nasıl vazgeçmektedirler; örgütsel form ve pratiğe özgü unsurlar bu karar süreçlerinde etkili midir’ sorularına cevap aranmaktadır. Bu kapsamda karşılaştırmalı çoklu vaka çalışması metodu benimsenerek Bursa’da yerleşik bir otomotiv imalat örgütünde 2017-2023 yılları arasında benimsenen, bazıları halen uygulanmakta olan , bazılarında ise bir süre sonra vazgeçilen 14 örgütsel pratik ve örgütlenme biçimi boylamsal olarak incelenmiştir.

Çalışmanın yazına katkı potansiyelini üç başlık altında açıklamak mümkündür: İlk olarak çalışma, tek bir örgütte 7 yıllık dönemde benimsenen ve vazgeçilen tüm (toplam 14) yeni örgütlenme form ve pratiklerini kendi tarihsel süreçleri içerisinde boylamsal olarak incelemektedir. Böylece herbirinin benimsediklerine dair ilk deklarasyondan vazgeçilene dek veya eğer halen uygulamada tutuluyorsa nasıl uygulandığına dair seyirleri (vaka bazında tarihsel kritik olay akışları) ortaya konmuştur. Bu kapsamda örgütlerin benimsedikleri form ve pratiklerin zaman içerisindeki bireysel seyirlerini ve

özellikle vazgeçme/uygulamayı durdurma süreçlerini izleme imkanı elde edilmiştir. Kurumsalcı yazında örgütsel form ve pratiklerin ne oldukları (Greenwood ve Hinings, 1996; Suddaby vd.,2006), nasıl doğdukları, örgütsel alanlarda nasıl yayıldıkları (DiMaggio ve Powel, 1986), zaman içerisinde nasıl değişim geçirdikleri (Ansari vd. 2010) , farklı bağlamlara nasıl tercüme veya transfer edildiği (Sahlin-Andersson ve Engwall, 2004), uygulama açısından örgütlerin nasıl farklı stratejiler izleyebildikleri (Meyer ve Rowan, 1977; Pache ve Santos, 2013), sözkonusu form ve pratikleri benimseyerek örgütlerin kimliklerini nasıl yeniden inşa edebildikleri ve meşruiyetlerini nasıl güçlendirebildikleri detaylı şekilde incelenmiştir. Ancak, bir örgütlenme form veya pratikten vazgeçme veya uygulamayı durdurma süreçleri incelenmemiştir. Dolayısıyla çalışmanın mevcut teoriyi geliştirme potansiyeli taşıdığı düşünülmektedir.

İkinci katkı potansiyeli ise izlenen metodolojiye dayanmaktadır. Öncelikle çalışmanın ilk yazarı yedi yıllık süreçte incelenen örgütte yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Dolayısıyla 14 yeni form veya pratiğin ilk deklarasyonundan vazgeçilme veya halen sürdürülmesine dair süreci bizzat tecrübe etmiştir. Bir diğer ifade ile çalışmada incelenen her bir yeni örgütlenme biçimi veya pratiğinin benimsenme sürecinde ya bizzat uygulamaya konması için değişim ajanı rolü üstlenmiş ya da kendi rol tanımı, yönettiği birimin iş süreçleri doğrudan etkilenmiştir. Bu nedenle örgüt içi formel iletişim süreçlerine dair veriye ve her bir form ve pratiğe dair iç öykünün derinlemesine sorgulanabileceği aktörlere erişim imkanı mevcuttur. Gerçeğe ulaşmak açısından bu durumun önem taşıdığı açıktır.

Son olarak çalışmanın Türkçe yazında çok sınırlı sayıda çalışma yürütüldüğü gözlenen ve Eisenhardt Metodu olarak bilinen Karşılaştırmalı Çoklu Vaka Çalışmasını kullanıyor olmasının katkı potansiyeli taşıdığı düşünülmektedir.

Çalışma akışı üç ana başlık olarak planlanmıştır. Önce, çalışmanın sorunsalına dair bir literatür özeti yapılmıştır. Ardından araştırma tasarım süreci ve izlenen metodoloji sunulmuştur. Bulgular ve tartışmaya üçüncü bölümde yer verilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışma Kurumsal Kuramın ana argümanları üzerine inşa edilmiştir. Bilindiği üzere ilk dönem çalışmalarında analiz düzeyi örgütlerdir ve örgütlerin varlığını koruma ve sürdürme kaygısı ile verimliliklerinden ödün verme pahasına yeni form ve pratikleri farklı başa çıkma stratejileri izleyerek benimsedikleri incelenmektedir (Meyer ve Rowan, 1977). Yeni kurumsalcılar ise (DiMaggio ve Powel, 1986) kurumsal yaşamı gözlemleyebilmek için en uygun analiz düzeyinin örgütsel alan olduğu görüşünü savunmaktadırlar. Bu çalışmada örgütsel alanlarda doğan ve yayılan yeni form ve pratikler, örgütsel bağlamda incelenmektedir. Çünkü esas merak, alanda meşruiyet kazanmaya başlayan bir dizi örgütlenme biçim veya pratiklerin örgütsel bağlamdaki yolculuğunu incelemektir.

Bu çalışmada yeni örgütlenme form veya pratiklerinin örgütler tarafından benimsenme, uygulanma ve vazgeçilme süreçleri incelenmektedir. Bu nedenle Kurumsal yazında yer alan ‘örgütsel form ve pratik’ kavramsallaştırmalarından yararlanılmıştır (Greenwood ve Hinings, 1996; Suddaby vd.2006). Bu kapsamda çalışmada, örgütlenme formu veya pratiği ifadeleri, (a)örgütün amaçları, yetki yapısı, teknolojisi ve müşterileri ile ilişkilerinin niteliği gibi çekirdek özelliklerinin yeni bir kombinasyonu ve (b) kurumsal bağlama uygun değerler ile bütünleşmiş yeni yapı ve pratiklerin prototip konfigürasyonu (Greenwood ve Hinings, 1996; Suddaby vd.2006) karşılığı olarak kullanılmaktadır. Örneğin, büyük ölçekli örgütler ağırlıklı olmak üzere (i)kurumsal iletişim direktörlüğü departmanlarının oluşturulması, (ii) insan kaynakları departmanlarının yetenek yönetimi departmanlarına dönüşmesi, Yetenek Bulma/Ele Geçirme süreçleri ve bu role dair uzmanlık pozisyonlarının ortaya çıkması; (iii) bilgi, beceri ve deneyimi esas alan personel seçme ve işe alma süreçlerinin yetenek temelli olan (talent-based recruitment) ile yer değiştirmesi; (iv) etik kodlar oluşturulması ve bunlara göre iç denetimlerin yapılması; (v) kadınlar için tepe yönetim seviyesinde kontenjan ayrılması, (vi) işletmenin yarattığı sosyal etkinin ölçülmesi ve raporlanması gibi yeni/farklı/melez örgütsel form ve pratiklere örnek olarak verilebilir (Meydan, 2020)

Diğer taraftan çalışmanın sorunsalı açısından ‘yeni bir örgütlenme form veya pratiğin örgüt tarafından benimsenmesinin ardından uygulamada kalma süresi ve vazgeçilme/rafa kaldırılma zamanı’ önem taşımaktadır. Bu nedenle Yönetim Modası (Abrahamson 1991 ve 1996) yazınından yararlanılmıştır.

Yönetim ve örgütlenme modaları, belli bir örgütsel alan içerisinde yayılan ve meşruiyet kazanan, alan aktörleri nezdinde hızla popüler hale gelen ancak bir süre sonra terk edilen kollektif bir benimseme davranışını ifade etmektedir (Abrahamson, 1991 ve 1996; Özen, 2002a; 2002b). Şüphesiz ‘örgütler yeni bir form ve pratiği neden ve nasıl benimserler’ sorularının cevabı, Kurumsalcı yazında kapsamlı şekilde açıklanmıştır. Zorlayıcı, taklitçi ve normatif karakterdeki kurumsal baskıların benimseme kararlarında tek tek veya eşzamanlı olarak birlikte etkili olabildikleri; örgütlerin bu kurumsal baskılarla başa çıkmak için ayrı tutma, sıkıca veya esnek eşleşme (Meyer ve Rowan, 1977) ve seçici eşleşme (Pache ve Santos, 2013) gibi stratejiler izleyebildikleri gösterilmiştir.

Çalışmada incelenen 14 örgütsel form ve pratiğin tamamı, merkez ülkelerde doğmuş ve çevre ülkelere doğru yayılım göstermiştir. Dolayısıyla araştırma sorunsalı açısından ‘farklı bağlamlarda doğmuş form ve pratiklerin incelenen örgütte benimsenme şekli ve süreç içerisindeki evrilişini’ açıklamak açısından İskandinav Kurumsalcılığı (Sahlin-Andersson ve Engwall, 2004) olarak bilinen yazından yararlanılmıştır. Bu yazında yeni örgütlenme form ve pratiklerinin doğduğu bağlamdan farklı bağlamlara - farklı zaman ve mekanlarda- yayılabildiği gözleminden hareketle ‘yönetim bilgisinin seyahati’ kavramı geliştirilmiştir. Yönetim bilgisinin zaman içindeki seyrini inceleyen çalışmalar, bazı yönetim tekniklerinin örgütlerin uygulamalarına kalıcı şekilde yerleşerek alanda kabul gören pratikler haline geldiğini; bazılarının ise hızlı bir yayılım performansı göstermelerine rağmen kendilerine olan ilginin zamanla azaldığını göstermiştir (Sahlin-Andersson ve Engwall; 2004).

YÖNTEM

Araştırmanın nitel metodoloji kullanılarak tasarlanmış ve analiz düzeyi örgüttür. Eisenhardt Metodu (Eisenhardt 1989; Eisenhardt ve Graebner, 2007; Eisenhardt 2017 ve 2021) olarak bilinen *karşılaştırmalı çoklu vaka çalışması* yol haritası kullanılarak araştırma sorusu oluşturulmuş, teorik örnekleme prensibi ile vakalar seçilmiş, veri toplanmış ve analiz edilmiştir. Eisenhardt’a göre (1989, 2007, 2017 ve 2021) sözkonusu metod, tümevarımcı gömülü teori geleneği ile vaka çalışması geleneklerinden beslenmektedir. Vaka çalışması zengin bir ampirik bağlam sunması açısından önemlidir. Vakanın grup veya örgütlere dair olması mümkündür. Bazan, vaka, vaka içinde de olabilir ve bir örgütte, birden fazla vaka incelenebilir. Nitekim bu çalışmada ‘aynı örgütte 14 yeni örgütsel form ve pratiğin benimsenme, uygulanma, vazgeçilme süreçleri ayrı vakalar olarak’ incelenmektedir. Çoklu vakaların karşılaştırılması, Yin (1994) tarafından geliştirilen ‘ampirik tekerrürü’ (replication logic) gösterilmesine zemin hazırlamaktadır. Diğer taraftan Glasser ve Straus’un (1967) ortaya çıkan örüntünün kendini tekrar etmeye başladığı (saturasyon) ana kadar ‘teori ve veri arasında sürekli gidip-gelmek’, Eisenhardt Metodunun ana karakteristikleridir.

Çalışmanın Ampirik Bağlamı

Çalışmanın ampirik bağlamı, uluslararası tedarik ağlarında rekabet gücü yüksek bir aktör olarak yer alan, Bursa’da otomotiv sektöründe faaliyette bulunan bir şirketler grubudur. Sözkonusu grupta benimsenen örgütsel form ve pratikler yedi yıllık dönem içerisinde boylamsal olarak incelenmiştir. Şirketler grubunun ve bireylerin kimliklerini korumak amacıyla veri toplanan örgüt bu çalışmada *Ferro A.Ş.* olarak anılacaktır.

İzlenen Prosedür

Araştırmada tek bir örgütte yaşanan 14 ayrı vaka karşılaştırmalı olarak analiz edilmektedir. Tasarım sürecini aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

- (1) **Birinci adım:** Sözkonusu örgütte 13 yıllık kıdeme sahip olan birinci yazar, saha gözlemleri ve örgütsel değişim projelerine dair deneyimlediği yönetsel kararlar, tutum ve davranışları araştırma ekibi ile paylaşmıştır. Sözkonusu gözlem ve deneyimler, kurumsalcı lens ile süzülerek 14 ayrı vaka olarak kategorize edilmiş ve her biri için kritik Olay Akış Tabloları oluşturulmasına karar verilmiştir.

Tablo 1: Araştırma kapsamında incelenen örgüt tarafından benimsenen 14 örgütsel form ve pratikler

SAP Succes Factor Performans Değerlendirme Sistemine Geçilmesi
World Class Manufacturing Sertifikasyon Sürecinin Başlatılması
İç Koçluk Uygulamasının Başlatılması
Yetkinlik Sözlüğü ve Yetkinlik Bazlı İK Pratikleri Yapılandırılması
OKR Sürekli Performans Yönetimi Sistemine Geçilmesi
İnnovalig - İnovasyon Platformu Kurulması
Esnek Çalışma (Polimek PDKS3.0) Saatleri Sistemine Geçilmesi
İş Etiği Kurallarının Oluşturulması ve İşlerliğe Kavuşturulması
Sosyal Sorumluluk İlkeleri Oluşturularak İlan Edilmesi
Eşitlik Komitesi Kurulması
Sürdürülebilirlik Komitesi Kurulması
Kalite Yönetim Sistemleri Müdürlüğü kurulması
Yetenek Yönetimi Departmanı kurulması
Organizasyonel Gelişim Departmanı kurulması

(2)İkinci Adım: Veri toplama prosedürüne karar verilmiştir. Buna göre doküman inceleme ve mülakat olmak üzere iki ayrı kaynaktan veri toplanmasına karar verilmiştir.

a. **Doküman inceleme:** Doküman inceleme kapsamında 14 yeni form ve pratiğin benimsenme, uygulamayı durdurma/ vazgeçme ve eğer varsa yerine yeni bir form veya pratik getirme kararları çerçevesinde organizasyon el kitabı , süreç akış şemaları, işleyişi düzenleyen prosedür ve talimatları, personel özlük dosyaları gibi şirket dokümanlarının revizyon tarihçeleri nin incelenerek veri tablolarına işlenmesi kararına varılmıştır. Benzer şekilde sözkonusu 14 form veya pratiğe dair iç iletişim materyelleri, üst yönetimin deklarasyon metinleri, eğitim kayıtları, toplantı notları gibi dokümanların incelenmesine karar verilmiştir.

b. **Mülakat :** Her bir değişim projesi kapsamında yeni rol ve sorumluluklar üstlenen veya mevcut rolü genişleyen- daralan kritik aktörlerle mülakatlar yapılarak doküman inceleme bulgularının doğrulanmasına karar verilmiştir. 14 Örgütsel form ve pratikten doküman inceleme yoluyla veri toplama çalışması sonuçlananlar için mülakat randevuları planlanmıştır. Oluşturulan protokole uygun olarak mülakatlar gerçekleştirilecektir.

(3) Üçüncü Adım: Doküman inceleme çalışması kapsamında önce 14 ayrı *Örgütsel Pratik/Form Kritik Olay Akış Tabloları* hazırlanmıştır. Ardından, 14 vakayı karşılaştırmalı olarak analiz edebilmek için *Örgütsel Form/Pratik Bazlı Skor Kartları* oluşturma aşamasına geçilmiştir. Buna göre bir örgütsel form veya pratiğin niteliği ve kapsamı, benimsenme zamanı, benimsenmesinde etkili olan kurumsal baskı türü, uygulanma biçimi, varsa bu uygulanma biçiminin zaman içerisindeki değişimi, yönetimin atfettiği değer ve sahiplenme düzeyi, organizasyon içinde yol açtığı değişimin ölçeği, ilgili örgütsel form veya pratiğin örgütteki ömrü, uzun soluklu /kısa soluklu uygulanma biçimi ve vazgeçilme süreçleri gibi unsurlar bazında kodlamalar yapılmıştır. Sözkonusu unsurlar aşağıdaki gibidir:

- 1: Pratik veya formun niteliği ve kapsamı
- 2: Pratik veya formun benimsenme zamanı ve uygulamada kalma süresi
- 3: Pratik veya formun benimsenmesinde etkili olan kurumsal baskı türü
- 4: Pratik veya formun uygulanma Biçimi (sıkı, esnek, seçici eşleşme ve ayrı tutma)

5: Yönetimin pratik veya forma Atfettiği Değer, Yaklaşım ve Sahiplenme Biçimi

6: Yeni örgütsel pratik veya formun örgütsel yapı ve işleyiş üzerinde yol açtığı değişimin ölçeği

7: Pratik veya formun uygulamasını durdurma biçimi

Esas itibariyle kiritik olay akış tablolarındaki bilgiler kodlanarak skor kartlarına işlenmiştir. Ancak zaman zaman ham veriye geri dönülerek tablo ve kartlar revize edilmiştir.

Tablo 2/a : Örnek örgütsel form/pratik skor kartı

Yönetimsel Pratik/Form 1	SAP Succes Factor Performans Değerlendirme (2019-2022)
Özet İçerik	Organizasyon şemalarının tutulduğu, bordronun paylaşıldığı, tanımlı yetkinlikleri ve yıl sonu performans değerlendirmesinin görüldüğü bir çevrimiçi uygulama sistemi üzerinden online eğitimler ve yararlı kaynak kitaplar paylaşılmaktadır.
İşleyiş sistematığı	Zaman Yönetimi, Sonuç odaklılık, İletişim Becerisi, Ekip çalışması gibi kişisel nitel hedeflerin ve 5'li skala üzerinden (Beklentinin çok altında-Beklentinin çok üstünden) nicel olarak ve de en güçlü, gelişime açık ve genel değerlendirme açık uçlu sorunlarının 1. ve 2. amir tarafından değerlendirilmesi ile tamamlanmakta
Deklarasyon, Benimsenme, Uygulanma Nasıl Oldu?	2018 Yılı itibariyle ERP'de AXAPTA'dan SAP'e geçişte bu değerlendirme sistemine geçildi. Öncesinde Excel üzerinden KPI'lar ile yönetilmekteydi. Bu sistem geldiğinde Uzman ve Yöneticide KPI kalktı ve Müdür ve Direktörde Balanced skor kart uygulanmaya başladı.
Yeni Departman, Pozisyon, Rol Gerekti Mi?	Yeni bir departman ya da pozisyon tanımlanmadı. İK departmanı altında yönetildi. (Henüz İK departmanları ayrılmamıştı, 2021 yılında İK *Alan* ve *Yetenek yönetimi-organizasyonel gelişim* olarak ikiye ayrıldı)
Yatırım Gerekti Mi:	SAP Modülü Satın Alındı.
Değişim Projesinin Şampiyonu Kim?	Kurumsal İletişim/Dönüşüm Direktörlüğü ile proje başlatıldı. Ardından Kurumsal İletişim ve İnsan Kaynakları Direktörlüğü olarak yeni yapılanma gerçekleştirildi.
Danışmanlık Alındı Mi?	SAP danışmanlığı ve Kurumsal Kimlik inşası amacı taşıyan İK danışmanlıkları ile yürütüldü.
Nasıl Uygulandı?	A-D arasında bir performans notuna göre yıl sonu maaş artışı yapıldığı için formel olarak uygulandı.
Vazgeçildi mi, uygulamadan nasıl kaldırıldı, yerine yeni bir form veya pratik geldi mi?	Uygulamadan vazgeçildi. 2022 sonunda bir e-posta ile SAP Succes Factor Performans Değerlendirme uygulamasından vazgeçildiği, yerine OKR (Hedef-Kritik Sonuç) uygulamasına geçildiği bildirildi. 2022 yılı performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlanmasından hemen sonra bu çevrimiçi uygulamaya erişilemedi.

Daha sonra bu kartlar entegre edilerek içerik açısından 14 örgütlenme form ve pratiği karşılatırılmaya hazır hale getirilmiştir. Aşağıda yer alan entegre tablo, bu analiz hazırlığı kapsamında hazırlanmıştır.

Tablo 2/b: Yeni örgütsel pratik ve formların içerik ve kapsamına ilişkin entegre tablo örneği

	Şampiyonu kim yapıyor	Danışmanlık alınmış mı?	Yeni yöneticinin gelişimi günde me geldi?	Şirket Ölçeğinde mi?	Spesifik Alan yada birimi	Sertifika syon gereği var mı?	Bu form veya pratik ile ödül alındı mı?	Süreç içerisinde uygulama revize edilmiş mi?
SAP Succes Factor Perf. Değ.	İK Dir.	X	X	X				
WCM	Kalite Dir.		X	X		X		
İç Koçluk	İK Dir.	X	X		X			
Yetkinlik Sözlüğü	İK Dir.	X		X				
OKR Sürekli Performans Yön.	İK Dir.	X	X	X				
İnnovalig - İnovasyon Platformu	AR*GE Müdürü				X		X	
Esnek Çalışma Polimek PDKS3.0	İK müdürü	X		X				
İş Etiği Kuralları	CEO	X		X				
Sosyal Sorumluluk İlkeleri	CEO	X			X		X	
Eşitlik Komitesi	CEO	X		X			X	
Sürdürülebilirlik Komitesi	CEO	X		X			X	
Kalite Yönetim Sistemleri Müd.	Kalite Dir.				X	X		
Yetenek Yönetimi Departmanı	İK müdürü	X	X		X			
Organizasyonel Gelişim Dept.	İK Dir.	X	X	X				

(4) Dördüncü Adım: Skor kartlarındaki kategorik bilgiler bazında 14 vakanın karşılaştırmalı analizine geçilmiştir. Bu amaçla önce örneğin yürürlükte kalma süresi gibi nicel (nominal değerler) verilere dayalı karşılaştırmalar için entegre tablolar hazırlanmıştır. Örnek bir tablo aşağıda verilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3: İncelenen 14 örgütsel form veya pratiğin benimsenme ve uygulamada kalma süreleri

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
SAP Succes Factor Performans Değerlendirme							
WCM							
İç Koçluk							

Yetkinlik Sözlüğü							
OKR Sürekli Performans Yönetimi							
İnnovalig- İnovasyon Platformu							
Esnek Çalışma Polimek PDKS3.0							
İş Etiği Kuralları							
Sosyal Sorumluluk İlkeleri							
Eşitlik Komitesi							
Sürdürülebilirlik Komitesi							
Kalite Yönetim Sistemleri Müdürlüğü							
Yetenek Yönetimi Departmanı							
Organizasyonel Gelişim Departmanı							

Nitel veri setine dayalı karşılaştırma yapabilmek amacıyla her bir unsur bazında kodlama anahtarları oluşturulmuştur. Örnek bir kodlama anahtarı Tablo 4 üzerinde yer almaktadır.

Tablo 4: Yeni örgütsel pratik ve formlara yönetimini atfettiği değere ilişkin kodlama anahtarı

	Önem atfedilmemiş	Önemli	Çok önemli	Stratejik Öneme Sahip
CEO veya Genel Müdür herhangi bir toplantıda veya deklarasyon amaçlı konuşmasında bu form veya pratikten hiç bahsetmemiş ise	X			
CEO veya Genel Müdür Uygulamadan en az bir kere bahsetmiş ise		X		
CEO veya Genel Müdür Uygulamadan birkaç kez bahsettiyse			X	
CEO veya Genel Müdür Uygulamaya özellikle vurgulama yapıp öne çıkarttıysa				X
CEO veya Genel Müdür Uygulamada proje lideri, komite başkanlığı gibi bir görev veya rol aldıysa				X

Belirtilen kodlama anahtarları kullanılarak 14 form veya pratiği karşılaştırma tabloları düzenlenmiş ve kodlamaya geçilmiştir. Yönetimin atfettiği değer unsuruna dair bir karşılaştırmalı kodlama tablosu aşağıda örnek olarak verilmiştir.

Tablo 5: İncelenen 14 örgütsel form ve pratik bazında yönetimin atfettiği değer kodlama sonuçları

#		Önem atfedilmemiş	Önemli	Çok önemli	Stratejik Öneme Sahip
1	SAP Succes Factor Performans Değerlendirme	X			
2	WCM		X		
3	İç Koçluk	X			

4	Yetkinlik Sözlüğü	X			
5	OKR Sürekli Performans Yönetimi	X			
6	İnnovalig - İnovasyon Platformu		X		
7	Esnek Çalışma Polimek PDKS3.0	X			
8	İş Etiği Kuralları				X
9	Sosyal Sorumluluk İlkeleri				
10	Eşitlik Komitesi			X	
11	Sürdürülebilirlik Komitesi				X
12	Kalite Yönetim Sistemleri Müdürlüğü		X		
13	Yetenek Yönetimi Departmanı	X			
14	Organizasyonel Gelişim Departmanı	X			

Kodlama çalışmasına araştırma ekibinin yanısıra, biri Ferro'da çalışan iki ayrı doktora öğrencisi de dahil olmuştur. Böylece dört ayrı kişi tarafından yapılan kodlamalar karşılaştırılarak farklılıklar tartışılmaktadır.

(5) Beşinci Adım: Karşılaştırmalı tabloların yorumlanması ve bulguları mevcut kuramsal tespitler ile karşılaştırılarak olası gelişim alanlarının belirlenmesi çalışması yürütülmüştür. Bu kapsamda incelenen 14 form ve pratik, uzun ömürlü olanlar, kısa sürede yürürlükten resmi açıklama yapılarak kaldırılanlar ve uygulama durdurulmasına rağmen herhangi bir açıklama yapılmaksızın 'uykuya yatırılan' olmak üzere üç küme ortaya çıkmıştır. Her bir kümede yer alan form ve pratiklerin ortak karakteristikleri tespit edilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Karşılaştırmalı çoklu vaka analizi metodu kullanılarak yürütülen çalışmanın ilk faz bulguları, yönetimin değer atfederek inisiyatif aldığı , örgütsel yapı ve işleyişe önemli değişimlere yolaçan yeni form ve pratiklerin çekirdek faaliyetlere entegre edilmeden , seromonik olarak benimsenebildiğini ve yerine yeni bir pratik veya form getirilmesi halinde aleni olarak 'vazgeçildiği ve yerine XYZ pratiğinin uygulanmaya başlanacağı' durulduğunu; yerine yeni bir form veya pratik getirilmeyen örgütlenme veya işleyiş biçimlerinin ise herhangi bir duyuru yapılmadan, sessizce 'uykuya yatırıldığını' göstermektedir.

Çalışmada ulaşılan ilk faz bulguları çerçevesinde aşağıdaki tartışmanın yürütülmesi mümkündür:

- (1) Örgütlerde, benimsenmiş olan yeni örgütsel form ve pratiklerin uygulamasını durdurma ve vazgeçme sürecinin nasıl gerçekleştiğine ışık tutulmuş olmaktadır. Buna göre politika-uygulama eşleşmemesi ve söylem- uygulama eşleşmemesi dışında ' söylemden çıkarma ama sistemde tutmaya devam etme' olmak üzere bir başka ayrı tutma stratejisinin izlenmesi mümkün görünmektedir. Böylece, yeni örgütsel form ve pratiklerin örgütler tarafından niçin ve nasıl benimsendiği ve nasıl uygulandığı üzerinde odaklanmış olan yazın genişletilmiş olmaktadır.

- (2) Yeni yönetsel form ve pratiklerin benimsenme, uygulanma, uygulamaktan vazgeçme süreçlerinin çok faktörlü-analitik bir yaklaşımla ve karşılaştırmalı olarak incelenmesi ‘niçin ve nasıl’ sorularına daha kapsamlı cevaplar geliştirilmesini mümkün kılmaktadır.
- (3) Çalışmanın boylamsal karakteristiği 14 ayrı örgütlenme biçimi veya pratiğinin örgütteki bireysel yolculuklarını kritik olaylar kronolojisi içerisinde gösterme ve daha sonra kodlamalar yoluyla karşılaştırma imkanı sağlamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Karşılaştırmalı çoklu vaka analizi metodu kullanılarak yürütülen çalışmanın ilk faz bulguları, örgütlerin benimsediğini ilan ettiği yeni örgütlenme form veya pratiklerinden nasıl vazgeçtiğine ışık tutmaktadır. Bulgular, ‘örgütsel retorikten çıkarma- sistemde tutmaya devam etme’ olarak özetlenebilecek olan ‘uykuya yatırma’ stratejisini varlığına işaret etmektedir.

Araştırmanın güçlü yönü, 14 örgütsel form veya pratiği karşılaştırmalı ve boylamsal olarak inceliyor olmasıdır. Çünkü Eisenhardt (2017 ve 2021) karşılaştırmalı vaka çalışması yöntemi ile teori geliştirebilmek için en az kaç vakanın seçilmesi gerektiği sorusuna ‘araştırma sorunsalına bağlı olarak değişir ancak en az 4 olmalıdır’ cevabını vermektedir. Çalışmanın en temel kısıtı 14 ayrı vakanın tamamının ayrı şirketler grubunda benimsenmiş, uygulanmış veya vazgeçilmiş olmasıdır. Dolayısıyla farklı ampirik bağlamlarda veri toplanarak analiz edilmesi ve bu çalışmada elde edilen ampirik tekerürün (replication logic) farklı bağlamlarda da tespit edilmesi, güvenilirlik ve geçerlilik kaygılarını ortadan kaldırma açısından önemli görünmektedir.

Araştırma sorunsalı ile doğrudan bağlantılı olmamakla birlikte bulgular, bir yönetsel pratik veya formun benimsenmesi ile yeni roller üstlenen veya rol kapsamı genişleyen daralan bireysel aktörlerin, yönetim ‘sessizce uykuya yatırma’ kararı verdiğinde ‘hiç tepki göstermediklerini, benim rolüm ne olacak kaygısına kapılmadıklarını; en azından bu yönde bir kaygıyı dile getirmediğine işaret etmektedir. Bu ‘kanıksama ve kabullenme’ tutumunun örgüt kültürü açısından ve/veya bireysel aktörler düzeyinde incelenmesi faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- DiMaggio, P., Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 147-160
- Meyer, J.W. ve Rowan, W.R. (1977), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. London, New Delhi: Sage Publications.
- Scott, R.W. (1995). *Institutions And Organizations*. 2nd Ed. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Tak Meydan, B. (2020). Kurumsal Değişim Ve Kurumsal Girişimcilik, İçinde. Örgüt Kuramları, Ed. Cenk Sözen, Nejat Basım, Beta Basım Ve Yayıncılık, 5. Baskı, 543–622.
- Sahlin-Andersson, K. Ve Engwall, L. (2004), "Carriers, Flows, And Sources Of Management Knowledge," In Sahlin-Andersson, K. And Engwall, L. (Eds.) *The Expansion Of Management Knowledge*. Stanford, Ca: Stanford University Press, Ss. 3–32.
- Özen, Ş. (2002a), “Bağlam, Aktör, Söylem Ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi* 2(1), 47-90.
- Özen, Ş. (2002b), “Toplam Kalite Yönetimi’Nin Türkiye’de Yeniden Kurgulanması: Koşulbağimli Türdeşleşme Tezinin Bir Testi”, *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (1), 105-42.
- Abrahamson, E. (1991). "Managerial Fads and Fashion: The Diffusion and Rejection of Innovations" *Academy of Management Review*, 16: 586–612.
- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Greenwood, R. & Hinings, C. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review*, pp. 21, 1022–1054.

- Pache, A. & Santos, F., 2013. Inside The Hybrid Organization: Selective Coupling As A Response To Competing Institutional Logics. *Academy Of Management Journal*, pp. 972-1001.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4): 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eisenhardt, Kathleen M., and Melissa E. Graebner. "Theory building from cases: Opportunities and challenges." *Academy of Management Journal* 50.1 (2007): 25-32.
- Eisenhardt, Kathleen M. What is the Eisenhardt Method really? *Strategic Organization* 2021, Vol. 19(1) 147–160
- Glaser, B., Strauss, A., 1967. *The Discovery of Grounded Theory*. Aldine Publishing Company, Hawthorne, NY.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Hindistan: SAGE Publications.

ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Doç. Dr. Nihan BİRİNCİOĞLU

Bursa Teknik Üniversitesi, nihan.birincioglu@btu.edu.tr

Doç. Dr. Burcu ÖNGEN BİLİR

Bursa Teknik Üniversitesi, burcu.bilir@btu.edu.tr

ÖZET

Yazında, çalışmaya ilişkin güçlü ve pozitif ruh halini yansıtan çalışmaya tutkunluk kavramı ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu belirtilmektedir. Ancak, çalışmaya tutkun bireylerin yenilikçi iş davranışları göstermeleri halinde bu pozitif etkinin gücünün etkilenebileceği düşünülmektedir. Bu amaçla, bu çalışmada çalışmaya tutkunluk ile çalışan performansı arasındaki ilişkide yenilikçi iş davranışının düzenleyici etkisi sorgulanmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırma nicel araştırma yöntemi ile yürütülmüş olup, veriler anket aracılığıyla toplanmıştır. Çalışmanın örneklemini yenilikçiliğe duyarlı sektörlerde çalışan 334 kişi oluşturmaktadır. Toplanan veriler SPSS programına yüklenerek PROCESS Makro yazılımı aracılığıyla analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre yenilikçi iş davranışının çalışmaya tutkunluk ve çalışan performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çalışmaya tutkunluk, çalışan performansı, yenilikçi iş davranışı, düzenleyici değişken

GİRİŞ

Beşeri sermaye teorisi örgütsel performansın artırılması bağlamında değer görmektedir (Özer Koçak, 2022). Tam bu noktada, çalışanların çalışmaya ilişkin duygu ve tutumları önem arz etmektedir. Buradan hareketle, “Çalışanların yüksek enerjili, mücadeleci tutumla ve tamamen odaklanmış şekilde çalışmalarını performansları üzerinde daha olumlu bir etki yaratır mı?” sorusu araştırmamızın ilk hareket noktasını oluşturmaktadır. Çalışanların işlerine ilişkin gayretli, adanmış ve hevesli tutumları yazında çalışmaya tutkunluk olarak ifade edilmektedir (Turgut, 2011). Değişim hızının çok üst düzeylere ulaştığı günümüzde acaba sadece çalışmaya tutkun olmak çalışanların performanslarının artmasında yeterli olur mu, yoksa yenilikçi iş davranışı olarak adlandırılan, çalışanların yeni fikirlere ilişkin bilinçli yaklaşımları ile yeni fikirleri benimseyerek, yaptıkları işe veya işletmelerine entegre etmeleri (West ve Farr, 1989) söz konusu ilişkiyi daha anlamlı hale getirerek güçlendirir mi? Sorusu araştırmanın esas hareket noktasıdır. Bu çalışma da, çalışmaya tutkun bireylerin yenilikçi iş davranışı göstermeleri halinde performanslarının çok daha güçlü şekilde artacağı beklentisinden yola çıkarak hem yazındaki boşluğu doldurmayı hem de pratikte işletmelerin özellikle nitelikli ve çalışmaya tutkun çalışanlarının yenilikçi iş davranışlarını desteklemeleri noktasında öneri sunmayı hedeflemektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Bu kısımda araştırmanın temel değişkenlerine ilişkin kavramsal çerçeve yazın incelemesiyle açıklanarak kavramlar arasındaki ilişkilere değinilecektir. Aynı zamanda, kuramsal dayanakları ile birlikte araştırma hipotezleri geliştirilecektir.

Çalışan Performansı

Performans en genel tanımıyla, belirli bir zaman içerisinde gerçekleştirilen bir faaliyet göstergesi olarak tanımlanmaktadır (Bernadin ve Russel, 2012). Diğer yandan, performans işletmeler için potansiyel yaratabilecek durumlara ilişkin çalışanların görevlerini yerine getirme yeteneği ile ilişkilendirilmektedir (Cuevas-Rodríguez, Gomez-Mejia ve Wiseman, 2012).

Çalışmaya Tutkunluk ve Çalışan Performansı

Çalışmaya tutkunluk kavramının en çok kullanılan İngilizce karşılığı “work engagement” (Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker, 2002) olmakla birlikte, hem İngilizce hem de Türkçe yazında zaman zaman farklı kavramlarla da ifade edilebilmektedir. Çalışmaya tutkunluk, çalışanların kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işe vermeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Kahn, 1990). Çalışmaya tutkunluk arttıkça çalışanların mutluluk ve tatmin olma düzeylerinin artacağı ileri sürülmektedir (Bakker ve Leiter, 2010). Performans ise, yukarıda açıklandığı gibi bir duruma ulaşma arzusu ve çabası olarak ifade edilebilir (Çankır ve Semiz Çelik, 2018). Tüm bu bilgilerin ışığı altında, araştırmanın H₁ aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H₁: Çalışmaya tutkunluk ile çalışanların performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki vardır.

Yenilikçi İş Davranışının Düzenleyici Rolü

Çalışmaya tutkunluk ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki söz konusudur (Kahn, 1990). Bu noktada, çalışanların işlerini kendi kapasiteleri doğrultusunda şevkle yapmaları performanslarını artırırken; daha üretken ve verimli sonuçlar ortaya koymaları özellikle günümüz çalışma yaşamında daha çok yenilikçi ve yaratıcı davranışlar sergilemeleriyle de orantılı görünmektedir. Burada yenilikçi iş performansı kavramı gündeme gelmektedir. Buradan hareketle, H₂ aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

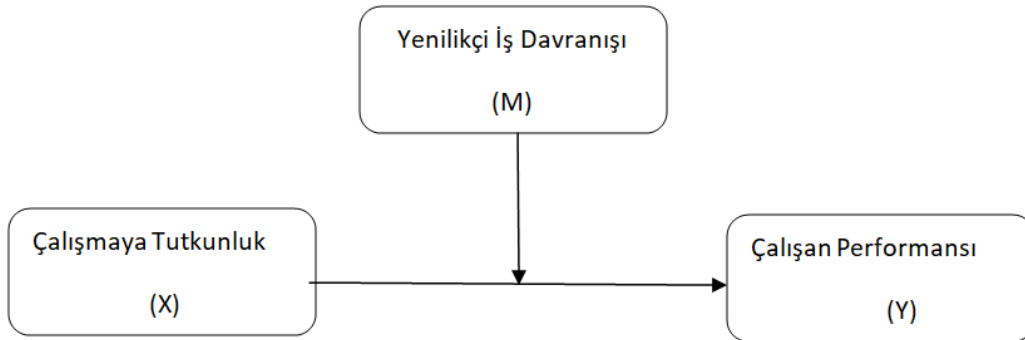
H₂: Yenilikçi iş davranışı çalışmaya tutkunluğun çalışan performansı üzerindeki etkisini güçlendirmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma modeli

Bu araştırma, nicel analiz yöntemi ile yürütülmüştür. Araştırma modelindeki değişkenler Şekil 1’de belirtilmiştir.

Şekil 1: Araştırma modeli



X ve Y arasındaki ilişkinin hangi durumlarda değiştiği (düzenleyicilik-moderation) çalışan performansının tam anlaşılması bakımından önemlidir. Bu çalışmada çalışmaya tutkunluk ile çalışan performansı arasındaki ilişkide yenilikçi iş davranışının düzenleyici etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın düzenleyici etki verilerinin analizinde daha geçerli ve güvenilir sonuçlar veren modern yöntemlerden Andrew Hayes tarafından geliştirilen Process Makrosu kullanılmıştır (Hayes, 2020). Düzenleyici etkilerin analizleri için Process Macro istatistik programında Model 1 seçilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Bursa’da özel sektörde çalışan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 334 katılımcı oluşturmaktadır. Örneklem grubuna ulaşmak için, araştırmacılar tarafından çevrim içi hazırlanan anketler, Google form aracılığı ile özel sektörde çalışan

kişilere e-posta yoluyla iletilmiş olup ayrıca araştırmacılar tarafından anket linkleri Facebook, Messenger, LinkedIn, WhatsApp gibi çeşitli sosyal medya araçları yoluyla meslek platformlarında paylaşarak Kartopu Örnekleme Yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek (%73,7), 31-40 yaş aralığında (%41,9), evli (%65,9) lisans mezunu (%68,9) ve 15 yıldan fazla (%35,9) mesleki deneyime sahip kişilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların demografik özellikleri

		N	%
Cinsiyet	Kadın	88	26,3
	Erkek	246	73,7
	Toplam	334	100,0
Yaş	21-30	108	32,3
	31-40	140	41,9
	41-50	70	20,9
	51 ve üzeri	16	4,9
	Toplam	334	100,0
Medeni Durum	Evli	220	65,9
	Bekar	114	34,1
	Toplam	334	100,0
		N	%
Eğitim Durumu	Lise mezunu	6	1,8
	Ön lisans mezunu	10	3,0
	Lisans mezunu	230	68,9
	Yüksek lisans mezunu	82	24,6
	Doktora mezunu	6	1,8
	Toplam	334	100,0
Deneyim	1-5 yıl	96	28,7
	6-10 yıl	70	21,0
	11-15 yıl	48	14,4
	15 yıldan daha fazla	120	35,9
	Toplam	334	100,0

Veri Toplama Araçları

Demografik Sorular: Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve deneyim gibi soruları kapsamaktadır.

Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği: Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen ve Çalışkan, Akkoç ve Turunç (2019) tarafından Türkçe'ye kazandırılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu altı sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.93 bulunmuştur.

Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği: Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen ve Turgut (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek toplam 17 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları dinçlik boyutu için $\alpha=0.77$, adanmışlık boyutu için $\alpha=0.82$ ve yoğunlaşma boyutu için $\alpha=0.94$ ölçeğin toplamında ise $\alpha=0.82$ olarak hesaplanmıştır.

Çalışan Performansı Ölçeği: Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek dört sorudan oluşmakta olup tek boyutlu bir yapıya sahiptir. Tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0,70'lik Cronbach α düzeyinin üzerinde bulunmuştur. Ölçeklerin tamamı için yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edildi. Güvenilirlik için Cronbach α yöntemi kullanıldı. Yapı geçerlilikleri tamamı için sağlandı.

Verilerin Analizi

Çalışmada verileri analiz etmek amacıyla aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyon gibi betimsel istatistiklere ek olarak düzenleyici etki analizi yapılmıştır. Bu amaçla, çalışmaya tutkunluk ile çalışan performansı arasındaki ilişkide yenilikçi iş davranışının düzenleyici etkisini test etmek için bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizleri için Hayes (2020) tarafından geliştirilen ve SPSS programına eklenen PROCESS Makro (v3.5) kullanılmıştır.

BULGULAR

Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir. Tabloya göre bağımsız değişken, bağımlı değişken ve aracı değişkenlere arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyonların varlığı tespit edilmiştir.

Tablo 2: Ortalama, standart sapma ve korelasyonlar

	Ortalama	Standart Sapma	Yenilikçi iş davranışı	Çalışmaya tutkunluk	Çalışan performansı
Yenilikçi iş davranışı	4,12	0,55	1		
Çalışmaya tutkunluk	3,68	0,51	0,45**	1	
Çalışan performansı	4,09	0,56	0,63**	0,48**	1

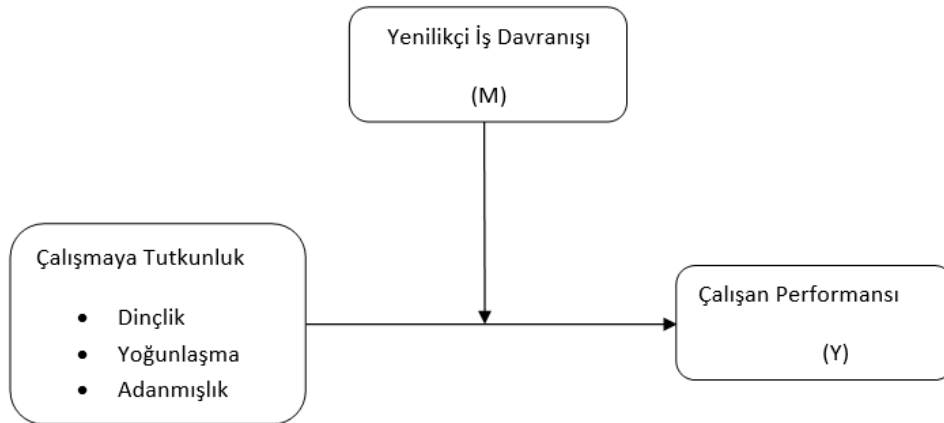
**p<0,01

Araştırmadaki bağımsız değişken çalışmaya tutkunluk ile bağımlı değişken olan iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ($r=0,48$, $p<0,01$) bulunmaktadır. Araştırmanın aracı değişkeni olan yenilikçi iş davranışı değişkeni, bağımsız değişken olan çalışmaya tutkunluk ile pozitif yönlü ($r= 0,45$, $p<0,01$) ve çalışan performansı ile pozitif yönlü ($r=0,63$, $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir. Bu sonuca göre H_1 kabul edilmiştir.

Düzenleyici Model Sonuçları

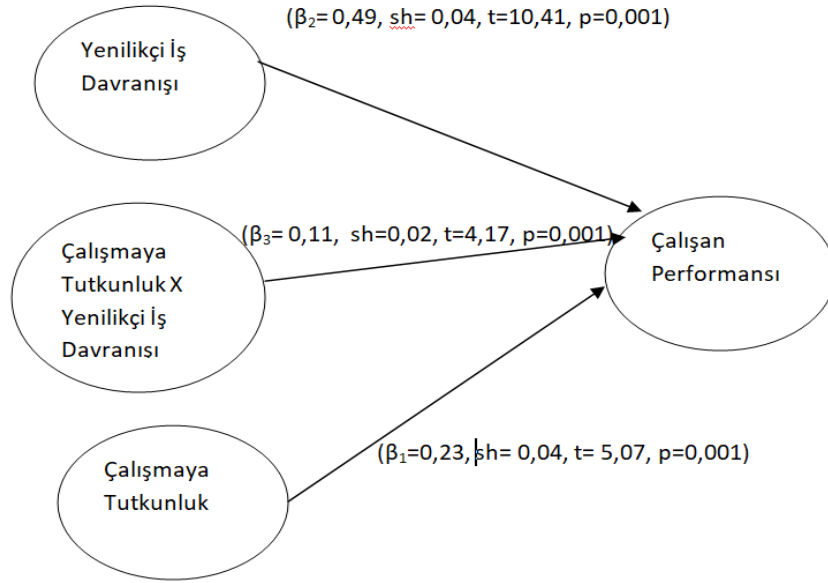
Araştırmanın temel sorusunu oluşturan çalışmaya tutkunluk ile çalışan performansı arasındaki ilişkide yenilikçi iş davranışının düzenleyici etkisini araştıran modele ilişkin hipotezlerin testi SPSS Process Makro eklentisi ile analiz edilmiştir.

Şekil 3: Çalışmaya tutkunluk ile çalışan performansı arasındaki ilişkide yenilikçi iş davranışının etkileşim teriminin dâhil olduğu model



Şekil 3’de görüldüğü gibi, kavramsal olarak düzenleyici değişken (yenilikçi iş davranışı), bağımsız değişken (çalışmaya tutkunluk) ve bağımlı değişken (çalışan performansı) arasındaki yola etki etmekte ve iki değişken arasındaki ilişkiyi etkileyebilmektedir. Bir başka ifadeyle, istatistiki olarak bir değişkenin düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını belirleyebilmek için, bağımsız değişkenin ve düzenleyici değişkenin çarpımından oluşan bir etkileşim terimine ihtiyaç duyulmaktadır (Gürbüz, 2019). Araştırmanın SPSS Process ile yapılan düzenleyici etki modeline ait bulgular aşağıda verilmiştir.

Şekil 4: Çalışmaya tutkunluk ile çalışan performansı arasındaki ilişkide yenilikçi iş davranışının etkileşim teriminin düzenleyici etkisine ait model

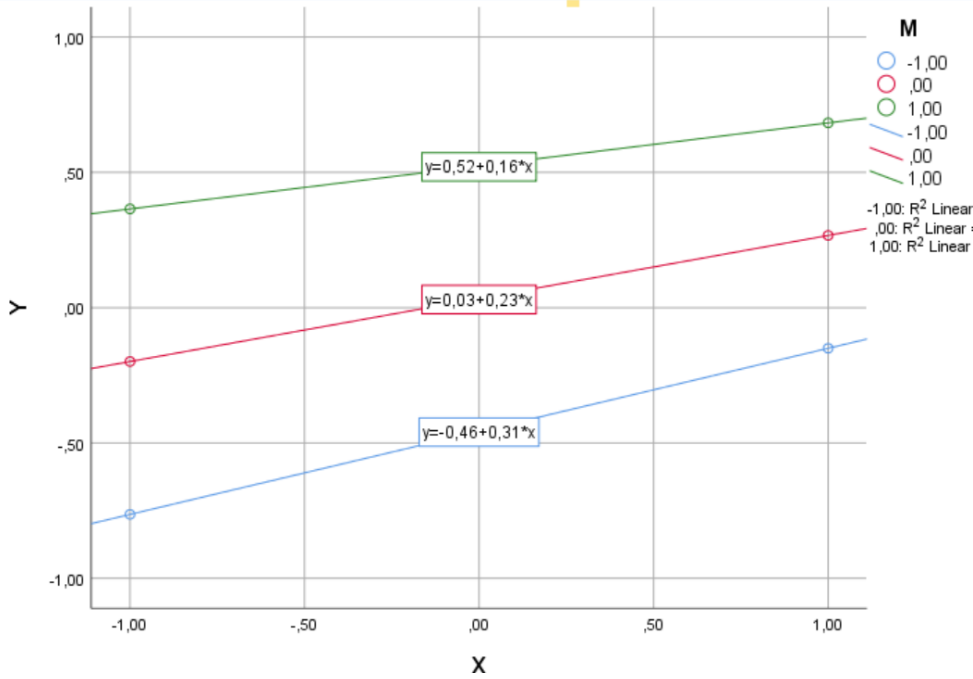


Şekil 4’de simgesel olarak gösterilen ve H₂’yi test etmek için kullanılan PROCESS Makro Model 1 çalıştırılmıştır. Çalışmaya tutkunluğun (temel bağımsız değişken), çalışan performansı (bağımlı değişken) üzerindeki etkisini gösteren yola düzenleyici etki gösterecek yenilikçi iş davranışı (düzenleyici değişken) ile temel bağımsız değişken ve düzenleyici değişkenin çarpılmasıyla bulunan etkileşim değişkeni (Çalışmaya tutkunluk x Yenilikçi iş davranışı) eklenmiştir. Analiz sonuçlarına göre yenilikçi iş davranışı ($\beta = 0,49$) ve çalışmaya tutkunluk ($\beta = 0,23$) çalışan performansı üzerinde anlamlı ve olumlu, etkileşim teriminin de ($\beta = 0,23$) çalışan performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi olduğu anlaşılmıştır. Tablo 3’de PROCESS Makro çıktı dosyası incelendiğinde yenilikçi iş davranışının durumsal düzenleyici etkisinin 1 standart sapma altında (-1 std. sapma) ve ortalama seviyede (sıfır) olan çalışanlar için çalışmaya tutkunluğun çalışan performansı üzerinde etkisi anlamlıdır (sırayla $0,000 < 0,01$ ve $0,000 < 0,01$). Ayrıca 1 standart sapma üstünde (+1 std. sapma) olan çalışanlar için çalışmaya tutkunluğun çalışan performansı üzerinde etkisi anlamlıdır ($0,04 < 0,05$).

Tablo 3: Yenilikçi iş davranışı düzenleyici etkisi

	Katsayı+ (β)	Standart Hata	T değeri	Anlamlılık (p)	Alt Seviye Güvenirlilik Aralığı (LLCI)	Üst Seviye Güvenirlilik Aralığı (ULCI)
- 1 std. Sapma	0,30	0,05	5,98	0,000	0,206	0,408
0 (sıfır)	0,23	0,04	5,077	0,000	0,143	0,323
+ 1 std. Sapma	0,15	0,05	2,68	0,008	0,043	0,275
+Modele ait beta katsayıları standartlaştırılmamıştır						

Grafik 1: Çalışmaya tutkunluğun çalışan performansı üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışının durumsal eğim grafiği



Tablo 3'den elde edilen sonuçlar, PROCESS Makro Model 1 çıktı dosyasından edilen verilerle çizilen Grafik 1 ile karşılaştırıldığında; yenilikçi iş davranışı seviyesi ortalamasının altında (-1 doğrusu) olan doğrusunun eğim hesabının (-0,46) düşük olduğu anlaşılmıştır. Ortalamadan 1 standart sapma üzerinde (+1 doğrusu) ve ortalama seviyede olan (sıfır 0 doğrusu) doğruların eğim hesaplarının (sırayla 0,03 ve 0,52) yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, yenilikçi iş davranışının çalışan performansı üzerindeki etkisi; yenilikçi iş davranışı seviyesi yüksek ve ortalama olan çalışanlarda daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Yenilikçi iş davranışı seviyesi düşük olan çalışanlarda daha az olduğu anlaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, çalışmaya tutkunluğun çalışan performansı üstündeki neden-sonuç ilişkisi, yenilikçi iş davranışı seviyesi bakımından farklılaşmaktadır. Elde edilen bu sonuçla, çalışmaya tutkunluk ile çalışan performansı arasındaki ilişkide yenilikçi iş davranışının düzenleyici etkisi vardır şeklindeki H₂ kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bulgularına göre yenilikçi iş davranışının çalışmaya tutkunluk ve çalışan performansı arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, çalışmaya tutkunluğun performansı etkilediği düşünüldüğünde, yenilikçi iş davranışlarının performansın artması noktasında arka planda önemli olduğunu dikkat çekmek gerekmektedir. Dolayısıyla, yenilikçi iş davranışının yüksek olduğu durumlarda çalışmaya tutkunluğun performansı daha güçlü şekilde etkilediği savunulabilirken; aksi durumda yenilikçi iş davranışının düşük olduğu durumlar çalışmaya tutkunluğu performans üzerindeki etkisinin zayıfladığını söylemek mümkündür. Elde edilen sonuçlara göre, çalışmaya tutkunluk, yenilikçi iş davranışı ve çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Çalışmaya tutkun olan bireylerin olmayan bireylere göre çok daha yüksek performans gösterdikleri ileri sürülmektedir. Bakker ve Demerouti'nin (2009), Bakker ve Bal (2010), Gorgievski, Bakker ve Schaufeli (2010), Kim, Kolb ve Kim (2012), Gümüş ve Gönül (2022) gibi daha birçok çalışmada çalışmaya tutkunluğu çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Buradan hareketle, bu çalışmanın bulguları da literatürle uyum göstermektedir. Dolayısıyla, çalışanların işlerini gerçekleştirirken dinç, adanmış ve yoğunlaşmış olmaları anlayışı yeniliğe ve gelişime açık olmaları ile birleştiğinde bu durumun çalışanların performanslarını çok daha ciddi ölçüde artıracığı yapılan bu çalışma ile desteklenmiştir.

KAYNAKÇA

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123–167.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: test of mediation and moderation processes, *Human Performance*, 25(1), 1-25. doi: 10.1080/08959285.2011.631648
- Bakker, A. B., ve Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 189-206.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 220-236. doi:10.1108/02683940910939313
- Bakker, A. B. ve Leiter, M. P. (2010). *Work engagement a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Bernadin, J., ve Russel, J. (2012). *Human Resource Management* (6.). McGraw-Hill Education.
- Carmeli, A. Ve Paulus, P. B. (2015). CEO ideational facilitation leadership and team creativity: the mediating role of knowledge sharing. *J. Creat. Behav.* 49, 53–75.
- Cuevas-Rodríguez, G., Gomez-Mejia, L. R. ve Wiseman, R. M. (2012). Has Agency Theory Run its Course?: Making the Theory More Flexible to Inform the Management of Reward Systems, *Corporate Governance An International Review*, 20(6), 526-546.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ. ve Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi davranış: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 94-111.
- Çankır, B. ve Semiz Çelik, D. (2018). Çalışan performansı ve mali performans: pozitif ses çıkarma, psikolojik iyi oluş ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkileri ve otel işletmeleri örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 54-67.
- Çetin, F. (2019). Kaynak Esaslı Davranış Kuramları. Senay Yürür (Ed.). Örgütsel Davranış Kuramları içinde (ss. 109-130. İstanbul, Türkiye: Beta.
- De Clercq, D. ve Mustafa, M. J. (2023). How transformational leaders get employees to take initiative and display creativity: the catalytic role of work overload. *Personnel Review*, 53(2), 488-507.
- Dinç Elmalı, E., Gençer Çelik, G. ve Taşkıran, E. (2021). Yüksek performanslı iş sistemlerinin çalışan performansı üzerindeki etkisinde işe tutkunluğun aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(3), 997-1020.
- Dörner, N. (2012). Innovative work behavior: the roles of employee expectations and effects on job performance. (Dissertation PhD) University of St.Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs.
- Gençel, B., Akçakanat, T., & Dinç, M. (2020). Psikolojik rahatlığın bilgi paylaşımı, çalışmaya tutkunluk ve çalışan performansı üzerine etkisi. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 2011-2038. <https://doi.org/10.15869/itobiad.717522>
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 83-96.
- Gökçen, M. Y. ve Çetin, S. (2022). Yenilikçi iş davranışının iş performansına etkisi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 174-188.
- Gümüş, A. ve Gönül, F. (2022). Çalışmaya tutkunluk, iş performansı ve işe gömülmürlük arasındaki ilişki. *Dicle Akademi Dergisi*, 2(2), 77-94.
- Halbesleben, J. R. B. ve Wheeler, A. R. (2008) The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 22(3), 242-256.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2013). The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248-276.
- Kirkman, B. L. Ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of teamempowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Maslach, C. ve Leiter, P. M. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey- Bass, Ca.
- Putra, Y. S., Dwiatmadja, C., Suharti, L., & Sasongko, G.(2024). Individual agility and intergenerational learning on innovative work behavior: The role of age diversity climate and intergenerational leadership. *Quality-Access to Success*, 25(198), 192-200.
- 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, 71–92.
- Scott, S. ve Bruce, R. (1994) Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- 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.
- Tunca, S., Elçi, M. Ve Murat, G. (2018). Proaktif Kişilik Yapısının ve Yenilikçi Davranışın Görev Performansına Etkisi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 325-335.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Özay, M. A. ve Kaymaz, K. (2023). Yenilikçi iş davranışı ve öncülleri üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1), 275-293.
- Özer Koçak, A. (2022). Beşeri sermaye teorisi. Murad Yüksel ve Murat Sağbaş (Eds.). *Örgütsel Davranış Kuramları içinde* (ss. 153-164). Ankara, Türkiye: Nobel.
- West, M. A. ve Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4(1), 15–30.
- Woods, S. A., Mustafa, M. J., Anderson, N. ve Sayer, B. (2018). Innovative work behavior and personality traits: examining the moderating effects of organizational tenure. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 29–42.

RİSK ZEKÂSI, CESARET VE AHLAKİ OLMAYAN ÖRGÜT YANLISI DAVRANIŞLAR

Doç. Dr. Kemal KÖKSAL

Akdeniz Üniversitesi, kemalkoksal@akdeniz.edu.tr

Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Antalya Bilim Üniversitesi, ibrahim.mert@antalya.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Nisa EKŞİLİ

Akdeniz Üniversitesi, nisaeksili@akdeniz.edu.tr

ÖZET

Örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlar (ÖYAOD) konusu, yaşanan etik skandallar nedeniyle hala araştırmacıların ilgi konusu olmaya devam etmektedir. Bu çalışmada ahlaki fayda teorisi ve ahlaki görecelik teorilerinden hareketle, ÖYAOD'nin öncellerinin belirlenmesi amacıyla öznel risk zekâsı ile olan ilişkisi ve bu ilişkide cesaretin düzenleyici rolü incelenmektedir. Bu kapsamda bir özel bankanın çalışanlarından, kesitsel ve kolayda örnekleme yöntemiyle 190 veri toplanmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerlilikleri ve ayrışım geçerlilikleri analizler için yeterlidir. Bulgular öznel risk zekâsının çalışanların ÖYAOD'yi pozitif ve anlamlı bir şekilde yordadığını ve cesaretin bu ilişkide tam aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Çalışma bulguları literatür ve uygulayıcılar açısından tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öznel Risk Zekâsı, Ahlaki Fayda Teorisi, Ahlaki Görecelik Teorisi, Cesaret

GİRİŞ

Çalışanların örgütlerine fayda sağlayan etik olmayan davranışlarda bulunması örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlar (ÖYAOD) olarak adlandırılmaktadır (Umphress vd., 2010). Bu davranışlar çalışanların iş tanımlarında bulunmamakla birlikte, örgüte fayda sağlamakta ancak ahlaki açıdan sorunlar içermektedirler. Kısa dönemde örgüt yararına görünen bu davranışların uzun vadede hem örgüte hem de çalışanlara olumsuz sonuçları olmaktadır (Umphress & Bingham, 2011).

Çalışanları ahlaki olmayan davranışlara iten nedenler birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmalarda örgüt seviyesinde, örgütün etik iklimi (Zhang & Xiao, 2020), insan kaynakları uygulamaları (T. Xu & Lv, 2018), örgütsel kimlik, destek ve (Mishra vd., 2022) örgütsel adalet (Gürsoy vd., 2021; Köksal vd., 2018) değişkenleri ÖYAOD'nin önceli olduğu gösterilmiştir. Bireylerarası seviyede lider-üye etkileşimi, liderlik türleri (paternalistik, hizmetkâr, dönüştürücü), algılanan sosyal değişim ilişkisi gibi (Khushk vd., 2022) değişkenler ÖYAOD ile ilişkilidir. Bireysel seviyede iş güvensizliği, yüksek performans baskısı ve performans beklentisi, ahlaki bozulma, ahlaki kimlik, olumlu karşılıklılık inancı gibi değişkenler ÖYAOD ilişkilidir (Cheng & Lin, 2019; Dadaboyev vd., 2023; Mishra vd., 2022; O'Connor vd., 2020; Zhang & Xiao, 2020).

Bireysel seviyede yapılan çalışmalar ÖYAOD'nin nedenlerini anlamamızı kolaylaştırırsa da aynı ortamda aynı koşullara maruz kalan çalışanların ÖYAOD açısından farklılık göstermesi, ahlaki kimlik anlayışı ve karşılıklılık inancı gibi bireysel farklılıkların önemini göstermektedir. Ancak bu konuda yapılan çalışmaların sayısı oldukça sınırlı ve araştırılmayan bireysel özellikler bulunmaktadır.

ÖYAOD bireylerin örgütsel veya toplumsal norm ve değerlere aykırı bir şekilde davranarak örgütün çıkarlarını artırmaya yönelik davranışlardır. Bu davranışlar etik ihlal, yolsuzluk, haksız rekabet, yanlış yönlendirme gibi hem birey hem de örgüt için olumsuz sonuçları olan riskli davranışlar olduğundan bireylerin bu davranışları göstermesinde özellikle risk algısı önem kazanmaktadır. Risk alma algılanan olumlu sonuçlarla bir şekilde dengelenen potansiyel olumsuz sonuçları içeren bir tercih olarak tanımlanabilir (Gullone & Moore, 2000). Tanım risk alma eğiliminin durumsal bir özellikten daha çok bireysel bir özellik olduğunu vurgulamaktadır. (Felton vd., 2003). Bu olgu, riskli davranışlarda bulunma olasılığı daha yüksek olan kişilerin, etik dışı faaliyetlerde bulunma olasılığının da daha yüksek olup olmadığı ve eğer öyleyse bunun altında yatan mekanizmaların neler olduğu sorusunu gündeme

getirmektedir. Bu noktada bireyin risk alma davranışını belirleyen bir unsur olarak subjektif (öznel) risk zekasının etkili olabileceği ifade edilebilir.

Öznel risk zekâsı, bir kişinin, tüm sonuçları tam olarak tahmin edemediği durumlarda bir kararın artılarını ve eksilerini etkili bir şekilde değerlendirme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Yüksek düzeyde öznel risk zekasına sahip bireyler riskleri etkili bir şekilde tahmin edebilirler. Seçimlerinin avantajlarını ve dezavantajlarını değerlendirebilir ve bunları bir fırsat olarak görebilirler (Craparo vd., 2018). Dolayısıyla öznel risk zekâsı yüksek bireyler potansiyel bir eylemin olası olumlu ve olumsuz sonuçlarını değerlendirerek etik olmayan davranışı seçebilirler. Örneğin bir kuaföre müşterisinin kullanılan saç boyasındaki zararlı maddelere ilişkin sorusunda kuaförün içinde zararlı maddeler olduğunu bilmesine rağmen, müşterinin bu bilgiye ulaşıp ulaşamayacağı, tamamen doğal olduğu bilgisi ile müşteri devamlılığı ve ağızdan ağıza pazarlamanın olumlu etkisi gibi nedenlerle etik dışı davranışı seçebilecekken, diğer bir kuaför sayılan nedenleri getirdiği riskleri bir tehdit olarak algılayabilecek ve içeriği etik bir şekilde müşteriye söyleyebilecektir.

Ahlaki fayda teorisinden (Hirsh vd., 2018) yola çıkarak, çalışanların etik ikilemler yaşadıklarında, etik dışı davranmanın beklenen faydalarının, etik davranmanın beklenen faydalarından daha fazla olduğu durumlarda etik dışı davranışı seçtiği söylenebilir. Bu durumun çoğunlukla etik dışı davranışın değerli bir hedefe ulaşmada daha kolay bir yol sunduğu durumlarda ortaya çıktığını değerlendirmekteyiz. Bu noktada “kolay yol” olarak ortaya çıkan etik dışı davranışın risklerinin etkili bir şekilde tahmin edilmesine imkân sağlayan öznel risk zekâsının ÖYAOD’yi belirleyeceğini öne sürmekteyiz.

Öznel risk zekâsı, bireylerin riskleri değerlendirme ve yorumlama yeteneğini içerir. Bu yetenek, deneyimler, bilişsel süreçler ve duygusal tepkiler tarafından etkilenebilir. Risk zekâsının bu kapsamda cesaret ile yakından ilişkili olduğu ileri sürülebilir. Eylemin taşıdığı risklilik cesaretin çeşitli tanımlarında yer almaktadır (Detert & Bruno, 2017). Shelp (1984) cesareti kendisi ya da başkaları için bir iyiliği elde etmek ya da korumak amacıyla, arzu edilen iyiliğin gerçekleşmeyebileceğini kabul ederek, ilgili risklerin makul bir şekilde değerlendirildiği tehlikeli bir durumda, belki de korkarak, gönüllü olarak harekete geçme eğilimi olarak tanımlamıştır. (Hannah vd., 2007; Lopez vd., 2003; Woodard & Pury, 2007).

Cesaret genellikle olumlu ve erdemli bir nitelik olarak kabul edilir; ancak, birçok nitelik gibi, kötüye kullanıldığında veya aşırıya kaçtığında karanlık bir tarafı olabilir. Cesaretin karanlık yüzü, zararlı veya zarar verici şekillerde uygulanan veya bireyler ya da toplum için olumsuz sonuçlar doğuran (Konstanczak, 2004) pervasızlık, dürtüsellik, bağınazlık ve ahlaki gerekçelendirme gibi durumları kapsar. Çalışmalar, ahlaki gerekçelendirmenin asil iyi veya değerli amaçlarla ilişkilendirilerek ÖYAOD’ye yol açtığını vurgulamıştır (Chen vd., 2016; Chen & Chen, 2023). Ancak ahlaki görecelik teorisi (Harman, 1975) çerçevesinde ahlaki gerekçelendirme, kuruma fayda sağlayan etik dışı davranışların risklerini karşılamakta yetersiz kalabilir. Bazı çalışanlar ÖYAOD'nin içerdiği riskler nedeniyle etik olmayan örgüt yanlısı davranışlardan kaçınırken, diğerleri risk olarak bu tür davranışları daha fazla sergileyebilir. Öznel risk zekâsı ve ÖYAOD arasındaki ilişkide, genel cesaretin rolünü netleştirmenin, çalışanların ÖYAOD riskini nasıl algıladıklarını ortaya çıkarmak için gerekli olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada, öznel risk zekâsı ile ÖYAOD arasındaki ilişki ve bu ilişkide cesaretin rolü incelenmektedir. Çalışma ahlaki fayda teorisi (Hirsh vd., 2018) ve ahlaki görecelik teorisi (Harman, 1975) çerçevesinde ileri sürülen teorik ilişkileri test etmektedir. Bildiğimiz kadarıyla önceki çalışmalarda adı geçen teoriler çerçevesinde bireysel özelliklerden öznel risk zekâsı ile ÖYAOD arasındaki ilişki ve bu ilişkide cesaretin rolünü inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Çalışma bu yönüyle anılan teorilerin genişletilmesini ve uygulayıcılara pratik öneriler sunulmasını hedeflemektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Öznel Risk Zekâsı ile ÖYAOD İlişkisi

Öznel risk zekâsı bireyin belirsiz durumlarda bir kararın artılarını ve eksilerini etkili bir şekilde değerlendirme kapasitesi olarak tanımlanabilir (Craparo vd., 2018). Böylece bilgi eksikliğini veya belirsizliği bir fırsat olarak yönetebilirler. Bu yapıda risk terimi, kişinin sadece riskli bir fırsatın olumsuz yönlerine odaklanmasına değil, aynı zamanda potansiyel faydalarını da değerlendirmesine olanak tanıyan uyarlanabilir bir boyut olarak ele alınmaktadır (Magnano vd., 2021).

Öznel risk zekâsı ile ÖYAOD arasındaki ilişki ahlaki fayda teorisi (Hirsh vd., 2018) ile açıklanabilir. Teoriye göre birey bir durumla karşılaştığında, sezgisel olarak, potansiyel eylemlerin mevcut amaçlar üzerindeki olası faydalarını tahmin eder ve her bir seçeneğin beklenen faydalarını dolaylı olarak karşılaştırarak etik ve etik olmayan eylemler arasında seçim yapar. Deontik (kuralcı) ahlaki normları ihlal eden eylemler, ortaya çıkarmaları beklenen suçluluk ve/veya ceza miktarına bağlı olarak değeri azalarak tercih edilmeyebilir. Kuralcı ahlaki normları karşılayan eylemlerin değeri, ortaya çıkarması beklenen özgecilik ve/veya gurur miktarına bağlı olarak tercih edilebilir. Etik dışı davranış, çoğunlukla bu davranışın değerli bir hedefe ulaşmak için daha kolay bir yol sunması nedeniyle ortaya çıkar. Hedefin çekiciliği, içinde bulunulan bağlam ve zihniyetler gibi bir hedefin değerini artıran faktörler, etik dışı davranışın beklenen faydasını artırarak yanlış davranışı motive edebilir (Hirsh vd., 2018).

Ahlaki fayda teorisi, muhakeme sürecini ahlaki belirsizliği ortadan kaldıran bir mekanizma olarak tanımlanmakta ve teori bireysel farklılıkları etik karar verme sürecinin tüm aşamalarına entegre etmektedir. Birey farklı durumlarda beklenen faydaya göre seçmiş olduğu eylemin sonuçlarına göre karar verme kalıpları oluşturarak, bu kalıpları sonraki sezgisel karar verme noktalarında kullanır. Etik karar verme sürecinin, etik davranışlar ve etik olmayan davranışlar için beklenen faydaların örtük bir karşılaştırmasını içerdiği değerlendirilmektedir. Eğer etik olmayan bir davranış daha yüksek bir beklenen faydaya ve dolayısıyla daha büyük bir motivasyonel güce sahipse seçilebilir (Hirsh vd., 2018). Bu noktada örgüt yararına olan fakat etik kuralları ihlal eden davranışların, hem birey hem de örgüt için beklenen faydasının yüksek olması seçilmesini muhtemel kılmaktadır (Klotz & Bolino, 2013). Ancak etik dışı davranışların muhtemel olumsuz sonuçları da olduğundan (Tang vd., 2020) bu davranışın seçilmesi risk içermektedir. Öznel risk zekâsı yüksek bireylerin etik dışı davranışının muhtemel olumsuz sonuçlarını, beklenen faydaları ile karşılaştırarak etik dışı davranışı daha fazla sergileyeceği öngörülmektedir. Hatta etik olmayan kararların istenen sonuçları elde etmede etik davranışlardan genellikle daha etkili olduğu (yani, daha yüksek beklentilere ve dolayısıyla daha yüksek beklenen faydaya sahip oldukları) göz önüne alındığında, risk zekâsı yüksek bireylerin bu durumlarda kendilerini etik eylemlerle daha az sınırlandıracağını değerlendirmekteyiz.

Yazında risk alma eğiliminin farklı yönleri tartışılmış olsa da etik dışı sonuçlar üzerine çok daha az araştırma bulunmaktadır. Gino ve Margolis (2011) risk alma eğilimi ile etik olmayan davranış arasında ilişki tespit etmiştir. Young ve diğerleri (2013) risk alma eğiliminin etik dışı davranışla ilişkili olabileceğine dair kanıtlar sunmuştur. Ancak bu çalışmaların hiçbiri risk zekâsı ile ÖYAOD arasındaki olası ilişkiyi doğrudan ele almamıştır.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak araştırmanın bir numaralı hipotezi kurulmuştur.

H1: Öznel risk zekâsı, örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları anlamlı ve pozitif olarak yordamaktadır.

Cesaretin Aracılık Etkisi

Cesaret, çok eski tarihlerden beri tartışılan bir kavramdır. Tartışmalar cesaretin tanımıyla ilgilidir. Bazı araştırmacı ve filozoflar cesarete daha büyük bir amaç uğruna kendini feda etmeyi vurgularken, diğerleri cesareti daha geniş kapsamlı olarak ele almaktadır. Cesaretin dört temel yönünü vurgulayan kapsamlı bir tanımında, bir davranışın cesur bir davranış olabilmesi için davranışın risk içermesi, makul bir korkuya rağmen gösterilmiş olması, isteyerek / bilinçli bir şekilde davranılması (kasıtlılık/niyet) ve bu davranışın asil bir iyilik ya da yüce bir amaç için yapılmış olması gerekmektedir (Rate vd., 2007).

Risk zekâsı cesaretle yakından ilişkili görünmektedir ve eylemin riskliliği cesaretin çeşitli tanımlarında yer almaktadır (Hannah vd., 2007; Pury & Kowalski, 2007; Shelp, 1984; Woodard & Pury, 2007). Örgütler, resmi ya da gayri resmi hiyerarşileri ve ilişkilerin niteliği ya da zorunlu davranışlar nedeniyle çalışanları için riskli yerler olabilmektedir. Bu riskler fiziksel (bedensel yaralanmalar gibi), sosyal (arkadaş kaybı gibi), psikolojik (kaygı) ve ekonomik (kariyer kaybı gibi) olabilmektedir. Cesaret tanımındaki risk bileşeni korku ve cesareti birbiriyle bağlantılı kılmaktadır. Korku insanları riskten kaçınmaya iter. Etik dışı davranmak gibi örgüt yaşamındaki belirli davranışlar, olası olumsuz sonuçları nedeniyle çalışanları korkutur. Bu nedenle çalışanların riskten kaçınması normal görünmektedir. Ancak cesaret, risklerin ve ardından gelen korkunun üstesinden gelmek için psikolojik ve davranışsal bir kaynağı temsil edebileceğinden kuruluşlarda önemlidir (Koerner, 2014). Ahlaki fayda teorisi perspektifinden bakıldığında, özellikle, suçluluk (yani, içsel maliyet) ve ceza (yani, dışsal maliyet)

beklentilerinin, etik dışı eylemlerin beklenen faydalarını önemli ölçüde düşüren güçlü caydırıcılar olduğu düşünülmektedir (Hirsh vd., 2018). Bu noktada bireylerin etik dışı eylemi nedeniyle ortaya çıkacak içsel ve dışsal maliyetlerinden dolayı hissede bilecek korkunun üstesinden gelmede cesaretin aracılık edeceği değerlendirilmektedir. Özellikle, çalışanlar etik dışı davranışlarını ahlaki görecelik teorisi (Harman, 1975) çerçevesinde ahlaki gerekçelendirmelerle, örneğin örgütün yararı gibi asil iyi veya değerli amaçlarla ilişkilendirilerek etik dışı davranışlar sergileyebilmektedir (Chen vd., 2016; Chen & Chen, 2023).

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak araştırmanın iki numaralı hipotezi oluşturulmuştur:

H2: Cesaret, öznel risk zekâsı ile örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlar arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışma, değişkenler arasındaki teorik ilişkiyi test etmeye yönelik açıklayıcı ve kesitsel bir çalışmadır. Çalışmanın hipotezlerini test etmek için AMOS 23.0 programı ve SPSS 27.0 programı kullanılmıştır. Bileşim ve ayrışım geçerliliği, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak ölçüm modeli ve hipotezler test edilmiştir.

Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Çalışmanın evrenini bir özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Veri toplama sürecinde ilk olarak etik kurul izni alınmıştır. Sonrasında katılımı gönüllü olan araştırma anketinin linki, bir banka çalışanı aracılığıyla 342 banka çalışanın elektronik postalarına gönderilmiştir. Ankete 190 çalışan geri dönüş yapmıştır. Geri dönüş oranı % 56'dır. Demografik sorular ve anket ifadeleri doldurulması zorunlu alan olarak işaretlenmiştir. Bu nedenle veri setinde eksik veri bulunmamaktadır. Katılımcıların %53,6'sı erkek, %58,7'si evli, %54,6'sı lisans derecesine sahip ve yaş ortalaması 28,42'dir (SD = 8,12).

Ölçekler

Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış: Bu çalışmada Umphress, Bingham ve Mitchell (2010) tarafından tasarlanan ve Aksoy Kürü (2022) tarafından Türkçeye çevrilen UPB ölçeği kullanılmıştır. Ölçek altı madde ve bir faktörden oluşmaktadır. Katılımcılar 5'li Likert ölçeği üzerinden puanlama yapmaktadır. Örneğin "Kurumuma faydası olacaksa, kurumumu iyi göstermek için gerçeği çarpıtırım." Orijinal ve değiştirilmiş ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği 0.90'dır (Cronbach alpha).

Cesaret: Bu çalışmada, katılımcıların cesaret düzeylerini değerlendirmek için orijinali Norton ve Weiss (2009) tarafından geliştirilen ve daha sonra Ginevra ve diğerleri (2020) tarafından yoğunlaştırılan cesaret ölçeği kullanılmıştır. Mert ve Köksal (2022) ölçeği Türkçeye uyarlamıştır. Ölçeğin bir bileşeni ve altı maddesi bulunmaktadır. "Tehlikeli görünse de bir şeyler yaparım." örnek maddedir. Katılımcılar puanlamayı 5'li Likert ölçeği üzerinden yapmıştır. Ölçeğin iç güvenilirlik düzeyi yeterlidir (0,93).

Öznel Risk Zekâsı: Katılımcıların öznel risk zekâ algılarını ölçmek amacıyla Craparo ve diğerleri (2018) tarafından geliştirilen, Magnano ve diğerleri (2021) tarafından kısaltılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 19 ifade ve dört boyuttan oluşmaktadır. Boyutları hayal gücü yeteneği (altı ifade), belirsizliğe karşı tutum (beş ifade), problem çözme yeterliliği (beş ifade) ve stres yönetimidir (üç ifade). Ölçeğin Türkçe uyarlaması yazarlar tarafından yapılmıştır. Bu amaçla öncelikle Hambleton ve Patsula (1999) tarafından önerilen yöntem izlenerek uyarlama çalışması yürütülmüştür. Bu kapsamda ilk olarak dilsel eşdeğerliliği çeviri-tekrar çeviri yöntemiyle (Hall vd., 2003), iç tutarlılığı Cronbach alfa ile, faktör yapısı açıklayıcı faktör analizi ile, son olarak bileşim ve ayrışım geçerliliği ise ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile yapılmıştır. Ölçek ifadeleri ekte sunulmuştur.

Analiz Stratejisi

Çalışmanın hipotezlerini test etmeden önce analizlere yönelik temel varsayımlar kontrol edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak normal dağılım varsayımı değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayısı ile (-1,19 ile 0,838 arasında değişmekte) kontrol edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri normallik varsayımı için kabul edilebilir aralıkta olduğunu göstermektedir (Kline, 2011). İkinci olarak ortak yöntem varyans problemi tamamen sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış model ki-kare farklılığı ile kontrol edilmiştir. Sınırlandırılmış model ile sınırlandırılmamış model arasındaki ki-kare farkı anlamsız olması, katılımcı yanlılığının eşit dağıldığı, dolayısıyla ortak yöntem varyans probleminin olmadığını göstermektedir

(Simmering vd., 2015). Ölçüm modelinin bileşim ve ayrışım geçerliliği DFA ile kontrol edilmiştir. DFA değişkenlerin faktör yüklerinin 0,546 ile 0,934 arasında değiştiğini göstermektedir. Açıklanan ortalama varyansları (0,453 ile 0,692), bileşim geçerliliği (0,920 ile 0,947) ve paylaşılan en fazla varyansları (0,023 ve 0,311) ölçüm modelinin yakınsak-bileşim (convergent) geçerliliği olduğunu göstermektedir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 1 değişkenlerin ortalama, standart sapma, korelasyon katsayıları ve iç güvenilirlik değerlerini göstermektedir. Sonuçlar katılımcıların öznel risk zekâsı ve cesaret puan ortalamalarının yüksek (3,40-4,19 arası) ve ÖYAOD puan ortalamalarının orta (2,60-3,39 arası) düzeyde (Abrey ve Smallwood, 2014) olduğunu göstermektedir.

Öznel risk zekâsı, cesaret ile pozitif orta derecede anlamlı korelasyona sahiptir. Öznel risk zekâsı ile ÖYAOD arasında düşük seviyede pozitif ilişki mevcuttur. Benzer şekilde cesaret ile ÖYAOD arasında da düşük seviyede pozitif anlamlı korelasyon söz konusudur.

Tablo 1: Ortalama, korelasyon ve Cronbach alfa

Değişkenler	Ort.	St. Sapma	1	2	3
1-Öznel risk zekâsı	3,59	0,70	(0,93)		
2-Cesaret	3,62	0,72	0,454**	(0,92)	
3- Örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlar	3,10	0,98	0,214**	0,263**	(0,90)

** p>0,01

Hipotez Testi

Araştırmanın birinci hipotezi olan öznel risk zekâsının ÖYAOD'yi anlamlı ve pozitif bir şekilde yordamaktadır hipotezi, en küçük kareler yöntemi ile doğrusal hiyerarşik regresyon analiz yöntemi ile test edilmiştir. Regresyon analizinin temel varsayımları olarak doğrusallık, kovaryans matrislerinin eşitliği ve çoklu bağıntı problemi test edilmiştir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki anlamlı pozitif korelasyon doğrusallığı, regresyon hatalarının dağılımının bir deseninin olmaması kovaryans matrislerinin eşitliğine işaret etmektedir. Regresyon analizine başlamadan önce demografik değişkenlerin bağımlı değişken ile olan ilişkisi, kontrol altına alınmak amacıyla incelenmiş ve anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu nedenle regresyon analizine kontrol değişkeni dahil edilmemiştir. Regresyona analiz sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur. Hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında bağımsız değişken modele dahil edildiğinde, öznel risk zekâsının anlamlı ve pozitif bir şekilde ÖYAOD 'yi yordadığı ve ÖYAOD 'deki %7'lik bir değişimi açıklama gücü olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlara göre araştırmanın bir numaralı hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 2: Regresyon analiz sonuçları

Örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlar	β	S.E.	t	p	F	R2
Birinci Aşama						
Sabit	1,79	0,35	5,10	0,00	14,46	0,07
Öznel risk zekâsı	0,36	0,09	3,80	0,00		
İkinci Aşama						
Sabit	1,46	0,41	3,57	0,00	34,33	0,09
Öznel risk zekâsı	0,16	0,10	1,53	0,12		
Cesaret	0,29	0,10	2,69	0,00		

Hiyerarşik regresyon modelinin ikinci aşamasında aracı değişken olan cesaret modele dahil edilmiştir. Aracılık etkisini incelemek amacıyla 5000 örnekleme yapılmıştır. Sonuçlar öznel risk zekâsının

ÖYAOD üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamsız olduğunu (%95 güven düzeyinde sınır aralıkları -0,14 ile 0,33 arasındadır) göstermektedir. Cesaretin ÖYAOD üzerindeki etkisi ise anlamlıdır (%95 güven düzeyinde sınır aralıkları 0,12 ile 0,43 arasındadır). Bu sonuçlar öznel risk zekâsının ÖYAOD üzerindeki etkisine cesaretin tam aracılık ettiğini göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada öznel risk zekâsıyla örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlar arasındaki ilişki ve bu ilişkide cesaretin aracılık rolü incelenmiştir.

Çalışma sonuçları, öznel risk zekâsı ve cesarete yönelik katılımcı algılarının yüksek seviyede olduğunu göstermektedir. Ancak ÖYAOD ortalaması ise orta düzeydedir. Katılımcılar kendilerini risk zekâ seviyesi yüksek ve genel olarak cesur olarak görmektedirler. Ayrıca banka çalışanı olarak orta düzeyde ÖYAOD algılarının olması da dikkat çekicidir. Özellikle öz bildirim anketlerde ÖYAOD sonucuna yönelik yapılan çalışmalarda ortalamalardan daha yukarıda çıktığı ifade edilebilir (Gürsoy, 2020; Gürsoy vd., 2021). Uzunbacak ve diğerlerinin (2019) bankacılar üzerinde ÖYAOD'yi inceledikleri nitel çalışmada bankacılık sektöründe özellikle işlem maliyeti konusunda etik dışı davranışlar olduğunu ve müşteri ve işlem özelliklerine göre de ÖYAOD'nin çeşitlenebildiğini bildirmişlerdir. Ayrıca ÖYAOD'nin çalışanlar arasında gizli etik kurallar haline dönüştüğü de raporlanmıştır. Bankacılık sektörünün özelliklerinden (finansal işlemlerin tam olarak takibinin zor olması, teknik bilgiler gerektirmesi vb.) dolayı ÖYAOD'ye yönelik algıların diğer sektörlere daha yüksek olabileceği değerlendirilmektedir.

Çalışmada öznel risk zekâsı ile ÖYAOD arasında pozitif ilişki söz konusudur. Teorik çerçeve kapsamında risk zekâsı yüksek olan çalışanların ÖYAOD'nin olası risklerini bir fırsat olarak görerek daha fazla bu davranışa yöneldiğini değerlendirmekteyiz. Çalışmanın bir diğer bulgusu ise risk zekâsı ile ÖYAOD arasındaki ilişkide cesaretin tam aracılık rolünün olmasıdır. Risk zekâsının yüksek olmasının yanında etik dışı davranmanın olası olumsuz sonuçlarının yaratabileceği korkunun, cesaret sayesinde, örgütün yararı gibi ulvi bir amaca hizmet etmekle ilişkilendirilerek bastırılması ile cesaretin, bu ilişkideki tam aracılık etkisi rolü ortaya çıkmaktadır.

Risk alma davranışının etik dışı davranışlara olan etkisi az sayıda çalışmanın konusu olmuştur (Gino vd., 2009; Gino & Margolis, 2011; Kong, 2016; Young vd., 2013). Bu çalışmalarda risk alma konusunda yetkin bireylerin daha fazla ÖYAOD gösterebileceği vurgulanmaktadır. Magnano ve diğerleri (2022) yaptıkları görgül çalışmada öznel risk zekâsının cesaret aracılığıyla iş performansı üzerinde etkili olduğunu göstermişlerdir. Bu çalışmalar risk zekâsının cesaret aracılığıyla çalışan davranışları üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Bu kapsamda mevcut çalışma bulgusunun ilgili yazındaki az sayıdaki çalışma bulguları ile paralel olduğu ve ahlaki fayda teorisi ve ahlaki görecelik teorilerinin genişletilmesini sağladığı ifade edilebilir.

Çalışma bulguları risk zekâsı ve cesareti yüksek çalışanların ÖYAOD'nin önceli olabileceğini işaret etmektedir. Örgütlere kısa vadede yararı olan davranışlar gibi görünen bu tür davranışların uzun vadede örgüte verdiği zararlar göz önüne alındığında çalışanların örgüt yararına da olsa etik dışı davranmamaları konusunda yöneticilerin dikkat etmesi gerekmektedir. Çalışma bulgularına göre risk zekâsı ve cesaretin ilişkisi göz önüne alınarak özellikle risk alma eğiliminde olan cesur davranışlar sergileyen çalışanlara etik davranışlar konusunda farkındalık eğitimleri verilerek bu özelliklerini etik kurallar çerçevesinde örgüt yararına kullanmaları sağlanabilir.

Çalışmanın birtakım kısıtları söz konusudur. Öncelikle çalışma kesitsel olarak yapıldığı için sadece araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi göstermekte, yordayıcı etkiyi doğrulayamamaktadır. Dolayısıyla uzamsal çalışmalarla yordama gücünün test edilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Abrey, M. ve Smallwood, J. J. (2014). The Effects of Unsatisfactory Working Conditions on Productivity in the Construction Industry, *Procedia Engineering*, 85, 3-9
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279-292. <https://doi.org/10.1080/02678370701659215>

- Chen, H., Fang, T., Liu, F., Pang, L., Wen, Y., Chen, S., & Gu, X. (2020). Career adaptability research: A literature review with scientific knowledge mapping in web of science. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 5986. <https://doi.org/10.3390/ijerph17165986>
- Donnellan, M. B., Oswald, F. L., Baird, B. M., & Lucas, R. E. (2006). The Mini-IPIP Scales: Tiny-yet-effective measures of the Big Five Factors of Personality. *Psychological Assessment*, 18(2), 192-203. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.18.2.192>
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689-708. <https://doi.org/10.1002/job.214>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2019). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (8. bs, C. 8th). Cengage Learning.
- 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>
- Hou, Z. J., Leung, S. A., Li, X., Li, X., & Xu, H. (2012). Career adapt-abilities scale—China form: Construction and initial validation. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 686-691. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.006>
- İspir, Ö., Elibol, E., & Sönmez, B. (2019). The relationship of personality traits and entrepreneurship tendencies with career adaptability of nursing students. *Nurse education today*, 79, 41-47. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2019.05.017>
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. İçinde *Handbook of personality: Theory and research*, 2nd ed. (ss. 102-138). Guilford Press.
- Kanten, S. (2012). Kariyer uyum yetenekleri ölçeği: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 16, 191-205.
- Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling, 3rd ed. İçinde *Principles and practice of structural equation modeling*, 3rd ed. Guilford Press.
- Lang, F. R., John, D., Lüdtke, O., Schupp, J., & Wagner, G. G. (2011). Short assessment of the Big Five: Robust across survey methods except telephone interviewing. *Behavior Research Methods*, 43(2), 548-567. <https://doi.org/10.3758/s13428-011-0066-z>
- Mert-Karadas, M., Terzioğlu, F. & Koc, G. (2024), Effects of personality traits and leadership orientations of Turkish nursing students on their career adaptability: a cross-sectional study, *Leadership in Health Services*, 37(1), 53-68.
- Mert, I. S., & Köksal, K. (2022). The role of coast guard courage in the relationship between personality and organizational commitment. *Military Psychology*, 34(6), 706-721. <https://doi.org/10.1080/08995605.2022.2057788>
- Mittendorff, K., Beijaard, D., den Brok, P., & Koopman, M. (2012). The influence of teachers' career guidance profiles on students' career competencies. *Journal of Vocational Education and Training*, 64(4), 491-509. <https://doi.org/10.1080/13636820.2012.727853>
- Monteiro, S., Ferreira, J. A., & Almeida, L. S. (2020). Self-perceived competency and self-perceived employability in higher education: the mediating role of career adaptability. *Journal of further and Higher Education*, 44(3), 408-422. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2018.1542669>
- Neneh, B. N. (2020). An empirical study of personality traits, job market appraisal and self-perceived employability in an uncertain environment. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 10(1), 255-274. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-12-2018-0145>

- Nguyen, D. T., Nguyen, T. N. H., Luu, V. B., Bui, V. K., & Nguyen, T. M. (2023). Self-perceived employability of undergraduate students during the COVID-19 pandemic: the role of traits, knowledge sharing and trust. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16(2), 650-661. <https://doi.org/10.1108/JARHE-10-2022-0316>
- Özçelik, G., Aybas, M., & Uyargil, C. (2019). Kişiyeye Özgü Sözleşmelerin Kariyer Başarısına Etkisinde Algılanan İstihdam Edilebilirliğin Aracı Rolü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 74(2), 581-599. <https://doi.org/10.33630/ausbf.536190>
- Rothwell, A., Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1): 23-41. <https://doi.org/10.1108/00483480710716704>
- Rothwell, A., Jewell, S., Hardie, M. (2009). Self-perceived employability: Investigating the responses of post-graduate students. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2): 152-161. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.05.002>
- Savickas, M.L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *Career Development Quarterly*, 45, 247-259. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469.x>
- Savickas, M.L. (2002). Career construction: A developmental theory of vocational behavior. In *Career Choice and Development*, 4th ed.; Brown, D., Ed.; Jossey-Bass: San Francisco, CA, USA, 149-205.
- Savickas, M.L. (2005) The theory and practice of career construction. In *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*; Lent, R.W., Brown, S.D., Eds.; John Wiley & Sons: Hoboken, NJ, USA, 42-70.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661-673. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011>
- Simmering, M. J., Fuller, C. M., Richardson, H. A., Ocal, Y., & Atinc, G. M. (2015). Marker Variable Choice, Reporting, and Interpretation in the Detection of Common Method Variance. *Organizational Research Methods*, 18(3), 473-511. <https://doi.org/10.1177/1094428114560023>
- Smith, V. (2010). Enhancing employability: Human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability. *Human Relations*, 63, 279-300. <https://doi.org/10.1177/0018726709353639>
- Talluri, S. B., Uppal, N., Akkermans, J., & Newman, A. (2024). Towards a self-regulation model of career competencies: A systematic review and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 149. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103969>
- Vashisht, S., Kaushal, P. & Vashisht, R. (2021), Emotional intelligence, personality variables and career adaptability: a systematic review and meta-analysis, *Vision*, 27(3), 316-328. <https://doi.org/10.1177/0972262921989877>

AKADEMİK GİRİŞİMCİNİN GİRİŞİM YOLCULUĞU, NEDEN, NASIL VE KİMLE: TR83 BÖLGESİ ÖRNEĞİ¹

Duygu GÜDEL

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, duyugudel55@gmail.com

Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, saiddoven@yahoo.com

ÖZET

Akademik girişimcilikle ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde öncelikle girişimci adaylarının girişimcilik niyetleri sorgulanmış veya girişimcilik niyetine etki eden faktörler araştırılmıştır. Bu çalışmanın amacı ise, girişimci olmuş akademisyenlerin girişimcilik kararı alma nedenleri ile girişimcilik süreçleri içerisinde yaşanan her bir aşamada alınan kararları etkileyen faktörlerin neler olduğunun ve özellikle Teknopark ve Teknoloji Transfer ofislerinin (TTO'ların) girişimcilik süreçleri üzerindeki katkısının belirlenmesidir. Araştırma keşfedici nitelikte ve nitel araştırma deseninin kullanıldığı bir araştırmadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda yazarlar tarafından oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formundan elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma, TR83 bölgesi yer alan Tokat, Samsun, Çorum illerinde faaliyet gösteren ve akademik girişimciliğin yapıldığı Teknopark firmaları ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada toplam 20 akademik girişimciyle görüşülmüştür. Araştırma sonucunda akademisyenlerin girişimci olma sebeplerinin büyük ölçüde kişilik, tecrübe ve eğitime bağlı olduğu görülmüştür. Girişimci olma kararlarında Teknopark ve TTO'ların TÜBİTAK desteğiyle kurulan işletmeler haricinde fazla rolü olmadığı ortaya konmuştur. İş fikri büyük ölçüde akademisyenlerin çalışma alanlarıyla ilgili olup piyasa taleplerine göre şekillendiği tespit edilmiştir. Girişimciliğin ilerleyen süreçlerinde Teknopark ve TTO'lardan destek talep edilmediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Akademik Girişimcilik, Girişimcilik, Teknopark, Teknoloji Transfer Ofisleri

GİRİŞ

Akademik girişimcilik, üniversitelerin ve o bölgenin gelişimi için yeniliklerde bulunmak, o bölgeyi ekonomik olarak kalkındırmaya katkı sağlayan girişimlerdir. Üretilen bir bilimsel bilginin ticarileştirilmesi ve ticarileştirilen bu bilginin patentinin alınması ve lisansının yapılması da bir akademik girişimcilik örneğidir. Akademisyenlerin girişime teşvik edilmesi ve daha başarılı olması için hem eğitimler verilmekte hem de devletten ve bazı kurumlardan finansal olan ve olmayan destekler sağlanmaktadır. Literatürde akademik girişimcilikle ilgili yapılan birçok çalışmada girişimci adayların girişimcilik niyetleri sorgulanmış olup bu girişimcilik niyetine etki eden faktörler araştırılmıştır. Bu çalışmada ise, girişimcilik niyetleri değil girişimcilik kararı vermiş olan akademisyenlerin bu kararı vermesindeki neden, girişimcilik sürecindeki her bir aşamada kararını etkileyen faktörler ve bu süreçte Teknoparklar ve Teknoloji Transfer Ofislerinin rolü araştırılıp açıklığa kavuşturulacaktır. Bu kapsamda özellikle akademisyenlerin yürüteceği girişimcilik türü olan teknogirişimcilik için bir süreç kurgulanmış olup bu sürecin aşamaları itibarıyla girişimci akademisyenlerin durumu sorgulanacaktır. Çalışmanın araştırma kısmında TR83 bölgesinde olan Tokat, Samsun ve Çorum'daki Teknopark firmalarındaki akademisyen girişimcilerle görüşmeler yapılarak neden girişimci olduklarıyla, girişimcilik sürecinin her bir aşamasında neden ve nasıl karar adlıkları, bu aşamalarda Teknoparkların ve Teknoloji Transferi Ofislerinin katkılarının neler olduğu ilgili bilgiler alınarak alınmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Girişimcinin neden ve nasıl ortaya çıktığı sorusunun cevabına ulaşmak ülkelerin üretim, refah ve istihdamı artırarak ekonomik büyüme ve kalkınmaya önemli bir katkı sağlayarak bireylere, toplumlara ve hükümetlere sayısız avantajlar sunmaktadır (Akarsu ve Döven, 2022a, s.144). Girişimcilik, kazanç veya kazanç amacıyla yenilikçi bir ekonomik organizasyon yaratmak için kaynakların risk ve belirsizlik

¹ Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

koşulları altında kontrollü kullanılmasıdır (Dollinger, 2008, s. 9). Girişimciler, küresel veya yerel rekabet ortamında risk alıp, kaynaklarını işletme kurmaya ayıran kar elde etme, değer yaratma, büyüme motivasyonu ile hareket eden maceracı bireylerdir (Akarsu ve Döven, 2022b, s. 17).

Girişimcilik çok boyutu bir kavramdır. Bu sebepten çok çeşitli türü bulunmaktadır. Bunlardan birisi olan akademik girişimcilik, ekonomik olarak hem bölgelere hem de üniversitelere katkılarda bulunan bir girişimcilik türüdür. Akademik girişimcilik üniversitelerin kalkınmasında hem ekonomik olarak hem de yeni değer kazanmasında teknoloji tabanlı olarak gelişmesine katkı sağlar (Zengin, Gemlik, & Çengel, 2021, s. 57). Üniversite-sanayi arasında yer alan bir köprüye benzetilebilecek bir kavramı ifade eden akademik girişimcilik, üniversitelerin özellikle ticari gelişimine de olanak sağlayabilmektedir. Akademik girişimcilik, üniversitelerdeki yenilikçilik için yapılan girişimlerin tümü ile ilişkilidir. Yenilikçi fikirlerini uygulamaya koyan akademisyenler ile lisansüstü öğrencilerin gerçekleştirdikleri girişimci faaliyetler de akademik girişimcilik olarak adlandırılır.

Akademik girişimcilik, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri sayesinde akademisyenlerin geliştirdiği bilgilerin, yazılan makalelerin, tezlerin, projelerin raflarda kalıp tozlanmaması için yeni değerler sağlanarak ve bu bölgelerde akademik filiz işletmeleri kurularak teknolojik gelişmelere katkı sağlamaktadır (Kalça, Dindaroğlu ve Bal, 2017, s. 487). Akademik start-uplar, akademik girişimciliğin geliştirilerek artık bir işletme haline gelmesidir. Yani akademisyenler veya üniversite öğrencilerinin ürettiği teknolojik bilgilerin lisanslanarak patentinin alınıp bir güvence altına sokulmasıyla teknolojik gelişmelerin devamlı bir şekilde ilerlemesini sağlamaktadır.

Yücel ve Sezgin (2022) çalışmalarında, bireyleri akademik girişimciliğe iten motivasyonlar ve çalışmalarındaki faaliyetler hakkında nitel bir araştırma yapmışlardır. Araştırma 10 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir ve araştırma bağlamında kişisel, bilimsel bilgiyle ilgili, girişimcilik fırsatlarıyla ilgili, kaynakların mevcudiyetiyle ilgili, sosyal ağlarla ilgili ve topluma fayda sağlama ile ilgili olmak üzere altı motivasyon başlığı ortaya çıkmıştır.

Sipahi ve Genç (2022) akademik girişimcilik konusunda uluslararası alanyazındaki makalelerin muhtelif parametrelerle bibliyometrik analizinin gerçekleştirmişlerdir. Analiz sonucunda akademik girişimcilik ile ilgili en fazla makalenin yayımlandığı dergi “Journal of Technology Transfer”, en fazla atıf alan dergi “Research Policy” olduğu tespit edilmiştir. Atıf sayısı olarak Etkowitz (2003)’ün çalışması en çok atıf alan makaledir. Ortak atıf ağında en sık atıf alan araştırmacının ise Shane (2004) olduğu saptanmıştır.

Zengin, Gemlik ve Çengel (2021) çalışmalarında, akademisyenleri girişimciliğe teşvik eden girişimci kişilik özellikleri hakkında bilgi almak için sağlık yönetimi ve sağlık bilimi alanındaki akademisyenlerle görüşme yapmışlardır. Bu görüşme sonunda ise akademisyenlerin girişimciliğe uzak oldukları ve onları girişimciliğe özendirme için özel sektörle işbirliği içinde olarak ve ayrıca danışma hizmetleri verilerek, Teknoparklardan da destek alarak bir motivasyon çalışması yapılmasının gerektiği sonucuna varılmıştır.

Stal, Andreassi ve Fujino (2016) çalışmalarında, teknoloji tabanlı üniversite inkübatörlerinin akademik üyeleri tarafından yaratılan şirketlerin cazibesi üzerindeki rolünü, sekiz vaka çalışmasına dayanarak analiz etmeyi amaçlamışlardır. Çalışmada daha çok üniversite inkübatörlerinden olan kuluçka merkezlerinin akademik girişimcilikte bir rolü olup olmadığı üzerinde durulmuştur. Analiz sonucu, akademik girişimciliğin desteklenmesinde kuluçka merkezlerinin performanslarının teşvik edici olduğunu göstermektedir.

Demirtaş (2014) çalışmasında, akademisyenlerin akademik girişimciliğe yönelmesinde bireysel ve sosyal faktörlerin rolünü araştırarak ve buna ek olarak da üniversite-sanayi işbirliğini sağlayan teknoparkların da katkısının olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma kapsamında 422 akademisyenle anket çalışması yapılarak onların girişimcilikle ilgili tecrübelerinin onlara nasıl bir katkısı olduğu araştırılmıştır. Bu çalışma sonucunda ise hem bireysel olarak hem de girişimcilikle ilgili olan tecrübelerin önemli faktörler olduğu ortaya konmuştur. Üniversite-sanayi işbirliğine katkısı olan Teknoparkların da akademisyenlerin girişimciliğe yönelmesinde olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Girişimcilik süreci, girişimcinin önüne çıkan fırsatları nasıl değerlendireceğini ve bunun için de doğru kaynakları kullanabilmesine yardımcı olan bir süreçtir. Bu süreçte yeni işlerin kurulması, fırsatların iyi anlaşılması ve bu fırsatların takip edilmesi için oluşturulan örgütlerle ilgili tüm fonksiyonlar vardır

(Eren, 2022, s. 39). Girişimcilik süreci, girişimcinin yeni bir fikir oluştururken ve bu fikrin doğuşundan fikrin geliştirilip ilgili araştırmaların yapılıp ve bunların belirli bir zamana ayrılmasını sağlamaktadır (Köker, 2021, s. 561). Girişimcilik sürecinde çeşitli karar aşamaları bulunmaktadır. Her bir aşamada girişimci çeşitli etkenleri dikkate alarak bir karar verir. Literatürde girişimcilik aşamaları farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Aşağıda, çalışmanın da temelini oluşturan girişimcilik sürecindeki karar aşamaları çerçevesi yer almaktadır.

1. Girişimci Olma Kararı
2. İş Fikri Belirleme
3. Şirketleşme, ortaklık Ve Ekip Kurma
4. İş Planının/ İş Modelinin Hazırlanması, MVP ve Pivot
5. Mentörlük
6. Girişimcilik Destekleri
7. Büyüme süreci

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Literatürde akademik girişimcilikle ilgili yapılan birçok çalışmada girişimci adayların girişimcilik niyetleri sorgulanmış olup bu girişimcilik niyetine etki eden faktörler (Demirtaş, 2014; Sipahi, 2023) araştırılmıştır. Bu çalışmanın amacı ise, girişimci adayların girişimcilik niyetleri değil girişimcilik kararı vermiş olan akademisyenlerin bu kararı vermelerindeki nedenin ne olduğunun, girişimcilik sürecindeki her bir aşamada kararını etkileyen faktörlerin neler olduğunun ve bu süreçte Teknopark ve Teknoloji Transfer Ofislerinin katkısını ne olduğunun araştırılmasıdır.

Girişimcilik, literatürde sıklıkla ele alınan bir konu olmasına karşın, akademisyenlerin girişimciliğe yönelimlerdeki faktörlerin neler olduğu (Buyurgan, 2019), bu süreçte Teknoparklar ve TTO'ların rolü ile ilgili çalışmalar görece azdır. Özellikle son yıllarda önemi daha da çok anlaşılan Teknoparklar ve TTO'ların girişimcilik kararında, şirketleşme sürecinde ve de ilerleyen aşamalarda ne gibi bir katkısı olduğunun tespit edilmesi daha da önem arz etmektedir. Teknoloji girişimciliği ekosisteminin önemli aktörleri olan Teknoparklar ve TTO'lar akademik girişimcilerin etkileşiminin incelenmesi, gerek teknoloji girişimciliği ekosisteminin gelişmesine gerekse bu konuda görece eksik olan literatürün gelişimine katkı sağlayacaktır.

Araştırma Yöntemi

Çalışmanın alan araştırmasında olgunun derinlemesine araştırılması için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi, gözlem, görüşme, doküman ve söylev analizi gibi teknikleri kullanarak ele alınan problemi kendi bağlamında yorumlayıcı yaklaşımla inceleyip yorumlarken insanların onlara attığı anlamlarına odaklanmaktadır (Baltacı, 2019, s. 370). Bu çalışmada belirlenen temalar üzerinden belirli bölgede yer alan girişimci akademisyenlerin görüşlerinden yola çıkarak girişimcilik aşamalarında nasıl ve neden karar verdikleri ve de bu aşamalarda Teknopark ve TTO'nun rolünü keşfetmeye gidilmiştir.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak mülakat (görüşme) tekniği kullanılmıştır. Çalışmada veri toplama amacına uygun olarak hazırlanmış yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Girişimci akademisyenler için hazırlanan form, girişimcilik süreci aşamalarından yararlanılarak 9 temel soru şeklinde hazırlanmıştır.

Örneklem ve Katılımcılar

Nitel araştırmalarda araştırmacının aydınlığa kavuşturmak istediği konuya uygun olacak en iyi nitelikteki katılımcıları alabilmesi için bir örneklem belirlemesi gerekmektedir (Esmer, 2019, s. 59). Nitel araştırmalarda olasılıklı olmayan araştırma yöntemi kullanılmaktadır. Araştırmada evren geniş olduğu için çalışmanın amacına netlik kazandırmak amacıyla ulaşılabilir bir örneklem seçilmiştir. Araştırmanın örnekleme, TR83 Bölgesinde olan Tokat, Samsun, Çorum illerindeki Teknopark firmalarında girişimci olan akademisyenler olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların belirlenmesinde başlangıçta ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde bir amaç doğrultusunda ölçütlere uygun olan durumlar tespit edilmekte ve araştırma için belirli bölge seçiminde stratejik kararlar alınmasını sağlayarak, araştırmanın amacına en çok etkiyi gösterecek yöntemin belirlenmesi çalışmanın kalitesini artırıp zengin içerik sağlayacaktır. (Baltacı, 2018, s. 252). Araştırma kapsamında 20 akademik girişimci ile mülakat yapılmıştır.

Verilerin Toplanması

Çalışmada verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun hareket edilmiş olup Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan 05.09.2023 tarihli 14.10 sayılı etik kurulu kararı alınmıştır. Saha araştırması, etik kurul kararı alınmasının ardından 2023 Eylül - Ekim aylarında yürütülmüştür. Girişimci olan akademisyenlerden görüşülmesi planlanan akademisyenlere, ilgili Teknopark /TTO yöneticileri aracılığıyla ulaşılmıştır. Bu akademisyenlerin iletişim numaraları ve e-posta adreslerinin olduğu bir liste çıkartılarak burada yer alan iletişim numaralarından ulaşılarak uygun tarihlerde görüşülmek üzere online ve yüz yüze görüşme randevuları alınmıştır. Görüşme yapılan akademisyenlerden tavsiye alınarak başka girişimcilere de ulaşılmıştır. Görüşmeler girişimci akademisyenlere ve araştırmacıya göre uygun şartlar belirlenerek yüz yüze veya online yapılmıştır. Görüşme sırasında izin veren katılımcılarla ses kaydı ve online olması halinde video kaydı yapılmıştır ve izin vermeyen katılımcıların ise görüşme boyunca söyledikleri not alınmıştır. Sonrasında ise ses kayıtları dinlenerek kâğıt üzerine dökülmüştür ve bu verilerin içerik analizi yapılmıştır.

Tokat ve Samsun görüşmeleri hem yüz yüze hem de online olacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Tokat'ta 6 akademik girişimci ile görüşülmüştür ve bunlardan 5 akademisyenle yüz yüze, 1 akademisyenle ise online görüşme yapılmıştır. 3 kişiden ses kaydı, 1 kişiden video kaydı alınmıştır ve 2 kişinin ses kaydına izin vermemesi nedeniyle görüşme sırasında notlar alınmıştır. Samsun'da 11 akademik girişimci ile görüşülmüştür ve bunlardan 8 akademisyenle yüz yüze, 3 akademisyenle ise online görüşme yapılmıştır. 7 kişiden ses kaydı, 3 kişiden video kaydı alınmıştır ve 1 kişinin ses kaydına izin vermemesi nedeniyle görüşme sırasında notlar alınmıştır. Çorum'da 3 akademisyenle görüşülmüştür. 3 akademisyenle de online görüşme yapılmıştır. 3 kişiden de video kaydı alınmıştır. Araştırma kapsamında 20 akademisyen ile 200 dakika online, 331 dakika yüz yüze olmak üzere toplam 531 dakika görüşme yapılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmanın temel amacı, girişimci olma kararını vermiş akademisyenlerin girişimci olma kararında ve girişimcilik süreci boyunca verdikleri kararlarda etkili olan faktörlerin tespit edilmesi ve bu süreçte Teknopark ve Teknoloji Transferi Ofislerinin nasıl bir rolünün olduğunu ortaya koymaktır. Bu aşamada literatüre dayalı olarak girişimcilik sürecindeki karar aşamaları belirlenmiştir. Bu aşamaları araştıran bir soru formu tasarlanmıştır. Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Girişimci Olma Kararı: Girişimci olma kararının bir anda verilen bir karar olmadığı, geçmişten gelen bir merak veya topluma ve insanlığa faydalı olma amacıyla gelen üretme isteğinden, öğrencilik yıllarında çalıştığı/staj yaptığı bir şirketten etkilenerek ve ürettikleri akademik bilgileri ticarileştirme isteğinden yola çıkılarak verildiği kanısına ulaşılmıştır. Bu süreçte de Teknopark/TTO'nun girişimci olma kararına teşvik açısından pek bir rolünün olmadığı fakat yasal olarak akademisyen iken girişimci olamayacakları ve bilgilerini ticarileştirmek için Teknopark/TTO'ya ihtiyaç duyulduğu öğrenilmiştir. Bunun dışında da akademisyenler genel olarak bir talepte bulunmamıştır. Diğer taraftan TÜBİTAK BİGG desteğiyle kurulan akademisyen şirketlerinde bu projenin ve bu proje duyuruların etkisi büyük olduğundan Teknoparkın /TTO'nun rolü olduğu ifade edilebilir.

İş Fikri Belirleme: Akademisyen girişimcilerin iş fikirlerinin, akademisyenlerin kendi uzman oldukları bir alandaki bir eksikliği fark ettikleri, kendilerinin en iyi olduğu alanı belirleyip bu alanda ne üretebiliriz sorusuna yanıt buldukları, bir israfın önüne geçebildikleri, pazarda araştırma yapılarak sektördeki rakiplerin eksiklikleri ve bilimsel veya bir şeyler üretme merakı gibi etkenlerin neticesinde belirlendiği anlaşılmıştır. Bu süreçte de Teknopark/TTO rolünün olmadığı ve akademisyenlerin iş fikirlerini kendilerinin belirleyip TTO/Teknoparka sunduğu ortaya çıkmıştır. Teknoparkın iş fikrini belirlemede değil de başlatmada bir rolünün olduğu kanısına ulaşılmıştır. Yine aynı şekilde TÜBİTAK BİGG desteği alan akademisyenler iş fikrini belirlerken olmasa bile iş fikrini netleştirilmesinde Teknopark/TTO'dan destek almışlardır.

Şirketleşme, Ortaklık ve Ekip Kurma: Akademisyen girişimcilerin şirketleşme kararını alırlarken şirket türünün seçiminde maliyet göz önüne aldıkları görülmektedir. Özellikle mevzuat konusunda eksiklik yaşayan akademisyenlerin Teknopark/TTO'dan şirket türleri konusunda bilgileri aldıklarını ifade etmişlerdir. Akademik girişimcilerin Teknopark/TTO veya muhasebecilerin yardımıyla şirket türüne karar verdikleri anlaşılmıştır. Burada TÜBİTAK desteği alabilmek için de limited veya anonim şirketten birisi olma mecburiyeti ve maliyetinin az, yönetiminin kolay ve prestij açısından avantajlı olması dolayısıyla en çok limited şirket türü tercih edilmiştir. Bazı girişimcilerin de şirketi açıp kapatma prosedürünün kolay olması sebebiyle şahıs şirketi kurmayı tercih ettikleri görülmüştür.

Ortaklık kurulurken, güven duygusu ile arkadaşlıktan ortaklığa gidildiği bilgisine ulaşılmıştır. Ekibin, alanında uzman olan tanıdık kişilerin belirlenip, bu kişilere teklifte bulunularak kurulduğu ortaya çıkmıştır. Ekibe sonradan dahil edilecek kişilerin ise yüksek lisans ve doktora öğrencileri arasından parlak olanların ve kendin yetiştir istihdam et politikası ile seçildiği bilgisine ulaşılmıştır. Bu sürecin Teknopark/TTO dışında gelişmediği ve bu hususta akademisyen girişimcilerin herhangi bir talepte de bulunmadıklarını ifade ettikleri ve Teknopark ve TTO'ların personel ya da ortak temininde bir rolüne rastlanmamıştır.

İş Planının/ İş Modelinin Hazırlanması, MVP (Minimum Viable Product) ve Pivot: İş modeli belirlenirken planlı programlı gidilmesi gerektiği ve aksi takdirde kalıcı olunamayacağı akademisyenlerin vurguladığı bir husustur. İş modeli, pazar araştırması yapılarak, piyasanın gözlemlenmesiyle piyasadaki ihtiyaç, problem belirlenerek, sağlayacağı fayda da göz önüne alınarak belirlenmiştir. BİGG desteği alan akademisyenler haricinde gerek iş planı gerek iş modelini hazırlanmasında akademisyen büyük ölçüde kendi bilgi ve networkünü kullanmıştır. Bu süreçte Teknopark/TTO rolünün modeli belirlemede değil dolaylı olarak verdikleri eğitimlerle, projenin yapılmasında, başka firmalarla etkileşimlerde ve modüllerin oluşturulmasında olduğu bilgisine ulaşılmıştır. BİGG desteği alan akademisyenlerin almak zorunda oldukları eğitim ve mentörlükten dolayı iş planlarının/ iş modellerinin hazırlanmasında Teknopark/TTO rolünün olduğu görülmüştür.

Araştırma sonucunda, mülakat yapılan firmalarda MVP ürününün olmadığı ve olduysa da istem dışı geliştiği ortaya çıkmıştır. Piyasaya çıktığında yeni iş fikirleriyle karşılaşıldığında ilk belirlenen iş fikrinde değişiklik yapılarak, daha faydalı olan iş fikrine yönelerek bir pivot etme durumu gerçekleştirilmiştir. Talepte bulunulmaması ve onların da herhangi bir öneride bulunmaması nedeniyle pivot kararlarında Teknopark/TTO'nun rolüne rastlanılmamıştır.

Mentörlük: BİGG desteği alan akademisyenler haricinde mentörlük hizmetinin ilk başlangıç aşamasında alındığı ve bunun dışında alınmadığına ulaşılmıştır. Şirketleşme aşamasında işleyişin bilinmemesi nedeniyle Teknopark/TTO mentörlüğü alındığı bilgisine ulaşılmıştır. Bir başka mentörlük ise KOSGEB ileri girişimcilik programında işleyişi öğrenmek amacıyla alınmıştır. Fakat yönetim, pazarlama ve benzeri işletmecilik konularında veya teknik olarak iş fikrinin detayı ile ilgili bir mentörlük hizmeti talep edilmediği bilgisine ulaşılmıştır. BİGG desteği alan akademisyenler ise proje başvuru aşamasında almış olup, firma işleyişinde mentörlük hizmeti almadıkları / talep etmedikleri görülmüştür.

Girişimcilik Destekleri: Girişimcilik sürecinde ilk proje girişiminde TÜBİTAK 1512 BİGG programından ve KOSGEB ileri girişimcilik desteğinden KOSGEB Ar-Ge İnovasyon desteğinden faydalandığı bilgisine ulaşılmıştır. İleriki aşamalarda ise TÜBİTAK'ın 1517 TEYDEP, 1507 ve Teknogirişim desteklerinden faydalandığı sonucuna varılmıştır. Bu süreçte Teknopark/TTO'nun rolü süreçle ilgili bilgilendirmeler sağlanarak olmuştur. Bunun dışında Teknopark/TTO'dan proje yazma vb herhangi bir talepte bulunulmadığı belirlenmiştir. Bunun sebebi ise proje yazma işinin içinde olduğundan dolayı ihtiyaç duyulmadığı içindir.

Büyüme Süreci: Büyüme ve gelişme aşamasında kontrollü bir şekilde yavaş yavaş ve sağlam adımlar atılarak ilerlemenin şirketin sağlığı açısından önemli olduğu vurgulanmıştır. Büyüme ve gelişme kararı vermek için önce bir maliyet analizi yapılarak kâr edip edilememesine bakılarak menfaatleri doğrultusunda bir karar verildiği bilgisine ulaşılmıştır. Akademik girişimcilerin akademisyenliğin getirdiği iş yükü, iş fikirlerini büyüme potansiyeli, şirketi de az ya da danışmanlık ve eğitim işleri için açılmış olması, sermaye eksikliği ve benzeri sebeplerden dolayı büyüme konusunda çok istekli ve başarılı olmadıkları görülmüştür. Büyüme ve gelişmenin Teknopark/TTO tarafından sağlanabilmesi o Teknopark/TTO'nun bulunduğu şehrin büyük ve küçüklüğüne göre değiştiği verisine ulaşılmış olup, eğer büyük şehirde ise büyüebilme imkânının daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Büyüme kararı,

yatırım alma vb konularında Teknopark ve TTO'nun rolüne rastlanmamıştır. Bunun en temel sebebi firmalardan bu yönde bir talep gelmemesi olduğu söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma akademik girişimcilerin girişimcilik süreci içerisinde aldığı kararlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bu kararlar üzerinde Teknopark ve TTO'ların rolünün belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde akademisyenlerin yıllara yaygın girişimcilik düşüncesine sahip oldukları görülmektedir. Girişimci olma niyetlerinin arkasında çoğunlukla daha çok kişisel sebepler yer almaktadır. Akademik girişimcilerin hâlihazırda hayatlarını idame edecek bir gelire sahip olmalarının bir sonucu olarak girişimci olmaya iten sebebin maddi sebepten öte bilgilerini/fikirlerini hayata gerçekleştirmek olduğu söylenebilir. Katılımcıların çoğunluğunun yaptığı vurguya göre girişimci olma kararı bugünden yarına alınan bir karar değil çocukluktan itibaren eğitim, yetişme tarzı, stajlar, kişilik gibi hususlardan etkilenmektedir. Diğer taraftan akademik çalışmaların rafta değil piyasada olma isteği de bu niyeti kamçulamıştır. Teknoparklar ve teknoloji transfer ofisleri zaten girişimci olma niyetinde olan akademisyenlerin iş fikirlerini hayata gerçekleştirmelerine olanak sağlamıştır. Fakat örneklerimizdeki hiçbir akademisyen teknoparklar ve teknoloji transfer ofislerinin girişim yapma konusunda ikna edici rolü olmadığını belirtmiştir. Teknoparkların sağladığı vergisel ve mevzuatsal avantajların bu süreci kolaylaştırdığını göstermektedir. Bu araştırma sonucunda ortaya çıkan diğer bir sonuç TÜBİTAK BİGG desteklerinin girişimcilik süreci üzerinde hızlandırıcı etkisinin olduğudur. Daha açık ifadeyle katılımcılar Teknopark ve TTO'ların en büyük katkısının akademisyenlerin BİGG sürecine dahil edilmesi olduğunu ifade etmişlerdir. Şirketleşme türü ile ilgili karar da büyük ölçüde girişimcinin araştırması, mali müşavirlere danışması ve önceki şirket kuran arkadaşlarından aldığı bilgiyle şekillenmiştir. Ortaklık seçiminde iki husus ön plana çıkmıştır: Birincisi yıllara yaygın tanışıklık; ikincisi ise iş fikrinin tamamlayıcı olma rolleri olmuştur. Gerek ortak bulmada gerek ekip bulmada girişimciler büyük ölçüde kendileri karar vermişlerdir.

Araştırmada akademik girişimcilerin iş fikirlerini büyük ölçüde kendi çalışma alanlarından ortaya çıkarmış oldukları ortaya konmuştur. BİGG desteğiyle kurulmuş akademik girişimler TTO ve teknoparklarla iş fikirlerini istişare ederek girişimlerini belirli bir olgunluğa getirmişlerdir. Diğer girişimciler ise iş fikirlerini çok büyük ölçüde kendileri bulup geliştirmişlerdir. Akademik girişimcilerin bir kısmının teknoparka verdikleri projeye odaklanıp tüm mesailerini o projeye harcadıkları, diğer bir kısmının ise teknoparka verdikleri proje haricinde ürün, eğitim ve danışmanlık hizmetleri sundukları görülmektedir. Akademik girişimcilere ait iş fikirleri netleştirirken sistematik bir piyasa araştırması, potansiyel müşterilerle görüşme ve benzeri etkinliklerin çoğunlukla yapılmadığı saptanmıştır. Aynı şekilde bu süreçte de Teknopark ve TTO'lardan hizmet talep edilmediği ifade edilmiştir. Akademik girişimlerin iş modelleri de benzer şekilde amaca uygun bir şekilde gerçekleştirilmemiş ve süreçte teknopark ve TTO'lardan yardım talep edilmeden gerçekleştirilmiştir. Yani akademisyenlerin tecrübeleri kısmi görüş alışverişleri ışığında hazırlanmış olup BİGG haricindeki olan işletmelerde formal bir şekilde iş modeli ortaya konulmamıştır. Akademik girişimcilerin büyük bir çoğunluğu piyasaya bilinçli bir şekilde MVP sunmamıştır. Aynı şekilde formal bir pivot yapılmamıştır. BİGG ile şirketleşmiş akademisyenlerde bu süreçler daha formal bir şekilde ilerlemiştir. Yine aynı şekilde BİGG harici olan akademik girişimlerin formal bir mentor/danışmanlık hizmeti almadıkları görülmektedir. Akademik girişimlerin devlet desteklerinden etkin bir şekilde faydalanmadığı da tespit edilen bir diğer önemli bulgudur. Akademik girişimcilerin destek almama nedenlerinin; ilgisizlik, bilgisizlik, formaliteyle uğraşmama isteği şeklinde sıralandığı belirlenmiştir. Akademik girişimcilik süreci bir bütün olarak ele alındığında teknoparkların ve TTO'ların (BİGG harici) girişimcilik sürecine çok fazla katkısı olmadığı anlaşılmaktadır.

Akademik girişimciliğin gelişmesi için aşağıdaki noktalar önerilebilir:

- Akademik girişimcilerin bir kısmı akademik çalışmalarını fikirlerini şirketleştirmekte fakat ticarileştirememektedir. Akademik girişimcilerin girişimcilik becerilerini geliştirmelidirler.
- Akademik çalışma alanlarını belirlerken piyasa ihtiyaçlarına uygun ticarileştirilecek konular araştırılması başarılarını arttırabilecektir.

- Başta TÜBİTAK olmak üzere desteklerden daha fazla yararlanmaya çaba göstermeleri girişimcilerin başarılı olması açısından önemlidir.
- Akademisyenlerin daha fazla girişimcilik faaliyeti gerçekleştirmeleri için Teknopark ve TTO'ların tüm akademisyenlere yönelik faaliyetler gerçekleştirmeleri önem arz etmektedir.

Akademik girişimcilik ile ilgili ileriki çalışmalarda aşağıdaki konular ele alınabilir:

- Araştırma daha büyük ölçekli Teknoparklarda Ve özellikle başarılı olmuş akademik girişimciler ile yapılmak suretiyle genişletilebilir.
- Bu çalışma nitel olarak kurgulanmıştır. Yeni çalışmalar nicel veya karma olarak kurgulanabilir.
- Akademik girişimcilerin şirket performansları da analiz edilebilir.
- Akademik girişimciler ile diğer girişimciler arasındaki fark ve benzerlikler araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akarsu, O., & Döven, M. S. (2022a). Girişimcilik Yönelimini Etkileyen Faktörler: Teknoparklarda bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(1), 143-164.
- Akarsu, O., & Döven, M. S. (2022b). Girişimci ve girişimcilik kavramları üzerine tarihsel bir değerlendirme: tanımlarda yer alan ortak vurgular. *Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 10(1), 1-24.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Buyurgan, E. (2019). Akademik Girişimciliğe Etki Eden Bireysel ve Örgütsel Faktörler. *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Türkiye.*
- Demirtaş, Ö. (2014). Akademik Girişimcilikte Bireysel ve Sosyal Faktörlerin Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 189-207.
- Dollinger, M. J. (2008). *Entrepreneurship*. Marsh Publications.
- Eren, A. (2022). Girişimsel Öz- Etkinlik ve Fırsat Tanımlamanın Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Niyetleri Üzerindeki Rolünün İncelenmesi: Karabük Üniversitesinde Bir Araştırma. *Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Karabük, Türkiye .*
- Esmer, A. H. (2019). Dış Ticaret Firmalarının Endüstri 4.0 Uygulama ve Süreçlerine Dair Nitel Bir Araştırma. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 109. Sakarya, Türkiye.*
- Kalça, A., Dindaroğlu, Y., & Bal, B. (2017). Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Özelinde Akademik Filiz İşletmelerin Kuruluşunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: Türkiye Örneği. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 485-500.
- Köker, A. R. (2021). Girişimcilik Sürecinde Sosyal Ağ İlişkilerinin Evrimi. *ASEAD 7. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu*, 558-575. Antalya, Kemer, Türkiye.
- Sipahi, H. (2023). Türkiye'de Akademisyen Girişimcilerin Girişimcilik Niyetlerine Etki Eden Belirleyicilerin Analizi. *Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 247. Giresun, Türkiye.*
- Sipahi, H., & Genç, K. Y. (2022). Akademik Girişimcilik Literatürünün Bibliyometrik Analizi. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(2), 523-538.
- Stal, E., Andreassi, T., & Fujino, A. (2016, Nisan-Haziran). The role of university incubators in stimulating academic entrepreneurship. *IMR Innovation Management Review*, 13(2), 89-98.
- Yücel, E., & Sezgin, O. B. (2022). Akademik Girişimcilik Motivasyonları ve Faaliyetleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*, 37(2), 536-564.
- Zengin, O., Gemlik, H. N., & Çengel, Ö. (2021). Akademisyenlerin Girişimci Kişilik ve Özellikleri Hakkındaki Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma. *Econharran Harran Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(8), 49-74.

GİRİŞİMCİLİĞİN BAŞLANGICINDA ÖRGÜTSEL DAMGALAMANIN ROLÜ

Öğr. Gör. Ahmet KUMRU

Afyon Kocatepe Üniversitesi, akumru@aku.edu.tr

Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Afyon Kocatepe Üniversitesi, bozkara@aku.edu.tr

ÖZET

Örgütlerin kuruluş bağlamlarının kalıcı izlerini taşıması yönündeki, Selznick ve Stinchcombe'nin görüşü çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Örgütsel damgalama literatürü araştırmaları ağırlıklı olarak kurucuların kuruluş aşamasındaki kararlarının ve erken kuruluş dönemindeki çevresel koşulların örgütün büyümesini ve hayatta kalması üzerindeki etkisi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Diğer taraftan girişimcinin nasıl damgalandığı ve bu damgalamanın girişimciyi ve girişimi nasıl etkilediği hususunda çok az çalışma bulunmaktadır. Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile start-up kurucularından veriler toplanmıştır. Elde edilen bulgular kurucuların girişimcilik eylemlerinin nasıl damgalandığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel damgalama, girişimcilik, örgütsel damgaların oluşumu

GİRİŞ

Örgütsel damgalama teorisi bireylerin ve örgütlerin hassas bir dönemdeki etkiler sonrasında belirli özellikler geliştirdiklerini, hassas dönem sonra erdikten uzun zaman sonra dahi geliştirdikleri bu özellikleri ısrarla sürdürmeye devam ettiklerini açıklamaktadır (Marquis ve Tilcsik, 2013). Örgütsel damgalama literatüründe yer alan çalışmalar, teknolojinin (Zyglidopoulos, 1999), ekonomik koşulların (Wang ve Luo, 2019), kurucu özelliklerinin (Nasaw, 2006), siyasi liderlerin (Raynard vd., 2013) ve kurumsal koşulların (Johnson, 2007) örgütler üzerinde kritik öneme sahip kalıcı izler bıraktığını göstermektedir. Bireyler üzerindeki örgütsel damgaların araştırıldığı çalışmalar, ekonomik ve teknolojik koşulların (Schoar ve Zou, 2011; Sotirakopoulos vd., 2023), kurumsal koşulların (Jeong vd., 2020) ve bireylerin (Bourmault ve Antebay, 2020) bireyler üzerindeki izlerine yoğunlaşmaktadır. Yapılan araştırmalar girişim kurma aşamasında yaşananların örgütün gidişatı üzerinde kalıcı bir etki oluşturduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, kariyerinin başlangıcı sırasında yaşanan olguların, sonraki iş hayatında bireyin üzerinde kalıcı etkiler bıraktığı da yapılan çalışmalarda görülmektedir.

Her ne kadar örgütsel damgalama ve girişimcilik konusunda yapılan çalışmalar literatüre önemli katkılar sunmuş olsa da, çalışmalar genellikle örgüte odaklanmakta ve örgütsel damgalamanın girişimin başlangıcında başladığını varsaymaktadır (Marquis ve Tilcsik, 2013). Bununla birlikte kurucular damgalanan varlıklar olabildiği gibi damga kaynağı da olabilmektedir. Belirli damga kaynakları kurucuları girişimlerine başlamadan önce etkileyebilmekte, bunun sonucunda kurucunun kararlarını ve girişimin gidişatını etkileyecek boyutta kurucunun kariyeri boyunca devam edebilmektedir (Mathias vd., 2015).

Örgütsel damgalama araştırmalarının, girişimcilerin girişimlerini kurmadan önceki maruz kaldıkları damgalara odaklanmamış olması çalışmanın önemini artırmaktadır. Çalışmada girişimcilerin girişimlerini kurmadan önceki maruz kaldıkları damgaları tespit ederek bu damgaların girişimcilik eylemi üzerindeki rolünü derinlemesine anlamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile start-up kurucularından veriler toplanmıştır.

Araştırmanın literatüre iki önemli katkı sağlaması beklenmektedir. İlk olarak, belirli damga kaynaklarının girişim öncesinde kurucular üzerinde nasıl kalıcı bir etkiye yol açtığını anlamak ve bu izlerin girişimcilik eyleminin başlangıcındaki etkisini ortaya koymaktır. İkinci olarak, girişimcilik eylemini belirleyen faktörlere farklı bir bakışı ile yaklaşarak, örgütsel damgalama perspektifinden girişimcilik eyleminin oluşumu ile ilgili teoriye katkı sağlamaktır.

1. ÖRGÜTSEL DAMGALAMA

Örgüt teorisinin başlangıcından bu yana örgütsel oluşum süreci örgüt teorisi çalışmacılarının temel alanlarından birisi olmuştur. Erken dönem örgüt teorisyenlerinden Selznick ve Stinchcombe, örgütlerin nasıl oluştuğunu, eylem için örgütlerin kendi iç mantıklarını nasıl geliştirdiklerini ve erken sürecin etkilerinin zaman içerisinde nasıl devam ettiğini anlamak için zemin hazırlamışlardır. Stinchcombe (1965), ileri sürmüş olduğu örgütlerin kuruluş bağlarından kalıcı bir damga taşıdıkları fikri örgütsel damgalama teorisinin temelini oluşturmuştur. Buna benzer şekilde Selznick (1957), örgütlerin tarihsel sürekliliğe sahip olduğunu, örgütlerin kuruluşlarındaki temel değerlerini ve geçmiş taahhütlerini yansıtabilecek biçimde tutarlı hareket ettiklerini vurgulamıştır.

Örgütsel damgalamayı, “kısa bir duyarlılık döneminde, odak bir varlığın çevrenin belirgin özelliklerini yansıtan bir özellik geliştirdiği ve bu özellikleri değişen çevresel koşullara rağmen devam ettirdiği bir süreç” olarak tanımlamak mümkündür (Marquis ve Tilcsik, 2013). Bu tanıma göre örgütsel damgalamanın üç temel özelliği bulunmaktadır. Bu özelliklerden birincisi kısa hassas bir dönemin varlığı, ikincisi çevrenin güçlü etkisi ve üçüncüsü geliştirilen özelliklerin kalıcılığıdır. Örgütsel damgalama hipotezinin merkezi ilkesi, oluşum sırasında şekillenen özelliklerin, varlıklar (bireyler, örgütler) üzerinde kalıcı ve sürekli bir etkiye sahip olmasıdır (Stinchcombe, 1965; Marquis ve Tilcsik, 2013). Girişimciler bir örgütsel damganın oluşumunu kurucu bağlam içerisinde şekillendirmekte ve kurucu bağlamın unsurlarını örgütlerine taşıyarak örgütlerinin hangi ayırt edici özellikleri benimseyecekleri hususunda damgalayıcı olmaktadır (Johnson, 2007). Örgütlerde kuruluş dönemi ve bireylerde kariyerlerinin ilk oluşum yılları hassas dönem olarak ele alınabilmektedir (Marquis ve Tilcsik, 2013).

Örgütsel damgalama literatüründe girişimcilik üzerine yapılan çalışmalar genel olarak iki yaklaşımdan birisini benimsemektedir (Mathias vd., 2015). İlk yaklaşım durum odaklı yaklaşım olup kuruluş sırasındaki teknolojik, sosyal ve ekonomik koşulların kuruluşların gelecekteki üzerinde nasıl bir kalıcı etkiye sahip olacağına bakmaktadır (Boeker, 1989; Eisenhardt ve Schoonhoven, 1990; Milanov ve Fernhaber, 2009). Bu çerçeveden bakıldığında kuruluş koşulları (çevre, ortaklıklar, rekabet, kaynaklar ile diğer iç ve dış faktörler) örgütü etkilemekte ve örgüt üzerinde kalıcı izler bırakabilmektedir (Hannan, 1998; Sapienza vd., 2006; Mathias vd., 2015). Yapılan çalışmalar, kaynak kısıtlılığının örgütün kuruluşunu ve gidişatını nasıl etkilediğini (Carroll ve Hannan; 1989), kuruluş sırasındaki teknolojik ve sosyal koşulların zaman içerisinde şirket içi ağ yapılarını etkilemeye devam ettiğini (Marquis, 2003), kuruluş sırasındaki olumsuz ekonomik koşulların yeni kurulan kuruluşların ilerleyen dönemdeki karlılıkları üzerindeki etkisinin devam ettiğini (Kwon ve Ruef, 2017), ilk ortaklıkların yeni bir girişimin gidişatının belirleyici olabileceğini (Milanov ve Fernhaber, 2009) ortaya koymaktadır.

İkinci yaklaşım karar odaklı yaklaşımdır. Bu yaklaşım girişimcilerin ilk kararlarının gelecekteki sonuçlar üzerinde kalıcı bir etkiye sahip olduğunu öne sürmektedir (Bird, 1992; DeTienne, 2010). Karar odaklı yaklaşımda kurucular, girişimlerinin gelişimi için önemli olan kararları kuruluştan önce alarak örgütlerini damgalamaktadırlar. Yapılan çalışmalar, girişimin erken dönemlerinde büyüme stratejisi geliştiren girişimcilerin örgütlerine damga vurduğunu ve büyüme hedeflerine ulaşma olasılıklarının daha yüksek olduğunu (DeTienne, 2010), bir pozisyonda bulunan bireylerin sonraki pozisyon sahiplerini kısıtlayan ve haleflerinin işten ayrılma oranlarını etkileyen miraslar bıraktığını (Beckman, 2007), ilk kuruluş kararlarının yeni girişimin büyüme potansiyeli ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu (Bamford vd., 2000) göstermektedir.

Marquis ve Tilcsik (2013), örgütsel damgalama literatürünü inceledikleri çalışmalarında, “açıkça bireysel düzeydeki izler bireysel biliş ve davranışı şekillendirmenin çok ötesinde önemli sonuçlara sahip olabilir”, ancak bu tür araştırmalar henüz “ciddi ampirik ilgi görmemiştir”, ifadesi ile örgütsel damgalama sürecinin girişimcilerin karar verme ve girişimin yörengelerini nasıl etkilediklerine dair çok az bilgi olduğunu vurgulamaktadır. Örgütsel damgalamanın girişimcilik üzerine yapılmış olan çalışmalarında, girişimcilerin aldıkları kararlar yolu ile damgalayıcı oldukları bilinmektedir (Boeker, 1988; Breugst vd., 2014). Girişimcilerin bir damgalama sürecinden geçebilecekleri ve örgütlerini şekillendirmede oldukça etkili olabilecekleri göz önüne alındığında (DeTienne, 2010), girişimcinin nasıl damgalandığını keşfetmek önemli cevapları olan bir soru olmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Girişimcilik damgasının oluşumunun yeteri kadar ilgi görmemiş olmasının sebebi bireylere ve onların yaşamlarına derinlemesine bakmaktaki ampirik zorluktan kaynaklanabilmektedir (Mathias vd., 2015). Araştırmada girişimcilerin karar verme süreçlerine derinlemesine bakmaya olanak tanıyan nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Araştırmada ele alınan soru şu şekildedir: Bireyleri girişimci olmaya yönlendiren örgütsel damgalar nasıl oluşmaktadır?

Araştırmanın keşfedici tasarımı, bireylerin ilk girişimlerini başlatmaya ve girişimci davranışını sürdürmeye yönlendiren, hassas dönemlerde meydana gelmiş olan aynı zamanda etkisi hala devam eden örgütsel damgalara odaklanmaktadır.

Girişimcilik damgasının oluşumu ele alınırken Şimşek vd. (2015), tarafından belirlenmiş olan teorik çerçeve takip edilmiştir. Bu bağlamda damgalanan varlıklar olarak ele aldığımız girişimcilerin, bilişsel ve duygusal faktörlerinin gelişimini daha iyi anlamaya odaklanılmaktadır. Bu doğrultuda 8 start-up firma kurucusu ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Kilit bilgi kaynağı olan kurucular ile yapılan görüşmeler 45 ila 90 dakika aralığında sürmüştür. Elde edilen veriler yazıya dökülmüş, Maxqda analiz programına aktarılarak tümevarımsal analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Analiz esnasında katılımcıların ifadeleri arasındaki benzerlikler ve farklılıklardan yola çıkarak detaylı incelemeler sonucunda potansiyel damga kaynakları ile ilgili birinci dereceden kodlar elde edilmiştir. İlişkili kodlar eksenel kodlama yöntemi ile ve literatürden faydalanılarak kategorilere dönüştürülmüştür. Çok sayıda kategori belirlemesi sonucunda bu kategorilerden temalar oluşturulmuştur.

3. BULGULAR ve TARTIŞMA

Araştırma bulgularından hareketle bireyi girişimci olmaya yönlendiren örgütsel damgalar tespit edilerek, damgalanmış bireyin girişimci eylemindeki örgütsel damgaların izleri incelenmektedir. Elde edilen temalardan hareketle damga kaynakları, aile ve arkadaşlar, teknoloji ve çevre, geçmiş iş deneyimleri olarak ele alınmış ve damga kaynaklarının girişimcilik eylemi üzerinde nasıl silinmez bir rolü olduğu tartışılmıştır.

3.1. Damga Kaynağı: Aile ve Arkadaşlar

Araştırmada ailenin ve arkadaşların girişim eylemi üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu etki girişimcilerin geçmişteki ve mevcut karar alma mekanizmaları üzerinde kendisini göstermeye devam etmektedir. Bireysel damgalar genellikle girişimcilerin yaşamının erken dönemlerinde ortaya çıkmakta ve girişimci olmak onların kimliklerinin kritik bir parçası haline gelmektedir. Bu şekilde damgalanan bireyler her fırsatta girişimci olmanın yollarını aramakta ve girişimlerine tutkuyla bağlanmaktadır.

“Aslında içine doğduğum hayat benim babam çiftçi anne tarafı dayılarım, sanayici bir taraftan teknik olarak kendimi tarımın ve sanayinin içinde geliştirirken, bir taraftan da dedem esnafta tacirdi. Bu üçlemenin içerisinde büyürken hem teknik olarak bir şeyleri nasıl geliştirebileceğimizi gördüm, ... Bugün ben bu işi yapıyorsam babamın bana kattıkları ile yapıyorum. Tıpkı kuruluşlarda, şirketlerde, örgütlerde kurucusunun izlerinin taşınması gibi bir şey bu çok önemli. Yani insanlık olarak biz Anadolu tabiriyle birbirimize el veriyoruz aslında.” (Girişimci 2)

“Hani dijitalde bir iş yapacağımı biliyordum ama sektör olarak herhangi bir şeye karar vermemiştim. Sonra benim gibi girişimciliğe adım atmak isteğini bildiğim ve güvendiğim yine kariyeri olarak, profesyonel olarak çalışan arkadaşlarımla da konuştum, beraber yola çıktım. Onlardan da olumlu bir geri bildirim alınca hadi bakalım o zaman ne iş yapalım?” (Girişimci 1)

“Bir arkadaşım ilk girişimcilik yarışmasına davet etmişti. Onunla birlikte bir girişimcilik yarışmasına katıldım. Sonrasında bunun benim gerçekten ilgimi çektiğini fark ettim.” (Girişimci 7)

“Konuştuğumuz arkadaşlarımız vardı. Sonuçta o dönemde Almanya’da iken konuşuyorduk. Zaten düşünmeye ve çalışmaya o zaman başlamıştık. Bu dünyadan bazı insanlarla sohbet ettik. Ben de açkçası ve hani oradan cesaret aldık diyebilirim arkadaşlardan diyeyim...” (Girişimci 8)

Girişimcilik eyleminin başlangıcında içine doğulan ailenin etkisinin önemi araştırma bulgularından görülmektedir. Aynı zamanda arkadaşlıkların, dostlukların da girişimcilik eyleminin başlangıcında etkisinin önemli boyutlarda olabilmektedir. Kimi girişimcilerde aile kimi girişimcilerde arkadaşlar damga kaynağı olarak etkili izler bırakabilmekte ve girişimin başlangıcından sonraki süreçlerde de girişimcinin bilişsel davranışları üzerinde kalıcı etki yaratabilmektedir.

3.2. Damga Kaynağı: Geçmiş Deneyimler

Kurucunun iş tecrübeleri ve bilgi birikimleri belirgin bir damga kaynağı olarak görülmektedir (Şimsek vd., 2015). Araştırma sonuçlarında görüldüğü üzere birçok girişimcinin girişimci olmadan önce mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. Bir girişim hakkında ön bilgi sahibi olmak girişimcinin bilişsel zihniyeti için kritik öneme sahiptir.

“Lise yıllarıdayken aslında bir bilgisayar destekli tarım yapacak şirket kurma hayaliyle okuyordum. Gündüz derslere giderken teknik olarak kendimi geliştirirken akşamları ve hafta sonları da ticaret nezdinde iş geliştirme nezdinde, tekniğin haricinde diğer noktalarda neler yapılabilir girişimcilikle alakalı onları araştırıyordum. Bütün bunları bilinçli bir şekilde uzun yıllardır çalışıyordum.” (Girişimci 2)

“Boğaziçi makinede son sene 2 dersim kalmıştı. O noktada evet girişimci olmak istiyorum ama bir yandan paraya ihtiyacım var ama 2 dersim kaldığı için bir işe giremiyordum. Diploma istiyorlar. Stajyer olarak bir yerde doğru düzgün sorumluluk alamıyorum. Doğru düzgün para da kazanamıyorum. O zaman dedim ki hani burada hem benim zamanım var hem zaten staja girsem sorumluluk almıyorum, doğru düzgün para kazanmıyorum. Bu bir sene o noktada hani benim için denemek için büyük bir fırsat istediğim şeyi, deyip o okulu uzatmamı avantaja çevirdim.” (Girişimci 7)

“Ben girişimci olmadan önce yaklaşık bir işte 21 senelik falan bir profesyonel geçmişe sahip çalıştım aslında... En son ... (şirketinde) yönetim kurulu üyesiydim hem de satıştan sorumlu genel müdür yardımcısıydım aynı zamanda... Fakat profesyonel hayatın içerisinde yaşadığımız sıkıntılarda zaman zaman sizi aslında bu hayalinize yaklaştıran faktörler olabiliyor. İşte patronunuza gerilebiliyorsunuz. Meslektaşlarınızla gerilebiliyorsunuz, vesaire öyle bunaldım ve artık hani artık kendi kararlarımı vereyim, kimseye biat etmeyeyim kimsenin kararlarını uygulamak zorunda kalmayayım dediğim bir dönemde zaten içimde olan, zaten bir gün yapmayı istediğim girişimcilik fikrini dediğim gibi 40 yaşında hatta 40 yaşımın doğum günü sabahı, karar verdim.” (Girişimci 1)

“Ben üniversite mezunu olduktan sonra 3 ay bir yerde çalıştım ve o süre boyunca, bir yerde çalışamayacağımı fark ettim. Sonrasında da böyle bir iş fikri bulduk. Bunu yaptık.” (Girişimci 3)

Örnekleme yer alan girişimcilerin uzun yıllar profesyonel olarak ve üst yönetim kadrolarında tecrübelerinin etkisinin, eğitim hayatlarının, ilk iş deneyimindeki yaşanmışlıklarının girişimcilik eylemi üzerinde damga kaynağı olduğu görülmektedir.

3.3. Damga Kaynağı: Teknoloji ve Çevre

Çevre ve teknolojik gelişmeler girişimcilerin eylemleri üzerinde etkili olabilmektedir. Çevrenin etkisi ile tohumları atılan girişimcilik eylemi ilerleyen süreçte filizlenmekte somut bir eylem olarak kendini gösterebilmektedir. Diğer taraftan teknolojik gelişmeler ve bunların yarattığı fırsatlar girişimcilik eylemi üzerinde etkili olabilmektedir.

“Ben Boğaziçi Üniversitesi'nde Makine mezunuyum. Çevre diyebilirim. Yani çevrenin çok büyük bir önemi var. Hani ben girişimcilikle üniversitede tanıştım.” (Girişimci 7)

“Yani internet bir ortam sağladı. Günün sonunda benim girişimciliğim bir online girişimcilik, online girişimcilikte böyle bir şey var, hani o dünyayı sevdim.” (Girişimci 8)

“Bu teknolojik faydanın kullanılması için, teknoloji transferiyle topluma yaygınlaşmalı, onu düşünürken ben neden girişimci olmayayım? Burada kendimde de bu ışığı gördüm.” (Girişimci 2)

Örnekleme yer alan girişimcilerin girişim öncesi çevresinin, internet gibi teknolojik koşulların ve teknoloji bilgisinin girişimcilik eyleminin başlangıcı üzerinde damgalayıcı etkisi olduğu görülmektedir.

Literatürdeki araştırmalar kurucu kararlarının ve kuruluş koşullarının girişimler üzerinde iz bıraktığını sonrasında girişimlerin gelecekte izledikleri yolu etkilediğini göstermektedir (DeTienne, 2010).

Araştırma sonuçlarına dayanarak, farklı damga kaynaklarının girişimcilerin girişimleri ile ilgili karar verme ve öncelikleri üzerinde nasıl etkileri açıklanmaktadır. Bu açıdan araştırma literatürde az yer bulmuş olan bir noktaya odaklanmaktadır.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, örgütsel damgaların girişimcilik eylemi üzerinde nasıl bir etkisi olduğu tümevarımsal metotla araştırılmıştır. Kurucu bireyler ile yapılan görüşmeler sonrasında elde edilen veriler derinlemesine analiz edilerek hassas dönemler ve bu hassas dönemlerde yaşananların bıraktıkları izler girişimcilik eylemi açısından ele alınmıştır. Araştırma bulguları bireylerin hassas dönemlerde yaşadıklarının girişimcilik eylemi üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Hassas dönemler, kimi girişimci için çocukluk dönemi iken bir başka girişimcide ilk iş deneyimi olabildiği görülmektedir. Örneklemde yer alan girişimcilerin aile, arkadaşlar, çevre, teknoloji ve geçmiş tecrübelerinden gelen damgalarla girişimcilik eyleminin başlangıcını şekillendirdikleri görülmektedir. Çalışmanın birincil katkısı, bireysel düzeydeki örgütsel damgaların girişimci eyleme ilişkin örgütsel damgalama çalışmalarıyla bütünleştirilmesidir. Çalışmanın bir diğer katkısı, girişimci eylemin başlangıcı hususunda geçmişin nasıl ve neden önemli olduğuna odaklanması bakımından mevcut literatürde az yer bulmuş bir konuyu ele almış olmasıdır.

Araştırmanın geçmişte yaşanmış olan hassas dönemlerdeki damgalara ve damgaların nasıl sonuçlar oluşturduğu üzerine odaklanmış olması, geriye dönük önyargıya neden olabilmesi açısından araştırma için bir kısıt oluşturmaktadır. Damgalama sürecini damgalar ortaya çıkmadan önce inceleyerek öğrenme sürecine odaklanacak uzun süreli araştırmalar geriye dönük önyargıları en aza indirebilecektir.

KAYNAKÇA

- Bamford, C.E.,Dean, T.J.,McDougall, P.P., (2000) An Examination Of The İmpact Of İnitial Founding Conditions And Decisions Upon The Performance Of New Bank Start-Ups. *J. Bus. Ventur.* 15, 253–277.
- Bird, B., (1992). The Operation Of İntentions İn Time: The Emergence Of The New Venture. *Enterp. Theory Pract.* 17, 11–20.
- Boeker, W. (1987). Strategic Origins: Entrepreneurial and Environmental Imprinting at Founding. *Academy of Management Proceedings*, 1987(1), 150–154. <https://doi:10.5465/ambpp.1987.17534046>
- Boeker, W. (1988). Organizational Origins: Entrepreneurial And Environmental İmprinting Of The Time Of Founding. In: Carroll, G. (Ed.), *Ecological Models of Organizations*. Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA, pp. 33–51.
- Bourmault, N., & Anteby, M. (2020). Unpacking the Managerial Blues: How Expectations Formed in the Past Carry into New Jobs. *Organization Science*, 31(6), 1452–1474. <https://doi:10.1287/orsc.2020.1361>
- Breugst, Nicola & Patzelt, Holger & Rathgeber, Philipp. (2014). How should we divide the pie? Equity distribution and its impact on entrepreneurial teams. *Journal of Business Venturing*. 30. 10.1016/j.jbusvent.2014.07.006.
- Carroll, G.R.,Hannan, M.T., (1989). Density Dependence İn The Evolution Of Populations Of Newspaper Organizations. *Am. Sociol. Rev.* 1, 524–541.
- C. M. (2006). The Influence of Founding Team Company Affiliations on Firm Behavior. *The Academy of Management Journal*, 741–758.
- DeTienne, D.R., (2010). Entrepreneurial Exit As A Critical Component Of The Entrepreneurial Process: Theoretical Development. *J. Bus. Ventur.* 25, 203–215.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, And Growth Among US Semiconductor Ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 504–529.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology Of Organizations. *American Journal Of Sociology*, 82(5), 929–964.

- Jeong, Y.-C., Leblebici, H., & Kwon, O. (2021). How institutional and ecological forces shape the career profiles of organizational leaders: An analysis of US law school deans, 1894–2009. *Human Relations*, 74(9), 1370–1395. <https://doi:10.1177/0018726720915966>
- Johnson, V. (2007). What Is Organizational Imprinting? Cultural Entrepreneurship in the Founding of the Paris Opera. *American Journal of Sociology*, 113(1), 97–127. <https://doi:10.1086/517899>
- Kwon, S.-W., & Ruef, M. (2017). The imprint of labor markets on entrepreneurial performance. *Journal of Business Venturing*, 32(6), 611–626. <https://doi:10.1016/j.jbusvent.2017.08.002>
- Marquis, C. (2003). The Pressure of the Past: Network Imprinting in Intercorporate Communities. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 655–689. <https://doi:10.2307/3556640>
- Marquis, C., & Tilcsik, A. (2013). Imprinting: Toward a Multilevel Theory. *Academy of Management Annals*, 7(1), 195–245. <https://doi:10.5465/19416520.2013.766076>
- Mathias, B. D., Williams, D. W., & Smith, A. R. (2015). Entrepreneurial inception: The role of imprinting in entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 11–28. doi:10.1016/j.jbusvent.2014.07.004
- Milanov, H., Fernhaber, S.A., (2009). The impact of early imprinting on the evolution of new venture networks. *J. Bus. Ventur.* 24, 46–61.
- Milanov, H., & Shepherd, D. A. (2013). The importance of the first relationship: The ongoing influence of initial network on future status: The Importance of the First Relationship. *Strategic Management Journal*, 34(6), 727–750. <https://doi:10.1002/smj.2109>
- Nasaw, D. (2006). *Andrew Carnegie*. New York: Penguin Press.
- Raynard, M., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (2013). Legacies of logics: Sources of community variation in CSR implementation in China. In M. Lounsbury & E. Boxenbaum (Eds.), *Research in the sociology of organizations: Institutional logics in action* (pp. 243-276). Bingley: Emerald Group.
- Sapienza, H.J., Autio, E., George, G., Zahra, S.A., 2006. A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Acad. Manag. Rev.* 31, 914–933.
- Selznick, P. (1957). Leadership in administration: a sociological interpretation. In *Leadership in administration: a sociological interpretation* (pp. xii, 162–xii, 162).
- Simsek, Z., Fox, B. C., & Heavey, C. (2015). “What’s Past Is Prologue”: A Framework, Review, and Future Directions for Organizational Research on Imprinting. *Journal of Management*, 41(1), 288–317. <https://doi:10.1177/0149206314553276>
- Schoar, A., & Zuo, L. (2011). Shaped by booms and busts: How the economy impacts CEO careers and management style (Working Paper). National Bureau of Economic Research.
- Sotirakopoulos, P., Mount, M. P., Guven, C., Ulker, A., & Graham, C. (2023). A tale of two life stages: The imprinting effect of macroeconomic contractions on later life entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 38(4), 106313. <https://doi:10.1016/j.jbusvent.2023.106313>
- Stinchcombe, A. L. (1965). Organizations and social structure. *Handbook of Organizations*, 44(2), 142–193.
- Wang, D., & Luo, R. X. (2019). Retire in peace: Officials’ political incentives and corporate diversification in China. *Administrative Science Quarterly*, 64(4), 773-809. <https://doi.org/10.1177/0001839218786263>
- Zyglidopoulos, S. (1999), Initial Environmental Conditions and Technological Change. *Journal of Management Studies*, 36: 241-262. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00135>

ENDÜSTRİ 5.0'A DOĞRU, ENDÜSTRİYEL TESİSLERDE ÇALIŞAN DUYGULANIMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER – BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI²

Zeynep Ceren ENÇ

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, cerenenc@yahoo.com

Prof. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, asena.gulova@cbu.edu.tr

“İnsanoğlunun kendisi ve kaderiyle ilgilenmek, bütün teknik çabaların ana amacı olmalı. Çizelgelerinizin ve denklemlerinizin arasında bunu asla unutmayın.”

Albert Einstein

ÖZET

Otomasyon, yapay zeka, artırılmış gerçeklik, big data, karanlık fabrikalar, cobotlar... Dijital dönüşüm, Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 ... Bu kavramlar, günlük yaşam rutinlerimize ve çalışma hayatımıza hızlı ve her geçen gün yeni gelişmelerle girmeye devam etmektedir. Teknolojinin bu hızda ilerlerken insanların bu hızla uyumlanması sürecinin ne gibi sorunlar ve zorluklar ortaya çıkaracağı ise çeşitli disiplinlerde tartışılmaktadır. Bu çalışma devam eden bir doktora tezinin sözü edilen dönüşüm ve değişimin mavi yaka personeli üzerindeki olası etkilerini öngörmeyi amaçlayan kısmını içermektedir. Bu aşamada otomasyon süreçlerinin sosyo-teknik sistemler bağlamında ele alınması ve özellikle de endüstriyel tesislerde otomasyon süreçlerinde çalışan saha personelinin (mavi yaka) bu süreçlerdeki duygulanımının (affect) incelenmesi planlanmaktadır. Alanyazında duygulanımı etkileyen faktörler belirlendiğinde, hazırlanacak anket çalışması ile bu faktörlerin doğruluğu test edilecektir. Çalışmanın pratik bir sonucu olarak da, bu çalışma bağlamında teknolojinin ve otomasyonun kabullenilmesini sağlayacak liderlik araçları da önerilebilecektir.

Anahtar Kelimeler: İnsan-makine etkileşimi (human-machine interaction – HMI/ human robot collaboration - HRC), sosyo-teknik sistemler, duygulanım, otomasyon, cobot.

GİRİŞ

1970'li yıllar ve sonrasında geleceğe yönelik projeksiyonların yer aldığı *post-endüstriyel toplum* (Bell); *bilgi toplumu* (Masuda), (Giddens); *teknokratik çağ* (Brzezinski); *üçüncü dalga toplumu* (Toffler); *kapitalist ötesi toplum* (Drucker); *disorganize kapitalizm* (Lash ve Urry); *postmodern dönem* (Loyatard, Baudrillard) (Belek, 1997) vb. pek çok kuram ve çözümlemeler “sanayi sonrası toplum”unu öngörmede, açıklamada ve kavramada farklı açılardan ve farklı alanlara (siyasal, sosyolojik, teknik, ekonomik, kültürel) göndermeler yapmış olsalar da, temel tezleri bir dönemin kapanmış olduğu varsayımına dayanmaktadır.

Sanayi sonrası topluma eleştirel yaklaşımların varlığı ile birlikte, genelde iyimser ve olumlayan bir yaklaşımdan söz etmek mümkündür. Örneğin Kumar'a göre (1997:13-58) “bütün bu çalışmalarda Batılıların büyük bir çoğunluğunun geçtiğimiz yüzyıl boyunca içinde yaşadıkları toplum bundan böyle yoktur. Yeni teknoloji her yerde az veya çok düzenli bir şekilde yeni hayat biçimini belirler. İş, oyun, eğitim, aile ilişkileri ve duygu yapıları yeni teknik güçlerin basınçlarına ve fırsatlarına uyarlanır ya da teslim olur.

Drucker'a (1994:17-18) göre de “servet yaratan faaliyetler, ne sermayenin üretime tahsisi, ne de emektir-bunların ikisi 19. ve 20. yy' lara ait ekonomi kuramlarının kutuplarıdır- ister klasik, ister

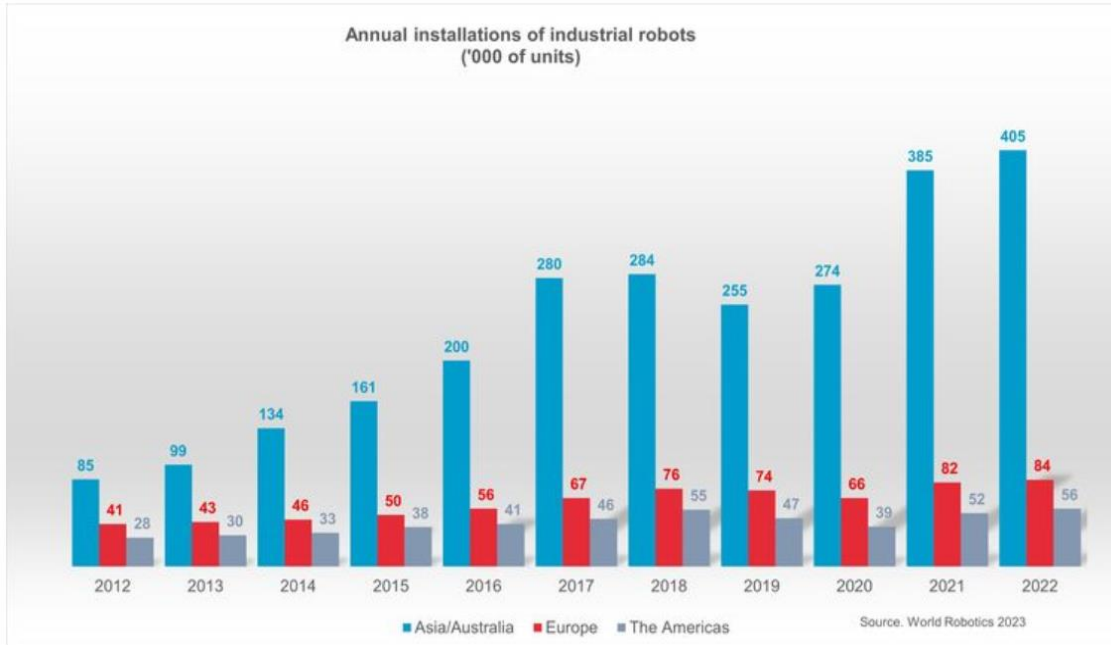
² Bu çalışma, Zeynep Ceren Enç tarafından, Prof. Dr. Asena Altın Gülova danışmanlığında, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde yürütülmekte olan doktora tezinden türetilmiştir.

Marksist, ister Keynesçi, ister Neo-Klasik olsun, şimdi artık değerler “verim”le ve “yenilik”le yaratılmaktadır. Bunların ikisi de bilginin işe uygulanmasıdır. Bilgi toplumunda başta gelen sosyal gruplar “bilgi işçileri” olacaktır. Bu durumda kapitalist ötesi toplumun ekonomik sorunu, bilgi işinin ve bilgi işçisinin verimi olacaktır”. 20. yy’ın ağırlıklı olarak sonlarına doğru yapılmış sözünü ettiğimiz toplumsal çözümlerinin öngörülerinin günümüzden baktığımızda isabetli olduğunu söylemek mümkündür. Bugünden geleceğe baktığımızda ise yeni kavramların hayatımıza girdiği ve yeni anahtar kelimelerin yaşam biçimimizi belirleyeceği de açıktır.

Etrafımızı çepeçevre saran günümüz teknolojisinin anahtar kelimeleri, büyük veri (Big Data), yapay zekâ (artificial intelligence, AI) ve nesnelerin internetidir (the Internet of Things, IoT). Son 15 yılda baş döndürücü bir hızla akıllı telefonların yaygınlaşması, robotların hayatımızın pek çok alanına girmesi, üretim süreçlerindeki yenilikçi stratejiler, tüketim biçimlerimizde edindiğimiz yeni alışkanlıklar ve nihayetinde bütün bunların bir sonucu olarak yeni iş ve mesleklerin ortaya çıkışı düşünüldüğünde, teknolojinin belirlediği yeni bir paradigma içinde olduğumuzu söyleyebiliriz. Bu değişimin en hızlı ilerlediği alanlardan biri de endüstridir.

Dünya Robotik Enstitüsü Raporu’na göre (Eylül '23) dünya çapında 553,052 endüstriyel robot kurulumu gerçekleştirmiştir ve bu 2022’ye kıyasla %5’lik bir artışa denk gelmektedir. Dünya üzerinde her 10.000 çalışana karşılık 113 robot sayısı düşerken Türkiye’de bu oran yaklaşık 25’tir. Endüstriyel robot kurulumunda liderlik Asya Pasifik bölgesindedir. 2022 yılında Amerika bölgesinde 56,000; Avrupa’da 84,000 endüstriyel robot kurulumu yapılmışken bu rakam Asya Pasifik bölgesinde 405,000 dir. Bu rakamlar hem dünyada hem de ülkemizde üretim süreçlerinde robotların payının hızla arttığının ve artmaya da devam edeceğinin bir göstergesidir. Tablo 1’de yıllara göre dünya çapındaki robot kurulumları verilmiştir.

Tablo 1: Yıl bazlı robot kurulumları



Kaynak: <https://ifr.org/ifr-press-releases/news/world-robotics-2023-report-asia-ahead-of-europe-and-the-americas>

Dolayısı ile endüstriyel dönüşümü hızlandıracak unsurlardan biri olan günümüz işgörenlerinin adaptasyonunun incelenmesi bu yönü ile de önem taşıyacaktır.

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Otomasyonun iş süreçlerine, operasyonel ve finansal hedef göstergelere katkıları sıklıkla araştırma konusudur ve farklı unsurları ile incelenmektedir. Endüstriyel dönüşüm sürecinde odağına insanı alan çalışmaların ise göreceli olarak azlığına dikkat çekilmektedir (Wurhofer ve diğerleri, 2015). Bu

çalışmalar içerisinde de otomasyon süreçlerine duyulan «güven» (trust) ele alınmış, bununla beraber «duygulanım»ın (affect) öneminin altı çizilmekle beraber, hangi faktörlerin duygulanımı artı yada eksi yönde etkilediği daha az ele alınan bir konu olmuştur (Ekman vd., Riedelbauch vd., 2018)

Alanyazında otomasyon ve insan ilişkisinin güven başlığında ele alındığı bağlam özetle: “bilinmezlik ve risk karşısında bir tarafın (agent) diğer tarafın hedeflerini gerçekleştirmesinde göstereceği destek konusundaki tutum» (Norman vd, 2003) olarak belirtilmektedir. Duygulanım kavramının ele alınacağı bağlam ise Norman, Ortony ve Russell’in çalışmasından hareketle: duygulanım ve duygu sistemi ile olayların hızlıca değerlendirilip ilk intibanın oluşturulması ve karşılaşılan etmene verilecek psikolojik değer (valence) ve önem (value) olarak ele alınacaktır: olumlu-olumsuz, güvenli-tehlikeli vb.

Otomasyon kavramı kısaca “bir işin insan ile makine arasında paylaşılmasıdır şeklinde tanımlanmaktadır. Robot ise Lasse Rouhiainen’in tanımından hareketle elektronik olarak programlanabilen, veriyi işleyebilen ve yorumlayabilen, hareket edebilen, otonom olarak çalışabilen ve insana benzer akıllı davranışlar gösterilen makineler verilen addır (Rouhainen 2020, s.182). Cobot veya kolaboratif robotlar ise “ortak çalışılan bir alanda insanlarla yan yana etkileşime girerek güvenli bir şekilde çalışabilmeyi sağlayan robotlar” olarak ifade edilmektedir.

Bu çalışmada araştırılmak istenilen konu iki temel varsayıma dayanmaktadır:

1. Birincisi üretimin giderek otomasyona kayacağı ve endüstriyel tesislerdeki robot kullanımının artacağı ve otomasyon süreçleri yaygınlaştıkça, insan ve otomasyon süreçlerinin arasındaki zayıf işbirliğinin daha yüksek maliyetlere ve katastrofik sonuçlara yol açabileceği,
2. İkincisi ise Hawthorne çalışmalarının bulgularında biri olan iş yerlerinin bir sosyal sistem olduğu bulgusundan hareketle insan-insan ilişkilerini etkileyen «duygulanım» faktörünün, insan-otomasyon (insan-makine) ilişkisine de etki edebileceği varsayımdır.

Otomasyon süreçleri yaygınlaştıkça, insan ve otomasyon süreçlerinin arasındaki zayıf işbirliği daha yüksek maliyetlere ve katastrofik sonuçlara yol açabileceği ileri sürülmektedir (Lee & See, 2004). L. Bainbridge, “Ironies of automation,” makalesinde (1983) otomasyonun artması ile sanılının aksine çalışanın öneminin arttığını, sistem karmaşıklıklaştıkça, operatöre düşen görevin ve katkının da arttığını belirtmekte ve bunun bir ironi olduğunun altını çizmektedir.

Bilindiği üzere yönetim teorilerinin gelişiminde sanayi devriminin tetiklediği standardizasyon, verimlilik, formal iş yapısı gibi kavramlar “klasik yönetim teorisi”nin temelini oluşturmaktaydı. İlerleyen dönemde, 1930'lara gelindiğinde Dünya Ekonomik Krizi ve artan işsizliğin gölgesinde yapılan bazı çalışmalar klasik yönetim teorisinden davranışsal (neo klasik) yönetim teorisine giden yolu oluşturdu. Mayo ve arkadaşlarının öncülüğünde gerçekleşen Hawthorne çalışmaları, örgütteki insan faktörüne ve informal yapılara odaklanılmasını sağlamış ve iş yerinin sosyal sistemler olduğunu bulgulamıştır. Hawthorne çalışmalarının diğer ana bulguları arasında iş yerinde doğal liderler bulunduğu, informal grupların olduğu ve iş çıktısının iş yerindeki sosyal faktörlerden etkilendiği yer almaktadır.

Modern yönetim teorisi altında ele alınan “Durumsallık yaklaşımı” da örgütlerdeki esneklik ve çevreye uyum kavramlarını öne çıkarmaktaydı. Özellikle teknoloji değişkeninin örgütteki etkisini inceleyen çalışmalardan biri olan Tavistock araştırma sonuçları da göstermektedir ki: Teknolojik değişiklikler organizasyon yapısı ve işleyişi üzerinde etkilidir. Bu etki işçi devamsızlığından, konulan kuralların eleştirilmesine ve hatta uyulmamasına kadar gitmektedir.

Diğer taraftan insanların teknolojiye günümüzde de sosyal tepkiler verdiği ve bilgisayarlara/robotlara verdikleri tepkilerin çalışma arkadaşlarına verdikleri tepkilere benzer olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Reeves & Nass, 1996). Yeni çağın iş ortamının getirebileceği sorunlara yeni çözümler getirmek gerektiği açıktır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmamızda, insan-otomasyon (insan-makine) ilişkisinde çalışan duygulanımı etkileyen faktörler nelerdir? sorusuna yanıt arayacak bir çerçeve oluşturmak hedeflenmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın

tasarımında; tamamlayıcı karma yöntem ve betimsel model benimsenmiş ve nitel veriler incelendikten bir ölçek geliştirme çalışması öngörülmüştür. Bunun için de sanayi kuruluşlarından seçilecek saha personelinden oluşacak örneklem üzerinden nicel veri toplanması planlanmaktadır.

Plan doğrultusunda; çalışanlar ile yapılandırılmış form üzerinden açık uçlu sorular ile katılımcıların otomasyon sürecindeki deneyimleri iki ayrı zamansal öge üzerinden toplanacaktır. Bu zamansal ögeler:

Otomasyona geçiş öncesi ve otomasyona geçiş sonrası dönem olarak belirlenmiştir. Açık uçlu sorulara, çalışanların öznel değerlendirmelerine de yer vermek amacıyla semantik sorular da eklenecektir (örn: robotlar hakkında ne düşünüyorsunuz?) (Wurhofer vd, 2016).

Bu görüşmelerde farklı endüstriyel olgunluktaki firmalardan örneklem seçilecektir. Olgunluk seviyelerini belirlemek için Metal İşleri İşveren Sendikası'nın endüstriyel ve dijital dönüşümü Türk sanayii ile buluşturmak amacı ile 2019 yılında kurulan MESS Teknoloji Merkezi MEXT'in sağladığı faydalardan biri olan ve dünyada birçok firmanın değerlendirildiği SIRI Endeksi (Smart Industry Readiness Index) baz alınacaktır.

Mülakat sorularına aynı zamanda SIRI Endeksi'nde "Organizasyon" boyutu altında yer alan dört alt başlıkla ilgili sorular da eklenecektir. (İşgücünün Eğitimi ve Gelişimi, Şirketler Arası ve Şirketiçi İşbirliği, Liderlik Yetkinliği, Strateji ve Yönetişim) (Tablo 2)

Tablo 2: SIRI Değerlendirme Matrisi

Değerlendirme Matrisi								
SMART INDUSTRY READINESS INDEX								
SÜREÇ			TEKNOLOJİ			ORGANİZASYON		
Operasyonlar	Tedarik Zinciri	Ürün Yaşam Döngüsü	Otomasyon	Bağlanabilirlik	Zeka	Yetenek Yatkinlığı	Yapı ve Yönetim	
1	2	3	4	7	10	13	15	
Dikey Entegrasyon	Yatay Entegrasyon	Entegre Ürün Yaşam Döngüsü	Üretim Alanı Otomasyonu	Üretim Alanı Bağlantısı	Üretim Alanı Zekası	İş Gücünün Eğitimi ve Gelişimi		Şirketler Arası ve Şirket İçi İş Birliği
			5	8	11	14	16	
			Kurum Otomasyonu	Kurum Bağlantısı	Kurum Zekası	Liderlik Yetkinliği		Strateji ve Yönetişim
			6	9	12			
			Tesis Otomasyonu	Tesis Bağlantısı	Tesis Zekası			

Kaynak: <https://www.mext.org.tr/siri>

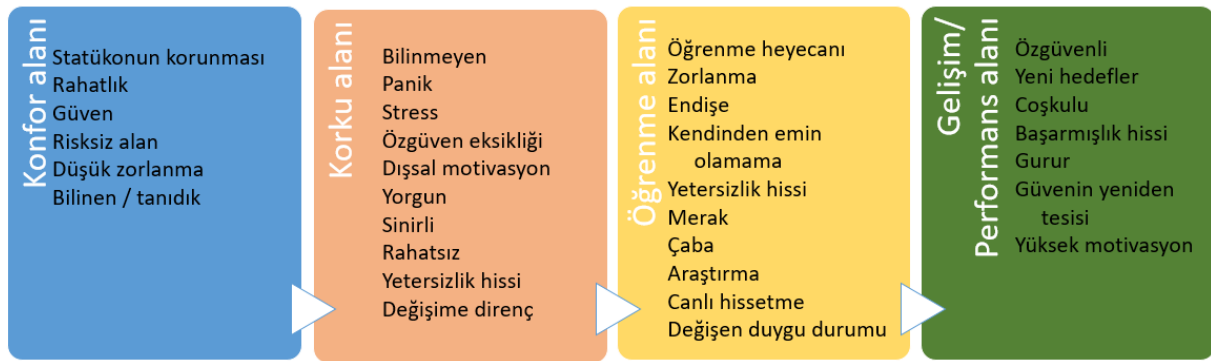
Araştırma kapsamındaki mülakat sorularından bazı örnekler aşağıda verilmektedir:

- Ana sorumluluklarınız, bir gününüz nasıl geçiyor?
- Bizzat sizin, fabrikada robotlarla, otomasyon süreçleri ile birlikte çalıştığınız işleriniz var mı?
- Robotlar/otomasyon gelmeden önce yaptığınız görevler/işler nasıldı?
- Robotlar/otomasyon gelmeden önce fabrikada çalışmanız ortamı nasıldı?
- Fabrikada yapılacak değişim/dönüşüm hakkında, ilk duyuları bilgileri kimden/nereden aldınız?
- Fabrikada yapılacak değişim/dönüşüm hakkında, bu sürecin öncesinde işçilere hangi bilgilendirmeler yapıldı? (Kim, ne zaman, ne içerikte bilgi, sıklık)
- Fabrikada yapılacak değişim/dönüşüm hakkında, bu sürecin öncesinde işçilere hangi eğitimler verildi? (Kim, ne zaman, ne içerikte bilgi, sıklık)

- Fabrikada yapılacak değişim/dönüşüm hakkında, bu sürecin öncesinde işçilerin görüşleri önerileri soruları alındı mı? (Kim, nasıl, hangi sıklıkta)
- Robotlar/otomasyon ile çalışmaya başlayınca yaptığınız görevlerde/işlerde değişiklik oldu mu? Oldu ise neler değiştirdi?
- Robot/otomasyon adaptasyon dönemi ile ilgilenen, görevleri bu olan kişiler var mı fabrikanızda? (Görev, sayı, statü(MY/BY))
- Fabrikanızda bir önceki vardiyanın, o günün akışının, yaşanan sorunların vb paylaşıldığı düzenli toplantılar var mı?
- Robot / otomasyonun sizce işçiye bir faydası var mı? Lütfen görüşlerinizi iletiniz.

Görüşmelerin nitel analizi (tematik analiz) yapıldıktan sonra, çıkan sonuçlardan ana boyutlara ulaşılmaya çalışılacak ve akabinde bu boyutları ölçen bir ölçek geliştirilecektir. Bu ölçek başta pilot çalışma ile test edilecektir. Ölçeğin duygulanım boyutu konfor alanından çıkış evreleri baz alınarak hazırlanacaktır (Tablo 3).

Tablo 3: Konfor alanından çıkış evreleri ve duygulanımlar



Kaynak: Franklin Covey Değişime Liderlik Modeli”nden esinlenilmiştir

BULGULAR VE TARTIŞMA

Literatür taraması, işgörenler ile yapılacak bire-bir görüşmeler ve odak grup çalışmaları, endüstriyel tesislerde görev alan yöneticiler (Fabrika Müdürü, Bakım/Üretim/Yalın/İK Müdürleri vb) ile yapılacak bire-bir görüşmeler ve odak grup çalışmaları, işçi sendikaları ve işveren sendikaları ile yapılacak görüşmeler, ölçek geliştirme ve uygulama aşaması için yapılacak çalışmalar arasındadır. Bu aşamada, literatür taraması, işgören, yöneticiler ve sendikalarla mülakatlar devam etmekte olup, endüstriyel tesislerde özellikle saha personeline (vardiyalı personel/mavi yaka personel) otomasyon süreçlerinin aktarımında halen klasik yöntemlerin benimsendiği (görev tanımı, iş talimatı, standart eğitim, disiplin mekanizmaları vb) elde edilen ön bulgular arasındadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kavramsal ve kuramsal çerçevenin belirlendiği çalışmamızda bu aşamada özellikle sektör yöneticilerinden gelen zaman ve alan ayırma gibi olumlu tepkilerden çalışmadan pratik sonuçların da elde edilebileceği izlenimi sevindiricidir. Bu bağlamda endüstriyel işletmelerde çalışan duygulanımını etkileyen faktörlerin ortaya konulmasında izlenecek yola ilişkin önerilerin tartışılması fayda sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Bainbridge L., “Ironies of automation,” *Automatica*, vol. 19, no. 6, 1983

Belek, İ. (1997) *Postkapitalist Paradigmalar*, Sorun yayınları: İstanbul

Drucker, P.F. (1994). *Kapitalist Ötesi Toplum*, çev. B. Çorakçı, İnkilap kitabevi: İstanbul

- Ekman F., Johansson M. and Sochor J., (2018) «Creating Appropriate Trust in Automated Vehicle Systems: A Framework for HMI Design», *IEEE Transaction on Human machine System*, Vol. 48, No. 1, Feb. 2018
- Kumar, K. (1999) *Sanayi Sonrası Toplumdan Post-modern Topluma: Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları*, Dost Yayınevi: İstanbul
- Lee J. D. and See K. A., (2004) “Trust in automation: Designing for appropriate reliance,” *Human Factors*, vol. 46, no. 1, pp. 50–80, 2004
- Norman D. A., Ortony A., Russell D. M., (2003) «Affect and machine design: Lessons for the development of autonomous machines», *IBM Systems Journal*, Vol 42, No 1, 2003
- Reeves, B., & Nass, C., (1996) «The media equation: How people treat computers, television, and new media like real people and places», ResearchGate publication, Jan. 1996
- Riedelbauch D., Höllerich N. and Henrich D., (2023) "Benchmarking Teamwork of Humans and Cobots—An Overview of Metrics, Strategies, and Tasks," in *IEEE Access*, vol. 11, pp. 43648-43674, 2023, doi: 10.1109/ACCESS.2023.3271602
- Rouhainen L., (2020) “Yapay Zeka: Geleceğimizle İlgili Bugün Bilmeniz Gereken 101 Şey”, Pegasus Yayınları
- Wurhofer D., Fuchsberger V., Meneweger T., Moser C. and Tscheligi M.. (2015) “Insights from User Experience Research in the Factory: What to Consider in Interaction Design”. 4th IFIP 13.6 Working Conference on Human Work Interaction Design, Jun 2015, London, United Kingdom. pp.39-56
- Wurhofer D., Meneweger T., Fuchsberger V., and Tscheligi M., (2016), “Deploying Robots in a Production Environment: A Study on Temporal Transitions of Workers’ Experiences”
- <https://www.mext.org.tr/siri>
- <https://ifr.org/ifr-press-releases/news/world-robotics-2023-report-asia-ahead-of-europe-and-the-americas>

PSİKOLOJİK SERMAYENİN MENTAL İYİ OLUŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN DÜZENLEYİCİLİK ROLÜ: SAĞLIK KURULUŞLARINDA BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Gaye ONAN
Mersin Üniversitesi, gayeonan@mersin.edu.tr

Doç. Dr. Alper Bahadır DALMIŞ
Türk Hava Kurumu Üniversitesi, abdalmis@thk.edu.tr

ÖZET

Hizmet sektörünün en yoğun olmakla birlikte baskı ve zorluklar ile karşı karşıya olan alanlarından biri sağlık sektörüdür. Sağlık çalışanlarının yaşadığı yoğun stres tükenmişlik, kaygı ve depresyon gibi olumsuz duygulara yol açmakta ve bunun sonucunda devamsızlık, düşük iş tatmini ve işten ayrılma gibi istenmeyen örgütsel sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum psikolojik sermaye, mental iyi oluş ve örgütsel destek gibi olumlu çıktıları olan kavramların sağlık sektöründe incelenmesini daha önemli bir hale getirmektedir. Bu çalışmanın amacı psikolojik sermayenin mental iyi oluş üzerindeki etkisini ve örgütsel destek algısının bu etki üzerindeki düzenleyicilik rolünü incelemektir. Araştırmanın örneklemini Ankara ilinde özel sağlık kuruluşlarında çalışan ve kolayda örneklem yöntemiyle seçilen 281 kişi oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda psikolojik sermayenin mental iyi oluş üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte analiz sonuçları örgütsel destek algısının bu etki üzerinde anlamlı ve pozitif bir düzenleyicilik rolü olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik sermaye, Mental iyi oluş, Örgütsel destek

GİRİŞ

Stresli çalışma ortamı çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığını olumsuz etkilemektedir. Sağlık hizmetleri çalışanları aşırı çalışma yükü, düşük maaşlar ve sosyal haklar, uzun çalışma saatleri gibi yoğun stres faktörlerine maruz kalmaktadır. Bu sektörde çalışanların işleriyle ilişkili stres faktörlerine uzun süre maruz kalmaları sonucunda psikolojik sağlıklarının bozulmasından kaynaklanan kriz küresel bir sorun haline gelmiştir (Turale ve Nantsupawat, 2021). Diğer sektörlerle kıyasla en stresli çalışma ortamlarından birine sahip olan sağlık sektöründe çalışanların, sundukları hizmetlerin önemi düşünüldüğünde, mental olarak iyi oluşu bireyi, kurumu ve daha geniş anlamda toplumu ilgilendiren bir konudur. Bu nedenlerden dolayı sağlık çalışanlarının mental iyi oluşlarının öncülleri ve bunu destekleyen psikolojik ve örgütsel kaynakların araştırılması önem kazanmaktadır.

Daha önceki çalışmalar incelendiğinde psikolojik sermaye (Yıldız ve Örcü, 2016), mental iyi oluş (Çankaya, 2020) ve örgütsel destek (Sönmez, 2020) kavramlarının sağlık sektöründe ayrı ayrı olmak üzere yeterince incelendiği görülmektedir. Öte yandan bu kavramlar arasındaki ilişkinin irdelendiği bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Tüm bunlardan yola çıkarak bu çalışmanın amacı sağlık sektöründe çalışanların sahip olduğu psikolojik sermaye ile mental iyi oluşları arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyicilik rolü olup olmadığını tespit etmek olarak belirlenmiştir. Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiler Kaynakları Koruma Teorisi-COR (Hobfoll, 1989) çerçevesinde ele alınmıştır. Aynı zamanda bu çalışmanın, psikolojik sermaye ile çalışanların mental iyi oluşları arasındaki ilişkiyi ortaya koymada algılanan örgütsel destek algısının düzenleyici rolünü analiz etmesi ile gelecekteki araştırmalara da rehberlik etmesi beklenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Psikolojik Sermaye

Psikolojik sermaye “umut, öz yeterlik, dayanıklılık ve iyimserlik ile tasvir edilen olumlu bir psikolojik durum” olarak ifade edilmektedir (Luthans vd., 2004). Psikolojik sermaye bu bileşenlerin toplamından daha yüksek düzeyde çekirdek bir yapıdır. Psikolojik sermayenin arzu edilen tutumlarla pozitif, istenmeyen tutumlarla negatif ilişkisi vardır (Okun, 2022, s.152). Şimdiye kadar gerçekleştirilen araştırmalar psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı, bağlılık, performans ve iş-yaşam tatmini gibi işyerindeki olumlu tutum ve davranışlar ile pozitif bağlantısını ortaya koymuştur (Avey vd., 2010a; Luthans vd., 2007; Liao vd., 2017). Bununla birlikte stres, işten ayrılma niyetleri, tükenmişlik, kaygı, depresyon ve üretkenlik karşıtı işyeri davranışlarıyla negatif ilişkili bir kavramdır (Avey vd., 2011; Yim vd., 2017).

Mental İyi Oluş

İyi oluş kavramı genel olarak psikolojik sermaye çerçevesinde incelenmektedir ve “optimal psikolojik işlevsellik ve deneyim” olarak tanımlanmıştır (Ryan ve Deci, 2001, s.142). İyi oluş kavramı psikolojik (mental) iyi oluşu, öznel iyi oluşu ve işyeri (sosyal) iyi oluşunu kapsayan bir şemsiye kavramdır (Okun, 2022, s.154). Bireyin iyi oluş haline ilişkin bir değerlendirme yapabilmek için tüm bu boyutların dikkate alınması gerekir. Mental iyi oluş başkalarıyla ilişkiler, özerklik, sosyal ilişkiler, bireysel gelişim, hayattaki amaçlar, kendini kabul etme, geçmiş yaşamlar, biyolojik sağlık, sosyo-ekonomik durum, sosyal destek, olumlu duygulanım ve yaşam doyumu gibi birçok faktör tarafından etkilenmektedir (Ryff ve Singer, 2008). Mental iyi oluş kavramının örgütsel açıdan önemli bir yeri bulunmaktadır çünkü örgütler için faydalı olduğu kabul edilen pek çok kavram ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Konu ile ilgili araştırmalar genel olarak çalışanların iyi oluşunun işle ilgili performans, iş tatmini, işe bağlılık ve yenilikçi davranış gibi faktörlerle olumlu yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Xerri ve Reid, 2018; Dreer, 2021).

KAVRAMLAR ARASI İLİŞKİLER

Psikolojik Sermaye ve Mental İyi Oluş

Diğer insanlar ile ilişkiler ve kişisel gelişim temelinde psikolojik iyi oluş halinin çalışanın işyerindeki psikolojik ve örgütsel kaynaklar ile bağlantısı olduğu söylenebilir. Hobfoll'un (1989) Kaynakları Koruma (COR) teorisi çerçevesinden bakıldığında psikolojik sermayenin çalışanların karşılaştıkları durum veya olayları olumlu ve uyumlu bir şekilde değerlendirmesine olanak tanıyan ve böylelikle iyi oluşa katkıda bulunan kişisel bir kaynak olduğu ifade edilebilir (Avey vd., 2010b). Çeşitli çalışmalar psikolojik sermayenin genel (öznel-mental-sosyal) iyi oluşla pozitif bir ilişkisi olduğunu göstermektedir (Avey vd., 2011; Culbertson vd., 2010; Li vd., 2014; Xerri vd., 2023). Daha spesifik olarak psikolojik sermaye ile mental iyi oluş arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar ise çeşitli sektörlerde çalışan bireylerin psikolojik sermayelerinin mental iyi oluşları üzerindeki olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır (Culbertson vd., 2010; Avey vd., 2010b; Yaşın, 2016; Göçen, 2019; Bolelli, 2020; Elliot ve Fry, 2021). Daha yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahip bireyler zor ve stresli durumlarda kendilerine yardımcı olacak daha olumlu psikolojik kaynaklara sahip olduklarından daha yüksek düzeyde mental iyi oluşa sahip olmaları muhtemeldir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür,

H1: Psikolojik sermayenin mental iyi oluş üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Algılanan Örgütsel Destek Algısının Düzenleyicilik Rolü

Eisenberger vd. (1986) örgütsel destek kavramını “çalışanların katkılarına ve iyi oluşuna örgütün ne ölçüde değer ve önem verdiği konusundaki genel algısı” olarak tanımlamıştır. Yüksek bir örgütsel destek aldıklarına inanan çalışanların teorik olarak örgüte yarar sağlayacak şekilde hareket etme olasılıkları daha yüksektir (Eisenberger vd., 1986). Destekleyici bir örgüt iklimi aynı zamanda daha yüksek pozitif psikolojik sermaye ile de bağlantılıdır (Luthans vd., 2008). Yüksek düzeyde psikolojik sermaye ve örgütsel destek algısı çalışanlar için olumlu sonuçlara yol açabilmektedir ve bu durum çalışanların optimal mental iyi oluş düzeyleriyle ilişkilidir (Avey vd., 2011). Yani, algılanan örgütsel destek olumlu duygular (olumlu psikolojik durum) uyandırarak çalışanların mental iyi oluşları üzerinde önemli bir rol

oynamaktadır (Panaccio ve Vandenberghe, 2009). Alan yazını incelendiğinde örgütsel destek kavramının psikolojik sermaye ile mental iyi oluş arasındaki ilişkideki düzenleyicilik rolünün incelendiği bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bununla birlikte örgütsel desteğin psikolojik sermaye (Büyükgöze ve Kavak, 2017; Bekmezci vd., 2020) ve mental iyi oluş (Bağdoğan, 2018; Deniz ve Kocabaş, 2024) ile olumlu ve anlamlı bir ilişkisi bulunduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Mevcut çalışma konusuna benzer şekilde Roemer ve Harris'in (2018) araştırması örgütsel destek algısının, psikolojik sermayenin ve iyi oluşun birbirleri ile pozitif yönde ilişkili olduğunu belirlemiş, ayrıca psikolojik sermayenin algılanan örgütsel destek ile iyi oluş arasındaki ilişkiye tam olarak düzenleyicilik rolünün olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Örgütsel destek sayesinde kuruluşlar çalışanlarına çeşitli yollar ile destek ve kaynak sağlamaktadır. Adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve uygun çalışma koşulları gibi unsurlar çalışanlarda güçlü bir örgütsel destek algısı oluşturulmaktadır (Tang vd., 2023). Kaynakları Koruma Teorisi (Hobfoll, 1989) çerçevesinde tüm bunlar, yani örgütsel destek algısı oluşturan unsurlar, çalışanlar açısından bir iş kaynağı olarak ifade edilebilir. Ayrıca örgütsel desteği algılayan çalışanlar kendilerini kaynak kaybindan koruyan ve kaynak kazanımına katkıda bulunan destekleyici bir ortamda çalıştıklarını düşüneceklerdir. Bu ortam psikolojik sermaye gibi kişisel kaynakların korunmasına ve oluşturulmasına da yardımcı olacaktır. Kısaca örgütsel destek algısının olumlu psikolojik işlevsellik ile karakterize edilen iyi oluşa katkıda bulunabilecek değerli bir kaynak olduğu söylenebilir. Yani, örgütsel destek algısının çalışanlarda bir güvenlik duygusu, onaylanma ve genel durumlarında bir iyileşmeye yol açabilecek kaynaklar sağlayarak, psikolojik sermaye ile mental iyi oluş arasındaki ilişkiyi güçlendirici bir etki göstermesi muhtemeldir. Buradan yola çıkarak aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür:

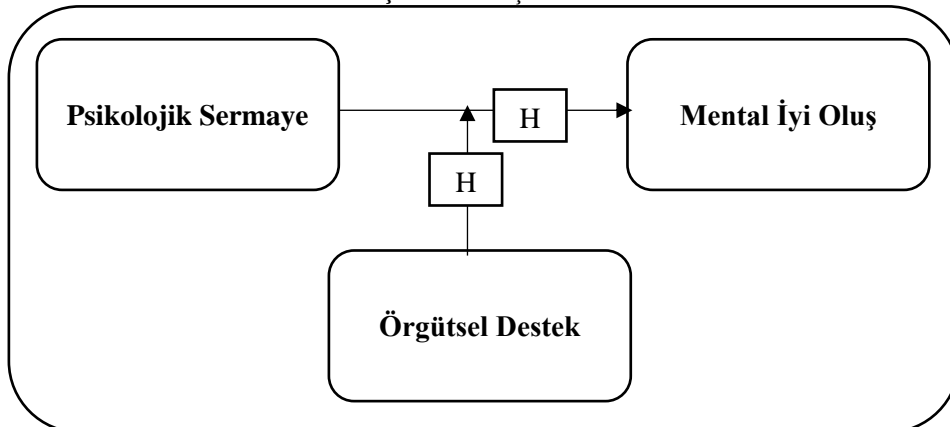
H2: Psikolojik sermayenin iyi oluş üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

YÖNTEM

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini Ankara'da faaliyet gösteren özel hastane çalışanları (hekimler, hemşireler ve diğer sağlık personeli) oluşturmaktadır. Ankara merkezinde toplam 37 adet özel hastane faaliyet göstermektedir (Ankara İl Sağlık Müdürlüğü). Kolayda örneklem yöntemi ile seçilen üç farklı özel hastane yönetiminden gerekli izinler alındıktan sonra anket formları basılı olarak insan kaynakları bölümlerine ulaştırılmış ve formların doldurulması sağlanmıştır. Toplamda hastanelere 350 adet anket formu dağıtılmış ve 312 adet anket cevaplanmış olarak geri alınmıştır. Yanlış veya eksik yanıtlanan 22 adet anket formu araştırma sonuçlarını etkileyeceği gerekçesi ile elenmiştir. Sonuç olarak 290 anket analizlere dâhil edilmiştir. 290 kişilik bir örneklem %95 güven aralığında (1000-2500 kişi) sağlıklı sonuçlar almak için yeterlidir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Ayrıca örneklem büyüklüğü belirlenmesi ile ilgili bir diğer görüş örneklem büyüklüğünün anket formunda kullanılan ölçek maddelerinin en az 5, 7 veya 10 katı olacak şekilde hesaplanmasının yeterli olduğudur (Bryman ve Cramer, 2001; Tavşancıl, 2010). Buradan yola çıkarak, araştırmada kullanılan ölçeklerin toplam madde sayısı göz önünde alındığında ($42 \times 5 = 210$), analizlere dahil edilen 290 adet anket formunun yeterli örneklem büyüklüğünü sağladığı söylenebilir. Araştırmanın modeli aşağıda bulunan şekil 1'de aktarılmıştır.

Şekil 1: Araştırmanın modeli



Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler sırası ile katılımcıların demografik özelliklerini saptamaya yönelik sorular, psikolojik sermaye ölçeği, mental iyi oluş ölçeği ve örgütsel destek ölçeğinden oluşmaktadır. Psikolojik Sermaye Ölçeği Luthans vd. (2008) tarafından geliştirilmiştir. 24 madde ve 4 alt boyuttan oluşan ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması ile geçerlik ve güvenilirlik analizleri Akçay tarafından (2014) gerçekleştirilmiştir. Mental İyi Oluş Ölçeğinin (Diener vd., 2010) Türkçe'ye uyarlanması Telef (2013) tarafından gerçekleştirilmiştir. Tek boyut ve 8 maddeden oluşan ölçek, katılımcıların yeterlilik duygusu, olumlu ilişkiler, anlamlı ve amaçlı bir hayata sahip olma gibi olumlu duygularını saptamaya yöneliktir. Çalışanların örgütsel destek algısını ölçmek için ise Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen ve daha sonra, Armstrong-Stassen ve Ursel (2009) tarafından 10 madde olarak kısaltılan "Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerlik güvenilirliği Akkoç ve arkadaşları (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Anket formundaki ölçeklerdeki maddelerin tümü 5'li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ile derecelendirilmiştir.

BULGULAR

Psikolojik sermaye, mental iyi oluş ve örgütsel destek kavramlarına ilişkin ortalama değerler, standart sapma değerleri ve korelasyon analizi sonuçları aşağıda bulunan Tablo 1'de sunulmaktadır. Analiz sonuçları incelendiğinde, Cronbach Alpha katsayılarının ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca analiz sonuçları psikolojik sermaye, mental iyi oluş ve örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyon ilişkisi bulunduğunu ortaya koymaktadır ($p<0,01$).

Tablo 1: Değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve korelasyon analizi sonuçları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3
1.Psikolojik Sermaye	3,97	0,72	(0,89)		
2. Mental İyi Oluş	4,84	0,77	0,398**	(0,87)	
3. Örgütsel Destek	4,11	0,72	0,181**	0,178**	(0,85)

NOT: ** $p<0,01$; Parantez içindeki değerler Cronbach Alpha güvenilirlik değerleridir.

Aşağıda bulunan Tablo 2'de araştırmanın birinci hipotezini test etmek amacıyla uygulanan regresyon analizi sonuçları aktarılmaktadır. Hiyerarşik regresyon analizi yapılarak bağımsız değişken olan psikolojik sermayenin bağımlı değişken olan mental iyi oluş üzerinde etkisi bulunup bulunmadığı ve etkisi var ise ne ölçüde olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinde cinsiyet ve yaş kontrol değişkenleri olarak ele alındıktan sonra psikolojik sermayenin etkileri irdelenmiştir.

Tablo 2: Psikolojik sermayenin mental iyi oluş üzerindeki etkisini saptamaya yönelik uygulanan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Cinsiyet	0,072	0,054	0,093	0,068	0,053	0,079
Yaş	-0,028	0,010	-0,091	-0,026	0,010	-0,080
Psikolojik Sermaye				0,146	0,067	0,180**
R		0,090			0,378	
R ²		0,008			0,140	
Düz. R ²		0,007			0,133	
ΔR^2		0,008			0,132	

* $p<0,05$; ** $p<0,01$

Elde edilen sonuçlar, kontrol değişkenleri olan cinsiyet ve yaşın mental iyi oluşun binde 8'ini açıkladığını göstermektedir ($R^2=0,008$). İkinci modelde psikolojik sermayenin analize dahil edilmesi sonucunda mental iyi oluşun %13,2'sinin açıklanabildiği görülmüştür. Yani, psikolojik sermaye mental iyi oluşun %13,2'sini açıklayabilmektedir. Beta değerleri incelendiğinde %99 güven aralığında psikolojik sermayenin mental iyi oluş üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu saptanmıştır ($\beta=0,180$, $p<0,01$). Sonuç olarak, araştırmanın birinci hipotezi desteklenmiştir.

Düzenleyici değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi hem yön hem de şiddet bakımından etkileyebilen bir değişkendir. Düzenleyicilik rolünün bulunduğunu ifade edebilmek için düzenleyici değişkenin, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi etkilediğinin gösterilmesi gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Aşağıda sonuçları aktarılan analizde mental iyi oluş kavramı bağımlı değişken, psikolojik sermaye kavramı ise bağımsız değişken, örgütsel destek kavramı ise düzenleyici değişkendir. 1. Modelde bağımsız değişken ve düzenleyici değişken, 2. Modelde ise psikolojik sermaye ile örgütsel destek değişkenlerinin çarpılmasıyla elde edilen etkileşimsel değer hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Aşağıda bulunan Tablo 3'te düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 3: Örgütsel destek algısının düzenleyicilik yönünü saptamaya yönelik uygulanan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Psikolojik Sermaye	0,146	0,067	0,180**	0,148	0,068	0,181**
Psikolojik Sermaye X Örgütsel Destek				0,217	0,028	0,301**
R		0,378			0,490	
R ²		0,140			0,241	
Düz. R ²		0,133			0,240	
ΔR^2		0,132			0,101	
*p<0,05; **p<0,01						

Yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel destek algısının, psikolojik sermayenin mental iyi oluş üzerindeki etkisini %10,1 ($\Delta R^2=0,101$) değerinde arttırdığı tespit edilmiştir. Yani psikolojik sermayenin mental iyi oluş üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının düzenleyicilik rolünün bulunduğu sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak, araştırmanın ikinci hipotezi desteklenmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma örgütler açısından önemli etkileri bulunan üç kavram arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda, psikolojik sermayenin mental iyi oluş üzerinde anlamlı bir etkisi olduğuna yönelik araştırmanın birinci hipotezi doğrulanmıştır. Psikolojik sermaye ile mental iyi oluş arasındaki ilişki daha önce yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (Avey vd., 2010b; Culbertson vd., 2010; Yaşın, 2016; Göçen, 2019; Bolelli, 2020; Elliot ve Fry, 2021; Deniz ve Kocabaş, 2024). Araştırma sonuçları da bu çalışmaları desteklemektedir. Bu bağlamda psikolojik sermayenin mental iyi oluşu olumlu bir şekilde etkilediği söylenebilir. Bununla birlikte analiz sonuçlarına göre psikolojik sermayenin mental iyi oluş üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının düzenleyicilik rolü olduğunu öne süren ikinci hipotez de doğrulanmıştır. Bu sonuç da Roemer ve Harris'in (2018) örgütsel destek algısının, psikolojik sermayenin ve iyi oluşun birbirleri ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bulguladığı araştırması ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Sonuç olarak çalışanların örgütsel destek ile ilgili olumlu algıları psikolojik sermayenin mental iyi oluş üzerindeki etkisini arttırmaktadır.

Psikolojik sermaye çalışanların stresli olaylarla başa çıkmalarına, hayata olumlu bir bakış açısına sahip olmalarına, görevleri ve hedeflerini gerçekleştirmeyi kolaylaştıran bir zihniyet geliştirmelerine yardımcı olan güçlü bir kaynak olabilir. Çalışanlarının genel ve mental iyi oluşunu önemseyen örgütlerin psikolojik sermaye üzerinde önemle durması yerinde olacaktır. Bununla birlikte işletmeler örgütsel destek sağlayarak mental iyi oluşu teşvik edebilirler. Bu bağlamda psikolojik sermayeye yatırım yapmanın, geliştirmenin ve örgütsel destek uygulamalarına önem vermenin örgütlere rekabet avantajı sağlayacağı söylenebilir. Gelecek çalışmalarda araştırmacılara psikolojik sermayenin tüm boyutları ile mental iyi oluş arasındaki ilişkiyi daha detaylı ve farklı sektörler temelinde incelemeleri önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akçay, V. H. (2014). Psikolojik sermaye ölçeği uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi, 49(2), 72-84. http://www.makalesistemi.com/panel/files/manuscript_files_publish/e61942b4897972dd6a60f8037db34c7c/bedb2c21b4fa9e203d7de3af3ff8c92a/c55ec9ace3bfbf9.pdf
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 19(1), 105-135. <https://dergipark.org.tr/en/pub/yonveek/issue/13696/165762>

- Ankara İl Sağlık Müdürlüğü. <https://ankaraism.saglik.gov.tr/TR-121647/ozel-yatakli-saglik-tesisleri.html>. (Erişim tarihi: 25/12/2023).
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N.D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220. <https://doi.org/10.1348/096317908X288838>
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010a). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452. <https://doi.org/10.1177/014920630832996>
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010b). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28. <https://doi.org/10.1037/a0016998>
- 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>.
- Bağdoğan, S. Y. (2018). Algılanan örgütsel destek, psikolojik iyi oluş ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi. *iş, güç. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20(3), 5-20. <https://doi.org/10.4026/isguc.466669>.
- Bekmezci, M., Orçanlı, K., & Fırat, Z. M. (2020). Psikolojik sermaye ile öznel kariyer başarısı arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(3), 853-876. <https://doi.org/10.16951/atauniiibd.687592>
- Bolelli, M. (2020). Psikolojik sermayenin öznel iyi oluş üzerindeki etkileri: Türkiye'den bir araştırma. *International Journal Of Management and Administration*, 4(8), 245-259. <https://doi.org/10.29064/ijma.763064>.
- Bryman, A. & Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with spss release 10 for windows*, Taylor & Francis Group, USA and Canada.
- Büyükgöze, H., & Kavak, Y. (2017). Algılanan örgütsel destek ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisi: Lise öğretmenleri örneğinde bir inceleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 1-32. <https://doi.org/10.14527/kuey.2017.001>
- Culbertson, S. S., Fullagar, C. J., & Mills, M. J. (2010). Feeling good and doing great: the relationship between psychological capital and well-being. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 15(4), 421-433. <https://doi.org/10.1037/a0020720>
- Çankaya, M. (2020). Sağlık çalışanlarında algılanan örgütsel destek ve psikolojik iyi oluşun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(8), 79-98. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1200659>
- Deniz, Ü., & Kocabaş, C. (2024). Understanding the Relationship Between Perceived Organizational Support and Psychological Well-Being: Perspectives of Turkish Faculty Members. *Higher Learning Research Communications*, 14(1), 4. <https://doi.org/10.18870/hlrc.v14i1.1441>
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S., & Biswas Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97, 143–156. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9493-y>
- Dreer, B. (2021). Teachers' well-being and job satisfaction: The important role of positive emotions in the workplace. *Educational Studies*, 50(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/03055698.2021.1940872>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Elliott, R., & Fry, M. (2021). Psychological capital, well-being, and patient safety attitudes of nurses and midwives: A cross-sectional survey. *Nursing & Health Sciences*, 23(1), 237-244. <https://doi.org/10.1111/nhs.12808>

- Göçen, A. (2019). Öğretmenlerin yaşam anlamı, psikolojik sermaye ve cinsiyetinin psikolojik iyi oluşlarına etkisi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 8(1), 135-153. <https://doi.org/10.30703/cije.457977>
- Gürbüz, S. & Şahin, F., (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 3. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*, 44 (3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Li, B., Ma, H., Guo, Y., Xu, F., Yu, F., & Zhou, Z. (2014). Positive psychological capital: A new approach to social support and subjective well-being. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(1), 135–144. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.1.135>
- Liao, S. S., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Chen, L. W. (2017). LMX and employee satisfaction: Mediating effect of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 433-449. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2015-0275>
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50. <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/145/>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate— employee performance relationship. *Journal of organizational behavior: The international journal of industrial, occupational and organizational psychology and behavior*, 29(2), 219-238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- Okun, O. (2022). The positive face of human capital, psychological capital, and well-being. In: *Research anthology on changing dynamics of diversity and safety in the workforce* (pp. 203-222). IGI Global.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224–236. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>
- Roemer, A., & Harris, C. (2018). Perceived organisational support and well-being: The role of psychological capital as a mediator. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1), 1-11. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-134807a21d>
- 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. <https://doi/pdf/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal Of Happiness Studies*, 9, 13-39. 9:13–39. <https://10.1007/s10902-006-9019-0>
- Sönmez, R. V. (2020). Algılanan örgütsel destek, motivasyon ve hizmet performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik sağlık sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1540-1553. <https://10.20491/isarder.2020.928>
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*, 4. baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Tang Y., Wang Y., Zhou H., Wang J., Zhang R. & Lu Q (2023) The relationship between psychiatric nurses' perceived organizational support and job burnout: Mediating role of psychological capital. *Front. Psychol.* 14, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1099687>
- Telef, B. B. (2013). Psikolojik iyi oluş ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28-3), 374-384. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/87222>

- Turale, S., & Nantsupawat, A. (2021). Clinician mental health, nursing shortages and the COVID-19 pandemic: Crises within crises. *International Nursing Review*, 68(1), 12-14. <https://doi.org/10.1111/inr.12674>
- Xerri, M. J., & Reid, S. R. (2018). Human resources and innovative behaviour: Improving nursing performance. *International Journal of Innovation Management*, 22(02), 1850019. <https://doi.org/10.1142/S1363919618500196>
- Xerri, M. J., Cozens, R., & Brunetto, Y. (2023). Catching emotions: the moderating role of emotional contagion between leader-member exchange, psychological capital and employee well-being. *Personnel Review*, 52(7), 1823-1841. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0785>
- Yaşın, T. (2016). Kişilik özellikleri ve psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluş, akış deneyimi, iş tatmini ve çalışan performansına etkisi ,(Yayımlanmamış Doktora Tezi), Başkent Üniversitesi, Ankara
- Yıldız, H., & Örucü, E. (2016). Sağlık Sektörü çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Management and Economics Research*, 14(1), 269-285. <http://dx.doi.org/10.11611/JMER817>
- Yim, H.-Y., Seo, H.-J., Cho, Y., & Kim, J. (2017). Mediating role of psychological capital in relationship between occupational stress and turnover intention among Nurses at Veterans Administration Hospitals in Korea. *Asian Nursing Research*, 11, 6–12. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2017.01.002>

ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN ÇALIŞANA DÜŞEN PAYI “YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ”: DUYGUSAL ZEKANIN ROLÜ³

Özge SARI

Ordu Üniversitesi, ozge_sari_90@hotmail.com

Prof. Dr. Sema YİĞİT

Ordu Üniversitesi, semayigit@odu.edu.tr

ÖZET

Ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere üç boyutlu bir kavram olarak ele alınan sürdürülebilirlik için hem bireysel hem örgütsel hem de ulusal ve küresel çapta aksiyon almak kaçınılmaz hale gelmiştir. Örgüt içindeki bireyin bu bağlamdaki çabaları yeşil örgütsel davranış olarak ele alınmaktadır. Çalışanların yeşil davranış göstermesine birçok bireysel ve örgütsel faktör etki etmektedir. Bu çalışma söz konusu faktörlerde duygusal zekâ kavramını ele almakta ve duygusal zekanın yeşil örgütsel davranışa etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla anket yöntemi ile 350 idari personelden veri toplanmış ve değişkenler arası ilişki bir regresyon modeli ile ortaya koyulmuştur. Analiz sonuçlarına göre duygusal zekanın yeşil örgütsel davranış ve alt boyutlarının tamamı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Yeşil örgütsel davranış, Duygusal zekâ

GİRİŞ

İklim koşullarının değişmesi, kirlilik ve atık miktarının artması ve kaynakların tükenme riski sürdürülebilirlik konusunu hayatın her alanına, örgüt gündemlerine ve hükümet politikalarına taşımaktadır ki bu da birey, örgüt ve ülke seviyesinde aksiyon alınmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda kendine yer bulan yeşil örgütsel davranış kavramı örgüt içindeki bireyin çevre dostu davranışlarda bulunması olarak tanımlanmaktadır (Erbaşı & Özalp, 2016, s. 298).

Çalışanların yeşil davranış göstermesini etkileyen bireysel (duygu durumu, duygusal reaksiyonlar gibi), kişiler arası (yeşil farkındalık, bilgi, tutum, kişilik özellikleri, demografik özellikler ve alışkanlıklar gibi), takım/lider (gözetim, grup iklimi, sosyal normlar, takım uyumu gibi), örgütsel faktörler (uygulamalar, politikalar, fiziksel çevre, ödüllendirme sistemleri gibi) birçok faktör vardır (Zhang, Luo, Zhanga, & Zhao, 2019, s. 303-305).

Bu çalışmada boyutları itibariyle hem bireysel hem kişiler arası faktörler ile ilişki kurarak çalışanların yeşil davranış göstermesini etkileyeceği düşünülen duygusal zekâ kavramı ele alınmıştır. Duygusal zekâsı yüksek kişilerin çevrelerinde olup biteni daha fazla anlayabilen, farkındalığı yüksek, empati yapabilen kişiler olması ve toplumun kuralları ve beklentileri doğrultusunda ideal davranışlar sergilediği beklenmekte (Argan, Argan, & Dursun, 2022) ve dolayısıyla söz konusu kişilerin yeşil iş davranışı gösterme ihtimallerinin artacağı varsayılmaktadır.

Bunun yanı sıra yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip çalışanlar, diğer meslektaşlarıyla daha ödüllendirici kişilerarası ilişkilere sahip olma ve daha olumlu sosyal davranışlar sergileme eğilimindedir. Başka bir deyişle, çalışan, belirli çevresel sorunları değerlendirmek ve bu konuda nasıl hareket edeceğine karar vermek için duygularını kontrol etmede zekasını kullanabilir. Dolayısıyla örgütte çevreye duyarlılığı yüksek olan çalışan, duygusal zekâ becerilerini kullanarak çevreyi koruma

³ Bu çalışma Sarı (2024) tarafından yazılan “Duygusal Zekânın Yeşil Örgütsel Davranış Üzerine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü” isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

konusunda daha fazla sorumluluk hissedebilir ve çevreyi koruma niyetini sürdürebilir ve işyerinde çevre yanlısı davranışlara öncülük edebilir (Aziz, ve diğerleri, 2018, s. 507).

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Duygusal Zekâ Kavramı

Felsefe sözlüğü (Cevizci, 1999, s. 269) duygu kavramını “duyumsadığımız her şey; özellikle de tüm tutkularımızın hafif veya ortalama şiddetindeki heyecanlanma, aşk, sevgi gibi genel ve içgüdüsel hallerimizin genel adı” olarak ifade etmiştir. Duygular farklı uyaranlar ve önemli olaylar ile ortaya çıkar. Duygunun ortaya çıkışı olayların meydana gelmesine kaygıların varlığına ve olayların sonuçlarının fark edilip edilmediği bilişsel süreçlere bağlıdır (Frijda, 1986, s. 4-6).

Thorndike 1920’de diğerlerini anlama ve yönetme becerisi olarak tanımladığı sosyal zekâ kavramı ile duygusal zekâ kavramının temellerini oluşturmuştur (Gowri & Keerthi, 2010, s. 2-3). Thorndike zekâyı soyut, mekanik ve sosyal olarak üç boyutta ele almıştır. Soyut zekâyı, kişinin düşüncelerini ve sembolleri anlama becerisi; mekanik zekâyı, nesnelere anlama ve yönetme becerisi sosyal zekâyı ise kişinin kendisinin ve çevresinin davranışlarını, içgüdülerini anlama ve yönetme becerisi olarak ortaya koymaktadır (Thorndike & Stein , 1937, s. 275).

1958’lerde Wayne Payne tarafından yayımlanan “A study of emotion : Developing emotional intelligence, self-integration, relating to fear, pain and desire” başlıklı doktora tezinde duygusal zekâ teriminin ilk kez kullanıldığı ifade edilmektedir. Wayne Payne tezinde toplumun karşı karşıya kaldığı sorunların analitik zekâdaki eksikliklerden değil acı, korku, bağımlılık, şiddet vb. duygusal eksikliklerden kaynaklandığını savunmaktadır (Gonzalez Marin, Pena Pan, & Arboleda Guirao, 2019, s. 35).

1990 yılında Peter Salovey ve John Mayer tarafından “emotional intelligent” adlı çalışma yayınlanmıştır. Çalışmada kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını izleme, ayırt etme ve bu bilgilerle kişinin düşünce ve eylemlerine rehberlik etmek gerektiğini ortaya koymaktadırlar (Salovey & Mayer, 1990, s. 185).

Duyusal zekâ, 1995 yılında Daniel Goleman tarafından yazılan “*Duygusal Zekâ Neden IQ’dan Daha Önemlidir?*” adlı kitap ile daha dikkat çeken bir konu haline gelmiştir (Dhani & Sharma, 2016). Goleman duygusal yeteneklerin zaman zaman bilişsel zekadan daha önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Harekete geçebilme, olumsuzluklara karşı devam edebilme, ruh halini düzenleyebilme, empati kurabilmenin duygusal zekâyı has durumlar olduğunu ifade etmektedir (Goleman, 2023, s. 62-63).

Yeşil Örgütsel Davranış Kavramı

Geçmişten günümüze insanlığın varoluşundan beri çevreci davranışlar ilgi çekici bir konu olmuştur. Küresel ısınma, iklim değişikliği, ekolojik dengenin bozulması gibi insanlığı tehdit eden sorunlar çevreye duyarlı olmayı ve çevreci davranışlar göstermeyi daha da önemli hale getirmiştir. Çevreyi korumaya yönelik davranışlar tüm alanlarda olduğu gibi örgütlerde de önemlidir. Yönetim alanında yeşil yönetim önemli bir konu haline gelirken, çalışanların da çevreye duyarlı yeşil davranışlara yönelmesi ile çevreci davranışlar tüm örgüte yayılmıştır (Erbaşı, 2019, s. 137-138).

Bireylerin günlük yaşantılarında gösterdikleri çevreci davranışlardan farklı olarak yeşil iş davranışları, örgüt tarafından öngörülmesi bile, belirli bir düzeyde kurumsal gözetim gerektirir. Bunlar, “çalışanların çevresel sürdürülebilirlikle bağlantılı olan ve çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunan veya çevresel sürdürülebilirliğe zarar veren ölçeklenebilir eylem ve davranışları” olarak tanımlanır (Ones, & Dilchert, 2012b, s.452).

Yeşil örgütsel davranış örgütlerde yönetici ve çalışanlar tarafından enerji tasarrufuna uygun cihaz kullanan, geri dönüşüme önem veren, kaynak israfından kaçınan, çevreyi korumaya yönelik davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Erbaşı, 2019, s. 4-5).

Gereksiz yere aydınlatma kullanmama, kâğıt tasarrufuna dikkat etme, klimaları gereksiz yere açık bırakmama, atıkları geri dönüşüme uygun ayrıştırma gibi kurallar örgütlerin yeşil davranışlara uygun politikalarıdır. Çalışanlar bu politikalara uymak zorundadır. Çalışanlar kurumsal beklentiler dışında

çalışma ortamında çevresel duyarlılık ve sürdürülebilir süreçler yaratarak gönüllü olarak yeşil davranışlar göstermektedirler. (Norton, Parker, Zacher, & Ashkanasy, 2015, s. 105).

Literatürde yeşil örgütsel davranışlara yönelik farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Ones & Dilchert, (2012a) koruma, sürdürülebilir çalışma, zarardan kaçınma, başkalarını etkileme, inisiyatif alma olmak üzere beş tür YÖD tanımlamışlardır. Bu çalışmada ise Erbaşı (2019) tarafından yapılan çalışmadaki sınıflandırma esas alınmıştır.

Çevresel Duyarlılık

Kişinin günlük yaşamında tutumlu olma ve gereksiz kullanıma yönelik dikkat ettiği çevreci davranışlarını örgüte de gerçekleştirmesi durumudur (Erbaşı, 2019, s. 15). Örgütte gereksiz enerji ve su kullanımına dikkat etmek, arızalı musluk, bozuk kapı ya da pencereler sebebi ile ısı kaybı yaşanması gibi durumları ilgililere bildirmek ve takibini yapmak, kâğıt kullanımında mümkünse çift taraflı yazdırmak ve not almak için müsvedde kâğıt kullanmak, atıkları geri dönüşüme uygun şekilde ayrıştırmak gibi davranışlar iş yerinde uygulanabilecek çevreye duyarlılık davranışlarına örnek gösterilebilir (Kenek, 2021, s. 55).

Çevresel Katılım

Örgüt içinde yeşile önem veren çevre dostu davranışlar sergileyerek tüm örgütü sürdürülebilir, yeşile önem veren proje ve uygulamalarla teşvik etme davranışdır (Erbaşı, 2019, s. 15).

Ekonomik Duyarlılık

Çalışanların çevreci davranışları örgüt içinde kullandıkları araç, gereçlerden faydalanma yönünde ekonomik verimlilik elde etmesidir (Erbaşı, 2019, s. 15). Kışın ısı kaybı yaşamamak için camları kapalı tutmak, yazın ortam istenilen serinliğe ulaştığında klimaları kapatmak, çalışma saatlerinde gün ışığından faydalanma gibi davranışlar ekonomik duyarlılığa önem veren yeşil örgütsel davranışlardır (Kenek, 2021, s. 56).

Yeşil Satın Alma

Örgütlerde çevre dostu ürünlerin ve malzemelerin kullanımına yönelik davranışlardır. Tek kullanımlık ürünler yerine geri dönüşüme uygun ürünler kullanmak gibi davranışlar yeşil satın almaya örnek gösterilebilir (Kenek, 2021, s. 56).

Teknolojik Duyarlılık

Örgütlerde teknolojik ekipmanların çevre dostu ürünler olması teknolojik duyarlılığı ifade etmektedir. Elektrik tasarrufu sağlayan cihazlar tercih edilmesi, şarj edilebilir pil kullanımına özen gösterilmesi, kullanılmayan elektronik cihazların fişte tutulmaması gibi davranışlar teknolojik duyarlılığa önem veren yeşil örgütsel davranışları ifade etmektedir (Kenek, 2021, s. 56).

Hipotezlerin Geliştirilmesi ve Araştırma Modeli

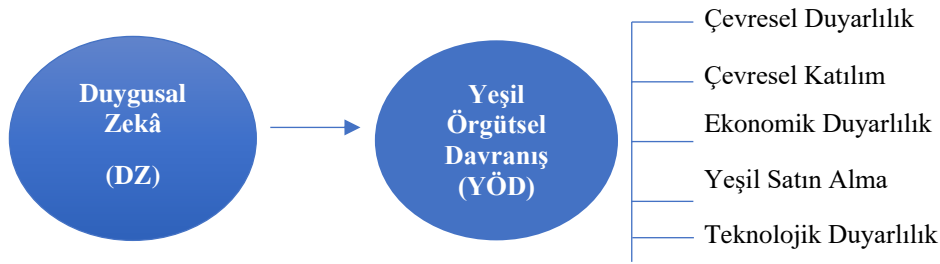
Bireylerin duygusal zekasının yeşil örgütsel davranış göstermelerine etki edip etmeyeceği çalışmanın temel araştırma sorusunu oluşturmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde de farklı çalışmalarda öngörülen etkinin varlığı görülmüştür. Duygusal zekânın çevreye duyarlılık üzerinde (Şeker , Özsoy, & Yaşar, 2019), duygusal dengenin yeşil örgütsel davranış üzerinde (Erbaşı, Çalışkan, & Akdeniz, 2022), duygusal zekânın çevresel tutum ve çevresel davranışlarının belirlenmesinde etkisi olduğu tespit edilmiştir (Güzel , 2023).

Chowdhury (2017), duygusal zekâ ile etik tüketim arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, başkalarının duygularını değerlendirme ve tanıma yeteneğinin çevre yanlısı satın alma eylemleriyle pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Ntanos Arabatzis, & Chalikias (2017), duygusal zekâ özelliği ile yenilenebilir enerji kaynaklarına yatırım yapma isteği arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Literatür ışığında oluşturulan araştırma hipotezi şu şekildedir:

H₁: Duygusal zekânın yeşil örgütsel davranış üzerinde etkisi vardır.

Hipoteze uygun araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Araştırma modeli



Alt hipotezler ise:

- H_{1a}: Duygusal zekanın çevresel duyarlılık üzerinde etkisi vardır.
H_{1b}: Duygusal zekanın çevresel katılım üzerinde etkisi vardır
H_{1c}: Duygusal zekanın ekonomik duyarlılık üzerinde etkisi vardır
H_{1d}: Duygusal zekanın yeşil satın alma üzerinde etkisi vardır şeklinde oluşturulmuştur.
H_{1e}: Duygusal zekanın teknolojik duyarlılık üzerinde etkisi vardır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Evreni ve Veri Toplama Yöntemi

Çalışma, Ordu Büyükşehir Belediyesi Altınordu İlçesinde bulunan merkez bina ve ek hizmet binasındaki daire başkanlıklarının beyaz yakalı personeli ve Ordu Büyükşehir Belediyesi yüzde yüz iştirak şirketi olan şirket Orbel A.Ş. merkez binasında çalışan beyaz yakalı personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yaklaşık 350 personel çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Tam sayı hedeflenerek yapılan araştırmaya katılan personelden anket yöntemi ile veri toplanmış ve anketler elden birebir ve çalışanlar aracılığı ile ulaştırılmıştır. Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak kullanılan anketlerden toplamda 350 adet dağıtılmış, dağıtılan anketlerden 292 tanesinden geri dönüş alınmıştır. Alınan 292 anketten 14 tanesi cevaplayıcının beyaz yaka personel olmaması, eksik bilgi içermesi veya ankette cevaplanmamış sorular olması gibi nedenlerle değerlendirmeye alınmamıştır. Bu doğrultuda söz konusu çalışma 278 anket üzerinde değerlendirme yapılarak oluşturulmuştur. Dağıtılan 350 anketten 278 tanesinin değerlendirilebilir olması anketlerin cevaplanma oranını, $278/350=0,79$ olduğu anlamına gelmektedir.

Veri Toplama Araçları

Katılımcıların duygusal zekâlarını belirlemek için Wong & Law (2002) tarafından geliştirilen 16 madde 4 boyuttan (Başkalarının duygularını değerlendirme, kendi duygularını değerlendirme duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesi) oluşan duygusal zekâ ölçeğinin (WLEIS) ölçeğinin Türkçe versiyonu (İşler Büyüker & Atilla, 2013; Atilla, Çarıkçı, & Erdem, 2013; Deniz, 2012) kullanılmıştır.

Katılımcıların yeşil örgütsel davranışlarını ölçmek için, Erbaş'ın (2019) *Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*nda bulunan 27 soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçek 27 soru 5 faktörden oluşmaktadır. Çevresel duyarlılık, çevresel katılım, ekonomik duyarlılık, yeşil satın alma, teknolojik duyarlılık olarak 5 boyuttan meydana gelmektedir.

Araştırma Bulguları ve Tartışma

Araştırmada toplanan veriler SPSS 22.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek için Cronbach's Alpha katsayıları belirlenmiştir. Katılımcıların demografik bilgileri ve genel bilgilerinin sıklık ve yüzde dağılımları SPSS'te analiz edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin açılımlayıcı faktör analizi ile grupların alt boyutlara göre incelemesi yapılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ait bilgiler Tablo 1'de belirtilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların demografik özellikleri

Değişken	f	%	Değişken	f	%
Cinsiyet			Yaş		
Kadın	127	45,7	25'ten Küçük	10	3,6

Erkek	151	54,3	25-30	41	14,7
Toplam	278	100	31-35	76	27,3
Kurumdaki Deneyim Süresi			36-40	72	25,9
1 Yılda Az	14	5	41-45	41	14,7
1-5 Yıl	91	32,7	46-50	30	10,8
6-10 Yıl	132	47,5	50 Yaş Üzeri	8	2,9
10 Yılda Fazla	41	14,7	Toplam	278	100
Toplam	278	100	Kurum İçi Unvan		
Eğitim Seviyesi			Yönetici	24	8,6
Lise	54	19,4	Mühendis	35	12,6
Önlisans	65	23,4	Memur	53	19,1
Lisans	134	48,2	Uzman	35	12,6
Lisansüstü	25	9	Büro Görevlisi	131	47,1
Toplam	278	100	Toplam	278	100

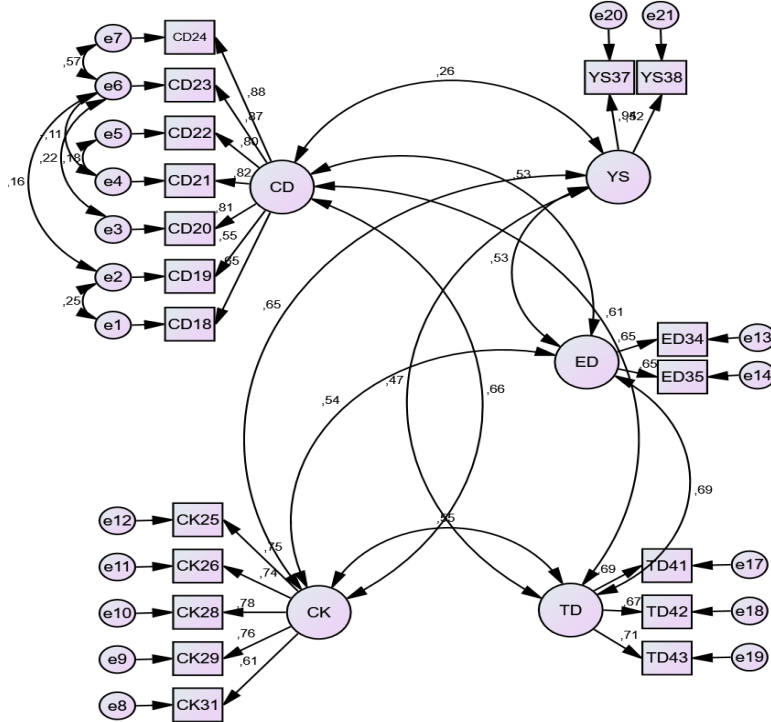
Ölçeği oluşturan soruların birbirleri ile olan yakınlık düzeylerini ve güvenilirlik derecelerini belirlemek amacıyla güvenilirlik analizi yapılır. Analiz sonucunda elde edilen Tablo 2'deki Cronbach's Alpha Katsayılarına baktığımızda her iki ölçek de 0,8'in üstünde bir değere sahip olduğundan ölçeklerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir (İslamoğlu & Alnaçık, 2019, s. 295-296).

Tablo 2: Duygusal zekâ ve yeşil örgütsel davranış ölçeklerine ilişkin güvenilirlik değerleri

Ölçek	Cronbach's Alpha
Duygusal Zekâ	0,881
Yeşil Örgütsel Davranış	0,930

Faktör analizinin uygunluğunu test etmek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testi kullanılmıştır. Duygusal zekâ için gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda elde edilen 0,848'lik KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterliliği ölçüt değeri ile Bartlett test değeri ($p < 0,000$), ölçekte yer alan değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Şekil 2: Yeşil örgütsel davranış değişkenine dair doğrulayıcı faktör analizi



CD: Çevresel Duyarlılık, CK: Çevresel Katılım, YS: Yeşil Satın Alma, ED: Ekonomik Duyarlılık, TD: Teknolojik Duyarlılık

Duygusal Zekâ ile Yeşil Örgütsel Davranış ve alt boyutların arasındaki korelasyona dair sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir. Buna göre, duygusal zekâ ile yeşil örgütsel davranış ve alt boyutları arasında anlamlı ve güçlü ilişkiler bulunmaktadır.

Tablo 3: Değişkenlere ilişkin korelasyonlar

	DZ	YÖD	ÇD	ÇK	ED	YSA	TD
Duygusal Zekâ	1						
Yeşil Örgütsel Davranış	0,463**	1					
Çevresel Duyarlılık	0,432**	0,720**	1				
Çevresel Katılım	0,456**	0,778**	0,559**	1			
Ekonomik Duyarlılık	0,242**	0,752**	0,381**	0,400**	1		
Yeşil Satın Alma	0,370**	0,701**	0,334**	0,562**	0,359**	1	
Teknolojik Duyarlılık	0,263**	0,743**	0,492**	0,440**	0,456**	0,380**	1

** Değişkenler arası tüm korelasyon katsayıları $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Duygusal zekanın yeşil örgütsel davranış üzerindeki etkisini ölçmek için oluşturulan hipotezi test etmek için yapılan regresyon analizinden elde edilen sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 4: Duygusal zekanın yeşil örgütsel davranış üzerine etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	B	S.H	t	Sig.	R ²	F
Sabit	1,920	0,240	8,002	0,000	0,214	75,209
Duygusal Zekâ	0,519	0,060	8,672	0,000		

Bağımsız Değ: Duygusal Zekâ, Bağımlı Değ: Yeşil Örgütsel Davranış

Duygusal zekanın yeşil örgütsel davranış üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucu incelendiğinde modelin istatistiksel olarak anlamlı ($F=75,209$; $p < 0.001$) ve açıklama gücünün ise $R^2: 0,214$ olduğunu göstermektedir. Analiz sonucu aynı zamanda duygusal zekanın yeşil örgütsel davranış üzerinde ($\beta: 0,519$; $p < 0.000$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğunu da göstermektedir. Bu sonuç "Duygusal zekanın yeşil örgütsel davranış üzerinde etkisi vardır" şeklinde ifade edilmiş olan H_1 hipotezini desteklemektedir.

Duygusal zekanın yeşil örgütsel davranışın her bir boyutuna etkisini ölçmek için her bir boyut ayrı ayrı ele alınarak regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 5: Duygusal zekanın yeşil örgütsel davranışın alt boyutları üzerine ilişkin regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	B	S.H	t	Sig.	R ²	F
Sabit	2,146	0,284	7,568	0,000	0,187	63,338
Duygusal Zekâ	0,563	0,071	7,959	0,000		

Bağımsız Değ: Duygusal Zekâ, Bağımlı Değ: Çevresel Duyarlılık

Değişkenler	B	S.H	t	Sig.	R ²	F
Sabit	1,334	0,298	4,474	0,000	0,208	72,599
Duygusal Zekâ	0,634	0,074	8,521	0,000		

Bağımsız Değ: Duygusal Zekâ, Bağımlı Değ: Çevresel Katılım

Değişkenler	B	S.H	t	Sig.	R ²	F
Sabit	1,699	0,463	3,670	0,000	0,059	17,205
Duygusal Zekâ	0,479	0,115	4,148	0,000		

Bağımsız Değ: Duygusal Zekâ, Bağımlı Değ: Ekonomik Duyarlılık

Değişkenler	B	S.H	t	Sig.	R ²	F
Sabit	1,971	0,325	6,068	0,000	0,137	43,675
Duygusal Zekâ	0,535	0,081	6,606	0,000		

Bağımsız Değ: Duygusal Zekâ, Bağımlı Değ: Yeşil Satın Alma

Değişkenler	B	S.H	t	Sig.	R ²	F
Sabit	2,451	0,341	7,178	0,000	0,069	20,517
Duygusal Zekâ	0,386	0,085	4,530	0,000		

Bağımsız Değ: Duygusal Zekâ, Bağımlı Değ: Teknolojik Duyarlılık

Tablo 5 incelendiğinde duygusal zekanın yeşil örgütsel davranışın 5 alt boyutunun tamamının üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireylerin gerçekleştirdikleri ekonomik faaliyetlerinin çevre üzerindeki uzun dönemli etkilerini değerlendirmeye almalarının geçmişi çok uzun zaman öncesine dayanmamaktadır. Daha çok bitmez sanılan kaynakların tükenme riski olduğu fark edilmeye başlandığında sürdürülebilirlik herkesin gündemi haline gelmiştir.

Sürdürülebilir kalkınma kavramının tüm dünyanın ortak amacı haline gelmesi ise 1982 yılında kurulan Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonunun 1987 yılında “Ortak Geleceğimiz” raporunu yayınlanması ile gerçekleşmiştir. Brundtland raporu olarak da adlandırılan, sürdürülebilir kalkınma kavramı; “Bugünün gereksinim ve beklentilerini, gelecek nesillerin kendi gereksinim ve beklentilerini karşılayabilme olanaklarından ödün vermeksizin karşılayabilmek” şeklinde ifade edilmiştir (WCED, 1987).

Geniş ölçüde kabul gören bu tanım incelendiğinde her bir bireyin tüm faaliyetlerini bu amaçla gerçekleştirmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Bu anlayışın bir yansıması olan yeşil örgütsel davranış, örgüt içindeki bireyin çevre dostu davranışlar sergilemesi olarak tanımlanmıştır (Erbaşı & Özalp, 2016, s. 298).

Bireyin bu davranışı göstermesine etki edebilecek birçok faktör bulunmakla beraber bu çalışmada bireylerin duygusal zekalarının etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda duygusal zekanın yeşil örgütsel davranış üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca yine duygusal zekanın yeşil örgütsel davranışın alt boyutları olan çevresel duyarlılık çevresel katılım ekonomik duyarlılık yeşil satın alma teknolojik duyarlılık üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Literatürde doğrudan Erbaşı'nın (2019) sınıflandırmasını esas alıp duygusal zekanın yeşil örgütsel davranış türleri üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Ancak duygusal zekâsı yüksek bireylerin geri dönüştürme eğiliminin ve arzusunun daha güçlü olduğunu ve bu davranıştan tatmin olduklarını (Argan, Argan, & Dursun, 2022), çevre yanlısı davranışlar göstermeye istekli olduklarını (Lisboa, vd. 2024), satın alma süreçlerinde çevreci davrandıklarını (Chowdhury 2017) ve yenilenebilir enerji kaynaklarına yatırım yapma isteklerinin fazla olduklarını (Ntanos Arabatzis, & Chalikias 2017) gösteren çalışmalar bulunmaktadır.

Bu çalışmanın konusu itibarıyla kısıtlı olan literatüre katkı sunacağı beklenmekle beraber araştırmanın sadece belirli bir örneklemeden alınan verilerle yapılması bir araştırma sınırlılığı olarak kabul edilebilir.

KAYNAKÇA

- Argan, M. T., Argan, M., & Dursun, M. T. (2022). The effect of emotional intelligence on behavioral satisfaction: the mediating effect of recycle behavior. *Present Environment and Sustainable Development*, 16(1), 97-113.
- Atilla, G., Çarıkçı, İ. H., Erdem, R. (2013). Hastanelerde duygusal zekâ-hasta memnuniyeti ilişkisi: Isparta il merkezi örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 101-119.
- Aziz, F., Mahadi, N., Tasnim, R., Rizal, A. M., Baskaran, S., Kamarudin, S., . . . Mohammad, J. (2018). Linking emotional intelligence with employee pro-environmental behavior. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(2), 492–512
- Cevizci, A. (1999). *Felsefe sözlüğü* (3 b.). İstanbul: Paradigma.
- Chowdhury, R. (2017). Emotional intelligence and consumer ethics: the mediating role of personal moral Philosophies. *J. Bus. Ethics* 142, 527–548. doi: 10.1007/s10551-015-2733-y
- Deniz, M. (2012). Duygusal zekâ boyutları ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişki: Sağlık sektörü yöneticileri üzerine bir araştırma. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 7(2), 45-66.
- Dhani, P., & Sharma, T. (2016, 7 30). Emotional intelligence; history, models and measures. *International Journal of Science Technology & Management*(5), 189-201.

- Erbaşı, A. (2019). Çevrenin sürdürülebilirliğine örgütsel davranış yazınının yaratıcı katkısı: Yeşil örgütsel davranış. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Kongresi* (s. 136-146). Şırnak: Asos.
- Erbaşı, A. (2019). Yeşil örgütsel davranış ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Istanbul Management Journal*.(86),1-23. doi:DOI: 10.26650/imj.2019.86.0001
- Erbaşı, A., Çalışkan, A., & Akdeniz, G. (2022). The effect of personality traits on green organizational behavior. *Cankırı Karatekin University Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 12(2), 154-185.
- Erbaşı, A., & Özalp, Ö. (2016). Çevre tutkusu ve yeşil örgütsel davranışın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Eurasian Business and Economics Journal*, 2, 297-306.
- Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. New York: Cambridge University Press.
- Goleman, D. (2023). *Duygusal zeka neden IQ'dan önemlidir* (59 b.). (B. Seçkin Yüksel, Çev.) İstanbul: Varlık.
- Gonzalez Marin, A., Pena Pan, L., & Arboleda Guirao, I. J. (2019). Emotional intelligence: origins and theories. *Publicaciones Didacticas*, 34-39.
- Gowri, S. U., & Keerthi, K. (2010, Temmuz 27). Emotional intelligence among middle school teachers with reference to Nagapatinam district, Tamil Nadu. *Munich Personal RePEc Archive*, 1-8. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/39174/> adresinden alındı
- Güzel , Ö. (2023). Turist rehberi adaylarının duygusal zekaları ile çevreci tutum ve davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yayınlanmış yüksek lisans tezi* (s. 1-91). Nevşehir: Kapadokya Üniversitesi.
- İslamoğlu, H., & Alınçak, Ü. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (6 b.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- İşler Büyüker, D., & Atilla, G. (2013). Duygusal zeka ve dürtüsel satın alma davranışı ilişkisi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(26), 180-206.
- Kenek, G. (2021). Yeşil işgören davranışı. T. Şimşek içinde, *Sürdürülebilirlik ve yeşil örgüt* (s. 49-66). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Lisboa P.V., Gómez-Román C., Guntín L. & Monteiro A.P. (2024) Pro-environmental behavior, personality and emotional intelligence in adolescents: a systematic review. *Front. Psychol.* 15:1323098. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1323098
- Ntanos, S., Arabatzis, G., and Chalikias, M. (2017). "The role of emotional intelligence as an underlying factor towards social acceptance of green investments," in *Proceedings of the 8th International Conference on Information and Communication Technologies in Agriculture, Food and Environment, HAICTA, China*.
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment*, 28(1), 103-125. doi:DOI: 10.1177/1086026615575773
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012a). Employee green behaviors. *Managing Human Resources for Environmental Sustainability*, 85-116.
- Ones, D.S. & Dilchert, S. (2012b). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5(4), 444-466.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligent. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. doi:doi: 10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG

- Sarı, Ö. (2024). Duygusal zekânın yeşil örgütsel davranış üzerine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (s. 1-110)*. Ordu: Ordu Üniversitesi.
- Şeker , M., Özsoy, A., & Yaşar, H. (2019). Interaction between emotional intelligence and environmental sensitivity: A research on Kayseri firms, which entered the top 500 in Turkey between 2014 and 2017. *Eurasian Journal of Researches in Social and Economics (EJRSE)*, 6(2), 332-348.
- Thorndike, R. L., & Stein , S. (1937). An evaluation of the attempts to measure. *Psychological Bulletin*, 34(5), 275-285.
- WCED. (1987). *Our common future*. Report of The World Commission on environment and development. Oxford University Press.
- Wong, C. S. ve Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00099-1
- Zhang, Y., Luo, Y., Zhanga, X., & Zhao, J. (2019). How green human resource management can promote green employee behavior in China: A technology acceptance model perspective. *Sustainability*, 1-19. doi:DO - 10.3390/su11195408

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KALKINMA VE TÜRKİYE ENERJİ SEKTÖRÜ

Doktora Öğrencisi Sonay AKAR
Giresun Üniversitesi, tsonay61@gmail.com

Prof. Dr. Aysen Reyhan WOLFF
Giresun Üniversitesi, aysen.wolff@giresun.edu.tr

ÖZET

Son iki yüzyılda hızlı sanayileşme sonucu çevresel bozulma, ekolojik dengesizlikler ve sosyal eşitsizlikteki artışlara bağlı olarak ortaya çıkan birtakım olumsuzluklar kendini göstermeye başlamıştır. Bu olumsuzluklara karşı 1980’li yıllardan itibaren sürdürülebilir kalkınma paradigmasının ortaya çıkması ve yaygınlaşmasıyla firmalar ekonomik hedeflerden ziyade çevreyle ilgili kaygılara ve toplumsal isteklere cevap niteliğinde stratejik değişiklikler yapmaya başlamışlardır. Bu açıdan sürdürülebilir kalkınma bu dönemin bir kamu politikası olmakta ve ekolojik ve sosyal sürdürülebilirliğe erişmek için ahlaki bir temel sağlayan düşünce olarak tanımlanmaktadır. Firmalar gelinen bu noktada odaklarını uzun vadeli sosyal, çevresel ve ekonomik etkileri kapsayacak şekilde genişletmeye başlamıştır. Bu amaçla yayınlanan Sürdürülebilirlik raporları firmaların ekonomik sosyal ve çevresel performanslarına ilişkin nitel ve nicel bilgilerin eşit bir şekilde yer aldığı raporlardır. Firmalar yayınladıkları sürdürülebilirlik raporları yirminci yüzyılda yeni tanınmaya başlasa da gün geçtikçe artmaya devam etmektedir. Çalışmada Borsa İstanbul’da yer alan enerji firmalarının kamuya açık sürdürülebilirlik raporlarında yer alan sürdürülebilir kalkınma göstergelerine ilişkin açıklamaları kalitatif araştırmaya dayalı doküman analiziyle incelenmiştir. Enerji sektöründe yer alan firmaların sürdürülebilir kalkınma göstergeleri Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative-GRI) standartlarının çevresel, ekonomik ve sosyal boyutları açısından araştırılması hedeflenmiştir. Doküman analizinden elde edilen sonuçlar enerji sektörü firmaların sürdürülebilirlik raporlama performansları açısından güçlü bir duruş sergilediğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Doküman analizi, Enerji sektörü, Küresel raporlama girişimi, Sürdürülebilir kalkınma, Sürdürülebilirlik raporlaması.

GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte çevre üzerinde artan baskılar çevresel bozulmaya ve kaynak kıtlığına yol açması beraberinde küresel sosyal sorunların da ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu durum işletmelerin toplumdan gelen baskılar karşısında harekete geçmeye başlamasını sağlamıştır. Dünya’da sanayileşme oranının yüksek olduğu bölgelerde ve sektörlerde çevre dostu makineler kullanmaları, geri dönüştürülebilir hammadde kullanımı, faaliyetlerden dolayı zarar görmüş sahaları rehabilite etmeleri, çalışanların ayrımcılığa tabi tutulmadan eşitlik içinde davranılması, insan hakları sözleşmelerini göz önünde bulundurmaları, çocuk işçisi olan tedarikçilerle iş yapmamaları, bağışlar ve sorumluluklarını gösterebilmek için bir takım sosyal sorumluluk projelerine imza atmaları işletmelerin harekete geçmeye başladıkları eylemlere ilişkin örnekler olarak gösterilebilir (Idowu ve Papasolomou, 2007: 137). Bu bağlamda sürdürülebilirliğin dünya çapında birçok strateji ve eylemlerinin gerçekleştirilmesine rağmen anlaşılmasının zor ve karmaşık olduğunun iddia edilmesi gelecek nesiller için konuyla ilgili sorunlarla karşılaşılmasına neden olabilecektir (Azapagic ve Perdan, 2000: 243).

Gelişen ekonomi ve sanayileşme enerjiye olan talebi de beraberinde getirmektedir. Enerji terimi “energon” sözcüğünden gelmektedir. Köken itibarıyla Yunanca olan terim incelediğinde en “iç”, “ergon” iş olarak anlamlandırılmaktadır. Bu yüzden günümüzde literatürdeki tanımlara bakıldığında enerji kavramı “iş yapabilme kapasitesi” olarak tanımlanmakta ve bu yöne yönelik tanımlarla karşılaşılmaktadır. Türkiye’de 1950’li yıllarda sadece 800 GWh (Gigawatt-saat) enerji üretimi yapılırken, 2011 yılında bu miktar 150000 GWh’e ulaşmıştır. Dolayısıyla bu üretime karşın talep tarafında 2030 yılına kadar enerji talebindeki artışın %8 civarında gerçekleşeceği öngörülmektedir (Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü [DSİ], 2011: 34). Enerji kaynakları birincil ve ikincil kaynaklar

olarak sınıflandırılmakta, enerjinin birincil kaynakları: taş kömürü, petrol, doğalgaz, hidrolik, linyit-asfaltit, jeotermal, hayvan ve bitki atıkları; ikincil kaynakları ise: elektrik enerjisi, kok, briket ve hava gazından oluşmaktadır. Enerjideki ikincil kaynaklar birincil kaynaklara bağlı olarak da üretilebilen bir enerji kaynağıdır. Enerjideki bir başka sınıflandırma ise yenilenmeyen enerji: petrol, doğalgaz, kömür, linyit, nükleer ve yenilenebilir enerji odun, hidrolik, rüzgar, güneş, jeotermal, okyanus ve gel-git, biyogazdır (Bahar, 2005: 36). Enerjinin toplumda ve ekonomideki kapsadığı alanın artması enerji sektörünün iş yoğunluğunu da arttırmaktadır. Gelişen dünya ülkelerinin ekonomilerinde enerjiye dair politikalarda verimliliği yükseltmek, yoğunluğu düşürmek ve tasarrufu desteklemek şeklindedir. Enerji yoğunluğunda kastedilen GSYİH'daki bir birimlik artışı gerçekleştirmek için kullanılan enerji miktarı diye ifade edilmektedir. Modern enerji politikalarında birey başına sadece enerji tüketimini arttırmak değil, aynı zamanda az enerji tüketimiyle en çok enerji üretimini gerçekleştirecek mekanizmayı kurmaktır (Pamir, 2003: 1).

Küreselleşme ve sanayileşmenin doğurduğu olumsuz etkiler karşısında sürdürülebilir kalkınma işletmeler için yenilik yaratıcı ya da kârlılık artırıcı bir gelişme olmaya başlamıştır. İşletmelerde bu kaynağı kullanabilmek sürdürülebilirlik sorunlarının üstesinden gelebilmek için fırsatları ve tehlikeleri belirlemek, sürdürülebilir ve başarılı birer işletme olabilmek için sürdürülebilir stratejilerinin uygulayabilmede bir yol haritasına ihtiyaçları vardır. 21. yüzyılda işletme paydaşları işletmelerden sürdürülebilirlik faaliyetleri ile ilgili sürekli bilgi talebinde bulunmaları işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarını yayınlamalarında temel itici güç olarak görülmektedir. Sürdürülebilirlik raporu yayınlayan işletmelerde bu sayede itibar kazanabilecek ve bilgi sağlamanın getirdiği avantajlardan yararlanabilecektir. Güvenilir müşteriler, daha fazla yatırımcı, işletmeye kredi sağlayıcıların riski almaları ve çevreciler bilgi edindikleri için işletmeye yönelik tepkileri azalacak, böylece birçok paydaşın isteği yerine getirilmiş olacaktır.

Enerji alanı Chan, Watson ve Woodlift (2014), Brammer ve Pavelin (2006), Patten (1991) tarafından yapılan sınıflandırmada çevreye etkisi orta düzeyde olan işletmeler grubunda yer almaktadır. Çevreye etkisi orta düzeyde olan bu işletmelerin sürdürülebilirliği faaliyetlerine ne oranlarda entegre ettiğini belirlenmesi çalışmanın yapılmasında esas teşkil etmiştir. Çalışma Borsa İstanbul'a (BIST) kote olan ve sürdürülebilirlik raporları yayınlayan enerji firmaları baz alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda işletmelerin sürdürülebilirliklerinin GRI'nın yayınladığı sürdürülebilir kalkınma göstergeleri çerçevesinde incelenmesi çalışmanın odak noktası olarak belirlenmiştir. Çalışmanın ilk aşamasında kavramsal çerçeve sürdürülebilir kalkınma ve sürdürülebilirlik raporlaması kapsamında ele alınmış, son aşamasında ise çalışmanın yönteminden ve elde edilen bulgulardan bahsedilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sürdürülebilir Kalkınma ve Sürdürülebilirlik Raporlaması

İşletme yöneticileri sahip oldukları tecrübelerle bağlı olarak belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için birtakım kararlar almakta ve bu kararlar doğrultusunda hareket etmektedirler. Bu hedefler işletmenin faaliyet gösterdiği alana göre farklılaşabilmekte ancak esas olarak maksimum kâr işletmenin temel hedefi olarak addedilmektedir. Hedefe giden bu süreçte işletme yöneticilerinin ilgili birimlerle ilgili tüm bilgileri sağlaması gerekli ve önemli olarak kabul edilmektedir (Schaltegger ve Burrit, 2017: 21). Küresel platformda işletmelerin kârlılık sağlanması uğruna yaptıkları ticari faaliyetlerin çevresel ve sosyal alana yönelik etkileri konusunda bilinçlenme düzeyinde önemli artışlar söz konusudur. Bu bilinçlenme 1987 yılında Dünya Çevre Kalkınma Komisyonu'nun (WCED-World Commission on Environment and Development) yayınladığı "Ortak Geleceğimiz" adlı raporla daha da perçinlenmiştir. Bu konularla ilgili ortaya çıkan bu kaygıları ortadan kaldırabilmek amacıyla işletmeleri ticari faaliyetlerinin sosyal ve çevresel etkilerini daha fazla raporlamaya başlamıştır (Yongvanich ve Guthrie, 2006: 309). Bu durumun ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemleri, Sosyal Sorumluluk 8000 Standartı ve GRI sürdürülebilirlik kılavuzlarının dünya çapında kullanılmasıyla kanıtlanması mümkündür (Lozano ve Huisin, 2011: 99-100). Yüzyıllardır çevresel ve sosyal konulara olan ilgi ve alakaya rağmen çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik raporlamasının başlangıcı çoğunlukla modern şirketlerin ortaya çıkmasıyla başlamıştır (Buhr, 2010: 59). İşletmelerin ekonomik, ekolojik, sosyal/etik ve sosyal düzeydeki performansına ilişkin niceliksel ve niteliksel bilgileri içeren kamuya açık raporları sürdürülebilirlik raporları olarak adlandırılmaktadır (Daub, 2007: 75-77).

Dünya Çevre Kalkınma Komisyonu'nun 1987 yılında yayınladığı raporda sürdürülebilir kalkınma terimi insan ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması ve bu sayede yaşam kalitesinin artırılması olarak ifade edilmektedir. Ancak bu ihtiyaçlar karşılanırken fayda sağlayan ekonomik büyüme yüksek düzeyde üretkenlik ve kaynakların aşırı kullanımını gerektirdiği için çevreye zararlı etkileri olabilmektedir. Dolayısıyla sürdürülebilir kalkınma toplumların hem üretim potansiyelini artırarak hem de herkes için eşit fırsatlar sağlayarak insan ihtiyaçlarının karşılanmasını gerektirmekte, sınırlı olan doğal kaynaklar daha fazla kıt hale gelmeden bu kaynaklara erişimde adil bir sistemin oluşturulmasını gerekli kılmaktadır (WCED, 1987: 41-42). Brundlant Raporu'ndan sonra sürdürülebilirlik problemine ilişkin kavramsallaştırma 1992 yılındaki Rio'da Birleşmiş Milleler Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nda birçok dünya lideri tarafından benimsenerek küresel alanda hızla yayılmaya ve kabul edilmeye başlanmıştır. 2000 yılında Birleşmiş Milletler Genel Kurulunda, 2002 yılında Johannesburg'da düzenlenen Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi'nde sürdürülebilirliğin öneminden bahsedilmesi ve sürdürülebilirliğin sağlanması düşüncesiyle bir fikir birliği sağlanmış, bu konu birçok bölgesel, ulusal ve yerel siyasi gündemde önemli bir konu olarak yer almaya devam etmiştir (Clark, Crutzen ve Schellnhuber, 2005: 3).

Küresel Raporlama Girişimi, 1997 yılında Çevreye Karşı Duyarlı Ekonomiler Koalisyonu'na üye olan birçok şirket tarafından şirketler ve işletmeler için çevresel, sosyal ve ekonomik performansın raporlanmasında küresel olarak uygulanabilir kılavuzlar geliştirme misyonuyla kurulmuştur (Hedberg ve Malmborg, 2003: 155). Sürdürülebilirlik raporlamasına yönelik bu kılavuz GRI tarafından geliştirilmiş, merkezi Hollanda'da olan bir yapıdır. Sürdürülebilirlikle ilgili konuları bir raporlama çerçevesine eklemlenmesini sağlayan önemli bir sistem, Küresel Raporlama Girişimi küresel platformda birçok uzmanın katıldığı çok fazla paydaşa sahip bir yapıdır. Bu paydaşlar GRI'nın çalışma grubuna yönetim organlarına katılarak, raporlamanın kapsamının geliştirilmesine katkıda bulunmakta ve raporlama yapmak için GRI'nın rehberini kullanmaktadır. Sürdürülebilirlik raporlaması sürdürülebilir kalkınma hedefi doğrultusunda işletmenin performansının ölçülmesi, bu performansın paydaşlara (çalışanlar, toplum, işletme faaliyetleriyle ilişkili olan herkes, tedarikçiler) açıklanması ve hesap verebilir olunmasına yönelik gerekliliklerden bahsetmektedir. İşletmenin ekonomik, çevresel ve sosyal performansıyla ilgili raporlama yapabilmek için genel bir çerçeve sunmaktadır. Kabul gören bu çerçeve sektör, büyüklük ayırt etmeksizin tüm özelliklerde karşılaşılabilen bütün konularda kullanılmak üzere oluşturulmuştur. GRI'nın sürdürülebilirlik raporlaması rehberi işletmelerin büyüklükleri, dahil olduğu sektör ya da konuları fark etmeksizin işletmelerin sürdürülebilirlik raporları hazırlayabilmeleri için raporlama ilkeleri, standart açıklamalar ve uygulama kılavuzundan oluşmaktadır (Bill, 2014: 23).

İşletmelerin ekonomik açıdan sürdürülebilirliği sürdürülebilir kalkınmanın tam merkezinde yer almaktadır. Kârlılık yaratımı sonucu istihdam artmakta ve bu sayede sosyal refah yükselmektedir. Ekonomik açıdan hem kurumsal performans hem de firmanın doğrudan kendi performansı değerlendirilmektedir. Firmanın kendi performansı satışlar, kâr ve hisse değeri ile ilgili iken kurumsal performans yerele ve küresel alandaki konularla ilgilidir. Firma performansı kendi geleceği için finansal önlemleri içerirken kurumsal performansı ise istihdama ve milli gelire katkısıyla ilgili eylem ve politikaları içerir (Azapagic, 2003: 306). İşletmeler, faaliyetlerinin çevresel etkilerinin farkındadırlar. İşletmelerin çevreye yönelik farkındalığın artmasıyla bilinçlenme düzeyinde meydana gelen yükselişlere bağlı olarak çevreyi koruma prensibi gereğince yapılan eylemleri faaliyetlerine entegre ederek uygulamaya başlamışlardır (Akar, Wolff ve Koç, 2024: 224). Bu noktada çevresel sorunlara neden olan kaynakları faaliyetlerine (üretim, nakliye satın alma, malzemeler) göre tanımlayabilir, tedarik zincirindeki etkiler dikkate alınabilir (Azapagic, 2002). İşletmelerin sosyal sürdürülebilirliği daha geniş bir alanı kapsamakta, faaliyette bulunduğu topluma hem bugünkü nesil hem de gelecek nesle karşı tüm toplumu kapsayan sorumlulukları bulunmaktadır. İnsani gelişim ve refah için eğitim ve öğretim, sağlık ve güvenlik, eşitlik için ücretler ve sosyal haklar, fırsat eşitliği ve ayrımcılık yapmama, etik konular için insan hakları, kültürel değerler, adalet olarak sınıflandırılmaktadır. Çalışanların ve toplumların çıkarlarını önemseyen bu konularla adaletli ve eşit bir yapı oluşturulması istenmektedir. Firmalar bu konular üzerinde çalışırken sağlıklı ve güvenli bir iş ve yaşam ortamı, kişisel, toplumsal gelişim sağlayarak ve sosyal birliğe katılarak beşeri sermayenin değerini tanımaktadır (Azapagic, 2003: 306).

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE METODOLOJİSİ

Bu çalışma BIST'e kote olmuş enerji sektöründe yer alan 5 şirketi (Akenerji (AKENR), Aksa, Aydem, Enerjisa ve Zorlu Enerji (ZOREN) kapsamaktadır. Bu şirketlerin sürdürülebilirlikle ilgili uygulama ve

faaliyetlerinin GRI çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlarına göre değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Yöntem olarak döküman analizinin kullanıldığı çalışmada sürdürülebilirlik raporu yayınlayan halka açık işletmelerin 2020 yılına ait sürdürülebilirlik raporları kullanılmıştır. İlgili raporlara şirketlerin web sitelerinden erişilmiştir. Doküman analizinde GRI Standartlarından oluşan göstergeler kullanılarak şirketlerin sürdürülebilirliğine ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Analizde sürdürülebilirlik boyutlarına ilişkin gösterge açıklamaları işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarında yer alıyorsa 1 ile kodlanmakta yer almıyorsa 0 ile kodlanmaktadır.

ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bazı kısıtlar bulunmaktadır. Bu çalışmanın araştırma grubu enerji sektörünü temsil etmektedir. Enerji sektörünün uygulama ve faaliyetlerinin ekonomik, çevresel etkisinin yüksek düzeyde gelişimi nedeniyle sektörün seçimi haklı görülmüş ve analiz edilen sürdürülebilirlik raporlarında belirli bir homojenlik görülmüştür. Bu çalışmanın yöntem olarak bir eksikliği, sürdürülebilirlik raporlarında kullanılan döküman analizinin sistematik olmaması nedeniyle tekrarlanmasının zor olmasıdır. Veri kodlaması ve analizi ilişkilendirme yöntemi ve kelime sıklığı ile gerçekleştirildiğinden, nitel veri analiz programları kullanılsaydı ulaşılmak istenen kelimeler tespit edilemeyebilir ve elde edilen bulgulara yönelik çıkarımlar yapılamayabilirdi.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmada kullanılan doküman analizinde GRI'nın özel standartlarına ilişkin göstergelerin boyutları, bu boyutlara ilişkin açıklamalar ve kodları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Küresel raporlama girişimi raporlama göstergeleri

Boyut	Açıklama	GRI Kodu
Ekonomik Boyut	Ekonomik Performans	GRI 201
	Pazar Varlığı	GRI 202
	Dolaylı Ekonomik Etkiler	GRI 203
	Satın Alma Uygulamaları	GRI 204
	Yolsuzlukla Mücadele	GRI 205
	Rekabete Aykırı Davranış	GRI 206
	Vergi	GRI 207
Çevresel Boyut	Malzemeler	GRI 301
	Enerji	GRI302
	Su ve Atık Sular	GRI 303
	Biyçeşitlilik	GRI 304
	Emisyon	GRI 305
	Atık	GRI 306
	Çevresel Uyum	GRI 307
	Tedarikçi Çevresel Değerlendirme	GRI 308
Sosyal Boyut	İstihdam	GRI 401
	İşgücü Yönetim İlişkileri	GRI 402
	İş Sağlığı ve Güvenliği	GRI 403
	Eğitim ve Öğretim	GRI 404
	Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği	GRI 405
	Ayrımcılık Yapmamak	GRI 406
	Örgütlenme ve Toplu Pazarlık Özgürlüğü	GRI 407
	Çocuk işçiliği	GRI 408
	Zorla veya Zorunlu Çalıştırma	GRI 409
	Güvenlik Uygulamaları	GRI 410
	Yerli Halkların Hakları	GRI 411
	İnsan Hakları	GRI 412
	Yerel Topluluklar	GRI 413
	Tedarikçi Sosyal Değerlendirmesi	GRI 414
	Kamu Politikası	GRI 415
	Müşteri Sağlığı ve Güvenliği	GRI 416
	Pazarlama ve Etiketleme	GRI 417
Müşteri Gizliliği	GRI 418	
Sosyo Ekonomik Uyum	GRI 419	

Kaynak: GRI, t.y.

İşletmelerin ekonomik boyutla ilgili sürdürülebilirlik açıklamaları 7 standart gösterge üzerinden değerlendirilmiştir. Tablo 2’de yer alan sonuçlar değerlendirildiğinde; enerji işletmelerinin ekonomik boyutla ilgili raporlama performansları %57.14 ile %85.71 arasında değişmektedir. Aksa, Aydem ve Zorlu Enerji gruplarının (Zoren) ekonomik boyut raporlama performansı %85.71’lik bir oranla en yüksek performansa sahip oldukları saptanmıştır. Raporlama performansı Akenerji’de (Akenr) % 71.42 düzeyinde gerçekleşirken, Enerjisa içinse % 57.14 düzeyinde gerçekleşmiştir.

Şirketlerin ekonomik boyutla ilgili hangi göstergelerin raporlanmasında daha yüksek performans gösterdiği incelendiğinde;

- Akenerji grubu dolaylı ekonomik etkiler göstergesiyle ilgili olarak altyapı yatırımları desteklenen hizmetlerin raporlanması konusunda yüksek performans gösterdiği belirlenmiştir.
- Aksa grubu ekonomik performans göstergesiyle ilgili üretilen ve dağıtılan ekonomik değerlerin raporlanmasında yüksek performans gösterdiği saptanmıştır. Yolsuzlukla mücadele kapsamında politika ve prosedürleriyle ilgili bilgilerin raporlanması Aksa grubunun yüksek performans gösterdiği diğer bir boyuttur.
- Aydem grubunda yolsuzlukla mücadele göstergesiyle ilgili konular raporlama performansı açısından yüksek performans gösterdiği tek boyuttur. Bu boyutta yolsuzlukla mücadele kapsamında politika ve prosedürleriyle ilgili bilgilerin raporlanması konusu öne çıkmaktadır.
- Enerjisa ve Zorlu Enerji grupları ekonomik performans ve yolsuzlukla mücadele göstergelerinin raporlanmasında yüksek performans göstermektedir. Bu kapsamda üretilen dağıtılan ekonomik değer, yolsuzlukla mücadele kapsamında politika ve prosedürleriyle ilgili bilgilerin raporlanma düzeyleri yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2: Ekonomik boyutla ilgili açıklamalar

<i>Gösterge/Şirket</i>	<i>AKENR</i>	<i>AKSA</i>	<i>AYDEM</i>	<i>ENERJİSA</i>	<i>ZOREN</i>
<i>Ekonomik Performans</i>	1	1	1	1	1
<i>Pazar Varlığı</i>	1	1	1	0	1
<i>Dolaylı Ekonomik Etkiler</i>	1	1	1	1	1
<i>Satın Alma Uygulamaları</i>	1	1	1	1	1
<i>Yolsuzlukla Mücadele</i>	1	1	1	1	1
<i>Rekabete Aykırı Davranış</i>	0	0	1	0	1
<i>Vergi</i>	0	1	0	0	0
<i>Toplam</i>	5	6	6	4	6
<i>Oran (%)</i>	<i>71.42</i>	<i>85.71</i>	<i>85.71</i>	<i>57.14</i>	<i>85.71</i>

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

İşletmelerin çevresel boyutla ilgili olan sürdürülebilirlik açıklamaları 8 standart gösterge kapsamında incelenmiştir. Raporlama yüzdesi bazında araştırma grubunda yer alan tüm işletmelerin (Akenerji, Aksa, Aydem, Enerjisa ve Zorlu Enerji) %100’lük bir oranla yüksek performans gösterdiği tespit edilmiştir. İşletmelerin çevresel boyuta ilişkin açıklamalarının raporlanma oranları Tablo 3’de gösterilmiştir.

Bu bağlamda şirketlerin raporlama konusunda çevresel performansa yönelik yüksek performans gösterdiği alanlar incelendiğinde;

- Akenerji grubu su ve atık sular göstergesiyle ilgili olan su kaynakları ile etkileşimlerin açıklanması konusunda yüksek performans göstermektedir. Ayrıca atık göstergesiyle ilgili olarak atıkların üretimi, yönetimi ve etkileri ile ilgili konuların raporlanması grubun yüksek performans gösterdiği diğer bir göstergedir.
- Aksa, Aydem, Enerjisa ve Zorlu Enerji gruplarının yüksek performans gösterdiği gösterge atıktır. Atıkların üretimi, yönetimi ve etkilerin açıklanmasıyla ilgili konuların raporlanmasında yüksek performansa sahip oldukları tespit edilmiştir. İşletmelerin atık göstergesinden başka

yüksek performans gösterdiği diğer gösterge su ve atık sulardır. Özellikle su kaynakları ile etkileşim konularının açıklanması işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarında öne çıkmaktadır.

- Aksa grubunda yapılan faaliyetlerin biyoçeşitlilik üzerindeki etkilerine yönelik konuların raporlanma performansı ise grubun yüksek performans gösterdiği diğer bir göstergedir.
- Zorlu Enerji ve Aydem grubunun yüksek performans gösterdiği bir diğer konular ise emisyon standartı ile ilgili olan sera gazı emisyonları, sera gazının azaltılması konularıyla ilgilidir. Ayrıca Zorlu Enerji grubunda hava emisyonlarıyla ilgili konuların yüksek raporlama performansına sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3: Çevresel boyutla ilgili açıklamalar

Gösterge/Şirket	AKENR	AKSA	AYDEM	ENERJİSA	ZOREN
<i>Malzemeler</i>	1	1	1	1	1
<i>Enerji</i>	1	1	1	1	1
<i>Su ve Atık Sular</i>	1	1	1	1	1
<i>Biyoçeşitlilik</i>	1	1	1	1	1
<i>Emisyon</i>	1	1	1	1	1
<i>Atık</i>	1	1	1	1	1
<i>Çevresel Uyum</i>	1	1	1	1	1
<i>Tedarikçi Çevresel Değerlendirme</i>	1	1	1	1	1
<i>Toplam</i>	8	8	8	8	8
<i>Oran (%)</i>	100	100	100	100	100

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışma kapsamında sosyal boyuta yönelik sürdürülebilirlik açıklamaları 19 gösterge üzerinden değerlendirilmiştir. Enerji işletmelerinin sosyal boyutla ilgili raporlama performansları %68.42 ile %100 arasında değişmektedir. Tablo 4’de değerlendirilen sosyal boyuta ilişkin açıklamaların raporlama oranının en yüksek olduğu işletme Enerjisa grubuna aittir. Enerjisa %100’lük bir oranla diğerlerinden öne çıkmaktadır. Sosyal boyutla ilgili göstergelerin raporlama performansının en düşük olduğu işletme Akenerjidir. Akenerji grubunun performans oranı %68.42 düzeyinde gerçekleşmiştir. Zorlu Enerji, Aydem ve Aksa gruplarının raporlama performansları sırasıyla %94.73, %89.47 ve %78.94 düzeyinde gerçekleşmiştir. İşletmelerin bu boyutla ilgili yüksek performansa sahip olduğu alanlar incelendiğinde;

- Akenerji grubu iş sağlığı ve güvenliği ile yerel topluluklar göstergeleriyle ilişkili konuların raporlanmasında yüksek performans gösterdiği gözlemlenmiştir.
- Aksa grubu eğitim ve öğretim ile insan hakları göstergeleriyle ilişkili konuların raporlanmasında yüksek performansa sahiptir. Aksa grubunda özellikle çalışan yeteneklerini arttırmaya yönelik programların açıklanması ve raporlanması grubun sürdürülebilirlik raporunda öne çıkan konulardır.
- Aydem grubunda eğitim ve öğretim ile iş sağlığı ve güvenlik göstergelerinin açıklanmasına ilişkin raporlama performansının yüksek olduğu saptanmıştır.
- Enerjisa grubunda eğitim ve öğretim, yerel topluluklar, tedarikçi sosyal değerlendirmesi, güvenlik uygulamaları ve insan hakları göstergelerine ilişkin konuların raporlanmasında yüksek performans gösterdiği gözlemlenmiştir.
- Zorlu Enerji grubu eğitim ve öğretim, tedarikçilerin sosyal değerlendirmesi, çeşitlilik ve fırsat eşitliği göstergelerine ilişkin konuların açıklanmasında yüksek performans gösterdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda yönetim organlarının ve çalışan çeşitliliği ile ilgili konular Zorlu Enerji grubunun sürdürülebilirlik raporunda ön plana çıkmaktadır.

Tablo 4: Sosyal boyutla ilgili açıklamaları

Gösterge/Şirket	AKENR	AKSA	AYDEM	ENERJİSA	ZOREN
<i>İstihdam</i>	1	1	1	1	1
<i>İşgücü Yönetim İlişkileri</i>	1	1	1	1	1

<i>İş Sağlığı ve Güvenliği</i>	1	1	1	1	1
<i>Eğitim ve Öğretim</i>	1	1	1	1	1
<i>Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği</i>	1	1	1	1	1
<i>Ayrımcılık Yapmamak</i>	1	1	1	1	1
<i>Örgütlenme ve Toplu Pazarlık Özgürlüğü</i>	1	0	1	1	1
<i>Çocuk işçiliği</i>	0	1	1	1	1
<i>Zorla veya Zorunlu Çalıştırma</i>	0	1	1	1	1
<i>Güvenlik Uygulamaları</i>	1	1	1	1	1
<i>Yerli Halkların Hakları</i>	1	1	1	1	1
<i>İnsan Hakları</i>	1	1	1	1	1
<i>Yerel Topluluklar</i>	1	1	1	1	1
<i>Tedarikçi Sosyal Değerlendirmesi</i>	1	1	1	1	1
<i>Kamu Politikası</i>	0	0	1	1	1
<i>Müşteri Sağlığı ve Güvenliği</i>	0	0	0	1	1
<i>Pazarlama ve Etiketleme</i>	0	1	0	1	1
<i>Müşteri Gizliliği</i>	1	0	1	1	0
<i>Sosyo Ekonomik Uyum</i>	0	1	1	1	1
Toplam	13	15	17	19	18
Oran (%)	68.42	78.94	89.47	100	94.73

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Enerji işletmelerinin ekonomik, çevresel ve sosyal boyutla ilgili raporlama performansları genel olarak değerlendirildiğinde %76.47 ile %85.29 arasında değişmektedir. İşletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal boyut kapsamındaki göstergelerin sürdürülebilirlik raporlarında açıklanmasına ilişkin bütüncül bir değerlendirme yapıldığında Zorlu Enerji %94.17'yle en yüksek performansa sahip olurken Aydem ve Enerjisa Zorlu Enerjiye göre çok küçük bir farkla, %91.17'lik bir oranla ikinci sırada yer almaktadır. Aksa %85.29'la üçüncü sırada, Akenerji ise %76.47'yle dördüncü sırada yer almaktadır. İşletmelerin toplu değerlendirmelerin yapıldığı hesaplamaları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Ekonomik, çevresel sosyal boyuta ilişkin açıklamaların toplu değerlendirmesi

Kod/Şirket	AKENR	AKSA	AYDEM	ENERJİSA	ZOREN
<i>Ekonomik</i>	5	6	6	4	6
<i>Çevresel</i>	8	8	8	8	8
<i>Sosyal</i>	13	15	17	19	18
Toplam	26	29	31	31	32
Toplam Gösterge	34	34	34	34	34
Oran (%)	76.47	85.29	91.17	91.17	94.17

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Global alanda sürdürülebilirliğin raporlanması amacıyla kullanılan genel bir standart olmadığı için işletmelerin sürdürülebilirlik raporu kullanımı ve hazırlanması sürecinde alınacak kararlar işletmelerin kendi kararlarına bırakılmıştır. Sürdürülebilirlik raporlaması bazında yerelde ve uluslararası mecrada

pek çok standart bulunmaktadır. Ancak sıklıkla tercih edilen ve uluslararası alanda bilinen ve kabul görmüş raporlama standardı GRI'dır (Demircioğlu Sarı, 2015: 49). Çalışma genel olarak enerji sektörü firmalarında yer alan karar vericilerin sürdürülebilirlik konusunu nasıl ele aldığını incelemekte, sürdürülebilirlik paradigmasına enerji sektöründe yer alan firmalar perspektifinden bakılmaktadır. Enerji sektöründe sürdürülebilirlik performanslarının raporlanma düzeyinin ölçülmesi çalışmanın temel hedefidir.

BIST enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmeler baz alınarak enerji sektörü odağında yapılan doküman analiziyle firmaların sürdürülebilirliğe yönelik plan, politika ve uygulamaları incelenmektedir. Çalışma genelinde ortaya çıkan genel sonuç enerji firmalarının sürdürülebilirlik standartlarına ilişkin açıklamaları konusunda iyi performansa sahip oldukları yönündedir. Çalışmanın yöntemi olan doküman analizinden elde edilen bulgular değerlendirildiğinde Zorlu Enerji grubu araştırmanın çalışma grubunda yer alan diğer işletmelere kıyasla sürdürülebilirlik faaliyetlerinin raporlanmasında en yüksek performansa sahip olduğu belirlenmiştir. Zorlu enerji grubunu takiben Aydem ve Enerjisa raporlama performansı yüksek diğer iki işletmedir. Ancak bu noktada araştırma grubunda yer alan işletmelerin sürdürülebilirliğe ilişkin farkındalık ve ilgi düzeyinin yüksek olduğunu da ifade etmek de doğru olacaktır. Çünkü işletmelerin GRI göstergelerine uyum oranları %57.14 ile %100 arasında değişmektedir.

Enerji ekonomik kalkınma için bir katalizör olarak görülmektedir. Çünkü kişi başı harcanan tüketim miktarının ölçümü ekonomik kalkınmanın ne düzeyde olduğu hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Enerji Dünya genelinde ülkelerin kalkınmasında önemli bir role sahip olması kadar sürdürülebilir kalkınma için o şiddette bir zorluk olarak da görülmektedir. Çünkü enerji tüketimi %80 oranında fosil yakıtlara dayandırılmakta, enerjiye olan talep nüfusla doğru orantılı olarak gün geçtikçe artmaktadır. Bu yüzden enerji ve malzeme verimliliği ile yenilenebilir kaynakların birlikteliği sürdürülebilir kalkınma için önemli olacaktır. Enerji alanında ekosistemin korunması yenilenebilir uygulamaların geliştirilmesi, teşvik edilmesi ve yenilenebilir piyasanın güçlendirilmesi yoluyla küresel alanda emisyonları azaltılması suretiyle gerçekleştirilebilir. Enerji kullanımını azaltacak teknolojik atılımların gerçekleştirilmesi sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında önemli rol oynayacağı düşünülmektedir. Ekonomik, çevresel ve sosyal kalkınmada hayati konumda olan enerji arzının uzun vadede güvenilirliğini sağlamak için firmaların enerjiye yönelik kamu politikasını sürekli güncellemeleri sektör ve ülke ekonomisi lehine fayda sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akar, S., Wolff, A. R. ve Koç, P. (2024). Kurumsal sürdürülebilirliğin işletme performansına etkisi: BIST 30 endeksinde ampirik bir analiz. *Asya Studies*, 8(27), 213-228.
- Akenerji (2020). Sürdürülebilirlik raporu 2020. https://www.akenerji.com.tr/Dosya/Dokuman/Akenerji_Surdurulebilirlik_Raporu_2020.pdf
- Aydem Yenilenebilir Enerji (2020). Sürdürülebilirlik raporu 2020. https://www.aydemyenilenebilir.com.tr/upload/raporlardosya/24/dosya/Surdurulebilirlik_Raporu_2020.pdf
- Azapagic, A. (2002). Life cycle assessment: a tool for identification of more sustainable products and processes, in *Handbook of Green Chemistry and Technology*, Clark, J. and Macquarrie, D. (eds) 62-85. (Oxford, UK: Blackwell Science).
- Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 81(5), 303-316.
- Azapagic, A. ve Perdan, S. (2000). Indicators of sustainable development for industry: a general framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 78(4), 243-261.
- Bahar, O. (2005), Türkiye'de enerji sektörü üzerine bir değerlendirme. *Muğla SBE Dergisi*, 1(14), 35-59.
- Bill, H. (2014). A critical review of Global Reporting Initiative (GRI) guidelines for sustainable corporate reporting. *Scholedge International Journal of Management & Development*, 1(3), 22-27.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9(2), 27-40.

- Brammer, S. ve Pavelin, S. (2006). Voluntary environmental disclosures by large UK companies. *Journal of Business Finance and Accounting*, 33(7 & 8), 1168–1188.
- Buhr, N. (2010). Introduction to sustainability accounting and accountability. Unerman, J., Bebbington, J. ve O'Dwyer (Ed.), *Histories of and rationales for sustainability reporting (s. 57-69)*. Routledge.
- Chan, M. C., Watson, J. ve Woodliff, D. (2014). Corporate governance quality and CSR disclosures. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 59-73.
- Clark, W. C., Crutzen, P. J. ve Schellnhuber, H. J. (2005). Science for global sustainability: toward a new paradigm
- Daub, C. H. (2007). Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Production*, 15(1), 75-85.
- Devlet Su İşleri (2011). DSİ genel müdürlüğü 2010 yılı faaliyet raporu. Ankara: DSİ Yayınları.
- Demircioğlu Sarı, A. (2015). Sürdürülebilir katma değer yaklaşımı ile sürdürülebilirlik ölçümü. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 38-51.
- GRI (t.y.) <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>
- Enerjisa (2020). 2020 sürdürülebilirlik raporu. https://www.enerjisainvestorrelations.com/medium/ReportAndPresentation/File/558/enerjisa_surdurulebilirlikraporu2020.pdf
- Hedberg, C. J. ve Malmborg, V. F. (2003). The global reporting initiative and corporate sustainability reporting in Swedish companies. *Corporate social responsibility and environmental management*, 10(3), 153-164.
- Idowu, S. O. ve Pappasolomou, I. (2007). Are the corporate social responsibility matters based on good intentions or false pretences? An empirical study of the motivations behind the issuing of CSR reports by UK companies. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(2), 136-147.
- Labuschagne, A. (2003). Qualitative research: Airy fairy or fundamental. *The Qualitative Report*, 8(1), 100-103.
- Lozano, R. ve Huisinigh, D. (2011). Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 19(2-3), 99-107.
- Pamir, N. (2003), Dünya'da ve Türkiye'de enerji, Türkiye'nin enerji kaynakları, enerji politikaları. *Metalurji Dergisi*, 134(23). 1-39.
- Patten, D. M. (1991). Exposure, legitimacy, and social disclosure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 10(4), 297-308.
- Schaltegger, S. ve Burritt, R. (2017). *Contemporary environmental accounting: Issues, concepts and practice*. Routledge.
- World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*, Oxford: Oxford University.
- Yongvanich, K. ve Guthrie, J. (2006). An extended performance reporting framework for social and environmental accounting. *Business Strategy and the Environment*, 15(5), 309-321.
- Zorlu Enerji (2020). 2020 sürdürülebilirlik raporu. <https://www.zorluenerji.com.tr/uploads/pdf/pdflist/surdurulebilirlik-raporu-2020-3.pdf>

11. KALKINMA PLANI (2019-2023) VE 12. KALKINMA PLANLARININ (2024-2028) BİRLEŞMİŞ MİLLETLER SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI (SKA) ÇERÇEVESİNDE ANALİZİ

Doktora Öğrencisi Muhammet Fatih TURAN
Ordu Üniversitesi, mfturan@hotmail.com

Doktora Öğrencisi Aydan YAVUZ ÖZTÜRK
Ordu Üniversitesi, aydanyavuz6110@gmail.com

ÖZET

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının (SKA) gerçekleştirilebilmesi iyi bir planlamayla mümkün olabilmektedir. Bu nedenle SKA'ların hayata geçirilmesinde kalkınma planları birinci derecede önem taşımaktadır. Ülkelerin SKA performansları Birleşmiş Milletlerin ilgili komisyonları tarafından izlenmektedir. Bu kapsamda hazırlanan raporlar ülkelerin güncel SKA görünümünü ve ilerleme eğilimlerini, bölgesel ve küresel ölçekte karşılaştırmalı bir şekilde belirtmektedir. 2023 yılı Birleşmiş Milletler SKA Raporunda 2030 amaçlarının çok gerisinde bulunduğu, bu durumun devam etmesi halinde küresel düzeyde büyük olumsuzlukların yaşanacağı tespiti yapılmıştır. Bu nedenle son iki kalkınma planı nitel yöntemle incelenmiş, veriler tematik olarak analiz edilerek planlardaki SKA görünürlüğü bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Her iki kalkınma planında da en yoğun ve en düşük vurgulanan üç amaç, BM 2023 SKA Raporundaki en düşük iki performans düzeyi olan kırmızı ve turuncu performans düzeyinde gösterilmiştir. Kalkınma planlarının amaç, hedef ve politikalarının SKA'ların hedeflerini karşılamadığı, bunun düşük performans görünüm ve eğilimlerinin nedenleri arasında değerlendirilebileceği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Planlama, Kalkınma, Kalkınma planlaması, Sürdürülebilir kalkınma, Sürdürülebilir kalkınma amaçları

GİRİŞ

Planlama, kalkınma ve kalkınma planlaması kavramları birbirleriyle ilişkili geniş bir anlam taşımaktadır. Kalkınma planları, ülkelerin kalkınma hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için önemli bir araç olup bir ülkenin belirli bir süre zarfında ulaşmayı hedeflediği ekonomik ve sosyal hedefleri belirleyen ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek politikaları ve stratejileri tanımlayan belgelerdir. Kalkınma planları genellikle beş yıllık dönemler için hazırlanmakta, kamu ve özel sektör tarafından uygulanmaktadır. Kalkınma planlarının uygulanmaya başlanması, İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemlere denk gelmektedir. 1929 Dünya Ekonomik Bunalımı, piyasa mekanizmasına dayanan ekonomik gelişme modelinin geçerliliğini sorgulatmıştır. Piyasanın kaynakları verimli ve etkin bir şekilde dağıtamadığı ve bu durumun ekonomik eşitsizlikleri derinleştirdiği savunulmuş ve İkinci Dünya Savaşı'nın yarattığı tahribat da planlı kalkınma ihtiyacını daha da belirgin hale getirmiştir (Bedir, 2019). Türkiye'de kalkınma planları, 1963 yılından beri uygulanmaktadır. Kalkınma planlarının uygulanmasında başarılar elde edilmiş olsa da bazı sorunlar da yaşanmıştır. Bu sorunlar arasında planların sık sık değişmesi, plan hedeflerinin tam olarak gerçekleştirilmemesi ve planların uygulanmasında koordinasyon eksikliği yer almaktadır.

Günümüzde kalkınma planları, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak için önemli bir araç olarak görülmektedir. Sürdürülebilir kalkınma, ekonomik kalkınmanın yanı sıra sosyal kalkınmayı ve çevrenin korunmasını da içeren bir kalkınma anlayışıdır. Kalkınma planlarının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için planların kamu ve özel sektör tarafından sahiplenilmesi, plan hedeflerinin gerçekçi olması ve planların uygulanmasında koordinasyon sağlanması önemlidir.

Birleşmiş Milletler 2030 gündeminin kabul edildiği 2015 yılından günümüze kadar küresel düzeyde bir ilerleme gerçekleşse de belirlenen hedeflere ulaşılamamıştır. 2020 yılındaki salgının ekonomi

üzerindeki etkisi ile küresel düzeyde enflasyon artışı ve kırılgan ekonomilerde krizler yaşanmaya başlanmıştır. Rusya-Ukrayna savaşının da küresel ekonomik sistem üzerinde etkileri yaşanmaktadır. Bununla birlikte ülkemizde 2022 yılında yaşanan ve son yüzyılın en büyük felaketi olarak kabul edilen Kahramanmaraş-Hatay depreminin ülke ekonomisinde oluşturduğu baskı sürmektedir

Dünyada ve Türkiye’de yaşanan gelişmeler, açık bir sistem olan ekonomiyi etkilemekte, yapılan kalkınma planlarındaki hedeflere ulaşamamaktadır. 2023 yılı ortalarında ek bütçe yapılması, bir yıllık program tahminlerinin bile tutturulamadığını göstermektedir. On Birinci Kalkınma Plan dönemi olan 2019-2023 yıllarında mevcut olan bu durumun On ikinci kalkınma plan döneminde 2024-2028 de devam edeceği tahmin edilmektedir.

Bu çalışmada; On Birinci ve On İkinci Kalkınma Planları MAXQDA 2020 programına aktarılmış, toplam 3422 ifade kodlanarak Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) çerçevesinde tümdengimsel bir yöntemle incelenmiş ve karşılaştırmalar yapılmıştır. Araştırmada nitel yöntem kullanılmış olup veriler tematik analiz yapılarak çözümlenmiştir. Kalkınma planlarındaki yer alma yoğunluğu kalkınma öncelikleri bakımından anlamlı bulunmuştur. Kalkınma planlarında kodlanan amaçlardan SKA 4 (nitelikli eğitim) en çok, SKA12 (sorumlu üretim ve tüketim) en az kodlanan amaç olmuştur. Kalkınma Planlarındaki sürdürülebilirlik görünümüleri ile Birleşmiş Milletler SKA 2023 yılı raporu Türkiye verileri birlikte değerlendirilerek, plan dönemi itibariyle geçmiş amaç, hedef ve politikalar, gerçekleştirmeler ve gelecek dönem amaç, hedef ve politikalar bütüncül bir bakış açısıyla ortaya konulmaya, yorumlanmaya ve anlamlandırılmaya çalışılmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Planlama Kavramı

Plan, genel olarak bir hedefe ulaşmak için izlenecek adımların ve kullanılacak yöntemlerin önceden belirlenmesi sürecidir. Planlama ise bu planın hazırlanması sürecini ifade eder. Bu iki kavram birbirine yakın olsa da aralarında önemli bir fark bulunmaktadır. Plan, sonuçta ulaşılabilecek bir belge veya dokümandır; planlama ise bu belgenin oluşturulması için yapılan düşünme ve karar verme sürecidir.

Türk Dil Kurumu (TDK) tanımı, planın bir düzen veya tasarım olduğunu, bu düzenin bir işin veya eserin gerçekleştirilmesi için gerekli olduğunu vurgular. Plan, geleceğe yönelik bir yol haritası sunar ve belirli hedeflere ulaşmak için gereken adımları belirler

Planlama gelecek hakkında kararlar almayı içerir. Bu kararlar, gelecekte nereye varılmak istendiğini ve bu hedeflere ulaşmak için hangi adımların atılması gerektiğini kapsar. Bu, planlamanın yalnızca mevcut durumu değil, aynı zamanda gelecekteki durumu da dikkate alması gerektiğini gösterir (Koçel, 2020).

Plan ile planlama farklı olup karıştırılmaması gerekir. Planlama, kaynakların nasıl ayrılacağına dair kararların alındığı bir süreçtir. Bu süreç, planın kendisinden daha geniş bir çerçevedir ve planın hazırlanmasını da içerir (Uçar, 2022). Planlama, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasında kritik bir role sahiptir ve etkili planlama, kaynakların verimli kullanımını sağlayarak başarının anahtarıdır.

Planlar genel olarak; süre, işlev, örgütlenme biçimi, çevreledikleri alan, bağlayıcılık açısından farklı türlere ayrılırlar. Bu ayrımlar daha da arttırılabilir, referans noktasına göre ortaya birçok farklı plan türü çıkarılabilir (Çiliz, 2019).

Kalkınma Planlaması

Kalkınmanın uzun dönemli kalkınma politikası kuralları ve stratejilerine göre düzenlenmesi anlamına gelmektedir. İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra az gelişmiş ülkeler gelişmiş ülkelerin seviyesine çıkabilmek için kalkınma planlarına başvurmuşlardır. Kalkınma planlaması ile ülkenin ekonomik imkanları, sosyal ve siyasal değerlerine ilişkin veri ve bilgiler toplanarak analiz edilir. Bu analizler sonucunda sosyal ve ekonomik amaç ve hedefler belirlenir. Sonra bu hedeflerin en iyi şekilde gerçekleştirilebilmesi için imkân ve kaynakların harekete geçirilmesi sağlanır (Özdemir, 2014).

Türkiye’de Uygulanmakta Olan ve Önceki Kalkınma Planı

On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023): 18 Temmuz 2019 tarihinde kabul edilmiş, 23 Temmuz 2019 tarihinde Resmî Gazete’nin mükerrer sayısında yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. “Daha fazla değer

üreten, daha adil paylaşan, daha güçlü ve müreffeh Türkiye" vizyonu olan planda yer alan hedefler özetle aşağıda belirtilmiştir:

- Ekonomik Kalkınma: Gayri safi yurt içi hasılanın (GSYH) yıllık ortalama %5,5 oranında artırılması, kişi başına düşen milli gelirin 2023 yılında 25.000 dolara yükseltilmesi,
- Sosyal Kalkınma: İnsan gelişmişlik endeksinde ilk 80 ülke arasına girilmesi, yoksulluk oranının %5'e düşürülmesi,
- Çevresel Sürdürülebilirlik: Sera gazı emisyonlarının azaltılması, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının artırılması,
- Kurumsallaşma ve Demokrasi: Hukukun üstünlüğü ve demokrasi ilkelerinin güçlendirilmesi, kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirliğin artırılması.

On Birinci Kalkınma Planı aşağıdaki gelişme eksenleri üzerine kurulmuştur:

- Üretken ve Katma Değerli Ekonomi: İmalat sanayisinin geliştirilmesi, ihracatın artırılması, inovasyon ve girişimciliğin teşvik edilmesi,
- Kapsayıcı ve Sürdürülebilir Kalkınma: Bölgesel kalkınmanın sağlanması, sosyal adaletin artırılması, çevrenin korunması,
- Güçlü ve Etkin Kamu Yönetimi: Kamu kurumlarının modernleştirilmesi, kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması,
- Bilgili ve Nitelikli İnsan Kaynağı: Eğitim sisteminin geliştirilmesi, işgücünün becerilerinin artırılması,
- Barışçıl ve Güçlü Bir Dış Politika: Bölgesel ve küresel barışa katkıda bulunulması, Türkiye'nin uluslararası alandaki etkinliğinin artırılması (CBSBB, 2019).

On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028): Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Kurulunun 31.10.2023 tarihli 15'inci Birleşiminde onaylanmış ve 1 Kasım 2023 Çarşamba günü Resmî Gazetenin 32365 sayılı mükerrer sayısında yayımlanmıştır. Plan, 2053 vizyonu doğrultusunda hazırlanan ve Cumhuriyetimizin yüzüncü yılında ülkemizin potansiyelini harekete geçiren, bu sayede sürdürülebilir ve kapsayıcı büyüme hedefinin gerçekleştirilmesini sağlayan bütüncül bir yol haritasıdır. 5 temel amaca ve 15 alt amaca odaklanmaktadır:

Temel Amaçlar:

1. Sürdürülebilir ve Kapsayıcı Büyüme: Ekonomik büyümenin tüm kesimlere yayılması ve yoksulluğun azaltılması
2. Refah ve Kalkınmada Adalet: Gelir eşitsizliğinin azaltılması ve bölgesel kalkınmada denge sağlanması
3. Güçlü ve Dayanaksız Ekonomi: Dijitalleşme ve yenilikçiliğe dayalı, yeşil ekonomiye geçiş
4. Kaliteli Eğitim ve Yaşam Süresi: Eğitimde fırsat eşitliği ve sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi
5. Güçlü Demokrasi, Hukukun Üstünlüğü ve Güçlü Kurumlar: Hukukun üstünlüğü, demokrasi ve insan haklarının güçlendirilmesi (CBSBB, 2023).

BM Sürdürülebilir Kalkınma 2023 Raporu: Türkiye'nin Performansı

Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKA), 2030 yılına kadar yoksulluğu ortadan kaldırmak, gezegeni korumak ve tüm insanlar için barış ve refahı teşvik etmek için 17 hedeften oluşan bir kümedir. Türkiye de dahil olmak üzere tüm BM üye devletleri, SKA'ları benimsemiş ve uygulamaya koymayı taahhüt etmiştir.

Sürdürülebilir Kalkınma Raporu'na göre Türkiye 166 ülke arasında 72. sırada yer almakta olup 70,8 puanla, SKA'lara ulaşma konusunda orta bir performans göstermektedir.

Rapora göre Türkiye, SKA'lara ulaşma konusunda bazı önemli adımlar atmış olsa da, hala önemli ilerleme kaydetmesi gereken alanlar bulunmaktadır. Özellikle gelir eşitsizliği, çevre kirliliği ve kadın şiddeti gibi konularda acil çözümler üretmek gerekmektedir (Sachs, Lafortune, Fuller&Drumm, 2023).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan tematik içerik analizi (meta-sentez) adı verilen bir yöntem kullanılmıştır. Tematik içerik analizi, belirli bir araştırma alanında yapılan çalışmalarını nitel bir bakış açısıyla ele alarak benzerlikler ile farklılıkları karşılaştırmalı olarak ortaya koymayı amaçlar (Çalık & Sözbilir, 2014, s. 34).

Bu analiz yönteminde, metinsel veriler incelenerek kod şablonları oluşturulur ve sonrasında bu şablonlar sentezlenir. Bu çalışmanın araştırma konusu olan On Birinci ve On İkinci Kalkınma planları Maxqda 2020 programına aktarılmış ve 17 SKA tümdengelimci yaklaşımla kod olarak belirlenmiş, bu amaçlara ait hedefler programa aktarılmıştır. Her bir amaç için tanım ve hedeflerden yola çıkarak anahtar kavram ve kelimeler belirlenmiştir. Anahtar kavram ve kelimeler ile planlar taranarak bağlamlar incelenmiştir. Amaç kapsamında görülen ifadeler kodlanmıştır. 17 SKA'nın kapsam ve içeriklerinde belirgin bir sınır oluşmadığı için ayrıca bir tema oluşturulmamıştır. Belirlenen kodlar için frekans analizi yapılarak planlar için ayrı ayrı ve birleşik olarak matrisler oluşturulup yorumlanmıştır. Kodlar arasındaki ilişkiler her iki plana göre incelenerek değerlendirmeler yapılmıştır. BM 2023 SKA Raporu Türkiye performans görünümü ve eğilimleri, frekans analizleri, kod matris analizi, kod ilişkileri analizi sonuçları ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

BULGULAR

SKA tanım ve hedefleri bağlamında On Birinci Kalkınma Planında 1638, On İkinci Kalkınma planında 1734 olmak üzere, toplam 3422 ifade kodlanmıştır. Her iki planda da sırasıyla SKA4 (nitelikli eğitim), SKA9 (sanayi yenilikçilik, altyapı), SKA3 (sağlıklı ve kaliteli yaşam) en çok; SKA12 (sorumlu üretim ve tüketim), SKA14 (sudaki yaşam), SKA10 (eşitsizliklerin azaltılması), en düşük sıklıkta kodlanan üç amaç olmuştur.

SKA16 (barış, adalet ve güçlü kurumlar) kodunun On İkinci Plan frekansında %57 azalma görülmüştür.

On İkinci Plan frekanslarında; SKA6 (temiz su ve sanitasyon) kodunda %42, SKA7 (erişilebilir ve temiz enerji) kodunda %48, SKA13 (iklim eylemi) %29 artış görülmüştür. Ağırlıklandırılmış frekans analizi tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 1: Frekans analizi tablosu

Kod Sistemi	On_Birinci_Kalkinma_Planı-...	On-İkinci-Kalkinma-Plani...	TOP...
amaç 1- yoksulluğa son	27	39	66
amaç 2- açlığa son	56	31	87
amaç 3- sağlıklı ve kaliteli yaşam	159	205	364
amaç 4- nitelikli eğitim	344	355	699
amaç 5- toplumsal cinsiyet eşitliği	37	49	86
amaç 6- temiz su ve sanitasyon	18	43	61
amaç 7- erişilebilir ve temiz enerji	67	139	206
amaç 8- insana yakışır iş ve ekonomik büyüme	142	133	275
amaç 9- sanayi, yenilikçilik ve altyapı	341	341	682
amaç 10- eşitsizliklerin azaltılması	7	16	23
amaç 11- Sürdürülebilir şehirler ve topluluklar	92	94	186
amaç 12- sorumlu üretim ve tüketim	2	12	14
amaç 13- iklim eylemi	27	93	120
amaç 14- sudaki yaşam	12	9	21
amaç 15- karasal yaşam	42	36	78
amaç 16- barış, adalet ve güçlü kurumlar	193	111	304
amaç 17- amaçlar için ortaklıklar	72	78	150
Σ TOPLAM	1638	1784	3422

SKA'lara göre kod yoğunluğunun her iki planda birbirine yakın olduğu görülmüştür. Kod frekanslarının şematik gösterimi Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Frekans analizi şematik tablosu

Kod Sistemi	On_Birinci_Kalkinma_Plani-...	On-İkinci-Kalkinma-Plani...	TOP...
amaç 1- yoksulluğa son			66
amaç 2- açlığa son			87
amaç 3- sağlıklı ve kaliteli yaşam			364
amaç 4- nitelikli eğitim			699
amaç 5- toplumsal cinsiyet eşitliği			86
amaç 6- temiz su ve sanitasyon			61
amaç 7- erişilebilir ve temiz enerji			206
amaç 8- insana yakışır iş ve ekonomik büyüme			275
amaç 9- sanayi, yenilikçilik ve altyapı			682
amaç 10- eşitsizliklerin azaltılması			23
amaç 11- Sürdürülebilir şehirler ve topluluklar			186
amaç 12- sorumlu üretim ve tüketim			14
amaç 13- iklim eylemi			120
amaç 14- sudaki yaşam			21
amaç 15- karasal yaşam			78
amaç 16- barış, adalet ve güçlü kurumlar			304
amaç 17- amaçlar için ortaklıklar			150
Σ TOPLAM	1638	1784	3422

Sırasıyla; SKA3 (sağlıklı ve kaliteli yaşam), SKA4 (nitelikli eğitim) ve SKA8 (insana yakışır iş ve ekonomik büyüme) en fazla ortak bağlamda ifade edilen üç amaç olmuştur. Kod ilişkileri Tablo 3, Tablo 4 ve Şekil 1’de verilmiştir.

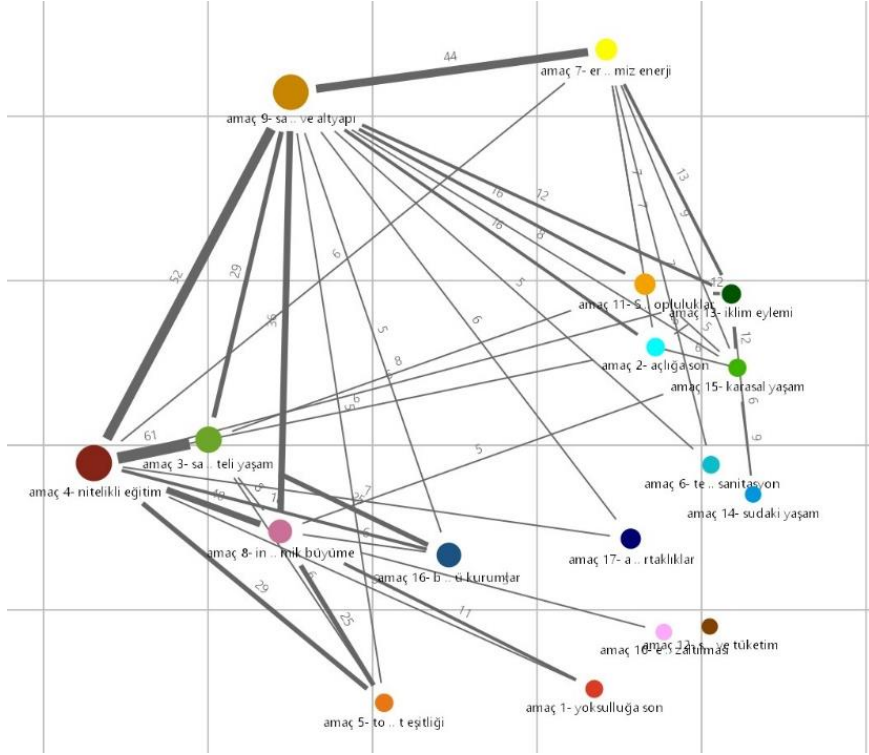
Tablo 3: Kod ilişkileri matrisi-1

Kod Sistemi	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...
amaç 1- yoksulluğa son		2	4	9	3		1	11	1	2			3			1
amaç 2- açlığa son	2		4	6	1	2	7	1	16	2	1	1	8	1	6	
amaç 3- sağlıklı ve kaliteli yaşam	4	4		61	6	1	4	8	29	3	8		2		3	25
amaç 4- nitelikli eğitim	9	6	61		29	1	6	40	52	3	4	3	6		1	18
amaç 5- toplumsal cinsiyet eşitliği	3	1	6	29				25	5						1	
amaç 6- temiz su ve sanitasyon		2	1	1			7	1	5		1	1	4		1	
amaç 7- erişilebilir ve temiz enerji	1	7	4	6		7		4	44	1	7	1	13	3	9	3
amaç 8- insana yakışır iş ve ekonomik büyüme	11	1	8	40	25	1	4		36	5	2		3	5	6	3
amaç 9- sanayi, yenilikçilik ve altyapı	1	16	29	52	5	5	44	36		2	16		12	4	8	5
amaç 10- eşitsizliklerin azaltılması	2	2	3	3			1	5	2				2			
amaç 11- Sürdürülebilir şehirler ve topluluklar		1	8	4			1	7	2	16			12	1	5	
amaç 12- sorumlu üretim ve tüketim		1		3			1	1					2		1	
amaç 13- iklim eylemi	3	8	2	6		4	13	3	12	2	12	2		6	12	4
amaç 14- sudaki yaşam		1					3		4				6		9	
amaç 15- karasal yaşam		6	3	1	1	1	9	5	8		5	1	12	9		2
amaç 16- barış, adalet ve güçlü kurumlar	1		25	18			3	6	5				4		2	
amaç 17- amaçlar için ortaklıklar			2	7			3	3	6				2			
Σ TOPLAM	37	58	160	246	70	24	113	150	241	20	57	9	91	24	63	64

Tablo 4: Kod ilişkileri matrisi-2

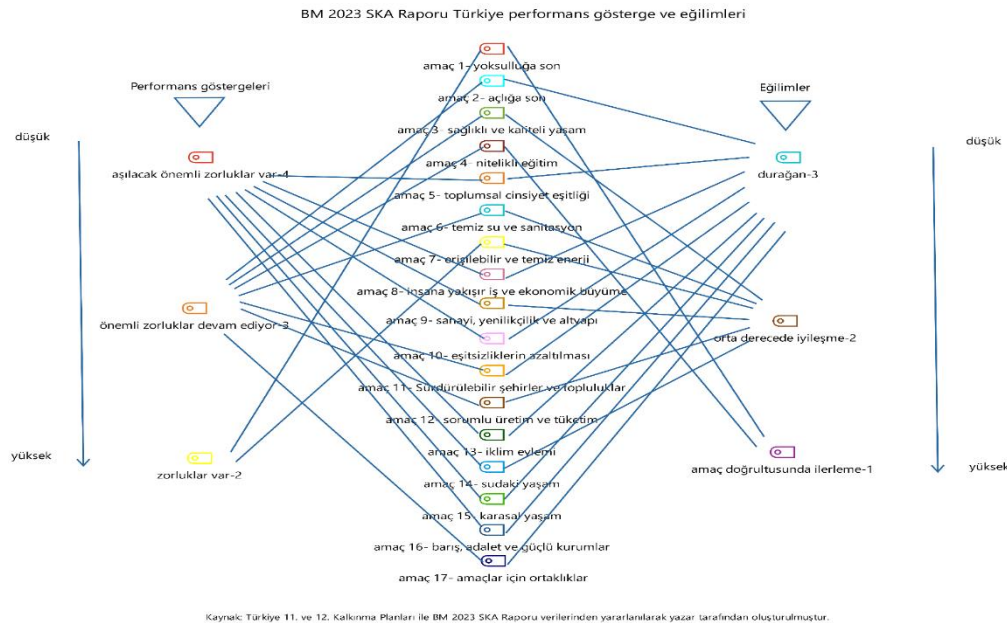
Kod Sistemi	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...	ama...
amaç 1- yoksulluğa son																
amaç 2- açlığa son																
amaç 3- sağlıklı ve kaliteli yaşam																
amaç 4- nitelikli eğitim																
amaç 5- toplumsal cinsiyet eşitliği																
amaç 6- temiz su ve sanitasyon																
amaç 7- erişilebilir ve temiz enerji																
amaç 8- insana yakışır iş ve ekonomik büyüme																
amaç 9- sanayi, yenilikçilik ve altyapı																
amaç 10- eşitsizliklerin azaltılması																
amaç 11- Sürdürülebilir şehirler ve topluluklar																
amaç 12- sorumlu üretim ve tüketim																
amaç 13- iklim eylemi																
amaç 14- sudaki yaşam																
amaç 15- karasal yaşam																
amaç 16- barış, adalet ve güçlü kurumlar																
amaç 17- amaçlar için ortaklıklar																
Σ TOPLAM	37	58	160	246	70	24	113	150	241	20	57	9	91	24	63	64

Şekil 1: Kod haritası



SKA raporunda ülkelerin performanslarının gösterilmesinde trafik ışığı gösterge sistemi kullanılmıştır. Buna göre performanslar en iyiden en kötüye doğru yeşil, sarı, turuncu ve kırmızı olarak kodlanmıştır. Ayrıca eğilimler de yeşil, sarı, turuncu ve kırmızı ok işaretleri ile ifade edilmiştir. Buna göre kırmızı performans düzeyinde 8 amaç, turuncu performans düzeyinde 7 amaç, sarı performans düzeyinde 2 amaç bulunmaktadır. 9 amacın eğilimi *durağan (turuncu)*, 6 amacın eğilimi *orta derecede iyileşme (sarı)* seviyesi, 2 amacın eğilimi de *amaç doğrultusunda ilerleme (yeşil)* seviyesinde görülmüştür. Performans ve eğilim görünümleri Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2: BM 2023 SKA Raporu Türkiye göstergeleri



Kaynak: Türkiye 11. ve 12. Kalkınma Planları ile BM 2023 SKA Raporu verilerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

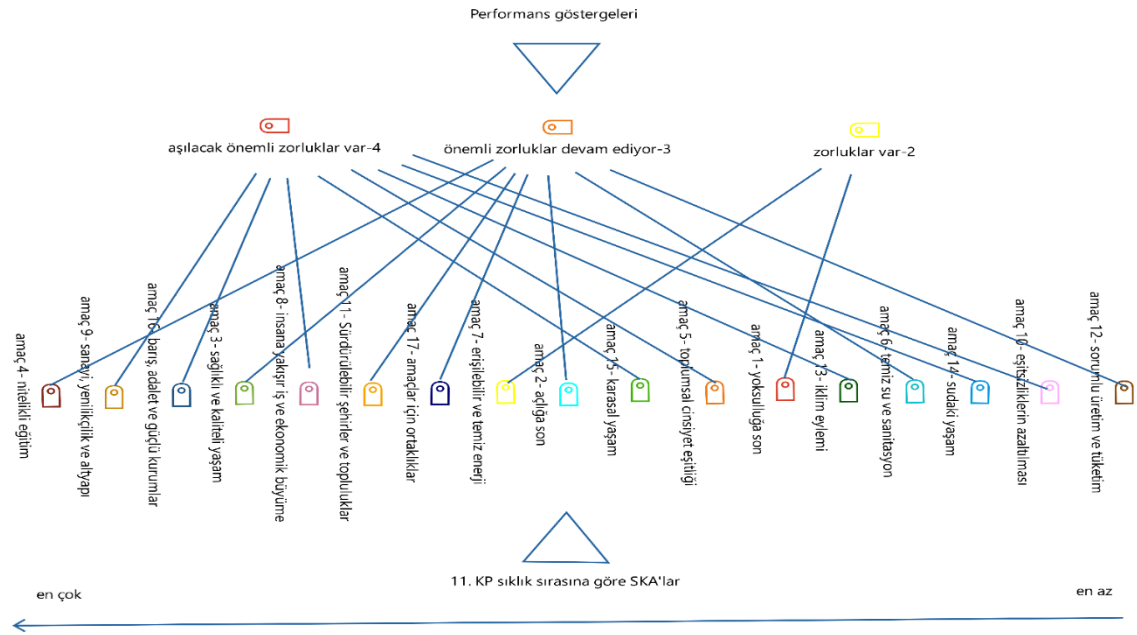
BM 2023 SKA Raporu verileri On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) dönemi içinde kaldığından, raporun Türkiye performans görünümünü, planın SKA bakımından gerçekleşme görünümü olarak kabul etmek mümkündür.

SKA'ların plandaki frekansları bakımından yapılan sıralamaya göre SKA1(yoksulluğa son), SKA4 (nitelikli eğitim), SKA8 (insana yakışır iş ve ekonomik büyüme), SKA9 (sanayi, yenilikçilik ve altyapı) amaçların iki planda da aynı sırada olduğu, bunun dışındakilerde hem yakın ve hem de uzak farklılaşmalar olduğu görülmüştür.

On birinci Kalkınma Planındaki sıklık sıralamasına göre SKA4 (nitelikli eğitim), SKA9 (sanayi, yenilikçilik ve altyapı), SKA16 (barış, adalet ve güçlü kurumlar) en çok; SKA12 (sorumlu üretim ve tüketim), SKA10 (eşitsizliklerin azaltılması), SKA14 (sudaki yaşam) en az kodlanan amaçlar olmuştur. En iyi performans düzeyi olan *yeşil* düzeyde kodlanan amaç bulunmamaktadır. Görece en iyi performans düzeyi olan *sarı* düzeyde kodlanan amaçların vurgulanma sıklığı orta seviyede bulunmaktadır. İlk beş sırada üç adet *kırmızı*, iki adet *turuncu* performans düzeyinde amaç bulunmaktadır. Son beş sıklık sırasında üç *kırmızı*, iki *turuncu* performanslı amaç bulunmaktadır. Sıklık sıralamasında göre amaçların performans renklerinde anlamlandırılabilir bir dağılım görülmemiştir. Amaçların ilk, orta ve son sıralarında performansı *turuncu* ve *kırmızı* olarak belirlenmiş amaçlar bulunmaktadır. On birinci Kalkınma planı vurgu sıklığı sıralamasına göre performans görünümü Şekil 3'de gösterilmiştir.

Şekil 3: Amaçlara göre 11. KP performans görünümü

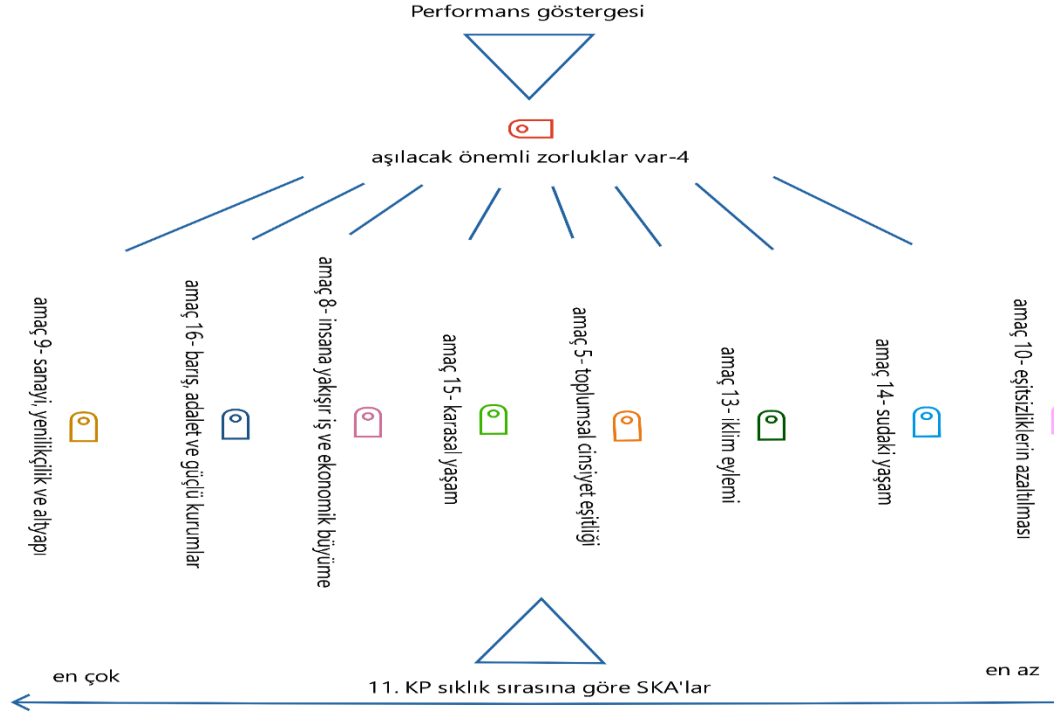
On Birinci Kalkınma Planı yoğunluk sıralamasına göre BM 2023 SKA Raporu Türkiye performans görünümü



Kaynak: Türkiye 11. ve 12. Kalkınma Planları ile BM 2023 SKA Raporu verilerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kırmızı performans düzeyinde 8 amaç bulunmaktadır. Bu amaçların plandaki frekans sıralamaları farklıdır. 11. Kalkınma Planı sıklık sıralamasına göre kırmızı seviye performans görünümünde olan amaçlar Şekil 4'de gösterilmiştir.

Şekil 4: 11. KP KIRMIZI seviye performans görünümüleri
On Birinci Kalkınma Planı yoğunluk sıralamasına göre BM 2023 SKA Raporu Türkiye KIRMIZI seviye performans görünümüleri

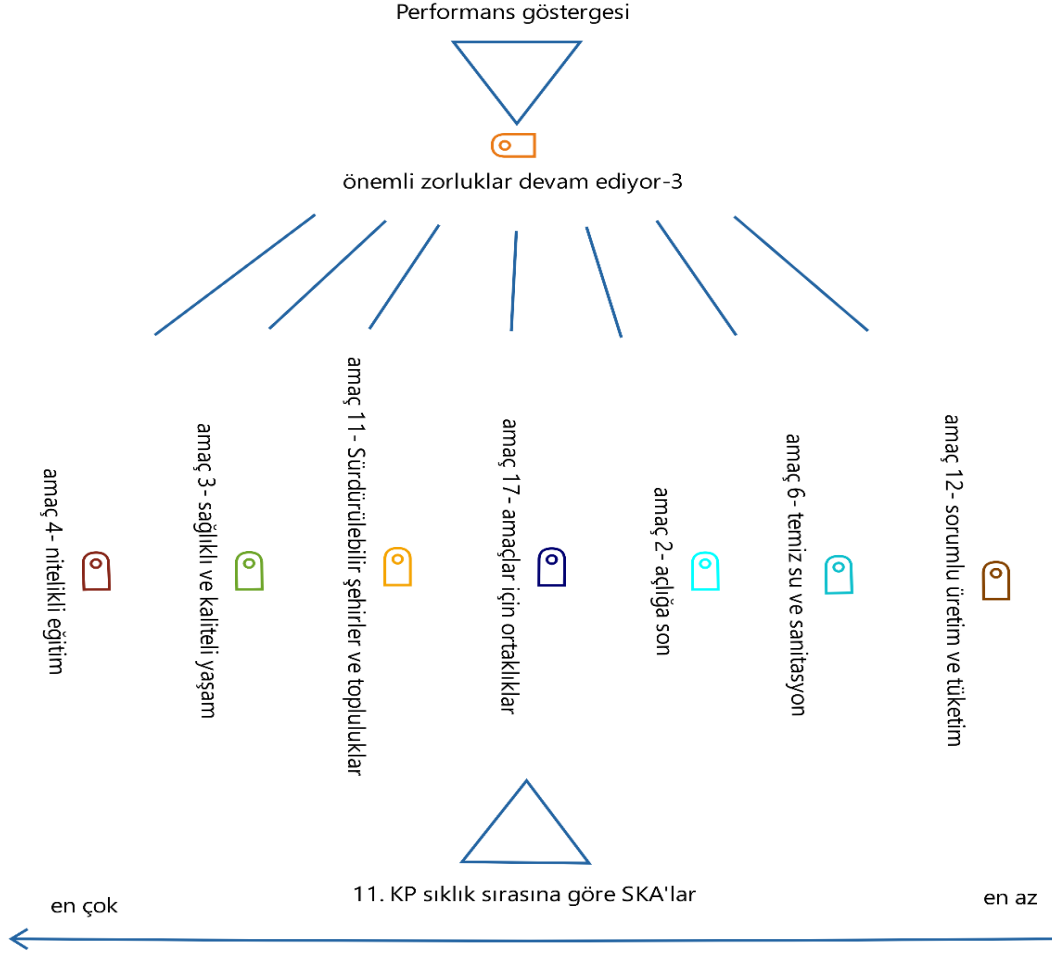


Kaynak: Türkiye 11. ve 12. Kalkınma Planları ile BM 2023 SKA Raporu verilerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Turuncu performans düzeyinde 7 amaç bulunmaktadır. Bu amaçların frekans sıralamalarında düzgün bir dağılım bulunmamaktadır. 11. Kalkınma Planı sıkılık sıralamasına göre turuncu seviye performans görünümünde olan amaçlar Şekil 5'de gösterilmiştir.

Şekil 5: 11. KP TURUNCU seviye performans görünümüleri

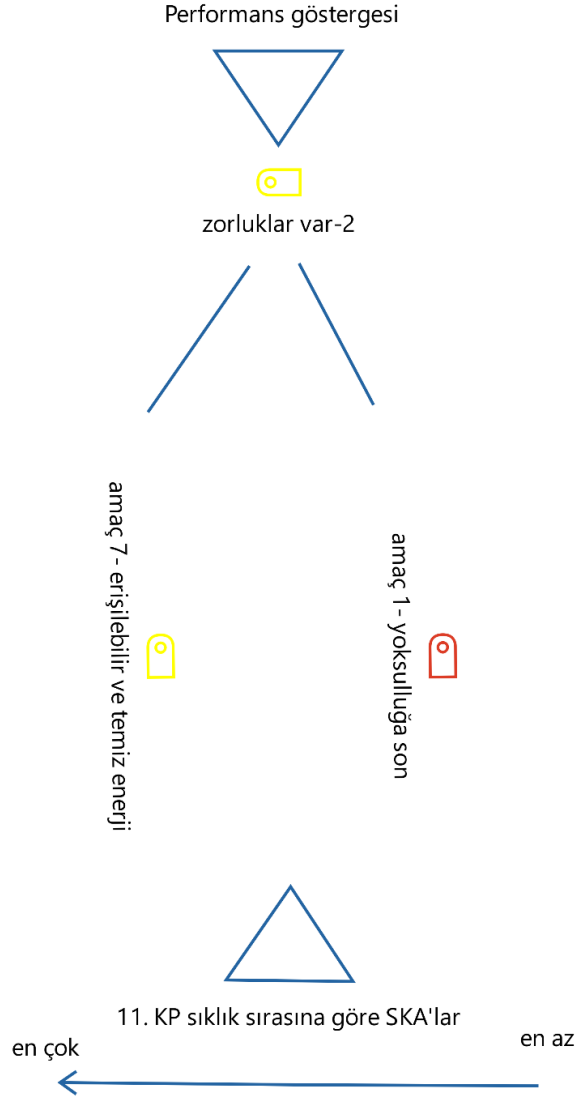
On Birinci Kalkınma Planı yoğunluk sıralamasına
göre BM 2023 SKA Raporu Türkiye TURUNCU
seviye performans görünümü



Kaynak: Türkiye 11. ve 12. Kalkınma Planları ile BM 2023 SKA Raporu verilerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Sarı performans düzeyinde 2 amaç bulunmaktadır. Frekans sıralaması bakımından 2 amaç da orta seviyelerde bulunmamaktadır. 11. Kalkınma Planı sıklık sıralamasına göre sarı seviye performans görünümünde olan amaçlar Şekil 6'da gösterilmiştir.

Şekil 6: 11. KP sarı seviye performans görünümü
On Birinci Kalkınma Planı yoğunluk sıralamasına göre BM 2023 SKA Raporu Türkiye SARI seviye performans görünümü



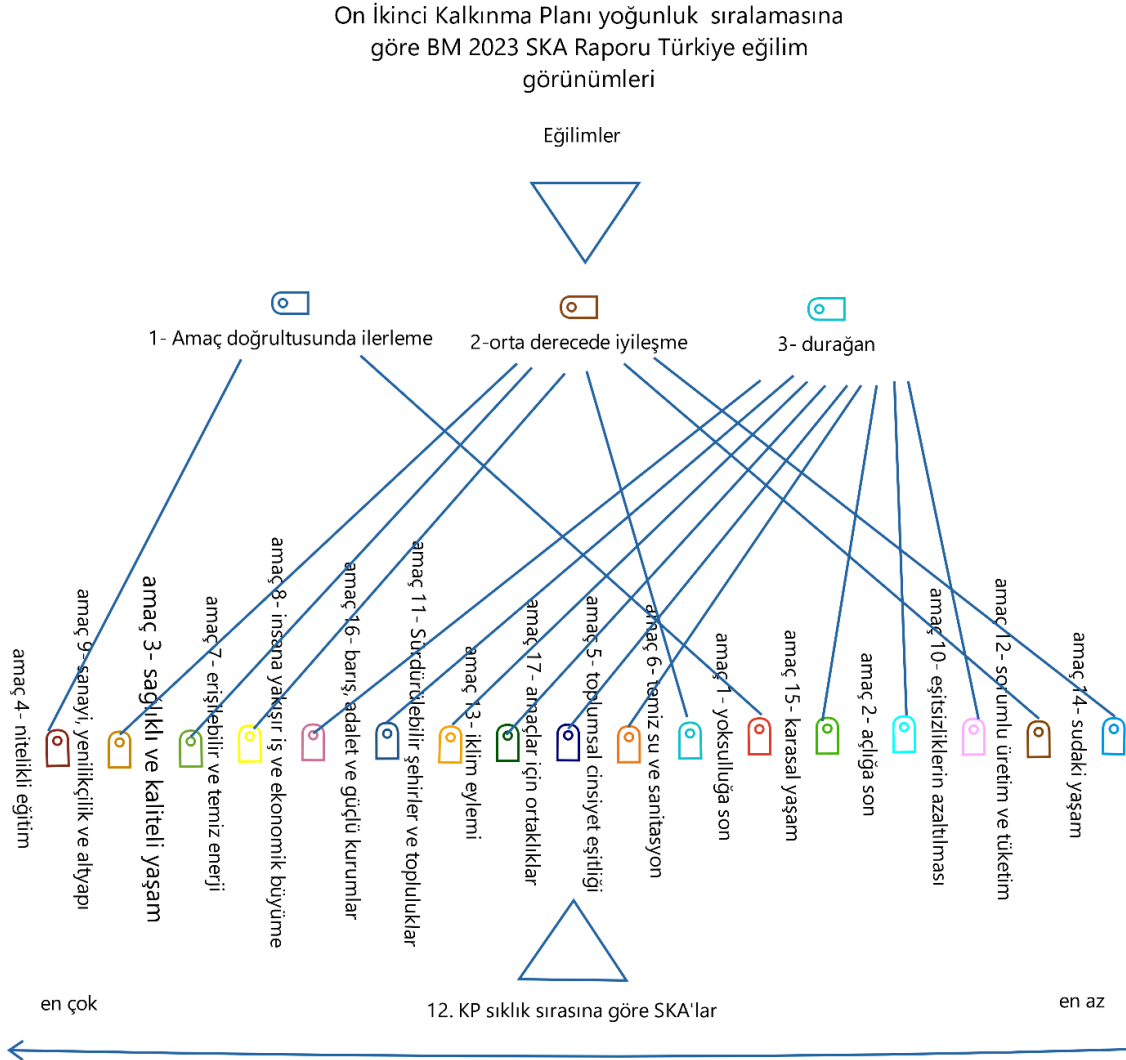
Kaynak: Türkiye 11. ve 12. Kalkınma Planları ile BM 2023 SKA Raporu verilerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028) hedefleri, BM 2023 SKA Raporu Türkiye performans eğilim görünümüyle karşılaştırılarak değerlendirilmiştir.

Kalkınma planlarında SKA'ların yer alma sıklığı farklıdır. On İkinci Kalkınma Planındaki sıklık sıralamasına göre SKA4 (nitelikli eğitim), SKA9 (sanayi, yenilikçilik ve altyapı), SKA3 (sağlıklı ve kaliteli yaşam) en çok; SKA14 (sudaki yaşam), SKA12 (sorumlu üretim ve tüketim), SKA10 (eşitsizliklerin azaltılması) en az kodlanan amaçlar olmuştur. Planda *amaç doğrultusunda ilerleme (1-yeşil)* düzeyinde 2, *orta derecede iyileşme(2-Sarı)* düzeyinde 6, *durağan (3-turuncu)* düzeyde 9 amaç bulunmaktadır. Sıklık sıralamasında göre amaçların performans eğilimlerinde anlamlandırılabilir bir gruplaşma görülmemiştir.

Amaçların ilk üç sırasında *yeşil* (1) ve *sarı* (2); orta sıralarında *yeşil* (1), *sarı* (2) ve *turuncu* (3); son sıralarında da *sarı* (2) ve *turuncu* (3) performans eğilimleri görülmektedir. On İkinci Kalkınma planı vurgu sıklığı sıralamasına göre performans eğilim görünümleri Şekil 7’de gösterilmiştir.

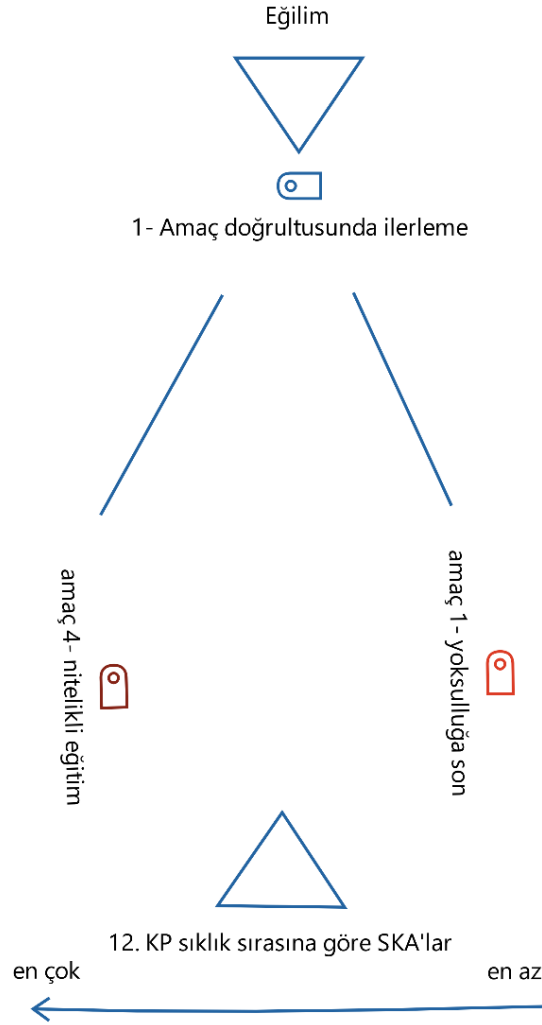
Şekil 7: Amaçlara göre 12. KP performans eğilim görünümleri



Kaynak: Türkiye 11. ve 12. Kalkınma Planları ile BM 2023 SKA Raporu verilerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yeşil (1) eğilim seviyesinde 2 amaç bulunmaktadır. SKA4 (nitelikli eğitim) frekans sıralamalarında ilk sırada yer alırken SKA1 (yoksulluğa son) orta sıralarda yer almıştır. 12. Kalkınma Planı sıklık sıralamasına göre *yeşil* seviye eğilim görünümünde olan amaçlar Şekil 8’de gösterilmiştir.

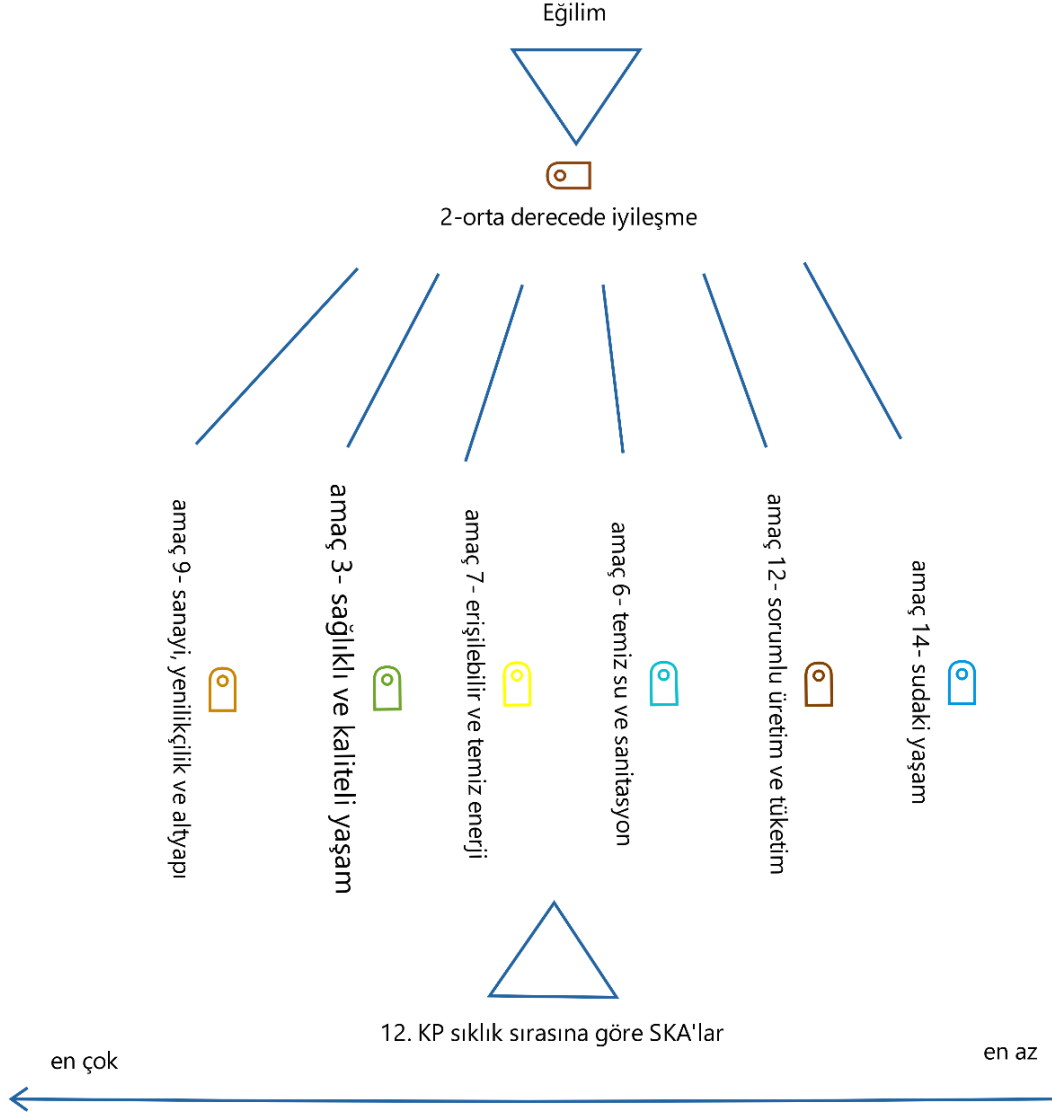
Şekil 8: Amaçlara göre 12. KP yeşil seviye eğilim görünümü
On İkinci Kalkınma Planı yoğunluk sıralamasına göre BM 2023 SKA Raporu Türkiye YEŞİL seviye eğilim görünümü



Kaynak: Türkiye 11. ve 12. Kalkınma Planları ile BM 2023 SKA Raporu verilerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Sarı (2) eğilim seviyesinde 6 amaç bulunmaktadır. Bu amaçlar frekans sıralamalarında ilk, orta ve son sıralarda da yer almıştır. 12. Kalkınma Planı sıklık sıralamasına göre *sarı* seviye eğilim görünümünde olan amaçlar Şekil 9'da gösterilmiştir.

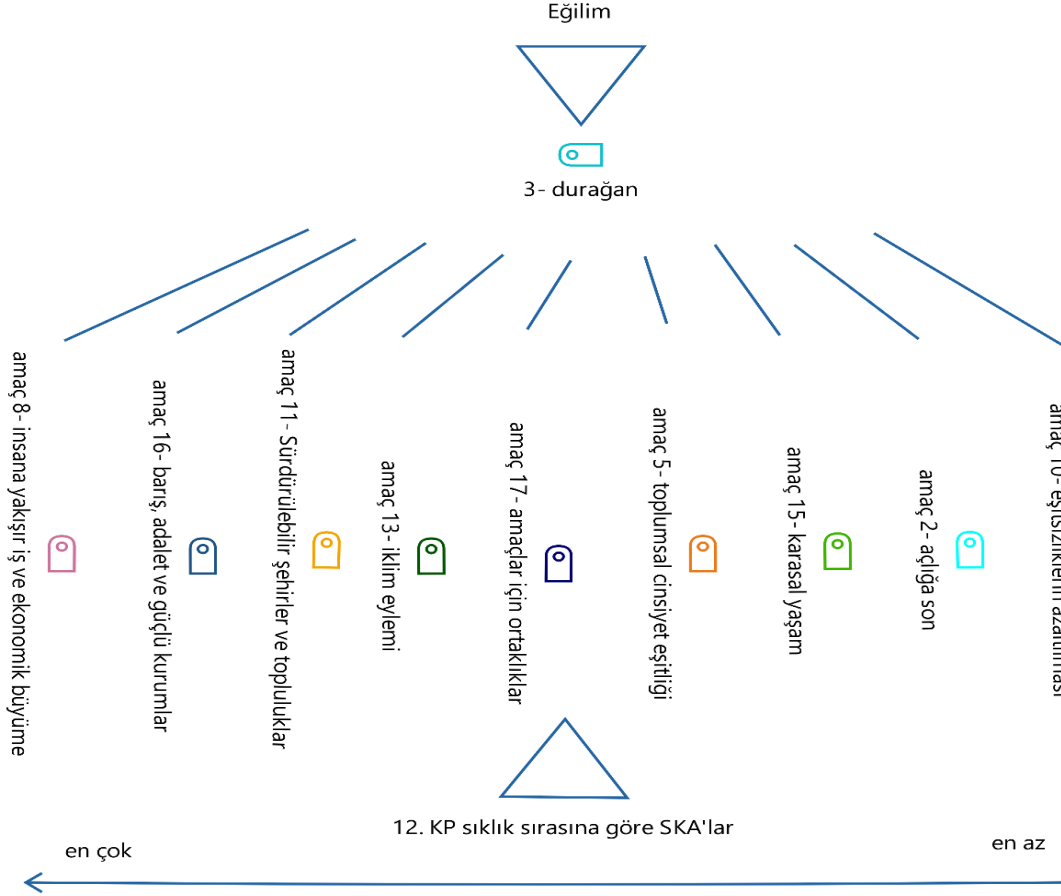
Şekil 9: Amaçlara göre 12. KP sarı seviye eğilim görünümü
On İkinci Kalkınma Planı yoğunluk sıralamasına
göre BM 2023 SKA Raporu Türkiye SARI seviye
eğilim görünümü



Kaynak: Türkiye 11. ve 12. Kalkınma Planları ile BM 2023 SKA Raporu verilerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Turuncu (3) eğilim seviyesinde 9 amaç bulunmaktadır. Bu amaçlar frekans sıralamalarının orta ve son sıralarda bulunmaktadır. 12. Kalkınma Planı sıklık sıralamasına göre *turuncu* seviye eğilim görünümünde olan amaçlar Şekil 10'da gösterilmiştir.

Şekil 10: Amaçlara göre 12. KP turuncu seviye eğilim görünümüleri
On İkinci Kalkınma Planı yoğunluk sıralamasına
göre BM 2023 SKA Raporu Türkiye TURUNCU
seviye eğilim görünümüleri



Kaynak: Türkiye 11. ve 12. Kalkınma Planları ile BM 2023 SKA Raporu verilerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

TARTIŞMA

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, ulusal kalkınma planlarındaki amaç, hedef ve politikalarda yer alıp uygulanması ile mümkün olabilmektedir. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları; 11. Kalkınma Planında, Hukuk Devleti Demokratikleşme ve İyi Yönetişim bölümünde; 12. Kalkınma Planında, Adaleti Esas Alan İyi Yönetişim bölümünde bir başlık olarak yer almıştır. SKA'lar planlarda ayrı ayrı yer almamıştır. Ancak plan bütünündeki amaç, hedef ve politikalar bağlamaları itibariyle SKA'larla ilişkilidir. Bu nedenle 17 SKA'nın her biri için belirlenmiş olan hedefler, kalkınma planlarında ortaya konulan bazı hedeflerle uyum göstermektedir. SKA'lar geniş bir bağlamda tanımlandığı için plan bütününde kapladığı yer, gerçekleşme ve eğilimler hakkında fikir ve bilgi verebilmektedir. Bu itibarla BM 2023 Raporu Türkiye performans göstergeleri; 11. Kalkınma Planının hedef ve politikalarının gerçekleşme verisi; eğilim görünümüleri de 12. Kalkınma Planı hedefleri bakımından karşılaştırma verisi olarak kabul edilerek yorumlanmıştır.

SKA'ların gerçekleştirilmesinde öncelik, sonralık sıralaması yapmak mümkün değildir. Ancak düşük performans görünümünde olan amaçlara yoğunlaşarak eğilimlerin ve performansın iyileştirilmesi, olumlu görünümünün de korunması en doğru yol olacaktır. Kırmızı performans görünümünde olan 8 amaçtan sadece ikisinde sarı (orta derecede iyileşme) eğilim seviyesi bulunmaktadır. 6 amaç ise turuncu (durağan) eğilimlidir. Turuncu performans görünümündeki 7 amaçtan 1'i yeşil, 3'ü sarı, diğer 3'ü de turuncu eğilim görünümündedir.

Çalışmamızın konusu olan son iki planda da SKA4 (nitelikli eğitim), SKA9 (sanayi yenilikçilik, altyapı) ve SKA3 (sağlıklı ve kaliteli yaşam) en çok en çok kodlanan amaçlardır. SKA3 (sağlıklı ve kaliteli yaşam) ve SKA4 (nitelikli eğitim) turuncu (önemli zorluklar var), SKA9 (sanayi, yenilikçilik ve altyapı) kırmızı (aşılacak çok önemli zorluklar var) performans görünümündedir. SKA4 (nitelikli eğitim) yeşil (amaç doğrultusunda ilerleme) eğilim görünümünde olup SKA9 (sanayi, yenilikçilik ve altyapı) ve SKA3 (sağlıklı ve kaliteli yaşam) sarı (orta derecede iyileşme) eğilim görünümündedir.

En düşük sıklıkta kodlanan SKA12 (sorumlu üretim ve tüketim), SKA14 (sudaki yaşam), SKA10 (eşitsizliklerin azaltılması) amaçların performans görünümüleri kırmızı ve turuncu seviyede bulunmaktadır. Bu amaçların eğilim görünümüleri SKA12 (sorumlu üretim ve tüketim) ve SKA14 (sudaki yaşam) de sarı (orta derecede iyileşme), SKA10 (eşitsizliklerin azaltılması) da turuncu (durağan) seviyededir.

SKA16 (barış, adalet ve güçlü kurumlar)'nın On İkinci Plan frekansında görülen %57 azalma bu amaca ait hedefler bakımından dikkat çekicidir. On İkinci Plan frekanslarındaki; SKA6 (temiz su ve sanitasyon) amacındaki %42, SKA7 (erişilebilir ve temiz enerji) amacındaki %48, SKA13 (iklim eylemi) amacındaki %29 artışı kalkınma öncelik ve tercihleri bakımından değerlendirmek mümkündür.

SKA'ların performans görünümüleri ile planlardaki frekansları arasında sistematik bir uyum görülmemiştir. İlk, orta ve son frekans yoğunluk sıralamalarında düşük performans düzeylerinde amaçlar bulunmaktadır. Oysa düşük performanslı amaçların planlarda daha yoğun olarak ele alınması beklenir. Ayrıca düşük eğilimli amaçların da planlardaki görünürlüğünün artırılması amaçların gerçekleşmesi bakımından önemlidir. Planlarda yer alma keyfiyeti, amaçların gerçekleştirilmesine yönelik hedef ve politikaların belirlenmesi anlamındadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'nin son iki Kalkınma planının BM 2023 SKA Raporları çerçevesinde incelenmesi neticesinde genel olarak kalkınma planlarının amaç, hedef ve politikalarının SKA'ların hedeflerini karşılamadığı, bu durumun düşük performans görünüm ve eğilimlerinin nedenleri arasında değerlendirilebileceği sonucuna varmak mümkündür.

Kırmızı performans görünümünde 8 amacın olması, bunlardan 6 amacın *turuncu* (durağan) eğilimli olması, bu amaçların kalkınma planlarında yeteri kadar yer almadığını göstermektedir. *Turuncu* performans görünümündeki 7 amacın eğilim görünümündeki farklılaşmalar, bu amaçların hedeflerine ulaşma konusunda hareketliliğin olduğunu ancak bunun yeterli olmadığını göstermektedir.

SKA4 (nitelikli eğitim), SKA3 (sağlıklı ve kaliteli yaşam) ve SKA9 (sanayi, yenilikçilik ve altyapı) amaçlarının eğilim görünümüleri en iyi iki eğilim seviyesi olan *yeşil* ve *sarı* seviyede olduğundan bu amaçlarla ilgili hedefe ulaşma çabası olduğu sonucuna varılabilir. SKA12 (sorumlu üretim ve tüketim), SKA14 (sudaki yaşam), SKA10 (eşitsizliklerin azaltılması) amaçlarının performans görünümüleri ve eğilimleri düşük seviyede bulunduğundan bu amaçlara planlarda daha geniş yer verilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Kalkınma planlarının yapılma sistematığı SKA'ların tek tek ele alınmasına imkan vermemektedir. SKA'lar için belirlenmiş hedefler plan içerisinde farklı bağlamlarda yer alabilmektedir.

Türkiye'nin son iki kalkınma planının amaç, hedef politikalarının her iki planda birbirine yakın bir şekilde belirlendiği görülmüştür. Farklılaşmalar kalkınma öncelik ve tercihlerini gösterme bakımından fikir ve bilgi verebilmektedir. Bu bağlamda plandaki yer alma sıklığındaki değişmelerden; SKA16 (barış, adalet ve güçlü kurumlar) amacına ait hedeflere yönelik faaliyetlerde bir azalma; SKA6 (temiz su ve sanitasyon), SKA7 (erişilebilir ve temiz enerji) ve SKA13 (iklim eylemi) amaçlarına ait hedeflere yönelik faaliyetlerde artış görülmesi muhtemeldir. SKA16 (barış, adalet ve güçlü kurumlar) amacındaki düşük performans ve eğiliminin, diğer SKA'ların gerçekleştirilmesi bakımından taşıdığı önem nedeniyle özel bir şekilde ele alınması gerektiği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Bedir, A. (2019) Planlı kalkınmanın kavramsal çerçevesi, tarihsel gelişimi ve Türkiye'nin 11. Kalkınma planı. Düşünce dünyasında TÜRKİZ.
- CBSBB. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2023). On ikinci Kalkınma Planı 2024-2028. Erişim: 01/04/2024
- CBSBB. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2023). On birinci Kalkınma Planı 2019-2023. 2023 Erişim: 01/04/2024
- Ciliz, Y. (2019). *Kalkınma planlamasında stratejik planlamaya geçişin Türk Kamu Yönetimi üzerindeki etkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Örneği*, (Tez). Mersin Üniversitesi, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Mersin.
- Çalık, M., & Sözbilir, M. (2014). İçerik analizinin parametreleri. *Eğitim ve Bilim*, 39(174).
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği*. 18. Baskı, 174-175, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Özdemir, V. (2014). Türkiye'de planlı kalkınma deneyimleri. Marmara Üniversitesi, s.23-24. https://dumludag.files.wordpress.com/2013/09/ozdemir_planlama.pdf, E: 01/04/2024
- Sachs, J.D., Lafortune, G., Fuller, G., Drumm, E. (2023). *Implementing the SDG Stimulus*. Sustainable Development Report 2023. Paris: SDSN, Dublin: Dublin University Press, 2023. 10.25546/102924
- TDK, 2023. Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük. Erişim: 01/04/2024
- Uçar, Sevcan Aktar. (2022). *Türkiye kalkınma planlarındaki sağlık göstergelerinin Birleşmiş Milletler İnsani Gelişim İndeksi ile karşılaştırmalı analizi*, [Yayınlanmış doktora Tezi], İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

MADALYONUN KARANLIK YÜZÜNÜ KEŞFETMEK: YEŞİL AKLAMANIN KURAMSAL TABANI HAKKINDA SİSTEMATİK BİR YAZIN TARAMASI

Dr. Öğr. Üyesi Seda GÜĞERÇİN

İskenderun Teknik Üniversitesi, seda.gugercin@iste.edu.tr

Prof. Dr. Mehmet ERÇEK

İstanbul Teknik Üniversitesi, ercekme@itu.edu.tr

Doç. Dr. Cumhur EKİNCİ

İstanbul Teknik Üniversitesi, ekincicu@itu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, makro trend olarak nitelendirilen yeşil dönüşümün karanlık tarafı olan yeşil aklama kavramını açıklamak, öncülleri ve sonuçları ile birlikte ilgili kavramla ilişkilendirilen kuramların uluslararası yazındaki yansımalarını incelemektir. Yapılan incelemede regülasyon eksikliği, paydaşlarla etkileşimi artırma isteği, örgütlerin maruz kaldığı yeşil dönüşüme yönelik çevre baskısı ve meşruiyet sağlamanın yeşil aklamamanın öne çıkan öncüllerinden olduğu söylenebilir. Bunun yanında; düşük finansal performans, paydaşların yatırım yapma niyetinde düşüş ve paydaşlara ve esasında toplumun geneline verdiği zarar başta olmak üzere yeşil aklama sonuçlarının neredeyse tamamının olumsuz olduğu göze çarpmaktadır. Yeşil aklama çalışmalarında değinilen kuramlar incelendiğinde, kavramın en çok meşruiyet kuramı ile açıklandığı tespit edilmiştir. Ayrıca atıf kuramı, sinyal kuramı ve paydaş kuramı öncelikli olmak üzere birçok kuram ile de ilişkilendirildiği bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yeşil Aklama, Yeşil Dönüşüm, Meşruiyet Kuramı, Kurumsal Kuram, Sinyal Kuramı, Atıf Kuramı

GİRİŞ

22 Nisan 1970'te ABD'de etkinliklerle kutlanan ve modern çevre hareketinin doğuşu olarak görülen ilk Dünya Günü, yeşil çevre değişimi konusunda önemli bir milat olarak kabul edilebilir (Torelli vd., 2020). 1970'lerden itibaren gelişmiş ülkelerde başlayan bu yeşil çevre değişimiyle, kurumsal bir yeşil dönüşüm sürecinin başladığı söylenebilir. Endüstriyel yapıların geliştirilen teknolojiler ile entegrasyonu olarak görülen 4. Sanayi Devrimi ile birlikte de yeşil dönüşüm, küresel bir ivmelenmeyle bir "makro trend" haline gelmiştir (World Economic Forum, 2023).

Günümüzün yüksek rekabet ortamında iddia sahibi olabilmek için, firmaların yeşil dönüşüme uyum sağlamaları stratejik olarak zorunlu hale gelmiştir. Bu uyum, yeşil dönüşümün getirdiği politik ve düzenleyici dönüşümlere adaptasyonları, ekonomik ve rekabetçi dinamiklere yönelik ayarlamaları ve yeşil değişimin içeriğine bağlı olarak gelişen kurumsal normlara bağlılığı kapsamalıdır (Glynn ve Marquis, 2004). Uyuma dair bu zorunluluklar ile karşı karşıya kalan firmalar genellikle üç seçenek arasından seçim yapmaktadır. Bunlar; (1) gerçek çevre dostu uygulamaları benimsemek, (2) bu tür uygulamalardan kaçınmak veya (3) genellikle yeşil aklama olarak adlandırılan aldatıcı çevresel söylemlerde ya da eylemlerde bulunmak olarak belirtilebilir.

Torelli vd. (2020), ilk Dünya Günü'nden bu yana kurumsal çevre performansının önemli ölçüde arttığını, buna bağlı olarak da yeşil aklama vakalarının keskin bir artış gösterdiğini belirtmişlerdir. Yeşil aklama uygulamalarının yaygınlığı arttıkça, bu kavramı ele alan akademik çalışmalarda da artış görülmektedir. Kavramla ilişkili tanımların, öncüllerin, sonuçların ve ele alınan kuramların çeşitliliği göz önüne alındığında, yeşil aklama kavramının bu karmaşıklığı sistematik bir yazın taramasını gerekli kılmaktadır.

Uluslararası yazında, yeşil aklama kavramını incelemek için çeşitli yazın taramaları yapılmıştır (Bernini ve La Rosa, 2023; Bernini vd., 2023; De Freitas Netto vd, 2020; Majeed ve Kim, 2023; Montgomery vd., 2023; Moodaley ve Telukdarie, 2023; Yang vd., 2020). Ulusal yazında yeni yeni çalışılmaya başlanan bu kavram ile ilgili pazarlama perspektifinin ön planda olduğu ve biri Türkiye’de yapılan yeşil aklama yayınlarına odaklanan sistematik nitelikteki bir yazın taraması olmak üzere (Demiral, 2022) toplam üç adet tarama çalışması yapıldığı görülmüştür (Akkan, 2022; Boran, 2023; Demiral, 2022).

Gerçekleştirilen çalışmalarda yeşil aklama kavramına yönelik uluslararası yazını ele alan sistematik bir taramanın yapılmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, gerçekleştirilen yazın taramalarında yeşil aklama kavramının ilişkilendirildiği kuramlarla ilgili bir ayrıntıya da rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışma; gerek yeşil aklamanın hızla genişleyen kavramsal çerçevesi gerekse belirtilen araştırma ihtiyaçlarından hareketle, yazındaki yeşil aklama kavramının güncel öncül ve sonuçları ile birlikte kavramla ilişkilendirilen kuramları sistematik bir yazın taraması ile ortaya koymayı amaçlamaktadır. Makro trend olarak ele alınan yeşil dönüşümün karanlık tarafı olarak adlandırılabilir yeşil aklamaya dair gerçekleştirilen bir sistematik analiz, yazına geniş bir perspektifle bakılmasına olanak sağlayacağı, henüz emekleme aşamasında olduğu görülen ulusal yazına katkıda bulunacağı ve gelecek görgül çalışmalara yol gösterebileceği düşünülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yeşil çabalara yönelik kurumsal duyarlılık 1900'lü yılların ortalarından bu yana giderek artış göstermektedir. Yeşil içerikli faaliyetlerin bir firmaya rekabet avantajı sağlamasının yanı sıra *piyasada meşruiyet sağlama, marka kimliğini geliştirme, yeşil finansman sağlama* gibi birçok katkısı bulunmaktadır. Bununla birlikte, firmaların yeşil faaliyet eğilimleri üzerinde Paris Anlaşması (2015) ve Avrupa Yeşil Mutabakatı (2020) gibi uluslararası anlaşmaların da etkileri olduğundan söz edilebilir. Bu ve benzer sebeplerle giderek genişleyen yeşil pazarı ele alan bir çalışmada, ABD ve Kanada’da yer alan büyük perakende şirketlerindeki raflarda yer alan yeşil içerikli ürün sayılarında 2009-2010 yılları arasında %73 oranında artış olduğu tespit edilmiştir (TerraChoice, 2010).

Yeşil uygulamaların bu denli artış gösterdiği piyasada, yeşil standartlara tutarlı bir şekilde bağlı kalamayan ya da sürdürülebilirlik hedefleri geleneksel amaçları ile örtüşmeyen firmalar yeşil aklamaya yönelmektedirler. Özellikle farklı sektörlerde faaliyet gösteren küresel çaptaki firmaların yeşil aklama faaliyetlerinin ortaya çıkması, yeşil aklamanın piyasadaki yayılma hızına dikkat çekmektedir. Örneğin, 2015 yılında Volkswagen'in emisyon testlerinde hile yaptığının ortaya çıkması veya BP'nin düşük karbonlu enerjiye yönelik reklam harcamaları yaparken çok daha büyük bir bütçeyi yeni petrol ve gaz projeleri için harcaması bu konuya ilişkin örneklerdir. Ayrıca TerraChoice'nin 2010 yılında gerçekleştirdiği araştırmasında büyük perakendecilerin raflarında yer alan yeşil ürünlerin %95'inde yeşil aklama belirtileri tespit edilmesi de bu yaygınlaşmanın bir diğer göstergesi olarak değerlendirilebilir. Yeşil aklama uygulamalarının ulaştığı yüksek boyutların bir kanıtı olarak, Avrupa Parlamentosu'nun (AP) yeşil aklama iddialarıyla mücadele etmeyi amaçlayan yeni düzenlemeleri hayata geçirmek için üye devletlerle fikir birliğine vardığına yönelik 19/09/2023 tarihli duyurusu da dikkat çekmektedir (News European Parliament, 2023).

Yeşil aklama uygulamalarındaki artışa paralel olarak, bu kavrama yönelik gerçekleştirilen akademik çalışmalar da artmaktadır. Yeşil aklama kavramı uluslararası yazında “Greenwashing” olarak adlandırılırken Türkçe yazında “yeşil aklama” (Akkan, 2022; Demiral 2022; Erdoğan Tarakçı, 2019; Kahraman, 2021; Özel, 2015), “yeşil boyama” (Demirci, 2021; Kancı ve Tarcan, 2023), “yeşile boyama” (Genç, 2013; Koçer ve Delice, 2017; Akyüz, 2020; Çavuşoğlu, 2021), “yeşil göz boyama” (Ecevit, 2018; Turan, 2014), “yeşil badana” (Barbaros, 2021) ya da “yeşil yıkama” (Boran, 2022; Veral, 2022) olarak yer almaktadır. Bu çalışmada ise kavramın, kullanım sıklığı (Demiral, 2022) ve kavramın özüne yakınlığı düşünülerek yeşil aklama olarak anılması tercih edilmektedir.

Yeşil aklama kavramı (Greenwashing) ilk kez 1986 yılında, aktivist Jay Westerveld tarafından otel endüstrisinde çevreyi koruma (daha az su, elektrik vb. tüketimi) amacıyla havluların daha az yıkanmasının teşviki ve aynı havluların aynı müşterilerce yıkanmadan yeniden kullanması hakkında yazılan bir makalede kullanılmıştır. İlgili makale, havluların tekrar kullanımına teşvikin asıl amacının

çevreyle ilgili olmadığını, maliyetleri düşürme amacıyla firmanın bu yöntemle başvurduğunu iddia etmektedir. Bu yayının, aldatıcı çevresel faaliyetler gerçekleştirilerek veya söylemlerde bulunarak yeşil aklamaya yapan firmaların ifşa edilmesi konusunda yazının başlangıç noktası olduğu söylenebilir.

Yazında, yeşil aklamaya dair tek ve mutlak bir tanım bulunmadığı söylenebilir. Yeşil aklama tanımlarının genel olarak yanıltıcı iddialar ve uygulamalar, seçici ifşa ile sembolik ve somut eylemleri içerdiği, son yıllarda ise bu eylemlere ek olarak yeşil aklamaya ile ilişkilendirilen kavramların (kurumsal sosyal sorumluluk veya çevresel sosyal yönetim gibi) da tanımlara dahil edildiği görülmektedir. Yazında en çok atıf alan tanımlar ise şunlardır:

- Delmas ve Burbano (2011) yeşil aklamayı “İki firma davranışının kesişimi: Zayıf çevresel performans ve çevresel performans hakkında olumlu iletişim” olarak tanımlarken;
- Lyon ve Maxwell (2011) “Bir şirketin çevresel veya sosyal performansı hakkında olumlu bilgilerin seçici olarak açıklanması, bu boyutlardaki olumsuz bilgilerin tam olarak açıklanmaması, böylece aşırı olumlu bir kurumsal imaj yaratılması” olarak ifade etmişler;
- Walker ve Wan (2012) ise “sembolik ve somut eylemler arasındaki fark” olarak tanımlamışlardır.

Yeşil aklama zaman içerisinde farklı kavramlar ile ilişkilendirildikçe tanımının da bu yönde şekillendiği görülmektedir. Örneğin, De Jong vd. (2017) yeşil aklamayı kurumsal sosyal sorumluluğun “şeytani ikizi” olarak yorumlarken, Zhang (2022) ise bir firmanın çevresel sosyal yönetsel (ÇSY) performans puanı ile ÇSY açıklama puanı arasındaki fark olarak ele almıştır.

YÖNTEM

Bu çalışma kapsamında aşağıdaki araştırma sorularını yanıtlamak amacıyla sistematik bir yazın taraması gerçekleştirilmektedir.

1. Yeşil aklama kavramının öncülleri ve sonuçları nelerdir?
2. Yeşil aklama kavramı hangi kuramlar ile açıklanmaktadır?

Gerçekleştirilen sistematik yazın taramasında ele alınacak makalelerin arama ve filtreleme sürecinde Web of Science veri tabanı kullanılmıştır. İlgili veri tabanında “Greenwashing”, “Green-washing”, “Greenwash”, “Green-wash”, “Greenwasher” ve “Green-washer” anahtar kelimeleri ile, 2003-2023 yılları arasında yayımlanan makaleler, erken görünümlü makaleler ve tarama makaleleri İngilizce dili seçilerek taratılmış ve 675 adet makaleye ulaşılmıştır. Daha sonra, ilgili makaleler bu çalışmanın dahil edilme kriterlerine göre tekrar filtrelenmiştir. Bu çerçevede, yeşil aklamanın çalışmalarda ana konu olup olmadığı, ayrıca çalışmaların araştırma sorularından, değişkenlerinden veya temalarından biri olarak yer alıp yer almadığı incelenmiştir. Bu kriterlere uyan makaleler ve belirlenen kriterlere uyup uymadığı konusunda kesinlik bulunmayan makaleler bu çalışmaya dahil edilmiştir. Gerçekleştirilen tarama sonucunda liste 252 adet makaleye indirgenmiştir. Tespit edilen makaleler ise araştırma sorularının yanıtlanmasına yönelik ayrıntılı incelemeye tabi tutulmuştur.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Öncüller ve Sonuçlar

Dünya’daki giderek artan yeşil aklama eğilimine paralel olarak, yazında da yeşil aklamaya yönelik gerçekleştirilen çalışma sayısı artmaktadır. Kavramın özünü anlayabilmek için öncüllerinin neler olduğunun tespit edilmesi önem taşımaktadır. Yeşil aklamanın birçok öncülü bulunmakla birlikte yazında öne çıkanlar şu şekilde belirtilebilir:

- Meşruiyet kazanma isteği (Walker ve Wan, 2012)
- İmaj kaygısı (hayırsever kurum olarak görünme, güçlü ve samimi görünme) (Du vd., 2016; Guyader vd., 2016)
- Rekabet avantajı sağlama (Roulet ve Touboul, 2015)

- Yeşil aklamaya yönelik yetersiz regülasyonlar ve cezalar hakkında belirsizlik olması ve/veya standart bir uygulama olmaması (Baum, 2012; Delmas ve Burbano, 2011; Fernando, 2014)
- Yeşil aklama yapılarak çevresel açıklama yapıldığında paydaşlarla etkileşimlerin artacağı beklentisi (Kim ve Lyon, 2015; Walker ve Wan, 2012).
- Müşterilerden ve endüstriyel topluluklardan gelen baskı (Testa vd., 2018)
- Geleneksel hedeflerin sürdürülebilir hedeflerle eşleştirilememesi (Sabini ve Alderman, 2021)
- Şirketlerin yeşil finansın artan popüleritesinden faydalanma eğilimi (Yeow ve Ng, 2021)
- Yeşil finansal regülasyonlar ve hükümet destekleri (Baum, 2012; Zhang, 2022)

Belirtilen öncüllerden hareketle gerçekleştirilen yeşil aklamaların, meşruiyet kazanma, daha iyi bir imaj oluşturabilme, rekabet avantajı sağlayabilme ya da yeşil finansın popüleritesinden faydalanabilme hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştirmediği merak konusudur. Bu bağlamda çalışmanın bu kısmında yeşil aklamaların sonuçlarına değinilmektedir. Yazında yer alan yeşil aklama sonuçları şunlardır:

- Çalışanlar ve paydaşlar arasında doğal değerlerin korunmasına yönelik taahhüdün zayıflamasına neden olabilir (Parguel vd., 2011).
- Sürdürülebilirlik yoluyla kurumu farklılaştırma ihtiyacını azaltır (Fernando, 2014).
- Bürokrasi, yeşil aklama ve şüphecilik, karmaşıklık katmanlarını artırmakta ve iyi niyetli yeşil şirketlerin tüketicilerle etkileşim kurarken ekstra zorlukların üstesinden gelmek zorunda kalmasına neden olmaktadır (Lemke ve Luzio, 2014).
- Olumsuz marka tutumuna (Schmuck vd., 2018), satın alma niyetinde düşüşe (Szabo ve Webster, 2020; Zhang vd., 2018), yeşil güven algısında düşüşe (Chen vd., 2019) ve tüketici şüphecilğinde artışa (Farooq ve Wicaksono, 2021; Rahman vd., 2015) neden olmaktadır.
- Finansal performans üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır (Sial vd., 2018; Walker ve Wan, 2012).
- Paydaş ya da tüketiciler tarafından firmaya yatırım yapma niyetinde düşüşe yol açmaktadır (Pizzetti vd., 2020).
- Çevresel regülasyonların yeşil finans üzerindeki etkisi, imalatçı olmayan işletmelerin yeşil fon sağlayıcılarını dolandırması olarak adlandırılan yeşil aklama durumu nedeniyle zayıflamaktadır (Xu vd., 2022).
- Paydaşlara kısa süreli fayda sağlasa da toplumun geneline zarar verir (Santos, 2023; Yang vd., 2020).
- Bilgi düzeyi yüksek olan (bilgili müşterilerin olduğu) bir piyasada, yeşil aklamaya izin verilmesi (regülasyon anlamında) bazı firmaları gerçekten yeşil olmaya teşvik edebilir (Lee vd., 2018).

İstisnai çalışmalar (ör. Lee vd., 2018) haricinde, yeşil aklama sonuçlarının olumsuz olduğu görülmektedir.

Yeşil Aklama Kavramını Açıklayan Kuramlar

Yeşil aklama yazınında, tek bir kurama odaklanan çalışmalara nadiren rastlanmakla birlikte, kapsamlı bir analiz ve yorumlama için sıklıkla birden fazla kurama atıf yapıldığı görülmektedir. İncelenen çalışmalarda, yeşil aklama kavramının sırasıyla *meşruiyet kuramı*, *sinyal kuramı*, *atıf kuramı* (*attribution theory*), *paydaş kuramı* ve *diğer kuramlar* (*vekalet (agency) kuramı*, *planlı davranış kuramı* vb.) çerçevesinde ele alındığı gözlemlenmiştir. Gerçekleştirilen taramada, yeşil aklamaların en çok meşruiyet kavramı ve meşruiyet kuramı çerçevesinde açıklandığı tespit edilmiştir. Yazında meşruiyete yapılan vurgu, firmaların çevresel dönüşüme uyum sağlama (piyasanın gidişatına uyma) istekleri nedeni ile yeşil aklamayı tercih etmelerine bağlanabilir. Dolayısıyla, meşruiyetin yeşil aklamaların önemli öncüllerinden biri olarak görüldüğü söylenebilir. Çalışmalarda meşruiyetin nasıl ele alındığı da değerlendirilmiştir. Birçok çalışmada meşruiyetten kazanılacak anlık bir zafer, bir durum olarak bahsedilmektedir (Hassan ve Guo, 2017; Liu vd., 2023; Wedari vd., 2021; Zhang vd., 2023). Bunun yanında, meşruiyetin kaybedilebilir, yeniden inşa edilebilir veya devam ettirilebilir uzun soluklu bir süreç olarak ele alındığı sınırlı sayıda araştırma da bulunmaktadır (Marquis vd., 2016; Matejek ve Gössling, 2014).

Yeşil aklama yazınında sinyal kuramının en sık atıfta bulunulan ikinci kuram olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, yeşil aklama kavramının büyük ölçüde açıklama ve iletişim stratejilerine dayanmasına bağlanabilir (Seele ve Gatti, 2017). Yeşil aklama tanımlarında da olduğu gibi bir firmanın olduğundan daha çevreci, daha yeşil (-miş gibi) görünme hali ve gerek paydaşlara gerekse hissedarlara daha çevreci bir imaj çizme gayesi, kavramın sinyal kuramı ile derinlemesine ilişkilendirilmesine yol açmaktadır. Çünkü sinyal kuramı temelde iki taraf arasındaki bilgi asimetrisinin üstesinden gelmek için şeffaflığın artırılması ile ilişkilidir (Connelly vd., 2011).

Yeşil aklama çalışmalarında öne çıkan atıf kuramı, bireylerin gözlemlenen davranışları ya bir kişinin içsel eğilimine (bir özellik gibi) ya da dışsal kısıtlamalara (durumsal faktörler gibi) atfettiklerini belirtir (Gosselt vd., 2019). Örneğin, bir tüketici, bir firmanın mesajları ile gerçek eylemleri arasındaki uyumsuzluğu algıladığında, firmanın samimiyetine ve beyanlarının doğruluğuna ilişkin bir sorgulama başlatabilir ve bu da yeşil aklamının potansiyel olarak keşfedildiğini gösterir (Urbanski ve Ul Haque, 2020). Dolayısıyla, atıf kuramının çalışmalarda tüketicilerin yeşil aklamaya verdikleri tepkilerin potansiyel bir yordayıcısı olarak kullanıldığı söylenebilir. Yeşil aklama kavramının açıklanmasında değinilen meşruiyet, sinyal ve paydaş kuramları ağırlıklı olarak yönetim araştırmaları alanında yer alırken, atıf kuramına pazarlama alanında yapılan ve tüketici davranışlarına odaklanan çalışmalarda daha sık değinildiği de dikkat çekmektedir (Farooq ve Wicaksono, 2021; Gosselt vd, 2019; Urbanski ve Ul Haque, 2020).

Paydaş kuramını ele alan makaleler incelendiğinde ise anılan kuramın çalışmaların hemen tamamında derinlemesine bir şekilde kavram ile ilişkilendirilmediği, çalışmalarda paydaş kuramından ziyade "paydaşlar" üzerinde durulduğu görülmektedir. Yazında paydaş kuramını derinlemesine ele alan sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Khalil ve O'Sullivan, 2017; Lee ve Raschke, 2023; Nishitani vd., 2021; Chen ve Dagestani 2023). Tüm bu kuram temelli çalışmaların yanında, kavrama odaklanan birçok ampirik çalışmada da (incelenen çalışmaların %55'inde) yeşil aklamının herhangi bir kuram ile ilişkilendirilmediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, yeşil aklama yazınının güçlü bir kuramsal temelden yoksun olduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, yeşil aklama kavramının öncüllerini ve sonuçlarını açıklamayı, bunun yanı sıra, yeşil aklamayla ilişkilendirilen kuramları değerlendirmeyi ve mevcut yazını kapsamlı bir şekilde inceleyerek bu olguya dair bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Yapılan sistematik yazın taramasında Web of Science veri tabanından faydalanılarak belirlenen araştırma sorularının yanıtlanmasına yönelik incelemeler gerçekleştirilmiştir.

Gerçekleştirilen tarama ile yeşil aklamının öncülleri ve sonuçları tespit edilmiştir. Özellikle, meşruiyet kazanma, paydaş etkileşimi sağlama ve yeşil finansmandan yararlanma öncülleri ile gerçekleştirilen yeşil aklamının sonuçlarının, beklenildiği gibi olumlu olmadığı dile getirilmektedir. Tüketicilere, paydaşlara ve toplum geneline verdiği zararın yanında firmaların güven kaybetmelerine ve imajlarında zedelenmeye neden olduğu görülmektedir. Ayrıca, yeşil aklama yapan firmalar, gerçekten yeşil işler yapan firmaların bürokratik işlerde, finansman, satış ve tüketici ile etkileşim gibi süreçlerde zorluk yaşamalarına neden olmaktadır. Bunun yanında yeşil aklamının, firmanın finansal performansında da düşüşe neden olduğu bulgulanmıştır.

İkinci araştırma sorusu olan yeşil aklama kavramının hangi kuramlar ile açıklandığını yanıtlamak amacıyla ilgili kuramlar incelenmiş ve yeşil aklama kavramının ağırlıklı olarak meşruiyet kuramı ile açıklandığı bulgulanmıştır. Ayrıca sinyal, atıf ve paydaş kuramları ile birlikte diğer kuramların da kavramı açıklarken kullanıldığı görülmektedir. Bu inceleme sonucunda, yeşil aklama yazınındaki çok sayıda görgül çalışmanın, kuramsal çerçeve sunma açısından zayıf kaldığı tespit edilmiştir.

Kavrama yönelik kuramsal çerçevelerin oluşturulması, çalışmaların derinliğini artırabilir ve yeşil aklamının daha geniş bir perspektifle değerlendirilmesine olanak sağlayabilir. Bu bağlamda, birden fazla analitik seviyede kurgulanan (bireysel, örgüt ve/veya örgütsel alan) boylamsal araştırmaların araştırma alanına önemli katkı sağlama potansiyeli bulunmaktadır. Meşruiyet kavramı ve

mekanizmalarının görece yoğun kullanımına bakıldığında ise alanın kurumsal kuram kapsamında yer alan gayrimeşruiyet (illegitimacy) kavramı ve mekanizmalarıyla takviye edilmesi, ayırıştırma (decoupling) mekanizmalarının kuramsal çerçevelere entegre edilmesi ve eleştirel kuram gibi yazında hiç yer almayan kuramların sunduğu pencerelerden faydalanılması mümkün olabilir. Tüm bu kuramların yanında paydaş kuramının da daha ayrıntılı ele alınmasının, yeşil aklama yazınında önemli bir yere sahip olan paydaş etkileşiminin temellendirilmesini güçlendireceği öngörülebilir.

NOT: Bu çalışma, “Esg-Finansal Performans İlişkisi ve Bu İlişkide Reklam ve Ar-Ge Harcamalarının Rolü” başlıklı ve 122K345 sayılı TÜBİTAK 1001 projesi kapsamında gerçekleştirilmiştir.

KAYNAKÇA

- Akkan, E. (2022). İtici güçleri ve sonuçları ile yeşil aklamamanın kavramsal analizi. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 84-102.
- Akyüz, A. M. (2020). Reklamlarda algılanan yeşile boyamanın yeşil tüketicilerin tüketim değerlerinin farklılaşmasındaki olası rolü. *The Journal of International Scientific Researches*, 5(1), 22-37.
- Barbaros, R. F. (2021). Yeni Anlaşmalar: Yeşil Dönüşümü Gerçekleştirebilir mi?. *Efil Journal of Economic Research*, 4(13), 26-41.
- Baum, L. M. (2012). It's not easy being green... or is it? A content analysis of environmental claims in magazine advertisements from the United States and United Kingdom. *Environmental Communication: A Journal of Nature and Culture*, 6(4), 423-440.
- Bernini, F., & La Rosa, F. (2023). Research in the greenwashing field: concepts, theories, and potential impacts on economic and social value. *Journal of Management and Governance*, 1-40.
- Bernini, F., Giuliani, M., & La Rosa, F. (2023). Measuring greenwashing: A systematic methodological literature review. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*.1-19.
- Boran, T. (2023). Çevre dostu mesajlar: “Yeşil pazarlama mı yoksa yeşil yıkama mı?” Bir literatür taraması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(2), 323-339.
- Chen, H., Bernard, S., & Rahman, I. (2019). Greenwashing in hotels: A structural model of trust and behavioral intentions. *Journal of cleaner production*, 206, 326-335.
- Chen, P., & Dagestani, A. A. (2023). Greenwashing behavior and firm value—From the perspective of board characteristics. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.30, 2330-2343.
- 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.
- Çavuşoğlu, S. (2021). Yeşile boyama ve yeşil satın alma davranışı arasındaki ilişkide yeşil marka imajı ve yeşil marka sadakatinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2146-2161.
- De Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. D. L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1), 1-12.
- De Jong, M. D., Harkink, K. M., & Barth, S. (2018). Making green stuff? Effects of corporate greenwashing on consumers. *Journal of business and technical communication*, 32(1), 77-112.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California management review*, 54(1), 64-87.
- Demiral, D. J. (2022). Greenwashing'ten yeşil aklamaya: Türkiye’de yapılan akademik çalışmalar üzerinden kuramsal bir bakış. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 77-93.
- Demirci, K. (2021). Sürdürülebilir geleceğin önündeki tehdit: Yeşil boyama (greenwashing) Türkiye kentleri üzerinden bir değerlendirme. *Kent ve Çevre Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 34-55.

- Du, X., Chang, Y., Zeng, Q., Du, Y., & Pei, H. (2016). Corporate environmental responsibility (CER) weakness, media coverage, and corporate philanthropy: Evidence from China. *Asia Pacific Journal of Management*, 33, 551-581.
- Ecevit, M. Z. (2018). Yeşil kalite ve yeşil imaj algısının daha fazla ödeme niyeti ile ilişkisi: Yeşil göz boyamanın düzenleyici rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3), 472-486.
- Erdoğan Tarakçı, İ. (2019). Pazarlamanın yeni rengi: Yeşil aklama. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(3), 1095-1113.
- Farooq, Y., & Wicaksono, H. (2021). Advancing on the analysis of causes and consequences of green skepticism. *Journal of Cleaner Production*, 320, 128927.
- Fernando, A. G., Suganthi, L., & Sivakumaran, B. (2014). If you blog, will they follow? Using online media to set the agenda for consumer concerns on “greenwashed” environmental claims. *Journal of Advertising*, 43(2), 167-180.
- Genç, E. (2013). “Yeşile boyama” kavramının analitik incelenmesi: sertifikalı etiketlerin sertifikasızlarla karşılaştırılması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20(2), 151-175.
- Glynn, M. A., & Marquis, C. (2004). When good names go bad: Organizational illegitimacy, and the dotcom collapse. *Research in the Sociology of Organizations*, 22, 147-170.
- Gosselt, J. F., van Rompay, T., & Haske, L. (2019). Won't get fooled again: The effects of internal and external CSR ECO-labeling. *Journal of Business Ethics*, 155, 413-424.
- Guyader, H., Ottosson, M., & Witell, L. (2017). You can't buy what you can't see: Retailer practices to increase the green premium. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 319-325.
- Hassan, A., & Guo, X. (2017). The relationships between reporting format, environmental disclosure and environmental performance: An empirical study. *Journal of Applied Accounting Research*, 18(4), 425-444.
- Kahraman, Ö. E. (2021). Yeşil aklama, bir rıza mühendisliği örneği. *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (31), 413-433.
- Kancı, T., & Tarcan, U. (2023). Kapitalist Yeşil Boyama: Ulusötesi Şirketlerin Hegemonik Stratejisi. *PRAKSIS*, (63).
- Khalil, S., & O'sullivan, P. (2017). Corporate social responsibility: Internet social and environmental reporting by banks. *Meditari accountancy research*, 25(3), 414-446.
- Kim, E. H., & Lyon, T. P. (2015). Greenwash vs. brownwash: Exaggeration and undue modesty in corporate sustainability disclosure. *Organization Science*, 26(3), 705-723.
- Koçer, L. L., & Delice, T. (2017). Yeşile boyama ve yeşil güven arasındaki ilişkide algılanan yeşil riskin ve algılanan tüketici şüpheciliğinin aracılık rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (50), 1-25.
- Lee, M. K. K. (2019). Effective green alliances: An analysis of how environmental nongovernmental organizations affect corporate sustainability programs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 227-237.
- Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2023). Stakeholder legitimacy in firm greening and financial performance: What about greenwashing temptations?. *Journal of Business Research*, 155, 113393.
- Lemke, F., & Luzio, J. P. P. (2014). Exploring green consumers' mind-set toward green product design and life cycle assessment: The case of skeptical Brazilian and Portuguese green consumers. *Journal of Industrial Ecology*, 18(5), 619-630.
- Liu, Y., Li, W., & Meng, Q. (2023). Influence of distracted mutual fund investors on corporate ESG decoupling: evidence from China. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 14(1), 184-215.

- Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of economics & management strategy*, 20(1), 3-41.
- Majeed, S., & Kim, W. G. (2022). A reflection of greenwashing practices in the hospitality industry: a scoping review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(3), 1125-1146.
- Marquis, C., Toffel, M. W., & Zhou, Y. (2016). Scrutiny, norms, and selective disclosure: A global study of greenwashing. *Organization Science*, 27(2), 483-504.
- Matejek, S., & Gössling, T. (2014). Beyond legitimacy: A case study in BP's "green lashing". *Journal of Business Ethics*, 120, 571-584.
- Montgomery, A. W., Lyon, T. P., & Barg, J. (2023). No End in Sight? A Greenwash Review and Research Agenda. *Organization & Environment*, 10860266231168905.1-36.
- Moodaley, W., & Telukdarie, A. (2023). Greenwashing, Sustainability Reporting, and Artificial Intelligence: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 15(2), 1481.
- News European Parliament. (2023, Sep 19). EU to ban greenwashing and improve consumer information on product durability. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20230918IPR05412/eu-to-ban-greenwashing-and-improve-consumer-information-on-product-durability>
- Nishitani, K., Nguyen, T. B. H., Trinh, T. Q., Wu, Q., & Kokubu, K. (2021). Are corporate environmental activities to meet sustainable development goals (SDGs) simply greenwashing? An empirical study of environmental management control systems in Vietnamese companies from the stakeholder management perspective. *Journal of Environmental Management*, 296, 113364.
- Özel, A. (2015). Çevresel aktivizm, halkla ilişkiler ve yeşil aklama üzerine kuramsal bir bakış. *Selçuk İletişim*, 8(4), 73-89.
- Parguel, B., Benoît-Moreau, F., & Larceneux, F. (2011). How sustainability ratings might deter 'greenwashing': A closer look at ethical corporate communication. *Journal of business ethics*, 102, 15-28.
- Pizzetti, M., Gatti, L., & Seele, P. (2021). Firms talk, suppliers walk: Analyzing the locus of greenwashing in the blame game and introducing 'vicarious greenwashing'. *Journal of Business Ethics*, 170, 21-38.
- Rahman, I., Park, J., & Chi, C. G. Q. (2015). Consequences of "greenwashing": Consumers' reactions to hotels' green initiatives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1054-1081.
- Roulet, T. J., & Touboul, S. (2015). The intentions with which the road is paved: Attitudes to liberalism as determinants of greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 128, 305-320.
- Sabini, L., & Alderman, N. (2021). The paradoxical profession: Project management and the contradictory nature of sustainable project objectives. *Project Management Journal*, 52(4), 379-393.
- Santos, C., Coelho, A., & Marques, A. (2023). The greenwashing effects on corporate reputation and brand hate, through environmental performance and green perceived risk. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Schmuck, D., Matthes, J., & Naderer, B. (2018). Misleading consumers with green advertising? An affect–reason–involvement account of greenwashing effects in environmental advertising. *Journal of Advertising*, 47(2), 127-145.
- Seele, P., & Gatti, L. (2017). Greenwashing revisited: In search of a typology and accusation-based definition incorporating legitimacy strategies. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 239-252.

- Sial, M. S., Chunmei, Z., Khan, T., & Nguyen, V. K. (2018). Corporate social responsibility, firm performance and the moderating effect of earnings management in Chinese firms. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2/3), 184-199.
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American economic review*, 92(3), 434-459.
- Szabo, S., & Webster, J. (2021). Perceived greenwashing: the effects of green marketing on environmental and product perceptions. *Journal of business ethics*, 171, 719-739.
- TerraChoice. (2010). *The Sins of Greenwashing*. https://www.twosides.info/wp-content/uploads/2018/05/Terrachoice_The_Sins_of_Greenwashing_-_Home_and_Family_Edition_2010.pdf
- Testa, F., Boiral, O., & Iraldo, F. (2018). Internalization of environmental practices and institutional complexity: Can stakeholders pressures encourage greenwashing?. *Journal of Business Ethics*, 147, 287-307.
- Torelli, R., Balluchi, F., & Lazzini, A. (2020). Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 407-421.
- Turan, F. (2014). Çevre dostu şirketler: Yeşil göz boyama mı çevresel üretim mi. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 17.
- Urbański, M., & Ul Haque, A. (2020). Are you environmentally conscious enough to differentiate between greenwashed and sustainable items? A global consumers perspective. *Sustainability*, 12(5), 1786.
- Veral, E. S. (2022). Yeşil Yıkama İle Mücadele: Avrupa Birliği'nde Yeşil İddiaların Doğrulanması Girişimi. *Sayıştay Dergisi*, 33(124), 101-109.
- Walker, K., & Wan, F. (2012). The harm of symbolic actions and green-washing: Corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications. *Journal of Business Ethics*, 109, 227-242.
- Wedari, L. K., Jubba, C., & Moradi-Motlagh, A. (2021). Corporate climate-related voluntary disclosures: Does potential greenwash exist among Australian high emitters reports?. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3721-3739.
- World Economic Forum. (2023). Future of Jobs Report. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
- Xu, Y., Li, S., Zhou, X., Shahzad, U., & Zhao, X. (2022). How environmental regulations affect the development of green finance: Recent evidence from polluting firms in China. *Renewable Energy*, 189, 917-926.
- Yang, Z., Nguyen, T. T. H., Nguyen, H. N., Nguyen, T. T. N., & Cao, T. T. (2020). Greenwashing behaviours: Causes, taxonomy and consequences based on a systematic literature review. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1486-1507.
- Yeow, K. E., & Ng, S. H. (2021). The impact of green bonds on corporate environmental and financial performance. *Managerial Finance*, 47(10), 1486-1510.
- Zhang, D. (2022). Green financial system regulation shock and greenwashing behaviors: Evidence from Chinese firms. *Energy Economics*, 111, 106064.
- Zhang, L., Li, D., Cao, C., & Huang, S. (2018). The influence of greenwashing perception on green purchasing intentions: The mediating role of green word-of-mouth and moderating role of green concern. *Journal of Cleaner Production*, 187, 740-750.
- Zhang, W., Qin, C., & Zhang, W. (2023). Top management team characteristics, technological innovation and firm's greenwashing: Evidence from China's heavy-polluting industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122522.

TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDE KOOPERATİF ÜST ÖRGÜTLENMESİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ: GÜLBİRLİK ÖRNEĞİ

Öğr. Gör. Dr. Ebru ÖZER TOPALOĞLU
Necmettin Erbakan Üniversitesi, eoz@erbakan.edu.tr

Dr. Özgür IŞIK
Selçuk Üniversitesi, bdozgurbd@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmada 1954 yılından beri Isparta'da faaliyet gösteren Gülbirlik kooperatif birliğinin tarihsel süreç içerisindeki örgütsel değişimi araştırılmıştır. İlk kuruluş yıllarında gül yağı üretimiyle faaliyet gösteren birlik ilerleyen yıllarda yatay çeşitlemeyle ana maddeleri olan gülden, kozmetikten gıda ürünlerine kadar ürün çeşitlendirmesine giderek ve kurdukları Rosense markasıyla Isparta'dan ulusal ve uluslararası piyasada ürünlerini satarak hem ülke ekonomisine hem de bölge ekonomilerine katkı sağlamaktadırlar. Bu çalışma ile doküman analizi yöntemi kullanılarak Gülbirlik'in örgütsel değişimi incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, Kooperatif, İşletme Tarihi, Gülbirlik

GİRİŞ

Isparta'da faaliyet gösteren Gülbirlik 1954 yılında kurulmuştur. Gülbirlik'in üretimde hammaddesi olan Yağ gülü Anadolu topraklarına 1870'de Bulgaristan'dan gelen göçmenlerce getirilmiştir. Isparta'da gül yetiştiriciliği ise 1888 yılında başlamış olup ilk gül yağı üretimi Müftüzade İsmail Efendi tarafından yapılmıştır. Bu nedenle de daha sonra kendisine Gülcü İsmail Efendi denilmiştir. Isparta'ya Bulgaristan'ın Kazanlık (Kızanlık)'tan Müftüzade İsmail Efendi tarafından getirilen yağ gülünden ilk gül yağı, 1892 yılında Müftüzade İsmail Efendi tarafından çıkarılmıştır (Bilir, 2010). Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşu ile birlikte gülyağı endüstrisinin temeli 1934 yılında Sümerbank tarafından başlamıştır (Gökdoğan ve Demir, 2011). Cumhuriyetin ilanından sonra ülke ekonomisinin kuvvetlendirilmesi için özellikle katma değeri yüksek ürünlere destek artmıştır. Bu nedenle de ülke tarımının geliştirilmesi, tarım ürünlerinin çeşitlendirilmesi ve satışının artırılması amaçlanmıştır. Mustafa Kemal Atatürk'ün 1930 yılında yapmış olduğu Isparta ziyaretinde köy tipi üretimin bırakılması ve modern üretime geçilmesi için fabrika kurulması talimatı vermiştir. İşte bu talimat nedeniyle gül üretimine ülkede önem verilmiştir (Kılıçer, 2019). 1954 yılında dokuz kooperatifin birleşmesiyle kurulan Gül-Gülyağı ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği (Gülbirlik) ile birlikte Isparta artık Gül denilince akla gelen ilk şehir olmuştur. Gülbirlik'le birlikte Isparta'da farklı işletmeler de gül temelli üretim gerçekleştirmekte olup bölgede böylelikle gül endüstri çok büyük öneme sahip olmuştur. Gülbirlik tarafından kurulan katı gül yağı (konkret) fabrikası ile gül Isparta'da ilk yıllarında köy tipi üretim yapılan bir bitkiyken daha sonra Gülbirlik'in kurulmasıyla beraber sanayi üretime geçilmesini sağlamıştır (Kılıçer, 2019). Isparta uçucu yağ üretiminde en verimli gül sınıfında sayılan "Rosa damascena" sınıfında yer alması nedeniyle çok farklı bir güldür. Dünyada yaklaşık olarak toplam 15-16 ton gül çiçeği üretimi yapıldığı tahmin edilmektedir. Bu üretimin yaklaşık yarısı Türkiye'de yapılmaktadır. Bu nedenle de dünya gül yağı talebinin büyük çoğunluğu Türkiye'den karşılanmaktadır (Dağlı, 2019).

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütlerin nasıl ve niçin değiştiğini açıklamak yönetim alanında ve diğer birçok disiplinde de araştırmacılar için önemli bir konu olmuştur. Örgütsel değişim, en geniş düzeyde bireyler, gruplar arasındaki ve tüm örgüt genelinde kolektif düzeyde örgütlerdeki değişiklikleri anlamaktır (Burnes, 2009). Örgütlerin neden değişim gösterdiği şu şekilde sıralanabilir (Hinings vd., 2004):

- 1- Değişim için baskılar;
- 2- Kurumsal girişimcilerden gelen yeni uygulamaların kaynakları;
- 3- Çözülme ve yeniden kurumsallaşma süreçleri;
- 4- Çözülme ve yeniden kurumsallaşmanın dinamikleri;
- 5- Yeniden kurumsallaşma ve istikrar.

Örgütsel değişim kavramı ile ilgili çalışmalar, farklılıklarda, zamansal olarak farklı kritik anlarda ve bir örgütteki sistemin veya birimlerin durumları arasında olmak üzere üç fikir sonucu ortaya çıkmaktadır (Poole ve Van De Ven, 2004).

Lavoie ve Culbert'e (1978) göre örgütsel değişimin gelişimi şu şekilde olabilmektedir:

- 1- Çoğu örgütte, gelişmeyi nitelendiren değişiklikler hemen hemen aynı sıralı düzeni izlemektedir.
- 2- Normal şartlar altında gelişen değişimler kolayca tersine dönmeyecektir.
- 3- Gelişmeye yönelik değişim, cevapların kalitesindeki (düzen, model, yapı vb.) bir değişikliktir, yalnızca karlılık gibi dış kriterlere göre uygunluk sıklığında değildir.
- 4- Gelişimsel değişiklikler örgütlerdeki çok çeşitli faaliyetleri ve cevapları etkilemektedir.
- 5- Gelişimsel değişim hiyerarşiktir, çünkü ikincil yöntemler daha öncekilere egemen olacak ve bütünleşecektir.

Örgüt çalışmalarında genellikle değişimin iki tanımı kullanılmaktadır. Seçilen boyutta bir örgütsel kuruluştaki zaman içinde gözlenen fark değişimin ilk tanımıdır. Diğer tanım ise gelişim ve değişimin nasıl ortaya çıktığına dair bir olaylar dizisini tanımlayan bir anlatı olarak değişimi tanımlamaktadır (Poole vd., 2000).

Kooperatifçilik işbirliği düşüncesiyle ortaya çıkmış toplum temelli, demokratik özelliklere sahip, değişen koşullara hızlı uyum gösterebilen, katılımcı ilişki ağına sahip yerel ihtiyaçlara önem veren bir yapıdır (Geray, 2014; Çetin, 2009). Kooperatif yapısının tarihsel süreci incelendiğinde belirli dönemlerde çok ilerleme gösterirken, dönemin koşullarına ve politikalarına göre önemini zaman zaman gerilediği görülmektedir (Kocabaş, 2010). Çalışmanın temel konularından biri olan kooperatifler belirli bir amaca ulaşabilmek için birbirine güvenen insanların tek başlarına yapamayacakları işleri veya birlikte yapılması daha yararlı olacak işleri maliyet fiyatına yapmak üzere dayanışma ile ekonomik güçlerini bir araya getirmeleri olarak tanımlanabilir (Uzel, 1970; Gökalp, 2013). Kooperatifler, çiftçilerin piyasa ile olan ilişkilerini kolaylaştıran en faydalı kurumlardandır (Cillov, 1970). 1969 yılında yürürlüğe giren 1163 Sayılı Kooperatifçilik Kanunu'na göre "Tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek veya geçimlerine ait ihtiyaçlarını işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklara kooperatif adı verilir". İlgili kanuna göre bir kooperatifin kurulabilmesi için en az yedi ortağın olması ve ana sözleşmede bu ortakların imzalarının yer alması gerekmektedir. Şu an yürürlükte olmayan 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda ise kooperatifçilik ortakların karşılıklı yardım ve kefaletle birbirlerini korumak amacıyla bir ticaret unvanıyla kurulan değişir sermayeli bir şirket olarak tanımlanmıştır (Gökeer, 1976: 8).

Kooperatifin tanımı şu şekilde sıralanabilir (Kessler, 1940; Fındıkoğlu, 1967:117):

- Kooperatif sermaye toplantısı değildir. İnsanların birleşmesinden doğmuş bir teşekküldür.
- Kooperatif, iktisadi bir maksatla bir araya gelen insanların birleşmesidir.
- Kooperatiflerde zenginleşmek için değil, ekonomik zorlukları gidermek için bir araya gelmektedir.
- Kar aramanın şahsa bağlı bir iktisadi iş halinde kabul edilmesi
- Kooperatife katılmanın serbest irade beyanına dayandığını
- Ortak bir teşebbüsün daima müşterek çalışma ile yaşatılacağı.

Tarım kooperatifi olabilmek için ortakların çiftçi olması ve faaliyet alanlarının tarım olması gerekmektedir. Tarımsal amaçla kurulan kooperatifler, tarımsal faaliyetlerini gerçekleştirmek için köy, kasaba, ilçe gibi yerleşim yerlerinde kurulabilmektedir. Tarım kooperatiflerinin amacı çiftçilerin ekonomik haklarını korumak ve daha fazla kar elde etmeleri için kurulmasıdır. Bu kar, kooperatifin fiyatlarının etkilemesi ya da gerekli girdilerin temini ile verim artışı şeklinde olmaktadır (Yercan, 2003).

Türkiye’de tarım ürünleri üreticilerin mevcut yapısında yenilikleri izleyebilecekleri, kooperatifçiliğin temeli olan dayanışma içinde olabilecekleri ve haklarına sahip çıkabilecekleri güçlü bir örgütlenmeyi gerekli kılmaktadır (Köroğlu, 2003). Kooperatif oluşumunda bir faktör olarak kooperatif ideolojisi fikri, kooperatiflerin oluştuğu sosyal ve ekonomik ortamdan kaynaklanmaktadır. Çoğu tarımsal kooperatifin geçmişi yalnızca piyasa başarısızlıklarının üzerinde değildir. Birçok durumda, daha iyi ekonomik ve sosyal koşullar için lobi yapmak üzere kurulan çiftçiler dernekleri, tarım kooperatiflerine öncülük etmişlerdir (Fulton, 1999).

Tarım kooperatiflerinin önemini şu şekilde maddelendirebiliriz (Yercan, 2003):

- Bir bölgede kredi kooperatifleri mevcut ise, orada çok yüksek faizle borç veren kredi kaynakları barınmaz,
- Pazarlama kooperatifleri ile çiftçinin geliri yükselir, kırsal kesimde sanayinin kurulmasına ortam hazırlanır,
- Dağınık arazi parçaları toplulaştırılabilir,
- Arazi ıslah çalışmaları yapılabilir ve sulama şebekeleri geliştirilebilir,
- Elektrik, telefon, su, tarım sigortası v.b gibi hizmetlerinin gelmesi kolaylaşabilir,
- Kooperatiflerle hayvan yetiştiriciliği teşvik edilir, pazarlama koşullarının geliştirilmesi ile üretici güven altına alınabilir,
- İstihdam imkanları artırılarak, kırdan kente göç azaltılabilir,
- Kırsal hayat beraber çalışma faaliyetleri ile daha uyumlu hale getirilebilir,
- Kooperatifler tarım, işletmecilik, pazarlama konularında bilgi aktarımında bulunabilirler,
- Gerek ekonomik gerekse sosyal kazançlar toplumların yaşam standartlarını yükseltir.

Tarım ekonomisindeki önemli değişiklikler kırsal toplumların yaşamlarında çok önemli etkiye sahiptir. Bu durumda yararlı ve yaratıcı ziraat işletmelerine bağlıdır. Üreticilerin gelirlerini arttırmak için kullandıkları popüler bir strateji, sınırlı kaynakları bir araya getirmek ve kooperatifçiliği geliştirmektir. Günümüzde geleneksel kooperatifçilik yerine yeni nesil kooperatiflere geçilmiştir. Yeni nesil kooperatifler hammaddelerin yanında işlenmiş ürünler satılarak üreticilerin paylarını arttırmak ve temel mallarına değer katmak için kurulmuştur. Böylelikle yeni nesil kooperatifler katma değerli işletmeler haline gelmekte ve başarılı pazarlama şirketleri ile yaratıcı ortak girişimler ve stratejik ittifaklar oluşturmaktadır. Geleneksel kooperatifler ve yeni nesil kooperatifler, benzer amaçlarla dikey bütünleşmenin bir şeklidir. Bununla birlikte, pazarlama ve finans iş fonksiyonlarını yönetme biçiminden çok farklıdır. Aradaki farkı anlamak, kooperatifler vasıtasıyla katma değerli etkinliklere katılmayı seçen üreticiler için kritik öneme sahiptir (Coltrain vd., 2000). Yeni nesil kooperatifler, kooperatif üyesi üreticilerin üretim ve pazarlamadan doğan çıkarlardan yararlanmasına ortam hazırladığı ve iyi yönetilen yeni nesil kooperatiflerin, üreticilerin tarla üretimini katma değeri yüksek ürünlere dönüştürmesini sağladığı ve rekabet koşullarını iyileştirmektedir (Özalp ve Yılmaz,2014).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Doküman, sosyal ve örgütsel uygulamaları anlamak ve anlamlandırmak için bir mekanizma ve bir araçtır. Araştırılmak istenilen olgular hakkında bilgi içeren resmi örgütsel belgeler, dokümanlar, örgütlerin, sosyal ortamlarının ve yaşamlarının temsil edildiği, yaşandığı ve anlatıldığı belgesel gerçekliğin yalnızca bir bölümünü oluşturmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Doküman analizi uzun yıllar boyunca antropoloji, kütüphanecilik ve tarih gibi disiplinlerin tekelinde bir araştırma yöntemi olarak algılanmasının yanı sıra sosyal bilimlerde de anket, görüşme ve gözlem gibi yöntemlerin yanında ilave bir yöntem olarak kullanılmıştır (Mogalakwe, 2006). Ancak, günümüzde bu yöntemin öneminin anlaşılması (Kozak, 2017) ve özellikle avantajlarından (Yıldırım ve Şimşek, 2013) dolayı sosyal bilimlerde daha sık olarak kullanılmaya başlanmıştır. Çünkü bu yöntem, sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan anketler, derinlemesine görüşmeler veya katılımcı gözlemler ile aynı derecede iyi olmakla birlikte bazen daha düşük maliyetlidir (Mogalakwe, 2006). Belgesel tarama olarak da bilinen doküman analizinde, var olan kayıt ve belgeler incelenerek veri elde edilmektedir. Doküman analizi, belli bir amaca dönük olarak kaynakları bulma, okuma, not alma ve değerlendirme işlemlerini kapsamaktadır (Karasar, 2005). Bir başka ifadeyle doküman analizi, basılı ve elektronik (bilgisayar tabanlı ve internet erişimli) materyallerin incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecinde gerçekleşen bir dizi işlemdir (Bowen,

2009). Bu süreç ayrıca, araştırılması hedeflenen olgu ya da olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin incelenmesi olarak da tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013)

VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada ikincil veri kaynaklarından doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda Gülbirlik'in web sitesi, arama motorları üzerinden yapılan araştırma ile ilgili Gülbirlik yapılan akademik çalışmalardan ve kurumun web sitesinden faydalanılmıştır.

GÜLBİRLİK

Bu araştırmada Isparta'da 1954 yılından beri faaliyet gösteren Gülbirlik / S.S Gül, Gül Yağı ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği 2024 yılı itibarıyla araştırmanın örnek olayını oluşturmaktadır. Türkiye'de kooperatiflerin üst örgütlenmesi olarak faaliyet gösteren birlikler içerisinde Gülbirlik tarım satış kooperatifi birliği olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Antalya Pamuk ve Narenciye Tarım Satış Kooperatifleri Birliği (ANTBİRLİK), Çukurova Pamuk Yerfıstığı ve Yağlı tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği (ÇUKOBİRLİK), Fındık Tarım Satış Kooperatifleri Birliği (FİSKOBİRLİK), Gül Gülyağı ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği (GÜLBİRLİK), Karadeniz Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği (KARADENİZBİRLİK), Bursa Koza Tarım Satış Kooperatifleri Birliği (KOZABİRLİK), Marmara Zeytin Tarım Satış Kooperatifleri Birliği (MARMARABİRLİK), Tarış İncir Tarım Satış Kooperatifleri Birliği, Tarış Pamuk ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği, Tarış Üzüm Tarım Satış Kooperatifleri Birliği, Tarış Zeytin ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birliği, Tiftik ve Yapağı Tarım Satış Kooperatifleri Birliği (TİFTİKBİRLİK) ve Trakya Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği (TRAKYABİRLİK) olmak üzere yine tarım satış kooperatifi birliği olarak faaliyette bulunan kooperatifler vardır. Bu araştırmada Gülbirlik'in seçilme nedeni 70 yıldır faaliyetlerine devam eden bir birlik olmasının yanında kuruluşundan itibaren tarihsel süreci içerisinde üretimini bir kozmetik markası kurarak çeşitlendirerek uluslararasılaşması ve aynı zamanda hammaddeleri olan gülü sadece kozmetik dışında gıda ürünü olarak işleyerek satışını yapmalarıdır. Ayrıca Gülbirlik dünyanın en büyük gül yağı üretici topluluğu olarak hem bölgesi için hem de Türkiye için önemli bir üst örgütlenmedir. Gülbirlik'in 168 Sayılı Merkez Kooperatifi, 170 Sayılı Keçiborlu Kooperatifi, 174 sayılı İslamköy Kooperatifi, 177 Sayılı Ağlasun Kooperatifi, 220 Sayılı Güneykent Kooperatifi, 790 Sayılı Aliköy Kooperatifi bulunmaktadır. 8.000 üretici ortağı ile 4 ayrı yerde kurulu 4 ünite Gül yağı tesisi ve 2 ünite Gül konketi tesisi mevcuttur (Gülbirlik, 2024).

Gülbirlik Rosense markası adı altında gülsuyundan deodoranta ,losyondan şampuana, jöleden sabuna kadar 36 dalda 120 çeşit ürün geliştirip piyasaya sunmuştur (Kösem, 2008).

BULGULAR VE TARTIŞMA

Gülbirlik'in örgütsel değişimi anlamak adına Gülbirlik'in tarihsel süreç içerisindeki gelişimi Tablo 1.'de gösterilmiştir. Gülbirlik özellikle 1998 yılında kurmuş olduğu kozmetik fabrikasıyla örgütsel değişim sürecini başlatmış olup 2004 yılında özerk bir yapıya kavuşması ile birlikte artık markalaşma çalışmalarına başlamışlardır. Birliğe bağlı kooperatiflerin yetiştirmiş olduğu güllerin çok farklı özelliklere sahip olması kozmetik sektöründe de başarıyı getirmiştir. 2005 yılında kurmuş oldukları Rosense markası online satışlarla, Rosense mağazalarıyla ve çoğu kozmetik ürünü satılan mağazalarda satışa sunulmuştur. Gülbirlik'in özerk yapıya kavuşması kooperatifin ürün çeşitlenmesine gitmesine büyük katkı sağlamıştır.

Tablo 1: Gülbirlik'in tarihsel gelişimi

Yıl	Kritik Olaylar
1946	Aliköy Konkret Fabrikası Kuruldu.
1954	Gülbirlik / S.S Gül, Gül Yağı ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Kuruldu.
1976	Yakaören Fabrikası Kılıç Fabrikası Güneykent Gül Yağı fabrikası - II
1994	Gülbirlik Genel Müdürlük Kendi Binasına Taşındı

1998	Gülbirlik kozmetik tesisi kurarak ürünlerini üretimi kendi tesislerinde yapmaya başlamıştır.
2004	Gülbirlik olarak yeniden yapılandırma sürecinden çıkartılarak özerk yapıya kavuştu.
2005	Rosense Anonim Şirketi Kuruldu.
2005	Organik Gül Yetiştiriciliği çalışmalarına başlandı.

Kaynak: Gülbirlik, 2024

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tarihsel süreç içerisinde Gülbirlik'in örgütsel değişimi incelendiğinde Gülbirlik'in en büyük avantajının yetiştirmiş oldukları gülün diğer gül çeşitlerine göre özellikle gül yağı ve kozmetik sektöründe çok kıymetli olmasıdır. Burada kooperatif 2004 yılında özerkleşmesi ile birlikte örgütsel değişimin başladığı görülmektedir. Bu örgütsel değişimin başlaması ile birlikte birliğin karlılığı artmış ve birlik yaşam seyrini de uzatmıştır. Teknolojiden de uzak kalmayan birlik online satış sitesiyle çok daha geniş kitlelere ulaşan ulusal ve uluslararası piyasa kurmuş olduğu markasının adı ve kalitesini duyuran bir kooperatif birliğidir. Kooperatifler hem Türkiye için hem de dünya için çok önemli bir örgütsel formdur. Dünyada özellikle Almanya'da, Hollanda'da Amerika'da, İspanya'da çok başarılı ve ülke ekonomilerine önemli katkılar sağlayan kooperatifler vardır. Bu nedenle de bu çalışmada hem bir kooperatif birliğinin tarihsel süreç içerisinde örgütsel değişimine vurgu yapılırken aynı zamanda Türkiye'de kooperatiflerle ilgili araştırmaların artması için bir farkındalık yaratmak istenmiştir. Araştırmanın kısıtı sadece doküman incelemesiyle tarihsel süreç içerisindeki Gülbirlik'in örgütsel değişimi incelenmiştir. Bu araştırma aslında devam eden bir çalışmadır. Gülbirlik ve ortaklarıyla mülakat görüşmeleri devam etmektedir fakat zaman kısıtı nedeniyle bu çalışmada sadece doküman analizi yapılmıştır. Gülbirlik gibi başarılı kooperatiflerin modelleri üzerine çalışıp Türkiye'de katma değeri yüksek ürünler üreten kooperatiflere yol gösterilmesi de önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Bilir, S. (2010). *Isparta ilinde gülcülük ve ekonomik önemi* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Dağlı, İ. (2019). Türkiye'de Yağ Gülünün Son On Yılda Ekonomik Gelişimi ve Sektöre İlişkin Mevcut Sorunların Analizi. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Ve Güzel Sanatlar Dergisi*, 1(1), 10-20.
- Fındıkoğlu, Z.F. (1967) *Kooperasyon Sosyolojisi Nazari ve Tatbiki Kooperatifçilik Denemesi*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, No:198, İstanbul.
- Gökdoğan, O., & Demir, F. (2011). Isparta Yöresindeki Gül İşletmelerinin Tarımsal Yapısı. *Adnan Menderes Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 8(2), 29-34.
- Kessler, G. (1940). *Kooperatifçilik*. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, No:11, İstanbul.
- Kılıçer, M. (2019). *Osmanlı'dan Cumhuriyet dönemine Türkiye'de Koku endüstrisi* (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Kozak, M. (2017). *Bilimsel araştırma: Tasarım, yazım ve yayım teknikleri*. Detay Yayıncılık.
- Kösem, Y. (2008). *Kooperatiflerde Marka Yönetimi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Mogalakwe, M. (2006). The use of documentary research methods in social research. *African Sociological Review*, 10(1), 221-230.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- <https://www.gulbirlik.com.tr/>, 2024. Gülbirlik Resmi Web Sitesi.

DİJİTAL DÖNÜŞÜM FARKINDALIĞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: BİST 100'DE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN İNCELENMESİ

Dr. Aylin YILMAZ GEZGİN

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, aylinyilmaz@kmu.edu.tr

Prof. Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU

Necmettin Erbakan Üniversitesi, maaricioglu@gmail.com

ÖZET

Rekabetçiliğin dönüşümü ve yeni yüzyılda yaşanan paradigma değişimleri küresel oyuncu olmanın kurallarını yeniden belirlemektedir. Dijital dönüşüm bu paradigma dönüşümünün ve yeni bir platformun varlığını ortaya koyan en temel unsurların başında gelmektedir. Bu bağlamda küresel oyuncu olmak isteyenlerin ya da küresel rekabet alanı içerisinde Türkiye'deki faaliyetleri bu alanla bütünleştirme vizyonu şirketlerin tercihleri olarak dikkat çekmektedir. Bu bağlamda dijital dönüşüm uygulamaları ise işletmelerin bu vizyona ve değişime yatkınlıkların rekabetçilik ve uyum açısından önem arz eder. Bu çalışma BİST 100 işletmelerin dijital dönüşüm farkındalıklarını ölçmek amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın yöntemi, BİST 100 işletmelerinin 2018-2022 yılları arasındaki faaliyet raporları üzerinden nitel analiz yönteminden içerik analiz tekniği kullanılmıştır. Çalışmanın analizi Maxqda24 programında yapılmıştır. BİST 100'de faaliyette bulunan işletmelerin yıllar bazlı değişimleri ve farkındalıkları ortaya konulurken, sektörel bazlı işletmelerin dijital dönüşümün farkındalıkları ortaya konulmuştur. Nitekim BİST 100 işletmelerin 2019 yılı sonrasında dijital dönüşüme yönelim eğiliminin artışa geçtiği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda beyaz eşya ve telekomünikasyon ve iletişim sektörlerinde dijital dönüşüm farkındalığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dijital Dönüşüm, BİST 100 işletmeleri, Stratejik Yönetim, Rekabetçilik

GİRİŞ

Tüm dünyayı ve pek çok disiplini etkisi altına alan dijital dönüşüm uygulaması, işletmelerin faaliyetlerinde ciddi etkiler sunmaktadır (McAfee ve Brynnjolfsson, 2017). Dijital dönüşüm ile birlikte işletmeler akıllı uygulamalardan faydalanarak zamandan ve mekândan bağımsız hareket edebilmek kazanımını elde etmektedir (Shamim vd., 2016; Zawadzki ve Żywicki, 2016). Bu kazanım, işletmelerin yeni gelişmeleri ve fırsatları bünyesine katmasını gerektirmektedir (Westerman vd.,2015). Dijital dönüşüm olgusu, paradigma değişimleri ile oyunun tüm kurallarını alt üst edebilmektedir (Lu, 2017). Dijitalleşme, işletmelerin sanal ağlar ve bağlantılar üzerinden hareket ederek, platformlar aracılığıyla faaliyet bulunabilmeyi gerekli hale getirmektedir (Götz ve Jankowska, 2017). Paradigmatik değişime ayak uyduramayan işletmelerin hayatta kalabilmeleri böylece mümkün olmamaktadır (Calp ve Doğan, 2019) Bu yüzden dijital dönüşüm olanaklarını işletmeler bünyesine katabilmeleri gereksinimi doğmaktadır (Gruia vd., 2020).

İşletmelerin dijital dönüşüm olanağına eğilimin olup olmadığı belirlemek amacıyla işletme faaliyetlerini incelemek gerekmektedir. Dijital dönüşüm farkındalığını ölçmek amacıyla, Borsa İstanbul da faaliyette bulunan 100 işletmenin 2018-2022 yılları arasındaki faaliyet raporları üzerinden çalışma yürütülmektedir. Literatür taraması yapıldığında faaliyet raporları üzerinden Türkiye'deki işletmelerin dijital dönüşüm farkındalığına rastlanılmamaktadır. Nitekim literatürdeki boşluğu da doldurmak amaçlanmaktadır. Çalışma nitel araştırma yöntemlerinden içerik analiz yöntemi tekniğini kullanmaktadır. İçerik analiz yönteminde kodlamalar üzerinden çalışma şekillendirilmektedir. Elde edilen veriler Maxqda Analytic Pro programında analiz edilmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dijital Dönüşüm

Alvin Toffler'un önemli eserlerinden Üçüncü Dalga yapıtında tarım, sanayi ve bilgi toplumlarından bahsetmektedir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan da bilgi toplumuna geçiş olduğunu belirtmektedir. Bilgi toplumunda bilginin güçlü hale gelmesiyle birlikte daha çok verinin daha çok getiri sağladığı düşüncesini vurgulanmaktadır (Toffler,2018). Son dönemin önemli kazanımlarından teknolojinin ve iletişimin hız kazanması, bilginin miktarında artış olması ve daha çok bilgi ile değer üretmenin mümkün hale gelmesi dijital dönüşüm uygulamasıyla ivme kazanmıştır (O'Connell vd., 2015).

Dijital dönüşüm uygulaması, daha çok bilgi elde etme ile daha çok değer katma ve verimli olma temelinde ilerlemektedir (Klein, 2019). İnsan-makine etkileşimi ile verileri elde eden, makine-cihaz-sensör uygulamasıyla bağlantılar kuran ve sanal ağlar üzerinden birliktelikler sağlayan teknolojik buluşlardır (Hoffman ve Rüşch, 2017). Dijital dönüşümü meydana getiren teknolojik buluşlar yıkıcı ve ileri teknolojiye sahiptir ve Endüstri 4.0 teknolojik buluşları tarafından meydana gelmektedir (Rojko, 2017). Bu teknolojik buluşlar; siber fiziksel sistemler, nesnelerin interneti, siber güvenlik, yatay ve dikey entegrasyon, simülasyon, yapay zekâ, büyük veri, bulut bilişim, artırılmış gerçeklik ve sanal gerçekliktir (Kotler vd., 2019).

Dijital dönüşüm ile dijitalleşme ve sanallaşma ortaya çıkmaktadır. Böylece daha yenilikçi ve modern teknolojik ilerlemeler elde etmektedir (Sanders vd., 2016). Dijitalleşmenin sunduğu olanaklardan faydalanan işletmeler; var olma nedenleri ile gelecekte hayalini kurduğu yeri belirlemede büyük kazanım elde etmektedir (Shamim vd., 2016). Dijital dönüşümler daha hızlı olma, daha çok verimli olma ve daha çok etkin olma olanakları sunarak işletmelerin arzu ettiği imkanlar sunmaktadır (Lezzi vd., 2018). Nitekim böylece işletmeler faaliyetlerini dijital olanaklardan yararlanarak yürütmektedir.

Faaliyet Raporların Dijital Dönüşüm İçerisinde Önemi

İşletmelerin yıllık olarak faaliyette buldukları akışı gösteren tablolara faaliyet raporları denilmektedir. Faaliyet raporları üzerinden işletmelerin gerçekleştirmiş olduğu çalışmalara, yaşadıkları gelişmelere ve karşılaşılabileceği risklere rastlanmaktadır. Faaliyet raporları üzerinden performans değerlendirilmesi yapılabilmektedir. Bu açıdan işletmelerin yürüttükleri faaliyetler üzerinden vizyonları hakkında bilgiler alınabilmektedir (Tekbaş, 2019).

Dijital dönüşüm; işletmelerin faaliyetlerinde radikal ve yıkıcı gelişmelerin yaşanmasına olanak veren değişimlerdenidir. Dijital dönüşüm; ileri düzey teknolojilerin ortaya koyduğu imkânlardan işletmeler faydalanarak zaman ve maliyet açısından hız ve esneklik kazanmasına olanak sağlamaktadır (Demirel vd., 2018). Dijital dönüşüm; son dönemin modern, güçlü, yıkıcı, yenilikçi ve ileri teknolojisini kullanmak ve bu teknolojik buluşlardan faydalanarak verimli faaliyetler yürütmek olarak değerlendirilmektedir (Hoffman ve Rüşch, 2017). Dijital dönüşüm olanaklarından hangi ölçüde, hangisinden faydalandığını açıklamada faaliyet raporundan faydalanmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın önemi, amacı, örnekleme ve yöntemi bu başlık altında incelenmektedir.

Araştırmanın Amacı-Önemi

Türkiye ekonomisine önemli katkıları olan BIST 100 işletmesinin faaliyetleri, vizyon oluşturma konusunda katkı sağlamaktadır. Küresel ölçekte önemli paradigma değişimi olarak kabul gören dijital dönüşüm olgusunu incelemek çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle araştırma, BIST 100 işletmesinin dijital dönüşüm farkındalığını keşfetmek amacıyla yürütülmektedir.

Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini Borsa İstanbul'da faaliyette bulunan 100 işletme oluşturmaktadır. Fakat BIST 100 işletmesi içerisinde 52 işletmenin son 5 yıllık faaliyet raporlarına ulaşılmıştır. Amaçlı örneklem kullanılmaktadır. Son 5 yıllık faaliyet raporu tam olmayan işletmeler çıkarılmıştır.

Araştırmanın Metodu

Araştırma nitel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Nitel araştırma yöntemlerinden içerik analiz yöntemi tekniği kullanılmıştır. Araştırma dijital dönüşüm üzerine literatür taraması yapıldıktan sonra kodlamaların oluşmasıyla başlamaktadır. Elde edilen 30 adet kodlama üzerinden BIST 100 işletmelerin beş yıllık (2018-2022) faaliyet raporları incelenmiştir.

Tablo 1: Kodlamalar ve literatür desteği

Kodlamalar	Literatür Desteği
Akıllı Uygulamalar	(Shamim vd., 2016)
Dijital Teknoloji	(Brynjolfsson ve McAfee, 2015)
Bulut Bilişim	(Frank vd., 2019)
Robot	(Tiwari ve Khan, 2020)
Robotik Süreçler	(Pereira ve Romero, 2017)
Siber Güvenlik	(Kagerman vd., 2013)
Modern Teknoloji	(Schwab, 2020)
Son Teknoloji	(Schwab, 2020)
Simülasyon	(Roblek vd., 2016)
Siber Fiziksel Sistemler	(Saldivar vd., 2015)
Nesnelerin İnterneti	(Lu, 2017)
İnsan Robot İletişimi	(Lee ve Lee, 2015)
İnsan-Makine Etkileşimi	(Schwab ve Davis, 2019)
Yıkıcı Teknoloji	(Schwab, 2020)
Yüksek Teknoloji	(Schwab, 2020)
İleri Teknoloji	(Schwab, 2020)
Gerçeklik	(Tiwari ve Khan, 2020)
Sanal Gerçeklik	(Tiwari ve Khan, 2020)
Arttırılmış Gerçeklik	(Tiwari ve Khan, 2020)
Üç Boyutlu Yazıcılar	(Machado,2020)
Büyük Veri	(McAfee ve Brynjolfsson, 2018)
Endüstri 4.0 Uygulaması	(Rojko,2017)
Yapay Zekâ	(Davenport, 2018)
Dijital Dönüşüm	(Westerman vd., 2015)
Dijitalleşme	(Westerman vd., 2015)
Sanallaşma	(Görçün, 2017)
Akıllı Sistemler	(Sanders vd., 2016)
Akıllı Üretim Uygulaması	(Lin vd., 2018)
Akıllı Fabrika	(Schwab ve Davis, 2019)
Akıllı İşletme	(Schwab ve Davis, 2019)

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma Maxqda24 Analytics Pro programında analiz edilmiş ve bulgular elde edilmiştir:

Araştırmanın literatür taraması sonucunda kodlamalar oluşturulmuş ve elde edilen 30 adet kodlama üzerinde BIST 100 işletmelerin 2018-2022 yılları arasında faaliyet raporları incelenmiştir.

2018 yılı faaliyet raporlarının içerik analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 2’de sunulmaktadır:

Tablo 2: Faaliyet raporlarında içerik analizi (2018 yılı)

	Frekans	Yüzde
Dijital Teknoloji	29	1,78
Bulut Bilişim	78	4,80
Robotik Uygulamalar	146	8,98
Robotik Süreç	13	0,80
Siber Güvenlik	103	6,33
Modern Teknoloji	9	0,55
Son Teknoloji	52	3,20
Simülasyon	56	3,44
Siber Fiziksel Sistemler	0	0,00
Nesnelerin İnterneti	20	1,23
İnsan Robot İletişimi	0	0,00
İnsan Makine Etkileşimi	0	0,00
Akıllı Uygulamalar	118	7,26
Akıllı Üretim	12	0,74
Akıllı İşletme	0	0,00
Akıllı Fabrika	37	2,28
Akıllı Sistemler	20	1,23
Yıkıcı Teknoloji	0	0,00
Yüksek Teknoloji	55	3,38
İleri Teknoloji	52	3,20
Artırılmış ve Sanal Gerçeklik	42	2,58
Sanal Gerçeklik	30	1,85
Artırılmış Gerçeklik	11	0,68
Üç Boyutlu Yazıcılar	1	0,06
Büyük Veri	45	2,77
Endüstri 4.0 Uygulaması	129	7,93
Yapay Zekâ	76	4,67
Dijital Dönüşüm	252	15,50
Dijitalleşme	238	14,64
Sanallaşma	2	0,12
Toplam	1626	100,00

2018 yılı itibariyle 30 kodlamanın toplam frekansı 1626 olarak elde edilmiştir. En sık tekrarlanan kodlamalar *dijital dönüşüm* (252), *dijitalleşme* (238) ve *robotik uygulamalar* (146) kodlamaları olmuştur. 2018 yılı itibariyle işletmelerin faaliyet raporlarında dijitalleşme özelinde dikkat çeken ikinci önemli nokta ise; *akıllı uygulamalar* ve *siber güvenlik* kodlamaların daha sık tekrarlanmasıdır.

2019 yılı faaliyet raporlarının içerik analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3’de sunulmaktadır:

Tablo 3: Faaliyet raporlarında içerik analizi (2019 yılı)

	Frekans	Yüzde
Akıllı Uygulamalar	278	16,00
Dijital Teknoloji	29	1,67
Bulut Bilişim	1	0,06
Robotik Uygulamalar	173	9,95
Robotik Süreç	25	1,44
Siber Güvenlik	142	8,17

Modern Teknoloji	8	0,46
Son Teknoloji	47	2,70
Simülasyon	60	3,45
Siber Fiziksel Sistemler	1	0,06
Nesnelerin İnterneti	16	0,92
İnsan Robot Etkileşimi	0	0,00
İnsan Makine Etkileşimi	0	0,00
Yıkıcı Teknoloji	0	0,00
Yüksek Teknoloji	42	2,42
Sanallaşma	49	2,82
Dijitalleşme	259	14,90
Dijital Dönüşüm	258	14,84
Yapay Zekâ	91	5,24
Endüstri 4.0 Uygulaması	66	3,80
Büyük Veri	44	2,53
3d Yazıcılar	18	1,04
İleri Teknoloji	57	3,28
Sanal ve artırılmış gerçeklik	19	1,09
Sanal gerçeklik	16	0,92
Artırılmış Gerçeklik	0	0,00
Akıllı Fabrika	8	0,46
Akıllı İşletme	0	0,00
Akıllı Üretim Uygulaması	7	0,40
Akıllı Sistemler	24	1,38
Toplam	1738	100,00

2019 yılı itibariyle 30 kodlamanın toplam frekansı 1738 olarak elde edilmiştir. En sık tekrarlanan kodlamalar *akıllı uygulamalar* (278), *dijitalleşme* (259) ve *dijitalleşme* (258) kodlamaları olmuştur.

2020 yılı faaliyet raporlarının içerik analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4’de sunulmaktadır:

Tablo 4: Faaliyet raporlarında içerik analizi (2020 yılı)

	Frekans	Yüzde
Akıllı Uygulamalar	531	19,80
Dijital Teknoloji	46	1,72
Bulut Bilişim	145	5,41
Robot Uygulamalar	230	8,58
Robotik Süreçler	3	0,11
Siber Güvenlik	240	8,95
Yıkıcı Teknoloji	0	0,00
Simülasyon	63	2,35
Siber Fiziksel Sistemler	1	0,04
Nesnelerin İnterneti	34	1,27
İnsan Robot İletişimi	0	0,00
İnsan Makine Etkileşimi	1	0,04
Modern Teknoloji	7	0,26
Son Teknoloji	54	2,01
Yüksek Teknoloji	63	2,35
İleri Teknoloji	48	1,79

Sanal ve Artırılmış Gerçeklik	29	1,08
Artırılmış Gerçeklik	10	0,37
Sanal Gerçeklik	19	0,71
Üç Boyutlu Yazıcılar	6	0,22
Büyük Veri	91	3,39
Endüstri 4.0 Uygulaması	89	3,32
Dijital Dönüşüm	365	13,61
Dijitalleşme	458	17,08
Sanallaşma	0	0,00
Yapay Zekâ	100	3,73
Akıllı Sistemler	27	1,01
Akıllı İşletme	0	0,00
Akıllı Üretim	4	0,15
Akıllı Fabrika	18	0,67
TOPLAM	2682	100,00

2020 yılı itibariyle 30 kodlamanın toplam frekansı 2682 olarak elde edilmiştir. En sık tekrarlanan kodlamalar *akıllı uygulamalar (531)*, *dijitalleşme (458)* ve *dijital dönüşüm (365)* kodlamaları olmuştur.

2021 yılı faaliyet raporların içerik analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 5’de sunulmaktadır:

Tablo 5: Faaliyet raporlarında içerik analizi (2021 yılı)

Kodlamalar	Frekans	Yüzde
Akıllı Uygulamalar	15	0,53
Dijital Teknoloji	53	1,87
Bulut Bilişim	144	5,07
Robot Uygulamaları	282	9,93
Robotik Süreçler	2	0,07
Siber Güvenlik	222	7,82
Modern Teknoloji	7	0,25
Son Teknoloji	56	1,97
Simülasyon	63	2,22
Siber Fiziksel Sistemler	0	0,00
Nesnelerin İnterneti	35	1,23
İnsan Robot İletişimi	0	0,00
İnsan Makine Etkileşimi	0	0,00
Yıkıcı Teknoloji	1	0,04
Yüksek Teknoloji	57	2,01
İleri Teknoloji	79	2,78
Artırılmış ve Sanal Gerçeklik	29	1,02
Artırılmış Gerçeklik	13	0,46
Sanal Gerçeklik	230	8,10
Üç Boyutlu Yazıcılar	4	0,14
Büyük Veri	73	2,57
Endüstri 4.0 Uygulaması	67	2,36
Yapay Zekâ	287	10,11
Dijital Dönüşüm	459	16,16
Dijitalleşme	608	21,41
Sanallaşma	5	0,18
Akıllı Sistemler	23	0,81

Akıllı Üretim	5	0,18
Akıllı Fabrika	20	0,70
Akıllı İşletme	1	0,04
TOPLAM	2840	100,00

2021 yılı itibariyle 30 kodlamanın toplam frekansı 2840 olarak elde edilmiştir. En sık tekrarlanan kodlamalar *dijitalleşme* (608), *dijital dönüşüm* (459) ve *yapay zekâ* (287) kodlamaları olmuştur.

2022 yılı faaliyet raporların içerik analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 6’da sunulmaktadır:

Tablo 6: Faaliyet raporlarında içerik analizi (2022 yılı)

	Frekans	Yüzde
Akıllı Uygulamalar	557	15,03
Dijital Teknoloji	80	2,16
Bulut Bilişim	177	4,78
Robotik Uygulamalar	272	7,34
Robotik Süreçler	4	0,11
Siber Güvenlik	256	6,91
Modern Teknoloji	7	0,19
Son Teknoloji	36	0,97
Simülasyon	101	2,73
Siber Fiziksel Sistemler	0	0,00
Nesnelerin İnterneti	42	1,13
İnsan Robot İletişimi	0	0,00
İnsan-Makine Etkileşimi	0	0,00
Yıkıcı Teknoloji	0	0,00
Yüksek Teknoloji	60	1,62
İleri Teknoloji	52	1,40
Sanal Ve Artırılmış Gerçeklik	51	1,38
Sanal Gerçeklik	21	0,57
Arttırılmış Gerçeklik	18	0,49
Üç Boyutlu Yazıcılar	1	0,03
Büyük Veri	53	1,43
Endüstri 4.0 Uygulaması	59	1,59
Yapay Zeka	302	8,15
Dijital Dönüşüm	460	12,41
Dijitalleşme	834	22,50
Sanallaşma	225	6,07
Akıllı Sistemler	16	0,43
Akıllı Üretim Uygulaması	8	0,22
Akıllı Fabrika	14	0,38
Akıllı İşletme	0	0,00
Toplam	3706	100,00

2022 yılı itibariyle 30 kodlamanın toplam frekansı 3706 olarak elde edilmiştir. En sık tekrarlanan kodlamalar *dijitalleşme* (834), *akıllı uygulamalar* (557) ve *dijital dönüşüm* (460) kodlamaları olmuştur.

Tablo 7’de BIST 100 işletmesinin 2018-2022 yılları arasındaki faaliyet raporları incelendiğinde 2019 yılı itibariyle dijital dönüşüm eğilimlerin artışa geçtiği görülmektedir ve 2022 yılında ise en yüksek seviyeye geldiği şeklinde bulunmaktadır.

Tablo 7: Faaliyet raporlarında yıllar bazlı karşılaştırma

Yıllar	Frekans
2018	1626
2019	2130
2020	2682
2021	2840
2022	3706

Tablo 8’de ise 2018-2022 yılları arasında BIST 100 işletmenin dijital dönüşüm ve dijitalleşmeye eğilimin hangi sektör bazında yüksek olduğunu ifade etmektedir:

Yıllar	Sektör	Frekans
2018	Beyaz Eşya	204
2019	Beyaz Eşya	392
2020	Beyaz Eşya	362
2021	Telekomünikasyon ve İletişim	435
2022	Telekomünikasyon ve İletişim	477

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dijital dönüşüm işletmenin ayakta kalabilmesinde, rekabet edebilmesinde ve verimli faaliyetlerde bulunmasında katkı sağlamaktadır. Rekabet yarışında oyunun kurallarının değiştiğini ve bu değişime ayak uydurmanın yolunun dijital dönüşüm yolundan geçtiğini Rogers (2017) çalışmasında yer vermektedir. Dijital dönüşüm buluşlarını işletme faaliyetlerinde kullanma hem yapılması gerekenlerden hem de uygulandığında pek çok avantaj sağlayan elzem bir stratejidir. Türkiye ekonomisine ve işletme vizyonuna katkı sağlayan BIST 100 işletmesi üzerinden dijital dönüşüm farkındalığı ölçülmüştür. Bu çalışmada, BIST 100 işletmesinin 2018-2022 yılları arasındaki beş yıllık faaliyet raporları incelenmiştir.

Bu çalışma sonucunda, BIST 100 işletmelerinin dijital dönüşüm farkındalığı 2019 yılı itibariyle artışa geçmiştir. 2022 yılı itibariyle dijital dönüşüm farkındalığının daha da yükseldiği görülmektedir. Ayrıca Türkiye’deki BIST 100 işletmesinde yapay zekâ, robotik uygulamalar ve siber güvenlik uygulamaları diğer en çok kodlananlar arasındadır ve bu kodlamalar Türkiye’de bu uygulamaların yaygınlığını göstermektedir. 2018-2020 yılları arasında beyaz eşya sektörünün dijital dönüşüme yatkınlığı gözlenirken, 2021 ve 2022 yılında telekomünikasyon ve iletişim sektörü yükselmiştir. Dijitalleşme, dijital dönüşüm ve akıllı uygulamalar kodlamaların daha yoğun kullanıldığı da ulaşılan bir sonuçtur. Yapay zekâ ve robotik uygulamalar kodlaması ise daha yoğun kullanılmaya başlanılmıştır.

Faaliyet raporları üzerinden dijital dönüşüm farkındalığını ölçmek, literatürdeki boşluğu dolduran bir adımdır. Gelecek çalışmalar işletmelerin yayınları, finansal ve ekonomik raporları üzerinden değerlendirmelerde bulunabilir. Hatta nicel çalışma ile desteklenebilir. Çalışmanın kısıtı Türkiye genelindeki tüm işletmelere uygulanmamış olmasıdır. Türkiye’deki BIST 100 işletmesi yöneticileri ile görüşmeler yapılarak çalışma güçlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Brynjolfsson, E. ve McAfee, A. (2015). The Second Age, Akıllı Teknolojiler Devrinde Çalışma, İlerleme ve Refah, Çev: Levent Göktem, Türk Hava Yolları Yayınları, İstanbul.
- Calp, H. ve Doğan, A. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm, URAK Uluslararası Bilimler Akademisi, Sosyal Bilimler Tam Metin Bildiri Kitabı, s.387-400.
- Davenport, Thomas ve Ronanki, R. (2018). Gerçek Dünya İçin Yapay Zekâ, Harvard Business Review Yapay Zekâ, Çev: Nadir Özata, Optimist Yayıncılık, İstanbul, 2018.
- Demirel, Esra ve Diğerleri (2018). “Dijital Taylorizmin İnsan, Üretim Ve Ekonomi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, Journal Of Social Humanities Sciences Research, Sayı 18, S. 430-438.
- Frank, Alejandro G., Dalenogare, L. C. Ve Ayala, N. F. (2019). Industry 4.0 Technologies: Implementation Patterns In Manufacturing Companies, International Journal Of Production Economics, Sayı 210, S.15-26.

- Görçün, Ö. F. (2017). Dördüncü Endüstri Devrimi Endüstri 4.0, 2. Baskı, Beta Kitabevi, İstanbul.
- Götz, M. ve Jankowska, B. (2017). "Clusters And Industry 4.0 Do They Fit Together", *European Planning Studies*, Cilt 25, Sayı 9, S.1633-1653.
- Gruia, L. A., Bibu, N., Nastase, M., Roja, A, And Cristache, N. (2020). Approaches To Digitalization Within Organizations, *Review Of International Comparative Management*, 21(3), S. 287-297.
- Hoffman, E. ve Rüşch, M. (2017). "Industry 4.0 And The Current Status As Well As Future Prospects On Logistics", *Computers In Industry*, Sayı 89, S.
- Kagerman, H., Wahlster, W. Ve Helbig, J. (2013). "Securing The Future Of German Manufacturing Industry Recommendations For Implementing The Strategic Initiative Industrie 4.0", Final Report Of The Industrie 4.0 Working Group, Acatech, April 2013.
- Klein, M. (2019). Geniş Kapsamlı Dijital Dönüşüm Yaklaşımı – Dünya 4.0. Bayrak, Meydanoglu, E.S. & Klein, M. & Kurt, D. Dijital Dönüşüm Trendleri, İstanbul: Filiz.
- Kotler, P., Kartajaya, H. ve Setiawan, I. (2019). Pazarlama 4.0 Gelenekselden Dijitale Geçiş, Çev: Nadir Özata, Optimist Yayıncılık, İstanbul.
- Lee, In Ve Lee, K. (2015). The Internet Of Things (Iot): Applications, Investments, And Challenges For Enterprises, *Business Horizons*, Cilt 58, Sayı 4, S. 431-440.
- Lezzi, M., Lazoi, M. ve Corallo, A. (2018). Cybersecurity For Industry 4.0 In The Current Literature: A Reference Framework, *Computers In Industry*, Sayı 103, S.97-110.
- Lin, K.C., Shyu, J.ve Ding, K. (2017). "A Cross-Strait Comparison Of Innovation Policy Under Industry 4.0 And Sustainability Development Transition", *Sustainability*, Cilt 9, Sayı 5, S. 786.
- Lu, Y. (2017). "Industry 4.0: A Survey On Technologies, Applications And Open Research Issues", *Journal Of Industrial Information Integration*, Cilt 6, S. 1-10.
- Machado, C. G., Winroth, M. P. ve Ribeiro Da Silva, E. H. (2020). "Sustainable Manufacturing In Industry 4.0: An Emerging Research Agenda", *International Journal Of Production Research*, Cilt 58, Sayı 5.
- O'connell, K., Delaney, K., And Moriarty, R. (2015). Digital Business Transformation:Disrupt To Win. Cisco. https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/business-insights/docs/digital-business-transformation.pdf.
- Pereira, Ana C. ve Romero, F. (2017)." A Review Of The Meanings And The Implications Of The Industry 4.0 Concept", *Procedia Manufacturing*, Sayı13, S.1206-1214."
- Roblek, Vasja, Maja Meško ve Alojz Krapež (2016). A Complex View Of Industry 4.0", *Sage Open*, Cilt 6, Sayı 2.
- Rojko, A. (2017). "Industry 4.0 Concept: Background And Overview", *International Journal Of Interactive Mobile Technologies*, Cilt 11, Sayı 5, S.77-90.
- Saldivar, Alfredo Alan F. Ve Diğerleri (2015). Industry 4.0 With Cyber- Physical Integration: A Design And Manufacture Perspective, *Automation And Computing*, 2015 21st International Conference, Glasgow.
- Sanders, T. Irene (1998). Strategic Thinking And The New Science, New York: Simon And Schuster.
- Schwab, K. ve Davis, N. (2019). Dördüncü Sanayi Devrimini Şekillendirmek, Çev: Nadir Özata, Optimist Yayıncılık, İstanbul.
- Schwab, Klaus (2020). Dördüncü Sanayi Devrimi, Çev: Zülfi Dicleli, Optimist Yayıncılık, İstanbul.
- Shamim, S. ve Diğerleri (2016). "Management Approaches For Industry 4.0. A Human Resource Management Perspective", *Ieee Congress On Evolution Computation*, S.5309-5316.
- Tekbaş, İ. (2019). Muhasebenin Dijital Dönüşümü Ve Mali Mühendislik, Hümanist Yayıncılık.

- Tiwari, K. ve Khan, M. (2020). "Sustainability Accounting And Reporting In The Industry 4.0", Journal Of Cleaner Production, Sayı 258.
- Toffler A. (2018). Üçüncü Dalga, Çev. Selim Yeniçeri, Koridor Yayıncılık, İstanbul.
- Westerman, G., Bonnet, D. ve McAfee, A. (2015). Leading Digital, Dönüşüm İçin Teknolojiyi Kullanmak, Çev: Ümit Şensoy, Türk Hava Kurumu Yayınları, İstanbul.
- Zawadzki, P. ve Żywicki, K. (2016). "Smart product design and production control for effective mass customization in the Industry 4.0 concept", Management and Production Engineering Review, Cilt 7, Sayı 3, s.105- 112.

STRATEJİK YÖNETİMDE YEŞİL DÖNÜŞÜMÜN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ: TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK 100 İŞLETMESİNİN WEB SAYFALARI ÜZERİNDEN GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Sadiye EKİNCİ

Giresun Üniversitesi, sadiye.ekinci@giresun.edu.tr

Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

Giresun Üniversitesi, kyilmazgenc@gmail.com

ÖZET

Sanayileşme ile değişen dünya düzeninde karşılaşılan sorunların başında, sınırsız ihtiyaçların sınırlı kaynaklarla karşılanması gelmektedir. Bu durumda kaynakların bilinçsizce tüketimine neden olmaktadır. Yaşadığımız dünyayı bir bütün olarak değerlendirdiğimizde yaşanan iklim krizlerinin her birimiz için ayrı ayrı bir maliyetinin olduğunu görmekteyiz. Bu maliyetleri ortadan kaldırmak için kaynakların doğru, etkili, verimli ve yerinde kullanılması gerekmektedir. İşte bu gereklilikle birlikte yeşil dönüşüm insanlar ve işletmeler için önemli bir kavram niteliği kazanmıştır. İşletmeler sermaye odaklı kazanç getirici faaliyetlerini yaparken çoğu zaman çevre faktörünü göz ardı etmektedir. Küreselleşme ile yaygın hale gelen ve giderek çoğalan işletmelerin çevreye ne denli büyük zararlar verdiği ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin hedefleri arasında bu büyüyen küresel piyasada daha fazla ekonomik değer kazanma çabasını yanında, ürünlerinin transferi ve araştırma-geliştirme çalışmaları sırasında doğaya verdikleri zararı en aza indirmekte olmalıdır. İşletmelerin yeşil dönüşüm uygulamaları açısından önemli adımlar atmaları, hem işletmenin varlığı hem de çevre için çok önemli rol oynamaktadır. İşletmelerin temel misyonu sermaye odaklı bir üretim dışında çevreye duyarlı sürdürülebilir geleceğe odaklı bir işletim sistemi olmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Yeşil yönetim, Sürdürülebilirlik, Yeşil pazarlama, Yeşil stratejiler

GİRİŞ

İklim değişikliği ve çevre konularında günümüzde ulusal ve uluslar arası alanda devletlerin, işletmelerin ve sivil toplum kuruluşlarının bu konularda sosyal farkındalıkları ve sorumlulukları artmıştır. Yeşil yönetim, yeşil pazarlama, yeşil ürün ve yeşil reklam gibi bu yeni kavramlar işletmelerin stratejik yönetim içerisinde yer almasıyla yeni bir imaj oluşturmaya başlamıştır (Altuğ& Akyol, 2018).

Bu yeni kavramlarla birlikte çevresel farkındalık sürdürülebilir kalkınmayla desteklenerek yönetim stratejisi içerisinde yerini almıştır. Yeşil dönüşüm kapsamında çevre yönetiminde sürdürülebilirlik önemli bir yere sahiptir. Sürdürülebilirlik ile dünyadaki doğal kaynakları yok etmeden hem günümüz insanının hemde gelecek nesillerin ihtiyaçlarının karşılanması desteklenmektedir. Bu nedenle işletmelerin temel misyonu, işletme dışı gruplara günümüzde ve gelecekte daha temiz bir dünyada yaşanabilir bir ortam sağlamak olmalıdır. Küreselleşen dünya ekonomisinde işletmelerin sayısının artması ile çevre sorunları hızlı bir şekilde artmış göstermiştir. Bu sorunların çözümüne yönelik işletmeler yeni yönetim anlayışları ve stratejiler belirlemeye başlamıştır. İşletmeler çevreye verdikleri zararı azaltmayı amaçlayarak daha temiz bir çevre için yeni stratejiler geliştirmeyi hedeflemiştir.

Son yıllarda iklim değişikliği ve çevre konularında gerek devletlerin gerekse toplumların farkındalığı ve sorumluluğu artmıştır. Bu bilinç düzeyi sosyal ve toplumsal sorumluluk ile sürdürülebilirlik kavramlarının yönetim stratejisi içerisinde yeni kavramların yer bulmasına neden olmuştur.

İşletmelerin bu yeni imajı hem sosyal sorumluluk hem de işletmelerin geleceği için büyük önem taşımaktadır. İnsanların artık daha çevre dostu ürün ve hizmet sunan işletmelere yönelmesiyle bu

işletmelerin diğer işletmeler üzerinde rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlayacaktır. Çevreye duyarlı bir işletme yönetimiyle ürün ve hizmetlerdeki kaliteyi artırarak işletmeyi diğer işletmelere göre daha avantajlı bir konuma getirecektir. Aynı zamanda yeşil yönetim stratejileri benimseyen işletmelerin kaynak tasarrufu sağladığını, atıklarının yönetiminde daha başarılı ve etkili olduğunu böylelikle verimliliklerinde artışa neden olduğunu belirtmektedir (Porter ve Van Der Linde,1995). İşte bütün bu süreçler yeşil dönüşüm organizasyonu ile sağlanmalıdır. Sürekli değişen ve gelişen dünyada çevre bilincinin oluşturulması için organizasyonlar yapılmalı ve yeşil dönüşüm öncelikli konu haline gelmelidir (Aydın,2023).

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin stratejik bir çevre yönetimiyle yeşil dönüşümü destekleyen uygulamaların sağlanması ve süreklilik arz eden yönetim sistemlerini benimsemelerinin önemi üzerinde durulması olarak belirlenmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yeşil Yönetim

Çevre sorunlarının küresel boyutlara ulaşması ve her geçen gün artarak devam etmesi ile uluslararası düzeyde bir takım önlemlerin alınmasına neden olmuştur. Bu önlemler kirliliğin ve atık miktarlarının azaltılması, iklim değişikliğinin çevreye verdiği olumsuz etkilerin giderilmesi, karbon ayak izinin ölçülmesi gibi konularda yasal düzenlemelerin oluşturularak yeşil yönetimin önemi vurgulanmıştır. Yeşil yönetim anlayışı ile bugünün insanı ile gelecek nesillerin yaşam kalitesini sürdürebilir kalkınma çerçevesinde yükseltmek amaçlanmaktadır.

Sosyal politika açısından da çevre ve yeşil yönetim önemli bir yere sahiptir. Çevre odaklı politikalarla toplumun tüm kesimlerinde çevre duyarlılığını artırmak, ortak bir refahı sağlamak, tüm canlılara eşit ve adil bir yaşam hakkı tanımak ve ortak geleceğimiz için sürdürülebilir ve yenilenebilir yaşam alanları oluşturmak hedeflenen amaçlar arasındadır (Genç ve Soytürk, 2023:20).

Yeni bir yönetsel konu olarak gündeme gelen yeşil yönetim, işletmelerin üretim sonucunda daha fazla kar ve pazar payı elde etmesi için çevreye karşı olumlu etkilerin artırılması ve sorumluluk üstlenilmesi açısından önemlidir (Önel 2021:26).

Sanayi devrimi ile birlikte tarım, tıp, iletişim, ulaşım, enerji, kimya, elektronik ve diğer sektörlerde bilimsel ve teknolojik ilerlemelerle endüstriyel ilerleme dönemi yaşanmıştır. İnsanlar bu çarpıcı ilerleme döneminde endüstrileşmenin büyümesine kapılarak yaşanacak risklere karşı duysuz hale geldiler. Endüstriyel modernizasyonu sürekli ilerlemeyle ilişkilendirilmesi özellikle ekolojik alanda kesintileri ve krizleri önemsizleştirdi. Endüstriyel üretim araçları toplumların, modernleşme sürecinin merkezine yerleşirken bir çok riski de beraberinde getirdi. Endüstrileşme tarafından yaratılan bu risklerin en önemlileri teknolojik ve çevresel risklerle ilgili olanıdır. Çevresel bozulma ve riskler, şirket yöneticileri ve kamu politika yetkilileri için yönetim anlayışında yeni zorunlulukları da beraberinde getirdi. Teknolojik ve çevresel riskler, risk toplumunun temel yönetim sorunları haline geldi.

Geleneksel yönetim anlayışının aksine yeşil yönetimi anlayışı dahilinde hareket ederek, işletmenin ekonomik büyüme, karlılık ve sağlam getirisi amaçlanırken yeşil yönetimde sürdürülebilir kalkınma amaçlanmaktadır. İnsan merkezli geleneksel işletme yönetiminin aksine yeşil kültürünü benimseyen işletmeler ürünlerini fiyat için tasarlamak yerine çevre için tasarlamaktadır. Geleneksel yönetimde yoğun bir enerji kullanımına ihtiyaç duyulmakta iken yeşil yönetim anlayışında yenilenebilir, temiz ve düşük enerji kullanımı gerçekleşmektedir. Yeşil yönetimde; işletmeler tesislerinin üretim süreci sonucunda ortaya çıkardığı kirlilik ve atık sorununu çevre açısından değerlendirerek, sorumlu çevrecilik bilinciyle kirliliği ve atık miktarını azaltmaya yönelik faaliyetlerde bulunurlar (Shrivastava, 1995:131).

Yeşil yönetim, işletmelerin üretim faaliyetlerini gerçekleştirirken ortaya çıkardıkları iklimsel ve çevresel zararların etkilerini en aza indirmeyi hedefleyen teknik ve organizasyonel çalışmaları içermektedir (Önel 2021:26).

Şirketlerin artık kar optimize etmek için, verimlilik ve büyüme gibi üretim değişkenlerini yönetmesi yeterli değildir. Çevre kirliliği, atık yönetimi, kaynakların etkili ve verimli kullanımı, teknolojik tehlikeler, çalışanlarının ve toplumsal faydanın sağlanması gibi konuları da iyi yönetmesi gerekmektedir.

Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik kavramı her şeyden önce bir yaşam tarzı olarak görülmelidir. Herkesin günlük yaşam içerisinde çevre için yapacağı iyilikleri yaşam tarzı haline getirerek gezegenimiz için tekrarlanan bir döngünün kurulmasına neden olacaktır.

Birleşmiş Milletler'in 1987'de yayınlattığı "Ortak Geleceğimiz" diğer adıyla Brundlant Raporunda ilk kez sürdürülebilirlik kavramı yer almıştır. Raporda belirtildiği şekliyle sürdürülebilir kalkınma, "*Bugünün gereksinimlerini, gelecek kuşakların da kendi gereksinimlerini karşılayabilme olanağından ödün vermeksizin karşılayan kalkınma*" şeklinde tanımlanmıştır (UN, 1987: 42/1).

Bakıldığında sürdürülebilir kalkınma, sadece çevre konusuyla sınırlı olmayan bir kavram niteliği taşır. Çünkü sadece konu çevre sorunları değil aynı zamanda ekonomik, toplumsal ve kültürel boyutlarıyla hem günümüz insanlarını hem de gelecek nesilleri ilgilendiren konuların bütünüdür. Sürdürülebilirlik kavramı eşitlik anlayışı içerir. Bu eşitlik anlayışı ile bugünün insanı ile gelecek kuşakların yaşadığı çevreden ve toplumdan aynı ölçüde fayda sağlamasını hedefler. Bunun içinde sürdürülebilir kalkınmanın temelinde, sürekli olarak kaynakların doğru bir şekilde korunması ve geliştirilmesi söz konusudur. Gelişme ise doğada bulunan ve insan eliyle kurulmuş olan sistemlerin taşıma kapasitesinin taşıyabileceği şekliyle gerçekleştirilebilecek bir durumdur. Doğanın kapasitesinin aşılmadan doğada var olan kaynakların dengesinin korunarak hem iktisadi boyutuyla kullanım değerlerinin hemde kültürel değerlerinin korunarak ekolojik kayıpların önlenmesi açısından önemlidir (Yaylı, 2012: 156).

Günümüzde dünyamız için en büyük tehdit olan çevre kirliliği artık tehdit edici boyutlara ulaşmıştır. Bundan dolayı işletmelerin yeni yönetim anlayışı olarak yeşil dönüşümü benimsemesi kaçınılmaz olmuştur. Sanayi devriminden bu yana sera gazı yoğunluğunun arttığı artık bilinen bir gerçektir. Yeşil dönüşüm uygulamaları ile gelecek nesillere daha temiz bir çevre bırakmak sürdürülebilir stratejinin bir parçasıdır. Yeni bir model olan yeşil dönüşümle, çevresel kalite ve sosyal eşitliğin korunması için işletmeler yeşil stratejilere ihtiyaç duymaktadır. Yeşil dönüşümü moda bir söylem olarak görmek değil bir fırsat olarak görmemiz gerekmektedir. Ancak o zaman çevre sorunlarının farkına vararak sürdürülebilir bir çevrede yaşamak mümkün hale gelir (Wolff vd.,2023:21).

Sürdürülebilirlik kavramının sağlanmasında yeşil dönüşüm sisteminin uygulanması oldukça önemli bir kavramdır. Yeşil döngüyü sağlamak için işletmelerin çevresel faaliyetleri göz önünde bulundurması ve çevreye ilişkin faaliyetlerini yeniden düzenlemesi gerekmektedir. Uluslararası çevre yönetimi politikalarının giderek yaygınlaşması üzerine "çevre dostu" ürün geliştirme konularının önem kazanması, çevreye duyarlı insanların "yeşil ürün" kavramına değer vermesi, günümüzde önem kazanan çevre örgütlerinin çevreye zarar veren işletmelere karşı insanlarda bilinç uyandırması, işletmelerin doğal kaynaklar sayesinde verimlilik sağlamaları, maliyetlerini düşürmeleri ve rakiplerine karşı avantaj sağlamaları bu yeni düzenlemeleri yapma gerekliliğini ortaya çıkarmıştır(Karakuş ve Erdirençelebi, 2018:683).

Yeşil Pazarlama

Çevreye duyarlı pazarlama dediğimiz yeşil pazarlamanın temelinde, ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım süreçlerinde çevre ile ilgili konularda farkındalığı artırmak ve çevre dostu politikaları benimsemek yer almaktadır (Genç ve Soytürk, 2023:31).

Yeşil pazarlama; İşletmelerin ürün ve hizmet çıktılarında kirliliğin, enerji tüketiminin ve doğada bulunan tükenbilir kaynakların tüketiminin olumlu ve olumsuz taraflarını göz önüne alarak toplumların ve insanların ihtiyaçlarını karşılamada uzun vadeli karlılığı amaçlayan yeni bir iş stratejisidir (Uydacı, 2002).

Yeşil pazarlamada ürünlerin çevre dostu olması amaçlanmaktadır. Bu yüzden ürünlerin onarımı, yenilenmesi, yeniden kullanımı, geri dönüştürülebilir olması, atık azaltıcı yöntemlerin uygulanması, ambalajların basitleştirilmesi ve paketlenmesinde doğada çözülebilen maddelerden yapılması son derece önemlidir (Genç ve Soytürk, 2023:38).

İşletmeler yeşil pazarlama stratejisi ile ürünlerini pazarlarken insanların çevreye duyarlı yanlarına hitap etmeyi ve çevre için yarar sağlamayı hedeflerler.

Çevre bilinci gözeterek faaliyetlerine devam eden işletmelerin tüketici gözünde “çevre dostu” imajı yeşil pazarlama ile sağlanmaktadır. İşletmeler çevre faktörünü ele alınarak pazarladığı ürünler sayesinde toplumsal ve ekonomik anlamda da farkındalık kazanmaktadır (Karakuş ve Erdirençelebi, 2018:687).

Yeşil Stratejiler

Kentlerde her geçen gün artan nüfus yoğunluğu sonucu kent insanının günümüz teknolojik gelişmelerle birlikte farklılaşan ve artan talebini karşılamak için her ülkenin ekonomik büyümeye ihtiyacı vardır. Ülkeler bu ekonomik büyümeyi sadece mali bir değerler toplamı olarak görmek yerine ekonomik büyümenin çevreye sağladığı faydayı ve verdiği zararı da hesaplamak zorundadır.

Ortak sorunumuz olan İklim krizlerinin etkilerinin çevreye verdikleri zararı azaltmayı ve yok etmeyi kendisine amaç edinen Avrupa Birliği, aynı zamanda ekonomik büyümeyi de korumak istiyor. Bu büyümenin çevreye uygun şekilde sağlıklı olabilmesi için dünyanın ikinci büyük ekonomisi olan Avrupa Birliğinin amacı 2050 yılına kadar dünyanın ilk iklim nötr kıtası olmaktır. Bu amaç doğrultusunda sıfır karbon ve kaynak kullanımı açısından da ayrıştırılmış bir ekonomik büyüme hedefini olan Avrupa Yeşil Mutabakatı’nı göstermiştir. Avrupa Birliği, sadece birliğin üyeleri için değil dünya ekonomi sahnesinde yer alan tüm ülkelerin ortak sorumluluk bilinci ile hareket etmesini sağlamakta da kararlıdır. Bu bakımdan Avrupa Yeşil Mutabakatı ülkelerin karbondioksit (CO2) emisyonlarını nötralize etmesinin yanısıra, ekonomik değer ile üretilen her bir ürünün doğaya zarar vermeyecek şekilde yeşillendirilmesini de amaçlamaktadır (Özerdem, 2024:51).

Ekonomik büyümenin hız kazanması ile artan küresel ısınma sonucu ortaya çıkan iklim krizleri yaşanmaktadır. 11 Aralık 2019 tarihinde yayımlanarak hayata geçirilen Avrupa Yeşil Mutabakatı ile Avrupa Birliği (AB) Komisyonu tarafından Avrupa’da sera gazı emisyonlarının sıfırlanması ve Avrupa’yı dünyanın ilk iklim-nötr kıtası olma yolunda çalışmalar başlatılmıştır. Bu mutabakat metninin doğuşuna ilham veren oldukça önemli bir başka gelişmede 12 Aralık 2015’te Paris’te düzenlenen Taraflar Toplantısı (COP) 21’de 196 ülkenin taraf olduğu ve 4 Kasım 2016’da yürürlüğe girerek kabul edilen Paris Anlaşmasıdır. Çünkü iklim krizi konusunda yasal olarak bağlayıcılığı olan bu anlaşma uluslar arası bir anlaşma olması sebebiyle çok önemlidir. Küresel bir sorun olan iklim krizinin etkileri herkes tarafından çok kolay anlaşılır olsada, konuyla ilgili iyileştirmelerin zorlu bir çalışma gerektirdiği de bilinmektedir. İklim kriziyle mücadelede ilk amaç küresel ısınmayı tercihen 1.5 santigrat dereceye indirmektir. Ülkeler, bu amaç doğrultusunda sera gazı emisyonlarını mümkün olduğunca en kısa sürede kararlı ve sistematik bir şekilde azaltarak iklim nötr bir dünya için çalışmalar başlatmalıdır. Türkiye’de 7 Ekim 2021 tarihinde Paris Anlaşmasına taraf olarak iklim krizi konusunda üstüne düşeni yapmaya hazır olduğunu göstermiştir(Özerdem, 2024:58).

Avrupa Birliği artık yeni bir büyüme stratejisi benimseyerek tüm politikalarını iklim değişikliği ekseninde ele almaya karar vermiştir. Bu politikalarla toplumun siyasal, sosyal ve ekonomik her alanında kapsamlı değişiklikler öngören Yeşil Mutabakat, çevrenin korunmasına odaklanan ve çevresel sürdürülebilirliğin devamını sağlayacak en büyük girişimlerden birisi haline gelmiştir (Ticaret Bakanlığı, 2024).

Yeşil Dönüşümle birlikte oluşacak bu yeşil düzende yeni bir büyüme stratejisi benimseyen AB, 2050 yılına kadar ülkelerin karbon salınımlarını sıfıra indirilmesi için ülkeleri çeşitli yatırım fonlarıyla destekleyerek yeni bir ekonomik kalkınma stratejisi izlemeyi hedeflemektedir. Avrupa Birliği olarak Avrupa Yeşil Mutabakatı kapsamında, biyoçeşitliliğin korunması, tarladan sofraya, temiz enerji, sürdürülebilir enerji, inşaat ve inovasyon, sürdürülebilir hareket ve kirliliğin ortadan kaldırılması maddeleri kapsamında ulaştırma, gıda, tarım, sanayi, altyapı başta olmak üzere bütün politikaların iklimin ve çevrenin korunması hedeflenmektedir. Avrupa Birliği bu hedefleri daha bağlayıcı hale getirmek için Avrupa İklim Kanunu’nu çıkarmış ve ilgili yasal düzenlemeleri bu kanuna yapmak üzere harekete geçmiştir. Yapılan bu kanunlar ve yasal düzenlemeler sadece Avrupa Birliğini değil aynı zamanda AB ile Gümrük Birliği ortaklığı olanlarla ve AB’ye aday ülke statüsünde bulunan Türkiye’yi de yakından etkilemektedir. (Türkoğlu Üstün, 2021: 329).

Çünkü Avrupa Birliği Avrupa Yeşil Mutabakat ile kendisi ile ticaret yapan ülkelerin sera gazı salımlarının da azaltılmasının sağlanmasını amaçlanmaktadır. AB ülkeleri ile ticaret açısından ortaklığı yüksek olan ülkelere biri olan Türkiye’nde, iklim ve çevrenin korunmasında sera gazı salınımını azaltmaya önem vermesini gerekli kılmaktadır. Bu yüzden Türkiye’nin enerji yönetimi politikaları

konusunda yeni yeşil stratejiler benimseyerek, AB'nin atacağı adımları yakından takip etmesi gerekmektedir. Türkiye'nin bu adımları ülkede yatırımları yeşile uyumlu hale getirmek, yeşil teknolojiyi teşvik etmek, yeşil dönüşüm politikalarıyla yeşil, ekonomik ve güvenli bir enerji oluşturmak olmalıdır. İklim ve çevre odaklı yürütülen politikalar hem AB ile ilişkilerin sürdürülmesini hemde uluslararası rekabetçiliğin korunması için büyük öneme sahiptir. İşte bu farkındalıklar birlikte Ticaret Bakanlığı tarafından, 2021 yılında “Yeşil Mutabakat Eylem Planı” hazırlanmıştır (Yılmaz, 2022: 21).

Ticaret Bakanlığı, bu eylem planı ile, çevre ile ilgili olan gelişmelerin takibini yaparak atılabilecek adımların belirlenmeyi amaçlayan çalışmaların yapılması açısından faaliyetlerde bulunacaktır. Yapılan çalışmalar neticesinde Türkiye'nin Avrupa Yeşil Mutabakatı'na adaptasyonunu kolay bir şekilde sağlanarak bir yol haritası belirlenmesi hedeflenmiştir. İlgili kurumların katkıları ile bir eylem planı oluşturularak, Yeşil Mutabakat Çalışma Grubu (YMÇG) ve Yeşil Mutabakat Eylem Planına (YMEP) ilişkin 2021/15 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi 16 Temmuz 2021 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanmıştır (Ticaret Bakanlığı, 2024).

Bu eylem planında (1) sınırdaki karbon düzenlemeleri, (2) yeşil ve dögüsel bir ekonomi, (3) yeşil finansman, (4) temiz, ekonomik ve güvenli enerji arzı, (5) sürdürülebilir tarım, (6) sürdürülebilir akıllı ulaşım, (7) iklim değişikliği ile mücadele, (8) diplomasi ve (9) bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetleri başlıkları çerçevesinde 81 eylem yer verilmiştir (Ticaret Bakanlığı, 2024).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı, BİST 100'de yer alan işletmelerin “misyon”, “vizyon”, “değerler” ve “sürdürülebilirlik” başlıkları altında yapılan açıklamalar içerisinde “Çevre ve Çevre ile ilgili” kavramlara yönelik ifadelerin durum tespitini yapmaktır. Söz konusu işletmelerin değişen dünya düzeniyle birlikte gündeme gelen “yeşil dönüşüm” kavramını sürdürülebilir kılmak adına sahip oldukları bakış açılarının incelenmesi araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, araştırmanın amaçları doğrultusunda BİST 100'de yer alan işletmelerin tamamı analize tabi tutulmuştur. Bu işletmelerin “misyon”, “vizyon”, “değerler” ve “sürdürülebilirlik” başlıkları altında yapılan açıklamalara ulaşmak için ilgili firmaların internet siteleri incelenmiştir.

Çalışmanın modeli olarak “Betimleyici Araştırma Modeli” tercih edilmiştir. Araştırma için gerekli olan veriler “Nitel Araştırma” yöntemi olan “İçerik Analizi” yöntemi aracılığıyla elde edilmiştir. İçerik analizi; ortaya çıkan ifadelerin veya açıklamaların biçimsel ve içeriksel özelliklerini nesnel ve sistematik olarak tasvir eden ampirik bir yöntem olarak ifade edilmektedir (Güney, 2015: 352). Araştırma için gerekli olan ham veriler, BİST 100'de yer alan firmaların internet sitelerinde “misyon”, “vizyon”, “değerler” ve “sürdürülebilirlik” başlıkları altında beyan ettikleri ifadelerden incelenerek elde edilmiştir. Ardından bu ifadeler nitel içerik analizi yardımı ile incelenmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde, BİST 100 listesinde yer alan işletmelerin “misyon”, “vizyon”, “değerler” ve “sürdürülebilirlik” ifadeleri içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir.

Tablo 1: BİST 100 firmalarının “misyon” açıklamalarında en sık vurgulanan çevre ve çevreyi ile ilgili kavramlar

Sıra	Kavram	Vurgu Sayısı
1	Çevre	5
2	Çevreye Duyarlı	5
3	Çevre Sorunları	1
4	Çevresel Etki	1
5	Çevre Yönetimi	1
6	Çevre Koruma Bilinci	4
7	Çevre Odaklı	1
8	Doğal Kaynakların Korunması	1
9	Doğal Kaynakların Verimli Kullanılması	1
10	Çevresel Sürdürülebilirlik	3

Tablo 1 incelendiğinde işletmelerin “Miyon” başlığı altında yer alan “Çevre” kavramının 5 tekrar, “Çevreye Duyarlı” kavramının 5 tekrar, “Çevre Koruma Bilinci”nin 4 tekrar ve “Çevresel Sürdürülebilirlik” kavramının ise 3 tekrar şeklinde vurgulandığı tespit edilmiştir.

Tablo 2: BİST 100 firmalarının “vizyon” açıklamalarında en sık vurgulanan çevre ve çevre ile ilgili kavramlar

Sıra	Kavram	Vurgu Sayısı
1	Çevre	3
2	Çevresel Ayak İzi	1
3	Çevresel Etki	1
4	Çevreye Saygılı	7
5	Çevre Yönetimi	1
6	Çevresel Risk	1
7	Çevreyi Koruma	1

Tablo 2 incelendiğinde işletmelerin “Vizyon” başlığı altında yer alan “Çevre” kavramının 3 tekrar ve “Çevreye Saygılı” kavramının ise 7 tekrar şeklinde vurgulandığı tespit edilmiştir.

Tablo 3: BİST 100 firmalarının “değerler” açıklamalarında en sık vurgulanan çevre ve çevre ile ilgili kavramlar

Sıra	Kavram	Vurgu Sayısı
1	Çevre	5
2	Çevreye Duyarlı	7
3	Çevreye Saygı	2
4	Çevresel Etki	2
5	Çevreye Karşı Sorumluluk	3
6	Çevre Koruma Bilinci	3
7	Çevre Dostu	1
8	Çevresel Sürdürülebilirlik	4

Tablo 3 incelendiğinde işletmelerin “Değerler” başlığı altında yer alan “Çevreye Duyarlı” kavramının 7 tekrar, “Çevre” kavramının 5 tekrar, “Çevresel Sürdürülebilirlik” kavramının 4 tekrar ve ayrıca “Çevreye Karşı Sorumluluk” ve “Çevre Koruma Bilinci” kavramlarının 3'er tekrar şeklinde vurgulandığı tespit edilmiştir.

Tablo 4: BİST 100 firmalarının “sürdürülebilirlik” açıklamalarında en sık vurgulanan çevre ve çevreyi ile ilgili kavramlar

Sıra	Kavram	Vurgu Sayısı
1	Çevre	19
2	Çevreye Duyarlı	7
3	Çevresel Ayak İzi	1
4	Çevreye Karşı Sorumluluk	13
5	Çevre Değeri	4
6	Çevreci Üretim	4
7	Çevre Politikası	8
8	Çevre Eğitimi	1
9	Yeşil Döngü	3
10	Çevre Dostu	8
11	Çevre Sağlığı	5
12	Çevresel Faktör	4
13	Çevresel Faaliyetler	6
14	Çevreye Saygı	5
15	Çevresel Risk	3
16	Çevre Sorunları	1
17	Çevresel Etki	27
18	Çevre Yönetimi	22
19	Çevre Koruma Bilinci	15
20	Çevresel Atık	1
21	Doğal Kaynakların Korunması	1
22	Doğal Kaynakların Verimli Kullanılması	4
23	Çevresel Sürdürülebilirlik	15

Tablo 4 incelendiğinde işletmelerin “Sürdürülebilirlik” başlığı altında yer alan “Çevresel Etki” kavramının 27 tekrar, “Çevre Yönetimi” kavramının 22 tekrar, “Çevre” kavramının 19 tekrar, “Çevresel Koruma Bilinci” ve “Çevresel Sürdürülebilirlik” kavramının 15 tekrar ve “Çevreye Karşı Sorumluluk” kavramının 13 tekrar şeklinde vurgulandığı tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme ile günümüzde iklim değişikliğinin gözle görünür hale geldiği dünyamızda her geçen gün çevre ve çevrecilikle ilgili farkındalıklarımızın artmasına neden olmuştur. Yaşadığımız bu farkındalık ise çevremizle ilgili birçok endişeyi de beraberinde getirmiştir. Çevreyle ilgili bu endişeler işletmelerin uygulamalarında ve işletmecilik anlayışlarında değişiklik yapmalarına neden olmaktadır. Yeşil dönüşüm ile işletmelerin yönetim anlayışı içerisinde ilk sırayı sadece şirket karlılığı değil, aynı zamanda daha yaşanabilir bir dünya için çevreye karşı sorumluluk bilinci de almalıdır.

Yeşil dönüşüm stratejileri ile iklim krizleriyle mücadelede daha büyük başarılar elde etmek mümkün hale gelebilir. Yeşil dönüşümün uluslar arası ve ulusal alanda faaliyet gösteren işletmeler tarafından benimsenmesi dünyada var olan tüm ortak canlılar, iklim ve çevre için büyük bir öneme sahiptir.

İşletmelerin stratejik olarak yeşil dönüşüm uygulamalarını benimsemeleri hem çevresel performanslarını hem de gelir performanslarını olumlu yönde etkiler bu durumda işletmelerin örgütsel performansında artış meydana getirir (Karakuş ve Erdirençelebi, 2018:685).

İşletmelerin çevre odaklı yaklaşımları benimsemeleri, çevre bilinci kültürünü çalışanlarına aşılama tüm faaliyetlerinde çevreyi dikkate almaları ve çevreci teknolojiler kullanmaları aşamasında büyük önem sahiptir.

BİST 100 listesinde yer alan işletmelerin “misyon”, “vizyon”, “değerler” ve “sürdürülebilirlik” ifadeleri içerisinde yer alan “Çevre ve Çevre ile ilgili” kavramlara yönelik durum tespiti yapılan bu çalışmada “Misyon” bildiriminde 23, “Vizyon” bildiriminde 15, “Değerler” bildiriminde 27 ve “Sürdürülebilirlik” bildiriminde ise 177 adet çevre ve çevreye ilişkin kavramlara yer verildiği sonucuna ulaşılmıştır. “Misyon” başlığı altında yer alan “Çevre”, “Çevreye Duyarlı”, “Çevre Koruma Bilinci” ve “Çevresel Sürdürülebilirlik” kavramlarının diğer kavramlara göre daha fazla vurgu sayısına sahip olduğu görülmüştür. “Vizyon” başlığı altında yer alan “Çevre” ve “Çevreye Saygılı” kavramının diğer kavramlara göre daha fazla vurgu sayısına sahip olduğu görülmüştür. “Değerler” başlığı altında yer alan “Çevreye Duyarlı”, “Çevre”, “Çevresel Sürdürülebilirlik”, “Çevreye Karşı Sorumluluk” ve “Çevre Koruma Bilinci” kavramlarının diğer kavramlara göre daha fazla vurgu sayısına sahip olduğu görülmüştür. Son olarak “Sürdürülebilirlik” başlığı altında yer alan “Çevresel Etki”, “Çevre Yönetimi”, “Çevre”, “Çevresel Koruma Bilinci”, “Çevresel Sürdürülebilirlik” ve “Çevreye Karşı Sorumluluk” kavramlarının diğer kavramlara göre daha fazla vurgu sayısına sahip olduğu görülmüştür. Sonuç olarak bakıldığında; BİST 100 listesinde yer alan işletmelerin çevre ile ilgili kavramlara internet sitelerindeki ilgili başlıklar altında yer verdikleri görülmüştür. Yeni bir söylem olan yeşil dönüşüm ile işletmelerin “Sürdürülebilirlik” başlığı altında diğer başlıklara göre daha fazla çevre kavramına vurgu yaptıkları görülmüştür.

İşletmelerin amaçları yeşil dönüşüm anlayışı ile gelecekte daha yaşanabilir temiz ve yeşil bir dünyanın olmasına katkı sağlamak olmalıdır. Bu yeni anlayışla birlikte işletmeler çevreye verdikleri zararları en aza indirmeyi ve daha sürdürülebilir bir çevrenin oluşturulmasına zemin hazırlamalıdır. Bunun için de işletmelerin sadece kar odaklı eksenden çıkarak çevre odaklı politikalar benimsemeleri gelecekte daha doğru bir çevreci işletme anlayışı içerisinde olmaları önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Altuğ, T., & Akyol, A. (2018). Kurumsal Yeşil İmajın Kurumsal Web Sitelerinde Aktarımı: Arçelik ve Bosch Örneği. İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi (İNİF E-Dergi), 3(1), 194-212.
- Aydın, E. (2023), Kurumsal Yönetim ve Yeşil Dönüşüm. Kutlu, H.Ali (ed.): Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Gelişmeler, Ekim 426-440. Ankara: Platanus Yayın Grubu.
- Genç, K. ve Soytürk, M., (2023), Çevre Sorunları, Ekin Kitapevi, Sonçağ Yayıncılık, Ankara, 31-40.

- Genç, K. ve Soytürk, M., (2023), Çevre ve Ekonomi, Ekin Kitapevi, Sonçağ Yayıncılık, Ankara, 20-32.
- Güney, C. (2015). BİST 100 Endeksinde Yer Alan İşletmelerin “Misyon” ve “Vizyon” Bildirimlerinde “Çevre”. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(12), 349-356.
- Karakuş, G., Erdirençelebi, G. (2018). İşletmelerin Yeşil Yönetim Algılarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 10 (4), 681-704.
- Önel B. (2021). İşletmelerin Yeşil Yönetim Algıları ve Sürdürülebilirlik Bilinci, IJAR. 6(11),21-33.
- Özerdem, F. (2024) “İklim Krizinin Gölgesi Altında Avrupa Yeşil Mutabakatı ve Türkiye’yi Bekleyen Zorluklar” Akademi Sosyal Bilimler Dergisi, C.11, S.31, s.51-65.
- Porter, M.E. ve Van Der Linde, C. (1995), Green and competitive, Harvard Business Review, 73, 5, 120.Review, 20(1): 118-136
- Shrivastava, P. (1995). “Ecocentric Management for a Risk Society” the Academy of Management
- Ticaret Bakanlığı. (2021). Yeşil Mutabakat Eylem Planı, Erişim Tarihi: 27.03.2024, https://ticaret.gov.tr/data/60f1200013b876eb28421b23/MUTABAKAT%20YE%C5%9E%C4%B0L.pdf?utm_source=aposto
- Türkoğlu Üstün, K. (2021). “Yeni Bir Dönemin Başlangıcı: Avrupa Yeşil Mutabakatı ve Türk Çevre Hukuku ve Politikalarına Etkileri”, Memleket Siyaset Yönetim, 16 (36), 329-366
- UN (United Nations), (1987), “Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future”. Erişim Tarihi: 07.03.2024, <http://www.surdurulebilirlikkalkinma.gov.tr/>
- Uydacı, M., (2002), Yeşil Pazarlama – İş Ahlakı ve Çevresellik Açısından Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Wolff, R.A., Genç, K., Hüsnuoğlu, N. (2023), Çevre Sorunları, Ekin Kitapevi, Sonçağ Yayıncılık, Ankara, 19-30.
- Yaylı, H., (2012), “Çevre Etiği Bağlamında Kalkınma, Çevre ve Nüfus”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(15), s. 151-169.
- Yılmaz, F. (2022). “Enerji Yönetimi ve Türkiye: Avrupa Yeşil Mutabakatı Çerçevesinde Bir Değerlendirme”, Akademia Doğa ve İnsan Bilimleri Dergisi, 8 (1), 19-37.

MAKİNE SANAYİ ÇALIŞANLARININ YAPAY ZEKA TEKNOLOJİLERİNE YAKLAŞIMI: NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Semiha KILIÇASLAN

Malatya Turgut Özal Üniversitesi, semiha.kilicaslan@ozal.edu.tr

Prof. Dr. Neslihan DERİN

İnönü Üniversitesi, neslihan.derin@inonu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, makine sanayi alanında faaliyette bulunan işletme çalışanlarının, yapay zeka teknolojisi hakkındaki bilgi düzeyini ölçmek ve yapay zeka teknolojilerine olan yaklaşımlarını belirlemektir. Bu amaçla araştırma, Malatya ili 2. Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma olarak tasarlanan bu çalışmada, fenomenolojik araştırma deseni tercih edilmiş, çalışanlarla yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları, çalışanların yapay zeka teknolojileri hakkında temel düzeyde bilgi sahibi olduğunu göstermekle birlikte, işyerinde kullanılan makinelerdeki yapay zeka teknolojisinin ne düzeyde olduğu konusuna yeterince hakim olmadıklarını ortaya koymuştur. Bu yönde getirilen öneriler gelecek çalışmalar için yol gösterici niteliktedir.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zeka, Bilgi Teknolojileri

GİRİŞ

Günümüz karmaşık iş dünyasında giderek kullanımı ve önemi artan yapay zeka, bilgisayarlarda akıllı davranışların modellenmesiyle ilgili bir bilgisayar dalı olarak tanımlanmaktadır. Merriam-Webster Dictionary sözlüğüne göre ise yapay zeka, bir makinenin akıllı insan davranışlarını taklit etme yeteneğidir (Bitkina vd., 2020). İş çevresinin değişim hızı, öngörülebilirlik ve bilgi eksikliği gibi iç ve dış koşullar işletmeleri etkilemektedir. Dolayısıyla iş çevresinde beklenmeyen değişime yanıt vermek için dijital çözüm uygulamalarını kullanmak ve yapay zekanın daha çok kullanılmasına yönelik gereklilik işletmeler için kaçınılmaz hale gelmektedir. Digital dönüşümün ilerleyişi, iş dünyasının çok daha karmaşık, çalkantılı ve öngörülemez hale gelmesine neden olmaktadır (Rozman vd., 2023). Yapay zeka kullanımı şirketin stratejik kararlarını belirsiz, çalkantılı ve karmaşık bir çevrede daha elverişli ve etkili kılabilir. Çünkü yapay zekanın kullanımı şirketin daha hızlı karar almasına ve çeviklik kazanmasına neden olmaktadır. Yapay zeka öngörülebilirliği artırırken, maliyetlerin düşmesine, şirketin daha çevik bir hale gelmesine ve insan önyargısını azaltarak üst yönetim etkinliğinin de artmasına neden olmaktadır (Rozman vd., 2023). Yapay zekanın işletmelere sağladığı bu avantajlar, tüm sektörlerde yapay zeka teknolojisinin kullanımına olan ihtiyacı giderek artırmaktadır. Yapay zeka teknolojilerindeki gelişmelerin, özellikle imalat sanayide faaliyette bulunan şirketleri; müşteri gereksinimleriyle başa çıkabilmek ve rakabet avantajını sürdürebilmek için, üretim teknolojilerini geliştirmek zorunda bırakacağı ifade edilmektedir (Öztemel ve Gürsev, 2020). Özellikle yapay zeka teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı alanlardan biri makine sanayidir. Bununla birlikte günümüzde yapay zekanın kullanım alanının genişlemesine rağmen, kullanıcılar ve müşteriler tarafından algılanma şeklinin, yapay zekanın benimsenmesinin önündeki en büyük engel olduğu ifade edilmektedir (Bitkina vd., 2020). Makine imalatı yapan işletme çalışanları tarafından, yapay zeka teknolojilerinin nasıl algılandığı ve yapay zeka konusundaki farkındalıklarının ne düzeyde olduğunu belirlemek bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yapay Zeka

Yapay zeka (Artificial Intelligence), nesnelerin interneti (The Internet of Things), blokzincir (blockchain) gibi yeni nesil bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi dünyada teknolojik ve endüstriyel

devrimin hız kazanmasına neden olmaktadır. Özellikle yapay zeka, devlet düzeyinde, endüstride ve de akademide oldukça dikkat çeken bir alan haline gelmiştir. Sosyal kalkınmada vazgeçilmez bir rol oynayan yapay zeka; işgücü verimliliğinin artmasında, işgücü maliyetinin azaltılmasında, insan kaynaklarının yapısını optimize etmede ve yeni iş alanlarının yaratılmasında önemli ölçüde etkili olmaktadır (Zhang ve Lu, 2021).

Yapay zeka, günlük görevlerin etkinliğini artırmak için insan eliyle yapılan görevlerin, bilgisayar tarafından gerçekleştirilmesine ve öğrenilmesine izin veren insan zekasının bir simülasyonu olup (Li vd., 2019), makinelerin iş verimliliğini artırmak için insanın yaptığı görevleri yerine getiren bilgisayar bilimleri alanıdır (Koo vd., 2021). Yapay zeka genel olarak; makinelerin, insana özgü bilişsel görevleri yerine getirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu yetenekler, nesnelere manipüle etme, hareket ettirme, hissetme, algılama, problem çözme ve karar verme gibi yeteneklerden oluşmaktadır (Benbya vd., 2020).

İngiliz Matematikçi Alan Turing (1950) bilgisayarlardaki akıllı davranışı; “bilişsel görevlerde insan düzeyinde performans elde etme yeteneği” olarak tanımlamıştır (Ramesh vd. 2004). Yapay zekanın kökleri; mantık, istatistik, bilişsel psikoloji, karar teorisi, sinir bilimi, dil bilimi, sibernetik ve bilgisayar mühendisliğine dayanan geniş bir disiplinler arası alandır. Yapay zeka terimi ilk olarak New Hampshire’deki Dartmouth College’de 1956 yılında yapılan bir çalışmada kullanılmıştır. Fakat yapay zeka ile ilgili ilk çalışmalar 1950’de A. Turing, tarafından makine zekasını ölçmek için geliştirilen bir teste kadar uzanmaktadır. Turing testi, bir makinenin, insaninkine eşdeğer veya ondan ayırt edilemeyecek akıllı davranışlar sergileme yeteneğini ölçmek üzere geliştirilmiştir. A.Turing (1950), “Bilgisayar Mekanizması ve zeka” (Computing Machinery and Intelligence) başlıklı makalesinde, bir makinenin nasıl akıllı olabileceğinin koşullarını tartışmıştır. Turing’e göre, bir makine, bilgili bir gözlemciye başarılı bir şekilde insan gibi davranabiliyorsa, bu durumda makinenin zeki olduğunu düşünmek gerektiğini ifade etmiştir (McCharty; 2007).

Turing 1950 yılında yayınlanan makalesinde (Computing Machinery and Intelligence) makineler düşünebilir mi? sorusunu sormuş ve bu soruyu yanıtlamak içinde bir test geliştirmiştir. Turing testi olarak da anılan, taklit oyunu adı verilen bu deneyde üç oyuncu bulunmaktadır. Bir oyuncu erkek (A), bir oyuncu kadın (B) ve sorgulayıcı oyuncu (erkek ya da kadın olması farketmiyor) (C)’dir. Bu oyunculardan sorgulayıcı olan C, diğerlerinden ayrı bir odada bulunmakta ve sorduğu sorularla bu oyuncuların hangisinin erkek, hangisinin kadın olduğunu bilmesi gerekiyor. Seslerden anlaşılmasını diye de cevapların yazılı verilmesi isteniyor. Oyun içinde A erkek olduğu halde verdiği yanıtlarla kendisinin kadın sanılmasına çalışıyor. B ise gerçek yanıtlar vererek C’nin A’ya inanmaması yönünde C’yi ikna etmeye çalışıyor. Turing, bu noktada C’nin haberi olmadan Anın yerine bir makinenin geçmesi durumunda sorgulayıcı C’nin bu oyunculardan hangisinin insan hangisinin makine olduğunu bilip bilmemesine göre makinalar düşünebilir mi? sorusunun yanıtlanacağını ileri sürmüştür (Turing, 1950).

1956 yılında yapılan Dartmouth çalışmayı ise Turing testini geçebilecek bir yapay zeka düzeyini geliştirmek amacıyla düzenlenmiştir. Turing testini geçebilmek için bir bilgisayarın konuşması, anlaması, bildiğini veya duyduğunu saklayabilmesi ve depolanan bilgiyi kullanması gerekmektedir (Howard, 2019). 1956 yılında yapılan Dartmouth Yaz Araştırma Projesi; J. McCharty, M. Minsky, N. Rochester ve C. Shannon tarafından 1955 yılında yazılan 17 sayfalık bir öneriyle başlatılmıştır. Yapay zeka terimini 1956 yılında yapılan Dartmouth Çalıştayında ilk kez kullanan J. McCarthy, yapay zekayı; “akıllı makineler yapma bilimi ve mühendisliği” olarak tanımlamıştır. Yapay zekanın, insan zekasıyla ilişkilendirilen; öğrenme ve problem çözme gibi bilişsel işlevleri taklit eden makineler (bilgisayarlar) şeklinde açık bir tanımı da yine bu çalışmada dile getirilmiştir (Lee vd., 2023).

Dördüncü sanayi devriminin gelişiminde anahtar rol oynayan yapay zeka (Cheng ve Peng, 2018; Yogesh vd., 2019), insan odaklı görevlerin akıllı bir şekilde tamamlanmasına yardımcı olarak, organizasyonların başarısını etkilemektedir (Chopra, 2019). McKinsey Global Institute’nün (2017) açıkladığı raporda yapay zekanın işletmelerde kullanımının yaygınlaşmasıyla, dünya genelindeki işgücünün %14’e varan oranda farklı mesleklere geçmek durumunda kalacağı ifade edilmektedir. Ayrıca işgücünün 2030 yılına kadar mesleki alanda bilgi ve yetkinliklerini ilerletmek durumunda kalacakları ifade edilmektedir. İşin gerektirdiği bilgi ve becerileri öğrenmenin bir yandan mevcut işini sürdürme konusunda çalışanlara yardımcı olacağı, diğer yandan ise kariyer planlarını gerçekleştirmelerine katkı sağlayacağı

belirtilmektedir (Wang ve Wang, 2022: 619). Yapay zeka ile ilgili beklenen bu gelişmeler ise çalışanlarda yapay zeka kaygısının oluşmasına yol açmaktadır. Yapay zekanın, inovatif uygulamaların öncüsü olmasının yanında; iş kayıplarına yol açması, etik ihlallere sebebiyet vermesi, güvenlik sorunlarına yol açması gibi negatif etkilerinin de olduğu ifade edilmektedir (Grundner ve Neuhofer, 2021). Bilgi teknolojilerinin kullanımının, çalışanlar tarafından benimsenmesine ilişkin olarak ilk kez Davis (1986) tarafından geliştirilen Teknoloji Kabul Modeli, bilgisayar kullanıcılarının davranışlarını açıklamak ve tahmin etmek için geliştirilen bir modeldir. Teknoloji kabul modeli, algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığı olmak üzere iki inancın, bilgi teknolojilerini kabul etme davranışıyla birincil derecede ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Algılanan fayda, kullanıcının belirli bir teknolojiyi kullanmanın iş performansını artıracığı yönünde inancına işaret etmektedir. Algılanan kullanım kolaylığı ise, kullanıcı tarafından söz konusu teknolojinin, çok fazla çaba sarf etmeden kullanılabilme derecesini ifade etmektedir (Özer vd., 2010; Davis, vd.,1989). Bu modele göre çalışanların, yapay zeka teknolojilerinin iş performansını artıracığı yönünde gelişen kişisel inançları ve yapay zeka teknolojilerinin kullanım kolaylığı konusundaki algılarının, yapay zeka teknolojilerini benimsemeleri üzerinde olumlu etki yaratacağı ifade edilebilir.

Yapay Zeka İle İlgili Araştırmalar

Yapılan yazın taraması sonucunda yapay zekanın, bu çalışmanın da evrenini oluşturan imalat sanayide çalışanların yapay zeka konusuna olan yaklaşımlarını ele alan sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmaların bir bölümünü yapay zeka farkındalığına yönelik yapılan araştırmalar oluşturmaktadır. Yapay zeka farkındalığı; robotlar ve algoritma yönetimi gibi yapay zeka makinalarının, gelecek zamanda bir çalışanın mevcut işinin yerini alabileceğine yönelik gelişen, çalışanlara zarar verebilecek bir durum olarak ifade edilmektedir (Kong. vd., 2020). Li vd., (2019) tarafından Çin’de beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada; yapay zeka ve robot teknolojileri farkındalığı, çalışanların işten ayrılma niyeti ile önemli ölçüde ilişkili bulunmuştur. Bu sonuca göre yapay zeka farkındalığı arttıkça, çalışanların işten ayrılma niyetinde de artış gözlenmektedir. Pakistanda büyük ölçekli hastanelerde hekimler üzerinde yapılan bir araştırmada ise, yapay zeka ile çalışan verimliliği ve bilgi paylaşımı arasında doğrudan bir ilişki ortaya konmuştur (Shaikh vd., 2023). Bir başka çalışmada, Endonezya Doğu Cava’da, banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş ve yapay zekanın; çalışanların performansı ve işe bağlılıkları üzerinde olumlu etkisinin olduğu ifade edilmiştir (Wijayati vd., 2021).

Braganza vd. (2021), Londra’nın batısında yer alan Heathrow, M&S, GlaxoSmithKline gibi büyük ölçekli ve çok sayıda küçük ölçekli işletme çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında; psikolojik sözleşmenin; işe bağlılık ve güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkiye sahipken, yapay zekanın benimsenmesinin ise bu etkiyi azalttığını ifade etmişlerdir. Çin’de otel çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, yapay zeka farkındalığı ile mesleki tükenmişlik arasında pozitif ilişki bulgulanırken, kariyer yeterliliği arasında bir ilişki elde edilmemiştir (Kong. vd., 2020). Yıldız ve Taşhan (2023) tarafından yapılan nitel bir çalışmada; tekstil çalışanlarının yapay zeka teknolojilerine yeterince hakim olmadıkları, fakat bu teknolojilerin iş yaşamında kendilerine katkı sağlayacağına inandıkları dile getirilmiştir. Çelebi vd.’nin (2023) yaptığı bir başka nitel araştırmada ise, bireylerin yapay zeka teknolojilerine karşı birden fazla duyguyu (memnuniyet-korku) bir arada yaşadıkları ifade edilmiştir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı:

Makine sanayisinde çalışan işgörenlerin, yapay zeka hakkındaki bilgi düzeyi ve işyerinde yapay zeka kullanımına karşı yaklaşımlarının ne olduğunun anlaşılması araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırmada nitel araştırma veri toplama tekniklerinden Mülakat/Görüşme yöntemine başvurulmuştur (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada işgörenlerin yapay zeka bilgi düzeyi ve işyerinde yapay zekanın kullanımına yönelik tutum ve görüşleri yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Nitel görüşme, araştırma konusu olay veya olgunun anlamı hakkındaki yorumlarla ilgili deneklerin gerçek yaşama dair düşüncelerinin tespit edildiği görüşmedir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Bu nedenle nitel görüşmenin temel

amacı; araştırma konusuna deneklerin bakış açısıyla yaklaşabilmek ve bu bakış açısını nedenleriyle birlikte objektif biçimde ortaya koyabilmektir. Bu amaçla deneklere uzman görüşü alınarak hazırlanmış ve içerik geçerliliği sağlanmaya çalışılmış sorular yöneltilmiştir. Teknoloji Kabul Modeli çerçevesinde aşağıdaki sorular geliştirilmiştir.

Makine sanayinde faaliyette bulunan işletmelere katkı sağlamak amacıyla bu araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- 1- Yapay zeka kavramı sizin için ne ifade etmektedir? Bu konuda bilginiz ne düzeydedir.
- 2- Günlük yaşamda kullandığınız teknolojilerden hangisinin yapay zekayı kullandığınızı düşünüyorsunuz?
- 3- Yapay zeka konusunda kurumunuzdan herhangi bir eğitim aldınız mı?
- 4- Yapay zeka konusundaki yenilikleri takip ediyor musunuz?
- 5- Yapay zeka teknolojilerindeki gelişmelerin İşinizi ve iş hayatınızı şu anda nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
- 6- Yapay zekanın ileride işinizi elinizden alacağına yönelik bir kaygınız var mı?
- 7- Yapay zekanın işletmelerin üretkenliğini/verimliliğini artıracakını düşünüyor musunuz?

ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma, Malatya ili 2. Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan bir makine fabrikasında yönetici ve çalışanlardan oluşan 10 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. İşgören ve yöneticilerle yapılan görüşmeler çalışanların işyerinde yapılmış ve her bir görüşme için yeterli zaman ayrılmıştır.

BULGULAR

Katılımcılara yöneltilen sorulara alınan yanıtlara göre kodlar oluşturulmuş ve ilgili tablolarda belirtilmiştir. Aynı soruya verilen yanıt içindeki farklı düşünceler ayrı bir kod altında belirtilmiştir.

Tablo 1: Araştırma sorularına yönelik oluşturulan temaların kategorilere göre dağılımı:

TEMALAR	KATEGORİLER
Yapay zeka	Yapay Zeka Hakkında Bilgi Düzeyi
Yapay zeka teknolojileri	Yapay zeka kullanan teknolojiler Yapay zeka teknolojileri hakkında eğitim Yapay zeka teknolojilerindeki gelişmelerin izlenmesi
İş hayatında yapay zeka	Yapay zekanın iş hayatını etkilemesi
Yapay zeka kaygısı	Yapay zeka kaygı düzeyi
Yapay zeka hakkında görüş ve düşünceler	Yapay zeka ve üretkenlik/Verimlilik

Yapay Zeka İle İlgili Bilgi Düzeyi

Tablo 2.: “Yapay zeka kavramı sizin için ne ifade etmektedir, bilgi düzeyiniz nedir?” sorusuna ilişkin çalışan görüşleri

Kodlar	Katılımcılar									
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
Fikir üretebilme	x									
Karar verebilme				x						
Düşünebilme	x	x		x						
Bilgisayar temelli			x							
İleri teknoloji										
Akıllı robotlar							x	x		
Makineleşme									x	x
Bilgim yok					x	x				

Tablo 2 incelendiğinde, katılımcıların “yapay zeka” denilince en çok tanımladıkları özelliğin “düşünebilme” olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, akıllı robotlar ve makineleşmede katılımcıların yapay zekayı tanımladıkları özellik olarak dikkat çekmektedir. Bazı katılımcılar ise (K5 ve K6), yapay

zeka ile ilgili bilgilerinin olmadığını ifade etmişlerdir. Katılımcı 1 ise yapay zeka kavramı ile ilgili “*yapay zeka kodlamadan farklı olarak fikir üretebiliyor, düşünme kabiliyeti var, verilen komutların ötesine geçiyor, sadece komut vererek görev yapmıyor*” şeklinde düşüncesini ifade etmiştir.

Yapay zeka kullanan teknolojiler

Tablo 3: “Günlük yaşamda kullandığınız teknolojilerden hangisinin yapay zeka kullandığını düşünüyorsunuz?” sorusuna ilişkin çalışan görüşleri

Kodlar	Katılımcılar									
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
Makineler (CNC tezgahı)	x				X					
Otomobil	x							X.		X
Telefon	x.		X	X.		X.	X.	X.	X.	X
İfade edemiyorum		x								
Kamera				x						
TV				X						
Bilgisayar							X			X

Tablo 3 incelendiğine, yapay zeka teknolojilerine örnek olarak tüm katılımcılar yüksek oranda telefon ismini vermişlerdir. Telefonun ardından, kaza riski karşısında sürücüyü uyarma, yön tarifinde bulunma, hatta sürücüsüz otomobillerin kullanımının söz konusu olduğu otomobillerde, yapay zeka teknolojisi denince ilk akla gelen araç olarak görülmektedir. Telefon ve otomobilin ardından, kamera, CNC tezgahı, TV ve bilgisayar da yapay zeka teknolojisine örnek olarak verilmiştir. Katılımcılardan sadece K2, “*yapay zeka teknolojilerini ifade edemiyorum*” şeklinde cevap vermiştir.

Yapay zeka hakkında eğitim

Tablo 4: “Yapay zeka konusunda kurumunuzdan bir eğitim aldınız mı?” sorusuna ilişkin çalışan görüşleri

Kodlar	Katılımcılar									
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
Eğitim aldım	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Eğitim almadım										X

Tablo 4 incelendiğinde, tüm katılımcıların en azından yapay zeka kullanan makinelerin çalışma prensibi hakkında eğitim aldıklarını, sadece bir katılımcı (K10), işletmedeki konumu gereği (iş makinesi kullanmıyor) eğitim almadığını ifade etmiştir.

Yapay zeka hakkındaki gelişmelerin izlenmesi

Tablo 5: “Yapay zeka ile ilgili yenilik ve gelişmeleri takip ediyor musunuz?” sorusuna ilişkin çalışan görüşleri

Kodlar	Katılımcılar									
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
Yenilikleri internet üzerinden takip	X			X						X
İş çevresinden takip.	X								X	
Takip etmiyorum, fırsatım yok		X	X			X		X		
İlgi alanım değil					X		X			

Tablo 5 incelendiğinde, katılımcıların büyük bir bölümü (K2, K3, K6, K8) yapay zeka teknolojileriyle ilgili gelişmeleri takip etmediklerini, bunun için fırsatlarının olmadığını, katılımcı K5 ve K7 ise yapay zekanın ilgi alanı olmadığını ifade etmişlerdir. Gelişmeleri takip ettiğini söyleyen diğer katılımcılar ise, bunu internet ve iş çevresi aracılığıyla gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir.

Yapay zekanın iş hayatını etkilemesi

Tablo 6: “Yapay zeka şu anda işinizi/iş hayatınızı nasıl etkiliyor?” sorusuna ilişkin çalışan görüşleri

Kodlar	Katılımcılar									
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
Alternatif sunuyor	X									
İşimi kolaylaştırıyor	X.	X.	X.	X.	X.	X.	X.	X.	X.	X
İnsan kaynaklı aksaklıklar olmuyor. (işe geç gelme, hastalık, izin, hata, vs.)	X.									X
Hız kazandırıyor	X	X		X						X
Zaman kazandırıyor	X									
İşgücüne İhtiyacı Azaltıyor	X									
Standartlaşma sağlıyor									X	X

Tablo 6 incelendiğinde, katılımcıların hepsi yapay zekanın işlerini kolaylaştırdığını, buna ek olarak bazı katılımcılar ise yapay zekanın hız ve zaman kazandırdığını, işgücü ihtiyacını azalttığını, insan kaynaklı üretim aksaklıkları ya da hataların azaldığını ifade etmişlerdir. Katılımcı K1 ise işlerin yapılış süreci konusunda yapay zekanın alternatif sunduğunu ifade ederek, “*yapay zekanın iş hayatını olumlu etkilediğini düşünüyorum. Bize alternatif sunuyor. İşimizi kolaylaştırıyor. İnsana özgü (işe geç gelme, hastalık vs.) problemler olmuyor. 50 kişinin işini bir makine yapıyor*” şeklinde düşüncelerini açıklamıştır.

Yapay zeka kaygı düzeyi

Tablo 7: “Yapay zekanın gelecekte işinize yansımaları konusunda endişeniz var mı?” sorusuna ilişkin çalışan görüşleri

Kodlar	Katılımcılar									
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
İnsana ihtiyaç her zaman var.	X.	X		x.	x				x	
Kaygım yok										
İşsizlik artacak			x			x.	X.	x		
İnsan iradesinin ikinci planda kalması										x
Kaynakların tükenmesi	x									

Tablo 7 incelendiğinde, katılımcıların yaklaşık yarısının yapay zeka kaygısı taşımadığı, diğer yarısının ise yapay zeka kaynaklı işsizliğin artması konusunda endişeli oldukları söylenebilir. Katılımcı K1, “işsizliğin artacağı konusunda *kaygım yok, insana ihtiyaç her zaman var. İşsizlik artmaz. Sadece üretiminden dolayı tüketimde artacak, bu da kaynakların çabuk tükenmesine sebep olacak*” şeklinde düşüncesini ifade etmiştir. Katılımcı K10 ise “*yapay zekanın insan unsurunu ikinci plana atabileceği ve insanın iradesi dışında karar vereceği yönünde kaygılıyım*” şeklinde endişeni dile getirmiştir.

Yapay zeka üretkenlik/verimlilik

Tablo 8: “Yapay zekanın işletmelerin üretkenliğini/verimliliğini artıracakını düşünüyor musunuz?” sorusuna ilişkin çalışan görüşleri

Kodlar	Katılımcılar									
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
Verimlilik	x.	X		x.	X.	X.	X.	X.	x	
Üretkenlik	x.	X		x.	X.	X.	X.	X.	X.	x
Minimum hata			x							x
İş güvenliği										x

Tablo 8 incelendiğinde, yapay zekanın işletmelerin üretkenliğini ve verimliliğini artıracakını konusunda, katılımcıların aynı görüşü paylaştıkları söylenebilir. Katılımcı K10, bu konuda sorulan soruya “*Yapay zeka ile daha kısa zamanda daha çok iş yapılıyor. Daha az hata ile karşılaşıyor. Minimum hata söz konusu oluyor. İş kazalarını azaltıyor ve güvenli iş ortamı sağlıyor*” şeklinde yanıt vermiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İmalat sanayide faaliyette bulunan işletme çalışanlarının, yapay zeka konusundaki bilgileri ve yapay zeka teknolojilerine karşı yaklaşımlarının ne olduğunu ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, yapay zeka teknolojisinin; düşünebilme, karar verebilme, fikir üretebilme gibi özelliklerle tanımlanması, çalışanların büyük çoğunluğunun yapay zeka konusunda fikir sahibi olduklarını göstermektedir. İşgörenler, günlük hayatta en çok kullandıkları teknolojilerden telefon, otomobil ve bilgisayar ise yapay zeka ile daha çok ilişkilendirmektedir. Yapay zeka ile ilgili genel bir eğitim olmasa da en azından kullandıkları makinelerin çalışma prensibi ile ilgili işgörenlerin bir eğitim aldıkları görülmektedir. Araştırma sonuçlarından bir diğeri ise, yapay zeka teknolojilerinin izlenmesi, ilgili teknolojideki gelişmelerin takip edilmesi konusunda çalışanların konuya yeteri kadar ilgi göstermedikleri yönündedir. Yapay zekanın insan eliyle yapılan işleri kolaylaştırdığı, hız ve zaman kazandırdığı, işgücü ihtiyacını azalttığı ve insan kaynaklı üretim aksaklıklarını ya da hataları azalttığı düşüncesi işgörenlerin yapay zekaya karşı olumlu tutumlarını ortaya koymaktadır. Bu bulguya destek olacak şekilde çalışanların, işyerinde yapay zeka kullanımının işsizliğe neden olacağı yönünde gelişen yapay zeka kaygısını da taşımadıkları görülmektedir. Bu sonuç, Çelebi ve diğerlerinin (2023), işyerinde çalışanların yapay zekaya karşı hem memnuniyet hem de kaygı taşıdıklarını ifade eden araştırma bulgusuyla ve de Çağal ve Keskin'de (2023) ifade edilen yapay zekanın bireyselleşmeyi artıracığı, gözetim ve denetimin artacağı, sosyal ilişkilerin zayıflayacağı yönündeki araştırma bulgularıyla farklı sonuç ortaya koymaktadır. İşyerinde üretim ve verimliliğin yapay zeka teknolojileri sayesinde artacağı görüşü ise, araştırma sonucunda elde edilen bir diğer bulgudur. Bu sonuç Yıldız ve Taşhan'ın (2023) sonucuyla benzerlik göstermektedir. Araştırmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, çalışanların yapay zeka teknolojileri hakkında temel bilgilere sahip oldukları, fakat kullandıkları makinelerin ne boyutta bir yapay zeka teknolojisiyle bağlantılı olduğu noktasında yeteri kadar bilgi sahibi olmadıkları görülmektedir. Bu nedenle işletme yönetiminin, sektörel bazda kullanılan yapay zeka teknolojileri hakkında çalışanlarını bilgilendirmelerinin, bu konuda verilecek eğitimlerin, çalışanların işiyle ilgili yabancılaşma duygusunun önüne geçeceği ve daha çok iş doyumunu sağlayacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Benbya, H., Davenport, T. H., & Pachidi, S. (2020). Artificial Intelligence In Organizations: Current State And Future Opportunities. *MIS Quarterly Executive*, 19 (4).
- Bitkina, O. V., Jeong, H., Lee, B. C., Park, J., Park, J., & Kim, H. K. (2020). Perceived trust in artificial intelligence technologies: A preliminary study. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 30(4), 282-290.
- Braganza, A., Chen, W., Canhoto, A., & Sap, S. (2021). Productive Employment And Decent Work: The Impact Of AI Adoption on Psychological Contracts, Job Engagement And Employee Trust. *Journal of Business Research*, 131, 485-494.
- Chopra, K. (2019). Indian Shopper Motivation To Use Artificial Intelligence: Generating Vroom's Expectancy Theory Of Motivation Using Grounded Theory Approach. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 47 (3), 331-347.
- Çelebi, Ö. F., Aksoy, N. C., Alan, A. K., & Kabadayı, E. T. (2023). İleri Teknolojiler, Yapay Zekâ Temelli Çözümler: Duygu Odaklı Bir Yaklaşım. *Öneri Dergisi*, 18 (60), 367-395.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User Acceptance of Computer Technology: A Comparison Of Two Theoretical Models. *Management Science*, 35 (8), 982-1003.
- Grundner, L., & Neuhofer, B. (2021). The Bright and Dark Sides of Artificial Intelligence: A Futures Perspective on Tourist Destination Experiences. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100511.
- Gürbüz, S. Ve Şahin, F. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Howard, J. (2019). Artificial Intelligence: Implications For The Future of Work. *American Journal Of Industrial Medicine*, 62 (11), 917-926.
- Kong, H., Yuan, Y., Baruch, Y., Bu, N., Jiang, X., & Wang, K. (2020chang). Influences Of Artificial Intelligence (AI) Awareness On Career Competency And Job Burnout. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 33 (2), 717-734.

- Koo, B., Curtis, C., & Ryan, B. (2021). Examining The Impact Of Artificial Intelligence On Hotel Employees Through Job Insecurity Perspectives. *International Journal Of Hospitality Management*, 95, 102763.
- Lee, M. C., Scheepers, H., Lui, A. K., & Ngai, E. W. (2023). The Implementation Of Artificial Intelligence In Organizations: A Systematic Literature Review. *Information & Management*, 60 (5), 103816.
- Li, J. J., Bonn, M. A., & Ye, B. H. (2019). Hotel Employee's Artificial Intelligence And Robotics Awareness And Its Impact On Turnover Intention: The Moderating Roles Of Perceived Organizational Support And Competitive Psychological Climate. *Tourism Management*, 73, 172-181.
- Mccarthy J. What Is Artificial Intelligence? [Internet]. 2007 [Cited 2020 May 5]. Available From: <Http://Www-Formal.Stanford.Edu/Jmc/Whatisai/>
- Özer, G., Özcan, M. ve Aktaş, S. (2010). Muhasebecilerin Bilgi Teknolojisi Kullanımının Teknoloji Kabul Modeli (TKM) İle İncelenmesi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 5 (19), 3278-3293.
- Öztemel, E. ve Gürsev, S. (2020). Literature Review of Industry 4.0 And Related Technologies. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 31, 127–182. Doi:10.1007/S10845-018-1433-8.
- Rozman, M., Oreski, D., & Tominc, P. (2023). Artificial-İntelligence-Supported Reduction Of Employees' Workload to Increase The Company's Performance In Today's VUCA Environment. *Sustainability*, 15(6), 5019.
- Ramesh, A., Kambhampati, C., Manson, J.R.T.&Drew, P.J. (2004). Artificial Intelligence In Medicine. *Annals of The Royal. Collegesurg. Engl.* 86 (5), 334-338.
- Shaikh, F., Afshan, G., Anwar, R. S., Abbas, Z., & Chana, K. A. (2023). Analyzing The Impact of Artificial Intelligence On Employee Productivity: The Mediating Effect of Knowledge Sharing And Well-Being. *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, 61 (4), 794-820.
- Turing, A. (1950) Computing Machinery And Intelligence. *Mind*, 49 (236), 433–460.
- Toksoy Çağal, M., & Keskin, Y. M. (2023). Functional Perception of Artificial Intelligence And Robot Technology. *Sosyolojik Bağlam*, 4 (2): 149-172.
- Wang, Y.Y., & Wang, Y.S. (2022). Development And Validation Of An Artificial Intelligence Anxiety Scale: An İnitial Application İn Predicting Motivated Learning Behavior, Interactive Learning Environments, 30 (4), 619-634, Doi.Org/10.1080/10494820.2019.1674887.
- Wijayati, D. T., Rahman, Z., Rahman, M. F. W., Arifah, I. D. C., & Kautsar, A. (2022). A Study Of Artificial Intelligence On Employee Performance And Work Engagement: The Moderating Role Of Change Leadership. *International Journal Of Manpower*, 43 (2), 486-512.
- Yıldız, İ., & Taşhan, A. Yapay Zekâ: Bir Tehdit Mi? Bir Yardımcı Mı? Tekstil Sektöründe Nitel Bir Araştırma. *Iğdir University Journal Of Faculty Of Economics And Administrative Sciences*, (9), 1-14.
- Zhang, C., & Lu, Y. (2021). Study On Artificial Intelligence: The State Of The Art And Future Prospects. *Journal Of Industrial Information Integration*, 23, 100224.

KIRILAN PARADİGMA: İNSAN KAYNAKLARI ANALİTİĞİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR ÇALIŞMA

Dr. Öğr. Üyesi Fatma Zehra YILDIZ
Tarsus Üniversitesi, zehrayildiz@tarsus.edu.tr

ÖZET

Toplum 5.0, çalışanları yorucu, sıkıcı ve rutin işlerden kurtarmak, mevcut bilginin kullanımını iyileştirmek için modern bilgi teknolojilerinin ve çözümlerinin kullanılmasını öngörmektedir. Toplum 5.0 ile birlikte kırılan paradigma, insan odaklı bir çözüm olarak insanlar ve makineler arasındaki sinerjiyi benimsemektedir. Tüm bunlardan hareketle bu çalışmada, “İnsan kaynakları yönetiminde kırılan paradigma, İK analitiği uygulamalarını nasıl dönüştürmektedir?” “Güncel İK analitiği uygulama örnekleri ve beklentileri nelerdir?” sorularına kavramsal bir zeminde cevap aranmıştır. Bu çalışmanın ana amacı, İK analitiği uygulamalarının ve İK süreçlerinde kırılan paradigmanın getirdiği dönüşümün incelenmesidir. Bu çalışmanın bir diğer amacı, yeteneğin cezbedilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi gibi İK sonuçlarının geliştirilmesi için İK profesyonellerine yardımcı olabilecek görüşler konusunda farkındalık oluşturabilmektedir. Çalışmada, insan kaynakları planlaması, işe alım, eğitim, performans ve ödül yönetimi, çalışan bağlılığına ilişkin İK analitiği uygulamalarına ilişkin önermeler geliştirilmiştir. Sonuç olarak, insan kaynakları analitiği felsefesinin ve uygulamalarının benimsenmesinin, işletme performansının başarısında ve bu başarıda İK departmanının yerini ortaya koymada önem taşıdığı ve İK analitiği için etik ilkeler kılavuzuna ihtiyaç duyulduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: İK Analitiği, Toplum 5.0, İK ölçümleri, Paradigma, Yapay zeka.

GİRİŞ

“On yılın başında, “insan kaynakları analitiği” işletmelerin bir dili değildi. Bugün, on yılın sonunda, aynı terim için yapılan bir Google araması bir buçuk milyondan fazla sonuç üretiyor.” (Levenson, 2011)

Taylor’dan günümüz dijital çağa kadar işletme uygulamaları, büyük ölçüde değişime uğramıştır. Robotik, otomasyon, yapay zekâ, makine öğrenimi ve büyük veri günümüz işletme çevrelerinin büyük zorluklar oluşturan özellikleridir. Bütün bu teknolojiler, insan kaynakları yönetiminin sınırlarını yönetsel düzeyden stratejik ortaklık düzeyine erdirmiştir (Bahuguna vd., 2024, s. 642). İnsanlık tarihi boyunca toplumların deneyimlediği ve etkilendiği savaşlar, krizler, salgın hastalıklar, teknolojik yenilikler işletme yönetimlerini de etkilemiş ve böylelikle yeni paradigmanın doğuşuna zemin hazırlamıştır (Diken vd., 2023, s.71).

Paradigma, “ideal bir durum ya da örnek, bir şeye bakış tarzı” olarak ifade edilmektedir. Bilimsel anlamda “bilim insanının dünyaya bakışını belirleyen, fenomenleri açıklama olanağı veren model” olarak tanımlanabilir. Paradigma terimine teknik anlamını vererek bilim felsefesi alanına kazandıran kişi Thomas Kuhn olmuştur. Paradigma, dış dünyaya bakışı belirlemede, yönlendirdiği bilim dalındaki araştırma faaliyetlerinin standartlarını koymaktadır (Cevizci, 2019, ss. 675-676). Yönetsel anlamda paradigma değişimi, teknolojik değişimlerin örgütte ve örgütsel yapıda meydana getirdiği değişiklik olarak ifade edilebilir (Imershein, 1977).

Günümüzün gelişmiş teknolojisiyle birlikte araştırmacılar ve uygulamacılar insan kaynakları analitiğine daha fazla dikkat çekmeye başlamışlardır. İnsan kaynakları analitiği, fonksiyonların sonuçlarının değerlendirilmesini kolaylaştıran hesap verilebilirlik aracıdır (Dulebohn ve Johnson, 2013, s. 73). İnsan kaynakları yönetiminin işletmeye olan katkısının niceliksel olarak ifade edilememesi, yatırımların getiri oranının hesaplanamaması ve bunların sonucu olarak işletmeye katkısının somutlaştırılmaması gibi sorunlar bulunmaktadır (Tüzüner, 2014, s. 41).

İnsan kaynakları analitiği sadece insan kaynaklarına ilişkin uygulamaların etkinliğine katkı sağlamakla kalmayıp aynı zamanda işletmenin gelişimine ve rekabetçi gücüne de destek olabilmektedir. Bu

uygulama, yeteneğin bağlılık düzeylerinin ölçümü, işten ayrılma niyetlerinin belirlenmesi gibi pek çok konuda somut raporlar sunulabilmektedir (Özalp ve Hatipoğlu, 2021, s. 50).

Tüm bunlardan hareketle bu çalışmada, “İnsan kaynakları yönetiminde kırılan paradigma, İK analitiği uygulamalarını nasıl dönüştürmektedir?,” “Güncel İK analitiği uygulama örnekleri ve beklentileri nelerdir?” sorularına kavramsal bir zeminde cevap aranmıştır. Bu çalışmanın ana amacı, İK analitiği uygulamalarının ve İK süreçlerinde kırılan paradigmanın getirdiği dönüşümün incelenmesidir. Bu çalışmanın bir diğer amacı, yeteneğin cezbedilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi gibi İK sonuçlarının geliştirilmesi için İK profesyonellerine yardımcı olabilecek görüşler konusunda farkındalık oluşturabilmektedir. Bu çalışma birkaç teorik katkıya sahiptir. İlk olarak toplum 5.0 ile birlikte kırılan paradigmanın İK analitiğine yüklediği anlamlar ifade edilmiştir. İkinci olarak, insan kaynakları planlaması, işe alım, eğitim, performans ve ödül yönetimi, çalışan bağlılığına ilişkin İK analitiği uygulamalarına ilişkin önermeler geliştirilmiştir. Sonuç ve değerlendirme kısmında ise özellikle insan kaynakları profesyonellerini nelerin beklediği tartışılmış ve İK analitiği uygulamalarının olası tehlikeleri de belirtilerek alana katkı sunulmuştur.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Üstün performans, verimlilik, esneklik gibi nitelikleri içeren çalışanlara özgü yetkinlikler, bir işletmenin rekabetçi avantaj kazanmasında önemli unsurlardır. Stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde yüksek performans, katılım, bağlılık yönetimi politikalarından söz edilmektedir (Armstrong, 2017, ss. 41, 65-66). Tüm bunlar, insan odaklı toplum 5.0 anlayışı ve insan kaynakları analitiği gibi kavram ve uygulamaları işletmelerin odağına taşımıştır.

Tarihsel gelişim olarak bakıldığında, birinci ve ikinci endüstri devrimlerinde kas gücüne dayalı fiziksel emeğin hakim olduğu, üçüncü endüstri devrimiyle birlikte ise yavaş yavaş makinelerin çalışma hayatında nüfuz kazandığı görülmektedir. Endüstri 4.0 devrimiyle insan emeğinin yerini büyük ölçüde robotların aldığı söylenebilir (Şen, 2022, s. 111). Endüstri 4.0 ile birlikte yapay zeka araçları çalışma hayatında yoğun bir şekilde yer almaya başlamış ve özellikle üretim sürecinde insanlarla birlikte sürece dahil olmuştur (Banger, 2016). Robotlar, rutin işleri yerine getirme, 7/24 çalışabilme, şikayet etmeme gibi olumlu yanları barındırır da yaratıcılıktan ve etkileşimden eksik olmaları sebebiyle de çalışma hayatının bütününe dahil olamamaktadır (Ivanow ve diğ., 2017).

Endüstri 4.0, nesnelerin interneti, büyük veri teknolojileriyle bilinmektedir (Wang ve Wang, 2016). Günümüzde ise beşinci endüstri devrimi olan endüstrinin topluma fayda sunabilir hale dönüştüğü toplum 5.0 çağı deneyimlenmektedir (Duman, 2022, s. 313; Potočan ve diğ., 2021). Bu anlamda endüstri 4.0'daki ana endişe otomasyonla ilgiliyken toplum 5.0 paradigması, insan odaklı bir çözüm olarak insanlar ve makineler arasındaki sinerjiyi benimsemektedir (Nahavandi, 2019, s. 3).

Çalışanlar, bilgi taşması ile sarmalanan ve sonuç olarak bilginin bulunmasının ve analiz edilmesinin zor olduğu, mevcut teknolojik çözümler tarafından uygun şekilde desteklenmeyen çalışma koşullarına sahiptir (Palazzeschi vd., 2018; Savaget vd., 2019). Toplum 5.0, çalışanları yorucu, sıkıcı ve rutin işlerden kurtarmak, mevcut bilginin kullanımı iyileştirmek için modern bilgi teknolojilerinin ve çözümlerinin kullanılmasını öngörmektedir (Higashihara, 2018; Shiroishi vd., 2019). Tüm bu anlayışlar ve dönüşümler insan kaynakları paradigmasının kırılmasıyla sonuçlanmıştır. İnsan odaklı endüstri devrimiyle birlikte insan kaynakları analitiğine yönelik zemin oluşmuştur.

İşletmelerdeki insan sermayesi, örgütsel etkinlik ve katma değer oluşturma ile ilgili kararlar işletmelerin başarılı olmasında önem taşımaktadır. İşletmelerde insan kaynaklarına yönelik verilen kararların ne kadarının tutarlı, güvenilir ve somut verilere dayalı olduğu insan kaynakları analitiği uygulamalarında sorulan sorulardır (Tüzüner, 2014, s.39). İnsan kaynaklarının katma değer oluşturduğunun gösterilememesi de stratejik ortaklık bağlamında karşılaşılan zorluklardan biridir (Dulebohn ve Johnson, 2013, s.74). İşletmeler karmaşık iş çevresinde genellikle işe alım, eğitim ve çalışan bağlılığı konularında yüksek maliyetlere katlandığı için çalışanlarla ilgili kararlarında sağlam, mantıklı ve sağduyulu kararlar almaya ihtiyaç duymaktadırlar. Finans, operasyon, satış ve pazarlama gibi yönetim fonksiyonlarının aksine İKY fonksiyonunun niteliksel doğası yöneticilerin sezgiler, anekdotlar, hisler ve içgüdüleri temelinde karar almasıyla sonuçlanmaktadır. Teknolojinin insan odaklı gelişim döneminde İK

yönetiminde karar alma süreçleri, veriye dayalı, niceliksel ve nesnel hale evrilmektedir (Shrivastava ve diğ., 2018, s.1).

Marler ve Boudreau (2017), insan kaynakları analitiğini “işletmenin etkisini belirleme ve veriye dayalı karar vermeyi sağlama amacıyla insan sermayesi, örgütsel performans ve İK süreçlerine ilişkin açıklayıcı, görsel ve istatistiksel verileri kullanan bilgi teknolojileri tarafından etkinleştirilen İK uygulaması” olarak tanımlamıştır (2017, s.15).

İK analitiği, İK ölçümleri (metriği) ile aynı anlama gelmemekte daha gelişmiş İK verilerinin analizini içermektedir. Dahası İK analitiği, verilerin toplanması, işlenmesi ve raporlanması için bilgi teknolojilerinin gelişmiş kullanımına ilişkindir. En önemlisi ise İK analitiği, İK kararları ile işletme ve performans arasındaki ilişkiyi kurmakta ve İKY'nin işletmelerde daha stratejik bir role sahip olmasını teşvik etmektedir (Dahlbom ve diğ., 2020, s.121).

Tablo 1: Farklı yazarların İK analitiği tanımları

Tanım	Yazar
“İnsanlarla ilgili kararları desteklemek için verilerin toplanması, işlenmesi ve raporlanmasına yönelik gelişmiş bilgi teknolojilerinin kullanılmasıdır”	Dahlbom vd., 2020
“İK analitiği, kurumların stratejik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için kanıt dayalı İK araştırmaları ve analitik içgörülerin etik olarak toplandığı, analiz edildiği, iletildiği ve kullanıldığı proaktif ve sistematik bir süreçtir”	Falletta ve Combs, 2021
“Örgütün başarılı olmasında kritik rol oynayan belirli veri ve bilgi türlerini kullanan, anlayan ve sahip olan bir inancı paylaşan profesyoneller tarafından gerçekleştirilen davranış ve uygulama örüntüsü”	Sharma ve Sharma, 2017

İnsan Kaynakları Planlaması: İşten Ayrılma, İşgücü Devir Oranı

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan insan kaynağının belirlenmesi ve bu gereksinimlerin karşılanmasına yönelik programların uygulanması olarak tanımlanabilir (Armstrong, 2017: 174). İK planlaması kapsamında, işletmelerin önemli ölçümler geliştirdiği işten ayrılma ve işgücü devir oranı incelenmiştir.

İşletmelerde çalışanların neden işten ayrıldıklarına yönelik işten çıkış mülakatları yapılmakta ve bu mülakatların da analizleri değerlendirilmektedir (Ünlü ve Bayraktar, 2017, s.89). İnsan kaynakları analitiği profesyonelleri, hangi çalışanın işten ayrılmaya daha yakın olduğunu geçmiş istatistiklere bakarak hesaplayabilmektedirler (Özçelik, 2017). Yapay zeka destekli saklama sistemleri, işten ayrılmayı tahmin etmek ve azaltılmasına yardımcı olmak için çalışanların demografik özellikleri, maaşı, memnuniyet anketleri, performans sonuçları ve diğer benzer tanımlayıcı bilgileri toplamaktadır. Daha sonra bu sistemler, iç ve dış veri tabanları, sosyal medya, performans değerlendirmelerini taramak için kullanılmaktadır. Örneğin, işletmeler çalışanın iş tatminsizliği, ilerleme fırsatlarıyla ilgili algısı ve tükenmişlik durumuyla ilgili veriler toplayabilmektedir. Bu veriler ise işe-giriş oranlarını tahmin etmek için de ilişkilendirilerek değerlendirilebilmektedir (Stone ve diğ., 2024, s.6).

Çalışanların işten ayrılmamaları için elde tutma gibi yetenek yönetimi uygulamalarına başvurulmaktadır. Yapay zeka araçlarının elde tutma algoritmaları, muhtemelen işletmeden ayrılacak olan çalışanın ücreti, performans değerlendirmesi, terfi durumu gibi geçmiş verileri kullanmaktadır. Örneğin Google, bu yenilikçi yönetim uygulamasıyla çok geç olmadan eyleme geçebilmekte ve kişisel elde tutma çözümleri geliştirebilmektedir (Shrivastava, 2018, s.5).

Önerme 1: İşten çıkış mülakatlarının, çalışanın işten ayrılma nedenlerinin sorgulanmasında faydalı olduğu söylenebilir.

Önerme 2: Yapay zeka uygulamaları, işten ayrılma niyeti olan çalışanları tespit ederek insan kaynakları profesyonellerinin karar verme süreçlerini desteklemektedir.

Önerme 3: Yapay zeka uygulamaları, elde tutma gibi yetenek yönetimi uygulamalarını destekleyerek işgücü devri oranının azaltılmasına yardımcı olabilir.

İşgücü devri (turnover) ise belirli bir dönemde, bir işletme veya departmanda oluşan çalışan işe giriş-çıkış (işe alma ve işten çıkarma/ayrılma) hareketlerini ifade etmektedir. İşten ayrılan çalışanların yerine

yeni çalışanların alınmasının gerekmesi işgücü devrine yol açmaktadır (Acar, 2018, s. 107). İşletmeler, sektördeki ve departmanlardaki işe giriş-çıkış oranlarını belirlemek amacıyla yapay zekayı ve veri analitiğini kullanmaktadırlar. İşletmeden ayrılan çalışanların demografik özellikleri, performans sonucu, maaş oranları, anket verilerini kullanarak ilişkilendirme yapmaktadırlar. Yine işten ayrılmayı düşünen mevcut çalışanlarının ayrılma nedenlerini belirleme amacıyla da anketler yapmaktadırlar. Çalışanların tükenmişlik, iş tatminsizliği ile ilgili bilgi toplamak için ise çalışanlarla mülakat yapan etkileşimli sohbet robotlarını kullanılmaktadır ve mail, sosyal medya gibi diğer kaynaklarını taramaktadırlar (Stone ve diğ., 2024, s.6).

Yapay zeka araçlarından biri olan makine öğrenmesi çalışanların işgücü devir oranını tahmin etmek amacıyla kullanılabilir. Örneğin böyle bir çalışmada; beş yıllık iş deneyiminden sonra terfinin olmaması, terfi almadan maaş zammı ya da maaş zammı olmadan terfi verilmesi gibi faktörlerin işgücü devir oranını artırdığı görülmüştür (Ramachandran ve diğ., 2023).

Önerme 4: *Yapay zeka araçlarıyla işgücü devir oranının nedenleri tespit edilebilmektedir ve böylelikle insan kaynakları profesyonellerinin karar alma süreçleri desteklenmektedir.*

İşe Alım

İşe alım süreci, “örgütte boş olan ve boş olacağı tahmin edilen pozisyonlara potansiyel aday bulma” olarak açıklanmaktadır (DeCenzo vd., 2017, s.128). İşe alımda insan kaynakları analitiği anlamında çeşitli temin kaynaklarının maliyetleri ve yetenek kazanımında temin kaynaklarının fayda derecesi önem taşımaktadır (Tüzüner, 2014, s.39). Örneğin, işe alım başına maliyet, işe alım kaynağı başına düşen başvuru sayısı verimlilikle ilgili ölçümlerdir. Bunların amacı İK (insan kaynakları) verimliliğini değerlendirmek ve İK'nın işleyişini en üst düzeye çıkarmak için İK içinde kaynakların nasıl tahsis edilmesi gerektiği konusunda bilgi vermektir (Dulebohn ve Johnson, 2013, s.74). Yapılan bir çalışmada, hizmet sektörünün %64,4'ünün aday başına işe alma maliyetini hesaplarken, üretim sektörünün ise %45,1'i aday başına işe alma maliyetinin hesapladığı ortaya çıkmıştır (Ünlü ve Bayraktar, 2017, s.86).

Önerme 5: *İşe alım maliyeti ile ilgili ölçümler ve işe alım kaynağı başına düşen başvuru sayısı işe alım sürecinin verimlilik açısından değerlendirilmesinde kullanılabilir.*

Örgütlerin kariyer web sitelerinin ziyaret edilmesi sayısı temin kaynağı ile ilgili bir ölçümken görev pozisyonlarını doldurmada geçen süre işe alım sürecinde insan kaynakları sorumlularının performansına odaklanmaktadır (Korkmaz ve Keçecioglu, 2014, s.163). İşveren markası, yetenekli adayların cezbedilmesinde ve adayların iş teklifini kabul edilmesinde rol oynamaktadır. Adayların iş teklifini kabul etme oranları da işe alım sürecindeki insan kaynakları analitiği uygulamalarından biridir (Özalp ve Hatipoğlu, 2021, s.46).

Önerme 6: *Boş pozisyonları doldurulmada geçen süre ve adayların iş tekliflerini kabul etme oranları işe alımda sorumlu İK profesyonellerinin performansının değerlendirilmesine kullanılabilir.*

Bir sigorta işletmesi, çalışanlarını elde tutmak için tahmine dayalı analitik kullanmaktadır. Küresel bir işletme olarak çalışanlarının uluslararası geçmişi işe alım ve personel bulma çabalarını zorlaştırmaktadır. İşletme, işgücü devrini azaltmanın en önemli yolu olarak doğru kişinin doğru işe alınmasını görmektedir. Nitelikli çalışanların cezbedilmesi ve işgücü devir oranının azaltılması için; işe alımın kalitesi, işe alım kaynağı, iç kaynaklardan temin oranları ve sistem kullanımı gibi ölçümler geliştirmiştir (Sweeney, 2010). Bu ölçümlerden biri de işe alım sürecinin kalite açısından değerlendirilmesidir. İşe alınan yeni çalışanın elde tutulması, verimliliği ve performansının iyi olması bu ölçümlerde kullanılmaktadır (Pillai ve Sivathanu, 2021: 3018).

Önerme 7: *İşe alımla ilgili geliştirilen ölçüm ve değerlendirmeler, işgücü devir oranının azaltılmasını destekleyebilir.*

Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, çalışanların işe ilişkin davranışları öğrenebilmelerini destekleme amacıyla örgütlerin yürüttükleri planlanmış çabaları ifade etmektedir (Wexley ve Latham, 1991, s.3). Geliştirme ise örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı becerileri çalışanlara kazandırma süreci olarak tanımlanabilir (Gomez-Mejia vd., 2016, s.265).

İşletmeler, örgütsel verimliliği artırma amacıyla çalışanların eğitim ve gelişimine zaman, çaba ve para harcamaktadır ancak bu uygulamanın sonuçları bazı işletmeler için belirsiz kalmaktadır (Diana Yan ve Katok, 2006). Eğitimin değerlendirilmesi, İK profesyonelleri tarafından kullanılan bilinçli bir süreci ifade etmektedir (Asadullah ve diğ., 2018).

Eğitim ve geliştirme uygulamalarının değerlendirilmesinde belirli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlardan biri olan Kirkpatrick modeli, nicel olarak ifade edilmesi kolay olmayan tutum ve davranış gibi becerilere ilişkin eğitimleri değerlendirmede kullanılmaktadır. Birinci düzeyde katılımcıların eğitime yönelik tepkileri, ikinci düzeyde ne kadar öğrendikleri, üçüncü düzeyde çalışan işe döndüğünde davranışının değişip değişmediği ölçülürken dördüncü düzeyde ise eğitimin işverene yarar sağlayıp sağlamadığı ölçülmektedir (DeCenzo vd., 2017, s.184). Her yıl düzenlenen eğitim programının, yatırımın geri dönüşü ölçümleriyle değerlendirilmesi faaliyetin somut sonuçlarının görülmesi bakımından önem taşımaktadır. Eğitimden önce ve sonra çalışanın performansının değerlendirilmesi, çalışanın eğitim sonrası öğrendiklerinin ölçülmesi de bu alanda kullanılabilmektedir (Pillai ve Sivathanu, 2021, s.3019). Eğitim ve geliştirme işlevi ayrıca eğitimcilerin aldıkları ücretler, eğitimin malzemesi, eğitilen başına düşen maliyet gibi çeşitli konularda değerlendirilebilmektedir (Tüzüner, 2014, s.226).

Önerme 8: *Eğitim ve geliştirme uygulamaları maliyetler açısından değerlendirilebilir.*

Önerme 9: *Eğitim alan çalışanların eğitime yönelik memnuniyet düzeyleri ve işletmeye sağladığı yarar eğitimin değerlendirilmesinde kullanılabilir.*

Performans ve Ödül Yönetimi

Performans değerlendirme, çalışanın performansının belirlenen standartlara göre değerlendirildiği bir aracı ifade etmektedir (Dessler, 2016, s.274). Performans değerlendirme süreci ile ilgili ölçümler arasında tamamlanan değerlendirmelerin yüzdesi, zamanında tamamlanan değerlendirmelerin sayısı yer almaktadır. Süreçten duyulan tatmin, sürecin işletmeye katkısı da ölçülebilmektedir (Tüzüner, 2014, s. 256). Performans değerlendirme fonksiyonun insan kaynakları analitiği sürecinde incelenmesinde ise İK departmanın verimliliği ve etkinliğine odaklanılmaktadır. İK denetçileri tarafından İK departmanının uygulamaları da değerlendirilebilmektedir (Pillai ve Sivathanu, 2021, s.3019).

Önerme 10: *Performans değerlendirme süreci, kalite ve işletme sonuçları açısından değerlendirilebilir.*

Çalışanın yaptığı iş karşılığında elde ettiği maddi ve maddi olmayan tüm yararlar ödül kavramını içermektedir. Maddi ödüller; doğrudan ve dolaylı ücreti kapsamaktadır (Atay ve Acar, 2018, s.379). İK etkinliği ölçümleri, İK programlarının ve uygulamalarının gerekli niteliklere sahip olup olmadığına odaklanmaktadır. Bu ölçümler, etkili politika ve uygulamaları etkisiz politikalardan ve uygulamalardan ayırmada etkili olabilmektedir (Lawler, Levenson, & Boudreau, 2004). Örneğin işletmenin verdiği ücretle rakip işletmenin verdiği ücretin kıyaslanması yapılarak oran belirlenebilir (Dulebohn ve Johnson, 2013, s.74).

Önerme 11: *Rakip işletmelerle ücret kıyaslamasına ilişkin ölçümler, insan kaynaklarının etkinliğinde kullanılabilir.*

Yan haklara harcanan harcama payı, çalışanların sağlık harcamalarına ayrılan oran, işletmenin sağladığı fayda programlarına katılan çalışanların oranı ile ilgili ölçümler ise yan haklar açısından değerlendirme yapılmasında kullanılmaktadır (Pillai ve Sivathanu, 2021 s.3019).

Çalışan Bağlılığı

Geleneksel kontrol biçimlerinden sıyrılarak bunun yerine çalışanlara daha fazla sorumluluk verme, çalışan katılımının ve bağlılığının artırılmasına yönelik uygulamaların gittikçe önem kazandığı ifade edilebilir (Walton, 2017, s.66). Çalışan bağlılığı, çalışanın davranışlarının yaptırımlar ile dışarıdan kontrol edilmesi yerine çalışanın kendi isteğiyle düzenlendiği, örgüt içi ilişkilerin güven ortamına dayanmasına ilişkindir (Wood, 1996, s.41).

Çalışan bağlılığı arzulayan yöneticiler, daha fazla katkı sağlayan çalışanlar için önemli olan ödüllerden daha fazla pay almasını sağlayabilir. Performansı yüksek çalışanların elde tutulması oranlarına bakılarak

çalışan bağlılığı izlenebilmektedir. Yine sık sık yapılan bağlılık anketleri ve gözlemler ile çalışan bağlılığı analiz edilebilmektedir (Ulrich ve diğ., 2012, s.39).

Önerme 12: Çalışan bağlılığına yönelik ölçüm ve değerlendirmelerle yüksek performanslı çalışanların elde tutulmasına ilişkin politikalar geliştirilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, İK analitiği uygulamalarının ve İK süreçlerinde kırılan paradigmanın getirdiği dönüşümün incelenmesidir. Bu çalışmanın bir diğer amacı, yeteneğin cezbedilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi gibi İK sonuçlarının geliştirilmesi için İK profesyonellerine yardımcı olabilecek görüşler konusunda farkındalık oluşturabilmektedir.

Endüstri 4.0 döneminde İK uygulamaları, yeteneğin cezbedilmesi, geliştirilmesi, elde tutulması ve süreçlerin daha hızlı, etkili olması gibi pek çok kazanım elde etmiştir (Puhovichova ve Jankelova, 2020). İşletmelerin yüzleştiği yeni zorluk ise yüksek çalışan bağlılığı ve bunu gösterebilen İK analitiği uygulamalarının geliştirilmesi olmuştur. Toplum 5.0 döneminin getirdiği gelişimler ile teknolojiye ek olarak yetenekli çalışanların refah ve iş tatmini arayışları gündeme gelmiştir (Abellan ve Criado, 2023; Garces ve Muneta, 2023). Toplum 5.0, yüksek bağlılığa ve iş tatminine sahip çalışan ile değer yaratan işletme birleşimini ortaya çıkarmaktadır.

Bir başka tartışma konusu ise Chatterjee ve diğ., (2021)'in çalışmalarında inceledikleri İK analitiğinin karanlık yönüne ilişkindir. Belli İK analitiği uygulamaları, çalışanların konumunu kontrol edebildiğinden dolayı İK yöneticileri çalışanların hareketlerini gözlemleyebilmektedir. Yöneticiler, İK ile ilgili anlamlı verilerin oluşturulmasında çalışanların davranışlarını, çalışma tarzlarını, diğer çalışanlarla ve müşterilerle etkileşimlerini gözlemek için izleme araçlarını kullanabilmektedir. İşletmeler, çalışanların mahremiyetini koruyarak sadece pozitif değer oluşturacak şekilde çalışanları izleme uygulamalarını sınırlandırmalıdır. Çalışanların kişisel verilerinin korunması için İK analitiği uygulamalarına sadece belirli yöneticiler ulaşabilmelidir (2021, s.66). İK analitiğinin benimsenmesinin artmasıyla çalışan verilerini kullanmanın etik sonuçlarını dikkate almak giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu alanda veri gizliliği ve güvenliğini sağlamak için İK analitiği için etik ilkeler kılavuzuna ihtiyaç duyulmaktadır (Rasmussen ve Ulrich, 2015).

Araştırmacılar ve uygulayıcılar açısından birkaç öneri geliştirilmiştir. İK profesyonellerinin verileri daha etkili bir şekilde analiz etmesine yardımcı olacak, ileri düzeyde eğitim almamış İK profesyonelleri tarafından erişilebilir olacak şekilde kullanıcı dostu araçların tasarlanması önerilmektedir (Feldman ve diğ., 2019). Tahmine dayalı İK analitiği uygulamalarının geliştirilmesiyle, işletmelerin gelecekteki işgücü ihtiyacını öngörmelerine ve potansiyel işgücü ihtiyaçlarını belirlemeleri desteklenebilir. İşe alımda zaman ve kaynak ihtiyacının azalması, adayların hangi rolde daha başarılı olabileceği konusunda İK analitiğinin gelişimi arzulanmaktadır (Lei ve diğ., 2021).

İnsan kaynakları profesyonelleri, etkili İK analitiği sistemlerinin tasarlanması ve uygulanması konusunda anahtar rodedir. Bu gerekçeyle, mevcut sistemlerin inşasında İK profesyonellerinin hangi beceri ve yetkinliklere ihtiyacı olduğuna ilişkin araştırmaların artırılmasına ihtiyaç olduğu söylenebilir. Çalışanların İK analitiğine yönelik tutum ve tepkilerinin de araştırılması önerilebilir. Bu çalışmanın sınırlılığı, mevcut çalışmalara dayalı olarak tahminlerde bulunulmasıdır. Gelecekteki çalışmalar için farklı sektörlerden uygulama örnekleriyle araştırma yapılması ve İK analitiğinin benimsenmesiyle ilgili daha kapsamlı anlayışlara odaklanılması önerilebilir. Yapılacak çalışmalarda, İK analitiği uygulamaları çalışanların gözünden de değerlendirilebilir. Bu çalışmanın, akademiye ve uygulayıcılara ışık tutması umulmaktadır.

KAYNAKÇA

Abellán-Sevilla, A.-J., & Ortiz-de-U. C. M. (2023), Smart human resource analytics for happiness management. *Journal of Management Development*, 42(6), 514-525. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2023-0064>

- Acar A. C. (2018). "İnsan kaynakları planlaması ve işgören seçimi", *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet C. Acar, Gönen İ. Dündar, İsmail D. Atay, Zeki Adal & Vala L. Tüzüner, (8. Baskı). İstanbul. Beta Basım.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı*. Yonca Deniz Gürol, Evrim Gemici. (Çev.) İstanbul: Nobel Kitabevi.
- Asadullah, M.A. & Ullah, A. Z. (2018). Social-economic contribution of vocational education and training: an evidence from OECD countries. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 172-184.
- [Bahuguna, P.C., Srivastava, R. & Tiwari, S. \(2024\). Human resources analytics: where do we go from here?, *Benchmarking: An International Journal*, 31\(2\), 640-668. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2022-0401>](https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2022-0401)
- Banger, G. (2016). *Endüstri 4.0 ve akıllı işletme*. Ankara. Dorlion Yayınları.
- Cevizci, A. (2005). *Paradigma Felsefe Sözlüğü*. İstanbul. Paradigma Yayıncılık.
- [Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D. & Siachou, E. \(2022\). Examining the dark side of human resource analytics: an empirical investigation using the privacy calculus approach, *International Journal of Manpower*, 43\(1\), 52-74. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2021-0087>](https://doi.org/10.1108/IJM-02-2021-0087)
- Gomez-Mejia, Luls, R., Balkin, David B. D., & Cardy, R. L. (2016). *Managing Human Resources*, London. Pearson.
- [Dahlbom, P., Siikanen, N., Sajasalo, P. & Jarvenpää, M. \(2020\). Big data and HR analytics in the digital era. *Baltic Journal of Management*, 15\(1\), 120-138. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2018-0393>](https://doi.org/10.1108/BJM-11-2018-0393)
- Diana Yan, W. & Katok, E. (2006). Learning, communication, and the bullwhip effect. *Journal of Operations Management*, 24(6), 839-850.
- Diken, Ö.F., Almatari, M.H. & Diken, A., *Yönetim, organizasyon ve strateji üzerine araştırmalar*. İçinde Yönetimde Paradigma Değişikliğinin Örgütsel Yapılara Etkileri. Özgür Yayın.
- Dulebohn, J. H., & Johnson, R. D. (2013). Human resource metrics and decision support: A classification framework. *Human Resource Management Review*, 23, 71-83.
- Falletta, S.V. & Combs, W.L. (2021). The HR analytics cycle: a seven-step process for building evidence-based and ethical HR analytics capabilities. *Journal of Work-Applied Management*, 13(1), 51-68. doi: 10.1108/JWAM-03-2020-0020.
- Feldman, P.H., Ryvicker, M., Evans, L.M. & Barron, Y. (2019). The homecare aide workforce initiative: implementation and outcomes. *Journal of Applied Gerontology*, 38(2), 253-276.
- Higashihara, T. (2018). A Search for Unicorns and the Building of "Society 5.0". *World Economic Forum*, Davos.
- Imershein, A. W. (1977). Organizational change as a paradigm shift. *The Sociological Quarterly*, 18(1), 33-43.
- Ivanov, S. H., Webster, C., & Berezina, K. (2017). Adoption of robots and service automation by tourism and hospitality companies. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 27(28), 1501-1517.
- Korkmaz, A. Ç., & Keçecioglu, T. (2014). Yeni insan kaynakları vizyonu: Yetenek Yönetimi metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 155-171. <https://doi.org/10.11122/ijmeh.2013.9.19.459>
- Levenson, A. (2011). Using targeted analytics to improve talent decisions. *People and Strategy*, 34(2).
- Marler, J.H. & Boudreau, J.W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.

- Nahavandi, S. (2019). Industry 5.0- a human-centric solution. *Sustainability*, 11.
- Özçelik, B. (2017). İK'nın Geleceği Büyük Veride. *Hürriyet İK*. <https://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/iknin-gelecegi-buyuk-veride-40423034>
- Palazzeschi, L., Bucci, O. & Di Fabio, A. (2018). Re-thinking innovation in organizations in the industry 4.0 scenario: new challenges in a primary prevention perspective. *Front Psychol*, 9, 1-30. Özalp, Ç., & Hatipoğlu, Z. (2021). İş Gücü Planlamasında Dengenin Anahtarı: İnsan Kaynakları Analitiği. *İş'te Davranış Dergisi*, 6(1), 40-51. <https://doi.org/10.25203/idd.954212>
- Pillai, R., & Sivathanu, B. (2022). Measure what matters: descriptive and predictive metrics of HRM-pathway toward organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 3009-3029. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2020-0509>
- Potočan, V., Mulej, M., & Nedelko, Z. (2021), Society 5.0: balancing of Industry 4.0, economic advancement and social problems. *Kybernetes*, 50(3), 794-811. <https://doi.org/10.1108/K-12-2019-0858>
- Ramachandran, R., Babu, V., & Murugesan, V.P. (2023). Human resource analytics revisited: a systematic literature review of its adoption, global acceptance and implementation. *Benchmarking: An International Journal*, <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2022-0272>
- Rasmussen, T. & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236-242.
- Lawler, E. E., Levenson, A., & Boudreau, J. W. (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *Human Resource Planning*, 27(3), 27–35.
- Lei, H., Khamkhoutlavong, M. & Le, P.B. (2021). Fostering exploitative and exploratory innovation through HRM practices and knowledge management capability: the moderating effect of knowledge-centered culture. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 1926-1946.
- Sharma, A. & Sharma, T. (2017). HR analytics and performance appraisal system: a conceptual framework for employee performance improvement. *Management Research Review*, 40(6), 684-697, doi: 10.1108/MRR-04-2016-0084.
- Savaget, P., Geissdoerfer, M., Kharrazi, A. & Evans, S. (2019). The theoretical foundations of sociotechnical systems change for sustainability: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 206, 878-892.
- Shiroishi, Y., Uchiyama, K. & Suzuki, N. (2019). Better actions for society 5.0: using AI for evidence based policy making that keeps humans in the loop, *The IEEE Computer Society*, 52(11), 73-78.
- Shrivastava, S., Nagdev, K. and Rajesh, A. (2018). Redefining HR using people analytics: the case of Google. *Human Resource Management International Digest*, 26(2) 3-6. <https://doi.org/10.1108/HRMID-06-2017-0112>
- Sweeney, J. (2010). UnitedHealth group leverages predictive analytics for enhanced staffing and retention”, in Fitz-enz, J. (Ed.), *The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments*. AMACOM. 265-270.
- Şen, H. (2022). *Çalışma hayatında paradigma kayması: Endüstri 4.0 ile geleceğin mesleklerine bakış*. Ankara. İksad Yayınları.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. & Nyman, M. (2012). *İK dönüşümü: İnsan kaynaklarını dışarıdan içeriye doğru inşa etmek*. Çev. Emre Eren, Hümanist Kitap Yayıncılık
- Tüzüner, L. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme*. Beta Yayınları.
- Ünlü, M., & Bayraktar, O. (2017). İnsan kaynakları işlevlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(2), 78-96.

“HUMAN RESOURCES FOR HEALTH” DERGİSİNİN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ: 2003-2024

Dr. Öğr. Üyesi Arzu KURŞUN
Giresun Üniversitesi, a.kurshun@gmail.com

ÖZET

Human Resources for Health (HRH), insan kaynakları dünyasının önde gelen dergilerinden biridir ve bu alandaki araştırmalar üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Bu çalışma, derginin yıllar içindeki değişimini anlamayı ve insan kaynakları alanında ortaya çıkan konular hakkında bir özet sunmayı amaçlamaktadır. Analiz için bibliyometrik yöntemler kullanılmıştır. HRH, Mart 2024'ye kadar 1133 makale, 168 literatür inceleme, 32 not, 14 editöryel inceleme, 5 mektup ve 14 düzeltme yazısı yayınlamıştır. Çalışmaların H-indeksi 81'dir ve dergi, incelenen tarihler arasında tüm yazarların kendi alıntıları hariç olmak üzere toplam 36.649 atıf almıştır. Yayınlar açısından en önemli yıl 2021 (137) olmasına rağmen atıf yapılan yayın sayısı açısından 2009 (3413) yılıdır. Ayrıca Callaghan ve arkadaşlarının (2010) araştırması HRH'de en çok atıf yapılan makale (444) olmuştur. Amerika (ABD), toplam yayın (347) ve toplam atıf (8083) kategorilerinde lider ülkedir. Bu çalışma, insan kaynakları gibi gelişen bir alanda prestijli bir dergiyi takip etme ve özellikle sağlık alanında insan kaynakları süreçlerindeki gelişmeleri inceleme fırsatı sağlamıştır.

Anahtar Kelimeler: Human Resources for Health, İnsan Kaynakları, Sağlık, Bibliyometrik Analiz, Vosviewer

GİRİŞ

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) sağlık sistemlerini kapsamlı bir şekilde “temel amacı sağlığı geliştirmek, iyileştirmek veya sürdürmek olan tüm faaliyetler” olarak tanımlamaktadır ve bunu yaparken sağlık sisteminin halk sağlığı alanının ötesine geçtiğini açıkça kabul etmektedir. Ancak sağlık sistemine ilişkin yaygın anlayış, sağlık iş gücünün büyüklüğünü hafife almaktır (Durham ve ark., 2015).

Kamuoyu ve politika yapımcılar arasında, 2035 yılına kadar dünya çapında 12,9 milyon profesyonele ulaşacağı tahmin edilen mevcut ve gelecekteki büyük insan kaynakları yönetimi eksikliklerine ilişkin endişeler artmaktadır. Bu endişeler sıklıkla, bir yandan kronik bakıma yönelik artan talebin farkındalığıyla, bir yandan da sağlık profesyonelleri arasında son zamanlarda ortaya çıkan tükenmişlik eğilimiyle ilişkilidir (Tursunbayeva, 2019).

Sağlık profesyonellerinin uygun şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve işte tutulması, hem bu zorluğun üstesinden gelmede, hem de sağlık kuruluşlarının etkin yönetimini kolaylaştırmada ve hasta bakımının kalitesini iyileştirmede kritik faktörler olarak sıklıkla dile getirilmektedir. Bununla birlikte, pek çok sağlık kuruluşu eski insan kaynakları (İK) uygulamalarını sürdürmekte ve İK teknolojilerinin rolü, işleri yapmanın mevcut yollarını desteklemek olarak algılanmaktadır (Tursunbayeva, 2019).

Oysa sağlık profesyonellerinden oluşan sağlık hizmetlerine yönelik insan kaynakları, dünya genelindeki tüm ülkelerde sağlık sonuçlarının şekillendirilmesinde oldukça önemlidir. Bu tür insan kaynaklarının yeterli düzeyde bulunması, arzu edilen sağlık sonuçları için gerekli bir ön koşuldur (Motkuri ve Mishra, 2020). İnsan kaynakları “her ülkede sağlık sisteminin kalbi”, “sağlık sistemlerinin en önemli unsuru” ve “sağlık politikalarının kritik bir bileşeni” olarak tanımlanmaktadır. Ancak önemine rağmen insan kaynaklarının düşük gelirli ülkelerde sağlık sistemi gelişiminin ihmal edilen bir bileşeni olduğu konusunda fikir birliği bulunmaktadır (Hongoro ve McPake, 2004).

Literatür, sağlık hizmeti kalitesinin geliştirilmesinde insan kaynakları yönetiminin önemini ve teşviklerin, çalışmaya motivasyon sağlamanın ve yetkinliklere göre prim sistemini takip etmenin hastanelerde çalışan bireylerin performansını artırdığını ortaya koymuştur (Elarabi ve Johari, 2014). Doğal ekosistemin kaynaklarının korunması ve muhafaza edilmesi, çeşitli iş alanlarındaki karar vericilerin ve üst düzey yöneticilerin temel önceliği olarak kabul edilmektedir. Şu anda şirketler,

yöneticilerin temel organizasyonel kaynaklarını, yani insan kaynaklarını (İK) optimize etmek için yeni yollar bulmaya çalışmaktadır (Mousa ve Othman, 2020).

Harris ve arkadaşlarına (2007) göre insan kaynakları yönetimi, hem hastaların hem de hastaların sosyal geçmişlerinin çeşitliliğinin arttığı sağlık alanında önemli bir yönetim alanıdır. Çalışanlar, insan kaynakları yöneticilerinin küreselleşmenin, teknolojinin ve performans eğitiminin sağlık hizmetleri sunumu üzerindeki etkisine daha fazla odaklanmasını ve böylece hasta bakımının daha kaliteli olmasını talep etmektedir (Surji ve Sourchi,2020).

İK yönetimi ile örgütsel çıktılar arasındaki bağlantı, özellikle yeni tıbbi teknolojilerin sürekli olarak tanıtılmasına rağmen hizmet sunumunun, çalışan ile hizmet kullanıcısı arasındaki aracısız ilişkiye odaklandığı sağlık hizmetlerinde doğrudandır. Bu ortamlarda sağlık hizmeti sunumunun emek yoğun doğası, çoğu gelişmiş ülkede işgücü maliyetlerinin toplam sağlık bakımı maliyetlerinin yaklaşık üçte ikisini oluşturması gerçeğinde yansıtılmaktadır (Kessler, 2015).

Çalışan-hasta ilişkisi üç sağlık hizmeti ortamında yürütülmektedir: Birinci basamakta, ön saflarda bakımın esas olarak pratisyen hekimler tarafından sağlandığı yer; kronik hastalıkların çoğunlukla hastanın evinde veya mahalledeki tesislerde tedavi edildiği topluluk; ve ikincil olarak, akut durumların hastanede tedavi edildiği yer. Tüm bu ortamlarda çalışan-hasta ilişkisinin özü, vasıflı sağlık profesyonelleri tarafından üstlenilen periyodik değerlendirme, teşhis ve tedaviden, genel hemşirelik işgücü ve çok sayıda paramedikal ve klinik dışı destek çalışanı tarafından sağlanan daha rutin ancak temel bakıma kadar uzanmaktadır (Kessler, 2015).

Human Resources for Health (HRH) ise profili, planlaması ve performansına ve bunun sağlık hizmetlerinin etkinliği ile nüfus sağlığına, eşitliğine, erişimine, sosyal katılımına ve ekonomik büyümesine olan katkılarına artan ilgiyi desteklemeyi ve şekillendirmeyi amaçlamayan Q1 faktörlü bir dergidir. Derginin iki yıllık etki faktörü 4.5; beş yıllık etki faktörü ise 4.8'dir. 2023 yılında dergi yayınları 1.885.399 kez indirilmiştir. Derginin Cite faktörü ise 6.6'dır.

Dergi, sağlık işgücü politikası ve yönetişimi; sağlık emek piyasaları; işgücünün eğitimi, öğretimi ve geliştirilmesi; sağlık işgücü uygulaması ve yönetimi; sağlık iş gücünün hareketliliği ve göçü; iş tatmini, motivasyonlar ve kariyer kalıpları; beceri karışımı, performans ve sonuçlar; ulusal ve uluslararası düzeyde bilgi araçlarının ve uygulama mekanizmalarının geliştirilmesi gibi konularda literatüre katkılar sunmaktadır. Ayrıca dergi, Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) işbirliği ile yayınlanmakta ve MEDLINE, PubMed, Scopus, Social Sciences Citation Index gibi indekslerde taranmaktadır. Şu anki editörü Inês Fronteira (*Nova Üniversitesi*)'dir.

Bu çalışma, (1) derginin atıf ve yayın yapısı, (2) dergide yayınlanan en çok atıf alan 10 makale, (3) en üretken ve etkili yazarlar, (4) en üretken ve etkili ülkeler (5) en etkili bağlantılar gibi bilgileri analiz etmeyi amaçlamıştır. Dergiyi etkileyen faktörleri anlamak, okuyuculara yeni ortaya çıkan konulara ilişkin bir bakış açısı sağlamanın yanı sıra insan kaynakları yönetimi alanında bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu yönüyle çalışma araştırmacıların trend konuları daha iyi anlayabilmesini sağlayacaktır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada bibliyometrik analiz kullanılmıştır. Örneklem oluşturmak amacıyla HRH makaleleri ve yazarları gibi veriler Scopus veri tabanı üzerinden virgülle ayrılmış değerler (csv) dosya formatında kaydedilip, sıralanmıştır. Ayrıca 2003 ile Mart 2024 tarihleri arasındaki yayınlar esas alınmıştır. Bibliyometrik analiz yoluyla, araştırmaların (örn. makaleler) ve katkıda bulunanların (örn. yazarlar, kurumlar, ülkeler/bölgeler, fon sağlayıcılar, konu alanları) üretkenliği (örn. yayınlar) ve etkisi (örn. alıntılar) değerlendirilmektedir. Özellikle bu çalışmada Performans Analizi tekniği kullanılmaktadır. Ek olarak, bibliyometrik analiz ile ana temaları (örneğin, yönetim; işletme) ve alt konuları (örneğin, insan kaynakları yönetimi, liderlik, örgütsel davranış; tüketici davranışı, markalaşma, perakende) de analiz edilebilmektedir (Lim ve Kumar, 2024). Verilerin analizinde ve görselleştirilmesinde Vosviewer 1.6.18 versiyonu kullanılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

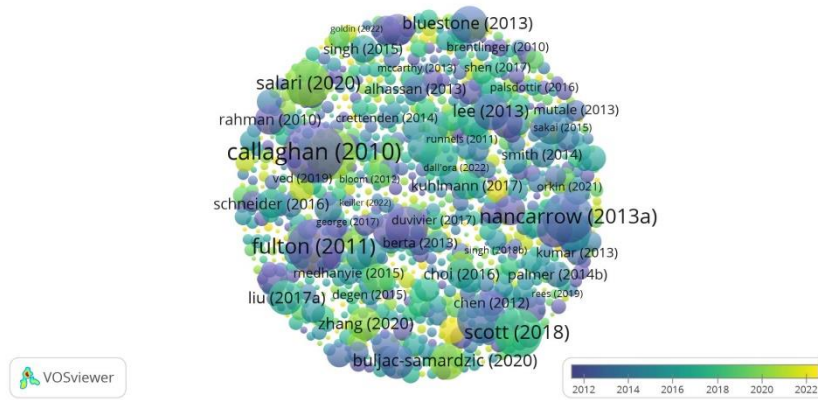
Bu bölümde Scopus'da 2003-2024 yılları arasında yer alan 'Human Resources for Health' dergisinin bibliyometrik sonuçları yer almaktadır. HRH'in atıf yapısı, en popüler yayınları, yazarları, ülkeleri ve

kurumları analiz edilmiştir. HRH, ilk yayın yılı olan 2003 yılında 12 makale yayınlamış ve bu makaleler toplamda 905 kez alıntılanmıştır. Mart/2024 yılı itibari ile 1133'ü makale olmak üzere 1367 çalışma incelenmiş ve dergi, incelenen tarihler arasında tüm yazarların kendi alıntıları hariç olmak üzere toplam 36.649 atıf almıştır. HRH, Mart 2024'e kadar 1133 makale, 168 literatür inceleme, 32 not, 14 editöryel inceleme, 5 mektup ve 14 düzeltme yazısı yayınlamıştır. Çalışmaların H-indeksi 81'dir. Yani 1366 makalenin en az 81'i atıf almıştır.

Yayınlar açısından en önemli yıl 2021 (137) olmasına rağmen atıf yapılan yayın sayısı açısından 2009 (3413) yılıdır. Tablo 1.'de 2003-2024 yılları HRH'de en çok alıntı yapılan makaleler verilmiştir. HRH'de en çok alıntılanan makale Callaghan ve arkadaşları (2010) tarafından yazılan 'A systematic review of task – shifting for HIV treatment and care in Africa' (444) olmuştur. Bu çalışmada özellikle Afrika'da nitelikli sağlık insan gücü sıkıntısı çeken bölgelerde daha az komplike olan görevlerin hekim dışı sağlık personeline kaydırılması incelenmiştir ve sonucunda en yaygın müdahalelerin hekimler tarafından hemşirelere kaydırıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca hemşirelerin görevlerine uyum sağladığı görülmüştür.

En çok atıflanan ikinci çalışma ise Fulton ve arkadaşları (2011) tarafından yazılan 'Health workforce skill mix and task shifting in low income countries: a review of recent evidence' (366)'tır. Çalışma özellikle az gelişmiş ülkelerdeki sağlıktaki insan gücü yeteneklerine odaklanarak görev kaydırma yönteminin uygulanabilirliğini araştırmıştır. Çalışmaya göre; sağlık hizmetlerinde personelin üretkenlik ve verimliliği destekleyen yetenekleri ön plana çıkarıldığında, bakıma ihtiyaç duyan nüfus için sağlık hizmeti daha fazla erişilebilir ve uygun maliyetli olacaktır. HRH'de yer alan ve en çok atıflanan üçüncü makale ise Nancarrow ve arkadaşları (2013) tarafından araştırılan 'Ten principles of good interdisciplinary team work' (307)'dir. Çalışmada etkili disiplinler arası ekip çalışmasını destekleyen özellik belirlenmiştir. Bunlar: pozitif liderlik ve yönetim özellikleri; iletişim stratejileri ve yapıları; kişisel ödüller, eğitim ve gelişim; uygun kaynaklar ve prosedürler; uygun beceri karışımı; destekleyici takım iklimi; disiplinler arası takım çalışmasını destekleyen bireysel özellikler; görüş netliği; bakımın kalitesi ve sonuçları; rollere saygı duymak ve anlamaktır. Şekil 1.'de en çok alıntılanan makalelerin görsel analizi verilmiştir.

Şekil 1: En çok alıntılanan makalelerin görsel analizi



Tablo 1.'de listelenen makaleler görev kaydırma, ekip çalışması, tükenmişlik, toplum sağlığı çalışanları, tıp eğitiminde e-öğrenme, sağlık çalışanlarında stres-anksiyete-depresyon, çalışma ortamının etkisi, hemşirelik rolü, etkili hizmet içi eğitim gibi trend konulara odaklanmaktadır. Bu durum ilgili konular araştırıldığında HRH'deki yayınların ön plana çıkmasını sağlamıştır.

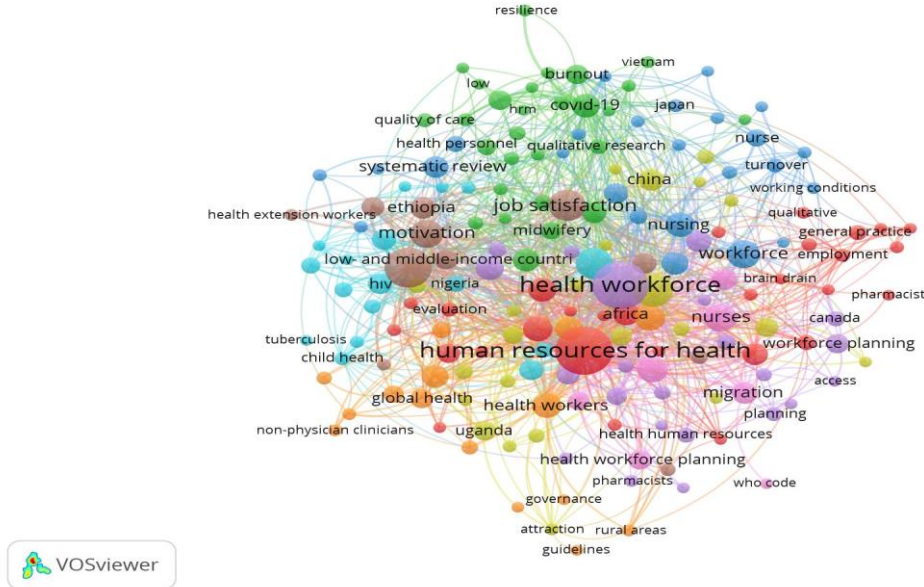
Tablo 1: 2003-2024 yılları HRH’de en çok alıntı yapılan makaleler

No	Toplam Atıf	Makale	Yazarlar	Yıl	Yıl başına düşen ortalama atıf sayısı
1	444	‘A systematic review of task – shifting for HIV treatment and care in Africa’	Callaghan ve ark.	2010	23.31
2	366	‘Health workforce skill mix and task shifting in low income countries: a review of recent evidence’	Fulton ve ark.	2011	25.41
3	307	‘Ten principles of good interdisciplinary team work’	Nancarrow ve ark.	2013	12.07
4	300	‘Burnout in nursing: a theoretical review’	Dall’ora ve ark.	2020	18.34
5	278	‘What do we know about community-based health worker programs? A systematic review of existing reviews on community health workers’	Scott ve ark.	2018	20.90
6	276	‘E-learning in medical education in resource constrained low- and middle-income countries’	Frehywot ve ark.	2013	14.80
7	238	‘The prevalence of stress, anxiety and depression within front-line healthcare workers caring for COVID-19 patients: a systematic review and meta-regression’	Salari ve ark.	2020	21.40
8	210	‘Increasing community health worker productivity and effectiveness: a review of the influence of the work environment’	Jaskiewicz ve Tulenko	2012	20.55
9	175	‘The impact of the advanced practice nursing role on quality of care, clinical outcomes, patient satisfaction, and cost in the emergency and critical care settings: a systematic review’	Woo ve ark.	2017	12.82
10	161	‘Effective in-service training design and delivery: evidence from an integrative literature review’	Bluestone ve ark.	2013	13.80

Derginin çalışmaları analiz edildiğinde, yıllar içinde dergide en fazla öne çıkan trend konular tespit edilmiştir. Tablo 2.’de 2003-2024 yılları arasında HRH’de en sık rastlanan anahtar kelimeler yer almıştır. Dergide ilgili yılda veya belirli zaman dilimlerinde en çok kullanılan anahtar kelimeler ve bağlantıları sunulmaktadır. Sağlıkta insan kaynakları, sağlık insan gücü, toplum sağlığı çalışanları, emeklilik, birinci basamak sağlık hizmetleri, iş tatmini, iş gücü, motivasyon, hemşireler ve insan kaynakları gibi birçok konu derginin genel yayın akışında önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle iş tatmini, sağlık insan gücü, toplum sağlığı çalışanları gibi konular hala ön plandadır. Göç, Çin, sağlık politikaları, iş akışı, HIV gibi konular üst sıralara tırmanırken; sağlık iş gücü piyasası, uzaktan çalışma, değerlendirme, koşullandırma, sağlığın teşviki gibi konular trend dışı kalmıştır. Şekil 2.’de, HRH’de yayınlanan çalışmaların yazar anahtar kelimelerinin birlikte bulunmasından kaynaklanan bibliyometrik bağlantıları gösterilmektedir.

Tablo 2: HRH'de en yaygın yazar anahtar kelimesi oluşumları

No	Anahtar Kelimeler	Etki	Toplam Bağlantı gücü
1	Sağlıkta İnsan Kaynakları	102	261
2	Sağlık İnsan gücü	99	216
3	Toplum sağlığı çalışanları	71	150
4	Emeklilik	48	160
5	Birinci basamak sağlık hizmetleri	44	115
6	İş tatmini	43	80
7	İş gücü	35	71
8	Motivasyon	35	90
9	Hemşireler	34	108
10	İnsan kaynakları	29	61
11	Hekimler	29	73
12	Sağlık çalışanları	28	77
13	Hindistan	27	67
14	Hemşirelik	27	71
15	COVID-19	26	63
16	Medikal eğitim	25	44
17	Görev kaydırma	24	61
18	Sağlık sistemleri	24	69
19	Afrika	23	73
20	Hizmet içi eğitim	22	56

Şekil 2: HRH'de en trend olan anahtar kelimeler, 2003-2024

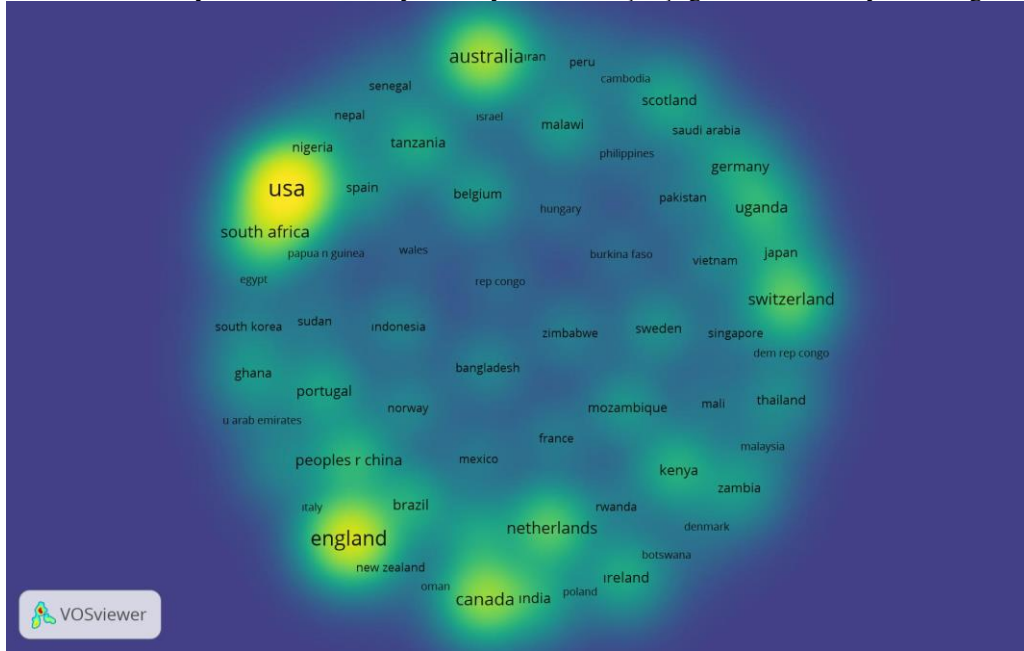
Ayrıca 2003-2024 yılları arasında en popüler HRH yazarlarının bağlı oldukları kurumlar da incelenmiştir. Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ), HRH'ye 66 çalışma ve 943 atıfla katkıda bulunmuş ve listenin ilk sırasında yer almıştır (Tablo 3). İngiltere Sağlık Bakanlığı ise 55 yayın, 1269 atıfla ikinci sırada yer almıştır. Üçüncü sırada ise 39 çalışma, 1113 atıfla London School Hygiene Tropical Medicine kurumu bulunmaktadır. Genel sıralama incelendiğinde Oxford, Washington, Ottawa ve Sydney üniversitelerinin ön sıralarda yer aldığı görülmüştür. Ayrıca Şekil 3.'de 2003-2024 yılları arasında en iyi HRH yazarlarının çalıştığı ülkeler bibliyometrik görselleştirme ile listelenmiştir. Toplam yayın (347) ve toplam alıntı (8083) kategorilerinde Amerika (ABD) lider ülkedir. ve Birleşik Krallık (219 çalışma, 5868 atıf) ve Avustralya (156 çalışma, 3469 atıf) sırasıyla ikinci ve üçüncü sırada yer almıştır. Dünya'nın birçok ülkesinden dergiye çalışmalar gönderilmiştir ve derginin ilk 10 sıralaması incelendiğinde Kanada (134 çalışma, 3315 atıf), Güney Afrika (102 çalışma, 3087 atıf), İsviçre (91

çalışma, 1691 atıf), Çin (62 çalışma, 923 atıf), Uganda (55 çalışma, 1217 atıf), Brezilya (49 çalışma, 441 atıf) gibi çok çeşitli ülkelerden yayınlar kabul edildiği tespit edilmiştir.

Tablo 3: HRH’de en çok çalışma yayınlayan kurumlar

No	Kurum	Yayımlar	Atıflar	Toplam bağlantı gücü
1	DSÖ	84	1334	107
2	İngiltere Sağlık Bakanlığı	55	1269	81
3	London School Hygiene Tropical Medicine	39	1113	60
4	Makarere Üniversitesi	35	704	56
5	Oxford Üniversitesi	33	643	56
6	Washington Üniversitesi	31	538	29
7	Ottawa Üniversitesi	30	504	42
8	Sydney Üniversitesi	28	620	30
9	Nova Lisboa Üniversitesi	28	391	24
10	Queen Margaret Üniversitesi	24	602	34
11	John Hopkins Enstitüsü	21	1019	30
12	İngiltere Halk Sağlığı	21	255	26
13	Cape Town Üniversitesi	21	1066	24
14	Western Cape Üniversitesi	21	794	24
15	Dalhousie Üniversitesi	20	446	37
16	Toronto Üniversitesi	19	960	25
17	Witwaterstand Üniversitesi	18	539	25
18	Monash Üniversitesi	18	519	21
19	British Colombia Üniversitesi	17	159	30
20	Liverpool Üniversitesi	17	307	24

Şekil 3: 2003-2024 yılları arasında en iyi HRH yazarlarının çalıştığı ülkelerin bibliyometrik görselleştirmesi



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, 21 yıllık bir geçmişe sahip olan ve Scopus veri tabanı ve çeşitli bibliyometrik göstergeler kullanılarak, derginin yıllar içindeki eğilimlerine bibliyometrik bir bakış açısı sunmak amacıyla HRH'nin yayın akışına odaklanmıştır. HRH'nin atıf yapısı, en popüler yayınları, yazarları, ülkeleri ve

kurumları gibi göstergeler analiz edilmiştir. Ayrıca derginin son yıllarda öne çıkan çalışma konularına da yer verilmiştir.

Bilimsel etkiyi ölçmek için pek çok yöntem bulunmakta olup makalenin kalitesini yansıtanın yanı sıra çalışmanın yapıldığı alandaki etkisini ölçmek için atıf analizleri gittikçe ön plana çıkmıştır. Bu durumda yayın yapılacak dergi içinde önem kazanmaktadır (Hamurcu ve Eren, 2017). Buna göre derginin özellikle 2006, 2009, 2013 ve 2015 yıllarındaki atıf sayıları dikkat çekicidir. Ayrıca genel toplamda da sağlık alanında insan kaynaklarına dayalı bir dergi olarak yıllara göre atıf sayısı oldukça iyi denebilecek düzeyde olduğu görülmüştür.

Yine dergide sağlıkta insan kaynakları, sağlık insan gücü, toplum sağlığı çalışanları, emeklilik, birinci basamak sağlık hizmetleri, iş tatmini, iş gücü, motivasyon, hemşireler gibi çalışma konuları ön plana çıkmıştır. HRH, özellikle sağlıkta çalışma koşulları alanında trend olan konuları ve çalışma alanlarını sunarak yeni araştırmacılara yol göstermektedir.

Bu çalışma, HRH'nin farklı açılardan değerlendirilmesini sağlamanın yanı sıra, özellikle insan kaynakları alanında çalışmak isteyen akademisyenler ve doktora öğrencileri için yol gösterici niteliktedir. Çünkü özellikle sağlık alanında insan kaynakları için en iyi yazarlarla işbirliği yapmak, keşfedilmemiş veya az araştırılmış konular hakkında bilgi sahibi olmak veya insan kaynakları alanındaki trendleri takip etmek için bu tür çalışmalar gerekli olmaktadır.

KAYNAKÇA

- Bluestone, J., Johnson, P., Fullerton, J., Carr, C., Alderman, J., & BonTempo, J. (2013). Effective in-service training design and delivery: evidence from an integrative literature review. *Human resources for health, 11*, 51. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-11-51>
- Callaghan, M., Ford, N. & Schneider, H. A systematic review of task- shifting for HIV treatment and care in Africa. *Hum Resour Health 8*, 8 (2010). <https://doi.org/10.1186/1478-4491-8-8>
- Dall'Ora, C., Ball, J., Reinius, M. *et al.* Burnout in nursing: a theoretical review. *Hum Resour Health 18*, 41 (2020). <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00469-9>
- Durham, J., Pavignani, E., Beesley, M., & Hill, P. S. (2015). Human resources for health in six healthcare arenas under stress: a qualitative study. *Human resources for health, 13*, 1-12.
- Elarabi, H. M., & Johari, F. (2014). The impact of human resources management on healthcare quality. *Asian journal of management sciences & education, 3*(1), 13-22.
- Jaskiewicz, W., Tulenko, K. Increasing community health worker productivity and effectiveness: a review of the influence of the work environment. *Hum Resour Health 10*, 38 (2012). <https://doi.org/10.1186/1478-4491-10-38>
- Frehywot, S., Vovides, Y., Talib, Z. *et al.* E-learning in medical education in resource constrained low- and middle-income countries. *Hum Resour Health 11*, 4 (2013). <https://doi.org/10.1186/1478-4491-11-4>
- Fulton, B.D., Scheffler, R.M., Sparkes, S.P. *et al.* Health workforce skill mix and task shifting in low income countries: a review of recent evidence. *Hum Resour Health 9*, 1 (2011). <https://doi.org/10.1186/1478-4491-9-1>
- Hamurcu, M., & Eren, T. (2017). Science Citation Index (SCI) Kapsamında Dergi Seçimi için Analitik Ağ Süreci Yönteminin Kullanılması. *Harran Üniversitesi Mühendislik Dergisi, 2*(2), 54-70.
- Hongoro, C., & McPake, B. (2004). How to bridge the gap in human resources for health. *The Lancet, 364*(9443), 1451-1456.
- Kessler, I. (2015). *Exploring the Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance in the Healthcare Sector. Oxford Handbooks Online.* doi:10.1093/oxfordhb/978019065023
- Lim, W. M., & Kumar, S. (2024). Guidelines for interpreting the results of bibliometric analysis: A sensemaking approach. *Global Business and Organizational Excellence, 43*(2), 17-26.

- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of cleaner production*, 243, 118595.
- Motkuri, V., & Mishra, U. S. (2020). Human resources in healthcare and health outcomes in India. *Millennial Asia*, 11(2), 133-159.
- Nancarrow, S.A., Booth, A., Ariss, S. *et al.* Ten principles of good interdisciplinary team work. *Hum Resour Health* 11, 19 (2013). <https://doi.org/10.1186/1478-4491-11-19>
- Salari, N., Khazaie, H., Hosseinian-Far, A. *et al.* The prevalence of stress, anxiety and depression within front-line healthcare workers caring for COVID-19 patients: a systematic review and meta-regression. *Hum Resour Health* 18, 100 (2020). <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00544-1>
- Scott, K., Beckham, S.W., Gross, M. *et al.* What do we know about community-based health worker programs? A systematic review of existing reviews on community health workers. *Hum Resour Health* 16, 39 (2018). <https://doi.org/10.1186/s12960-018-0304-x>
- Surji, K. M., & Sourchi, S. M. (2020). The essential role of human resources management in healthcare and its impact on facilitating optimal healthcare services. *Qalaai Zanist Journal*, 5(2), 1166-1188.
- Tursunbayeva, A. (2019). Human resource technology disruptions and their implications for human resources management in healthcare organizations. *BMC health services research*, 19 (1), 268.
- Woo, B.F.Y., Lee, J.X.Y. & Tam, W.W.S. The impact of the advanced practice nursing role on quality of care, clinical outcomes, patient satisfaction, and cost in the emergency and critical care settings: a systematic review. *Hum Resour Health* 15, 63 (2017). <https://doi.org/10.1186/s12960-017-0237-9>

YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI VE YARATICI ÖZ YETERLİLİK İLİŞKİSİNDE ÜST BİLİŞSEL FARKINDALIĞIN ROLÜ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Dr. Almula Umay KARAMANLIOĞLU
Başkent Üniversitesi, umaykaramanlioglu@gmail.com

Dr. İper İNCEKARA
Başkent Üniversitesi, iincekara@baskent.edu.tr

Doç. Dr. Ufuk BAŞAR
İstanbul Ticaret Üniversitesi, ubasar@ticaret.edu.tr

ÖZET

Bu araştırma, yenilikçi iş davranışı ile yaratıcı öz yeterlilik arasındaki ilişkide üst bilişsel farkındalığın rolünü ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Nitel araştırma kapsamında ele alına bu çalışmanın örneklemini kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak eğitim sektöründe görev yapan 30 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın yenilikçi iş davranışı ile ilgili sonuçlarında farklı ve zorlayıcı deneyimler, esneklik, motivasyon düzeyi, açık iletişim, yeni fikirleri araştırma, risk alma, takım çalışması ve çeşitliliği teşvik etme ve örgüt kültürü bulgularına ulaşılmıştır. Bununla birlikte araştırmanın bir diğer sonucu üst bilişsel farkındalıkla ilgili olarak yeni beceriler ve deneyimler, çevreyi algılama şekli ve öğrenme, öz farkındalık, bilgi birikimi, sosyal etkileşimler, düşüncelerini düzenleme ve karmaşık problemleri çözme ve duygusal zekâ yeterlilikleri olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmanın yaratıcı öz yeterlilikle ilgili olan kodları destekleyici ortam, özgüven, kişisel motivasyon, kişinin deneyimleri ve yaratıcılık, dışsal geribildirim ve başarılı bir yenilik olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma ile yenilikçi iş davranışı, yaratıcı öz yeterlilik ve üst bilişsel farkındalık kavramlarının etkileşimlerini derinlemesine anlamaya ve ilgili yazına farklı bir bakış açısıyla katkı sağlayıcı bir nitelikte olduğu düşünülebilir.

Anahtar Kelimeler: Yenilikçi iş davranışı, Üst bilişsel farkındalık, Yaratıcı öz yeterlilik

Giriş

Değişen iş koşullarda örgütler sürekli olarak verimliliği artırmanın ve yeniliği teşvik etmenin yollarını aramaktadır. Bu durumda örgütün büyümesi ve rekabetçi bir ortamda kalabilmesi için çalışanların yaratıcı iş davranışlarının etkin bir şekilde kullanmaları ve yaratıcı düşünme yeteneklerini kullanarak yenilikçi çözümler bulmaları beklenmektedir. Bu anlamda yenilikçi iş davranışını oluşturma bir örgüt içerisinde yenilikçi fikirlerin oluşmasına katkı sağlamada veya var olan bir fikrin geliştirilmesinde gerekli olan eylem ve tutumları içermektedir (Ven, 1986: Farr ve Ford, 1990). Bu eylemlerin ve tutumların örgütün inovasyon yeteneklerini artırmada ve rekabet avantajı sağlamalarında önemli bir yer tuttuğu düşünülebilir. Bu anlamda, bireylerin örgüt içerisinde yenilikçi düşünceleri ve bunu davranışlarına yansıtmaları onların kendi yaratıcı yeteneklerine güven duyması ve inanması ile başlayabilir. Çalışanların yenilikçi iş davranışları onları yaratıcı sonuçlar üretme yeteneğine sahip olduğu inancı olarak yaratıcı öz yeterliliklerini açıklamada yardımcı olabilir (Tierney ve Farmer, 2002). Bu da kişinin yaratıcı fikirler üretme ve yenilikçi çözümler bulma konusunda örgüt ile ilişkisini etkileyebilir.

Yaratıcı öz yeterlilik kavramı bireylerin belirli bir görevle ilgili kendi yaratıcılıklarını kullanma ve bunu kullanırken kendi yeteneklerine güven duyması ve yaratıcı çözümler bulma konusundaki inançlarından oluşur. Bu inançları etkili bir şekilde yönetmek için kişinin kendi düşünme ve zihinsel süreçlerini ne derece etkili kullandığı üst bilişsel farkındalık kavramının önemini ortaya koyabilir (Fleming ve Lau, 2014). Bu anlamda üst bilişsel farkındalık kişinin kendi zihinsel ve düşünmesi süreçleriyle ilgili olarak kendi düşüncelerini izleme, anlama, yönetme ve değerlendirme gibi bilişsel süreçleri kapsamaktadır (Efklides ve Sideridis, 2009: Nazarieh, 2016). Bu doğrultuda kişinin kendi yeteneklerine olan inancı ve

güveni arttıkça üst bilişsel farkındalık düzeyinin de artabileceği ve bu doğrultuda kendi yaratıcı ve yenilikçi davranışlarının daha iyi anlama ve yönetme becerisine sahip olabileceği düşünülebilir (Hargrove ve Nietfeld, 2015). Kişilerin yaratıcı öz yeterlilikleri ve yenilikçi iş davranışı etkileşimindeki bu süreç kişilerin yaratıcı potansiyellerini etkili bir şekilde ortaya koymasına ve inovasyon kapasitelerini arttırmalarında yardımcı olabilir. Bu anlamda yaratıcı öz yeterlilik ve bilişsel süreçler arasında önemli bir ilişki olabileceği düşünülebilir. Bu ilişkiden yola çıkarak bireylerin örgüt içerisindeki yenilikçi iş davranışı ve yaratıcı öz yeterlilik etkileşiminde üst bilişsel farkındalığın rolü nitel araştırma kapsamında ele alınmak istenmiştir. Bu doğrultuda, bu araştırma ile çalışanların öznel deneyimlerine ve algılarına odaklanarak, üstbilişsel farkındalığın yenilikçi iş davranışına ve yaratıcı öz yeterliliğe katkıda bulunduğu veya bunları geliştirdiği temel mekanizmaları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Kuramsal Çerçeve

Yenilikçi İş Davranışı

Yenilikçi iş davranışı, hızla gelişen iş ortamlarına uyum sağlamayı, büyümeyi ve rekabet gücünü korumayı amaçlayan kuruluşlar için hayati öneme sahiptir. Bu kavram, örgütlerde yeni fikirleri, süreçleri ve ürünleri beslemenin ve yeniliği destekleyen eylemleri teşvik etmenin önemini vurgulamaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2008). Kanter'in (1988) önerdiği gibi, organizasyonel özellikler ve belirli iş davranışları yeniliğe ulaşmanın anahtarıdır. Yeniliğin bütünleştirici problem çözme, sınırları genişletme, risk alma ve proaktif problem çözme ile teşvik edildiğinin altını çizmektedir. Bütünleştirici problem çözme, işlevler arası iş birliğini ve yenilikçi sonuçları kolaylaştırmak için çeşitli departmanlardaki çalışanları bir araya getirmeyi içermektedir (Kanter, 1985). Ayrıca sınır genişletmeyi, dış bilgileri iç çabalarla bütünleştirmek için çalışanları müşteriler ve tedarikçiler gibi dış paydaşlarla bağlantılandırmak olarak tanımlanmaktadır. Dahası, risk alma, organizasyonların başarısızlık riskiyle karşı karşıya olsa bile yeni alanlara girmelerine izin veren önemli bir unsur olarak gösterilmektedir (Kanter, 1979).

Literatürde yenilikçi iş davranışına ilişkin çeşitli birbirini tamamlayan bakış açıları sunulmaktadır. Ven (1986) bu davranışın, yeni fikirlerin tasarlanması, yöntemlerin ve süreçlerin uyarlanması ve başarıya ulaşmak için stratejik eylem yoluyla direncin üstesinden gelinmesi süreci olarak öneminin altını çizmektedir. De Jong ve Den Hartog (2010) çalışmalarında, yenilikçi iş davranışını dört boyutta fikir üretme, fikir geliştirme, fikir gerçekleştirme ve fikir savunuculuğu olarak incelemektedir. Fikir üretimi, çalışanların mevcut süreçleri geliştirmek için yenilikçi çözümler ve alternatifler yaratmasını içerir. Fikir geliştirme, çalışanların fikirlerinin kabul ve destek kazanması için savunuculuğuna odaklanır. Fikirlerin hayata geçirilmesi, bu kavramların engellere rağmen hayata geçirilmesiyle ilgilidir, proje yönetimi becerileri ve ekip çalışması gerektirir. Son olarak fikir savunuculuğu, fikirlerin gerekli desteği kazanmasını sağlamak için kaynaklarda gezinmeyi ve geliştirme ve uygulama aşamalarındaki zorlukların üstesinden gelmeyi içermektedir. Buradan hareketle çalışmanın ilk araştırma sorusu aşağıdaki gibidir.

AS1. Çalışanların yenilikçi iş davranışlarının ortaya çıkmasında önemli olan göstergeler nelerdir?

Bireylerin örgütsel süreçteki katkısı onların sadece yenilikçi iş davranışlarını ortaya çıkarmada sınırlı kalmaz aynı zamanda onların bilişsel faaliyetlerini ne derece etkili kullandığına da bağlıdır. Bu doğrultuda bireylerin örgütsel faaliyetlerdeki süreçlerinde problemleri daha iyi analiz etme ve yaratıcı çözümler bulma gibi konularda üst bilişsel farkındalıkları da önemli rol oynamaktadır.

Üstbiliş ve Üstbilişsel Farkındalık

Üstbiliş kavramı, (Flavell, 1976) öncü çalışmasıyla psikoloji literatüründe öne çıkmıştır. Üstbiliş, bireyin algı ve hafıza ile ilgili görevlerde kendi düşünce süreçlerini anlamasını içermektedir (Fleming ve Lau, 2014). Flavell (1979) yaptığı bir başka çalışmada bilgi ile üstbilişsel düzenleme arasında ayırım yaparak bireylerin bilişsel işlevlerini nasıl denetleyebileceğini ve ayarlayabileceğini vurgulamıştır. (Efklides ve Sideridis, 2009). Üstbilişsel farkındalık, bireyin kendi süreçlerini bilinçli olarak gözlemleme ve yansıtma kapasitesini ifade etmektedir (Flavell, 1979). Aynı zamanda bireyin güçlü ve zayıf yönlerini fark ederek düşünme ve öğrenme yaklaşımlarını uyarlamalarına olanak tanımaktadır (Mokhtari ve Reichard, 2002). Dolayısıyla üstbilişsel yetenekler, bireyin bilişsel işlemlerine hakim

olmayı (Efklides ve Sideridis, 2009) ve edinilen bilgiye dayalı olarak planlama, izleme, değerlendirme ve yeni stratejiler geliştirme gibi becerileri ifade etmektedir (Anderson ve Walker, 1991) Öğrenmeyle bağlantılı bilişsel işlemleri denetlemek ve yönlendirmek için hayati önem taşıyan karmaşık bir düşünme düzeyini temsil etmektedir (Livingston, 2003). Üstbilişin önemi bu noktada, bireylerin bilgiyi işlemede ve problem çözmeye problemlerle veya zorluklarla karşılaştıklarında bilişsel aktivitelerini yönetmelerine yardımcı olmanın yanı sıra etkili öğrenme stratejilerini teşvik etmedeki rolünde yatmaktadır (Efklides ve Sideridis, 2009). Böylelikle, zihinsel süreçleri bilinçli olarak gözlemleme ve yansıtma yeteneğiyle (Flavell, 1979), bireyin kendi güçlü yönlerini ve sınırlamalarını fark ederek düşünme ve öğrenme yaklaşımlarını ayarlamasına olanak tanır (Mokhtari ve Reichard, 2002).

Üstbiliş bireyin kendi bilişsel süreçleri hakkındaki bilgisi ve bu süreçlerin düzenlenmesi gibi iki temel boyutu kapsamaktadır (Young ve Fry, 2008). Üstbilişin bir alt bileşeni olan üstbilişsel bilgi, bireyin bilişsel işlevlerini anlaması ile ilgilidir (Baker ve Brown, 1984). Özellikle üstbilişsel bilgi, bilişsel stratejilerini, inançlarını ve problem çözme yaklaşımlarını anlaması ve yönetmesi de dahil olmak üzere bireyin bilişsel yeteneklerine ilişkin farkındalığını ifade etmektedir (Schraw, 1998; Lin, Moore ve Zabrocky, 2000). Flavell tarafından tanımlandığı üzere, üstbilişsel düzenleme boyutu, bilişsel faaliyetlerin gözetimini ve ayarlanmasını içermektedir. Bu düzenleme yönü, planlama, izleme, değerlendirme ve bilginin işlenmesi gibi stratejileri birleştirerek kişinin bilişsel süreçlerini etkili bir şekilde yönetmek için oldukça önemlidir (Meijer, Sleegers, Elshout-Mohr, Daalen-Kapteijns, Meeus ve Tempelaar, 2013; Nazarieh, 2016).

Üstbilişsel farkındalık, bahsedilen özellikleriyle örgütsel faaliyetler bağlamında problem çözme ve karar verme becerilerini geliştirmek önemli role sahiptir (Geiwitz, 1993). Buradan hareketle çalışmanın üst bilişsel farkındalıkla ilgili araştırma sorusu aşağıdaki gibidir.

AS2. Çalışanların üstbilişsel farkındalık düzeyleri nelerdir?

Bireylerin örgüt içerisindeki üst bilişsel farkındalıkla ilgili yetenekleri onların yaratıcı öz yeterliliklerini geliştirmesinde yardımcı olabilir. Kendi düşünme süreçlerini daha iyi yönetebilen bireyler örgüt içerisinde yaratıcı çözümler üretme konusundaki inanç ve güven düzeylerini etkileyebilir.

Yaratıcı Öz Yeterlilik

Öz-yeterlilik, bireylerin belirli durumlarına bağlı olarak kendi performanslarını başarabileceklerine dair inançlarını ifade eder (Bandura, 1997). Bireylerin kendileriyle ilgili neyi başarabilecekleri bu süreçteki deneyimlerini ve ne kadar çaba harcadıklarını etkileyebilir (Haase, Hoff, Hanel, ve Innes-Ker, 2018). Sosyal bilişsel teoriye göre öz yeterlilik bireylerin yaratıcılık ve motivasyonel bir rol oynar (Bandura, 1997). Sosyal bilişsel teoriye göre bireylerin yaratıcı ve rutin davranışları arasındaki denge örgütlerin başarı ve gelişimi için belirleyici bir faktör olabilir. Örgütsel bağlamda yaratıcı öz yeterliliğin yaratıcılık ve yaratıcı görev performansı gibi değişkenlerle ilişkili olduğu desteklenmektedir (Choi, 2004; Jaussi, Randel, ve Dionne, 2007). Bu ilişki, bireylerin örgüt içerisinde özellikle yaratıcı görevlerde bireyin performansını etkileyebileceği gibi örgütün başarısını da artırabileceği düşünülebilir.

Bu yüzden, “yaratıcı ve rutin davranışsal seçenekler arasındaki rekabeti göz önünde bulundurmak, yaratıcılığı organize etmek için özellikle önemli olabilir” (Ford, 1996:1116).

Motivasyon açısından önemi nedeniyle öz yeterlilik kavramı bireyin yaratıcı yeteneklerinden oluşan inancını etkileyebilir. Yaratıcı öz-yeterlilik yapısı insan eylemleriyle ilgili olarak sosyal bilişsel teoriye kadar dayanmaktadır (Bandura, 2001). Yaratıcı öz yeterlilik, bireylerin yaratıcı sonuç üretme yetenekleriyle ilgili olarak sahip olduğu inançlardan oluşur (Tierney ve Farmer, 2002). Örgütlerde önemli bir rol oynayan öz yeterlilik kavramı teorik anlamda yaratıcılık modelinin gelişmesine de olanak vermiştir (Ford, 1996). Bu anlamda yaratıcı öz yeterlilik kavramı örgütsel bağlamda yeni dinamiklerin oluşmasında belirleyici bir rol oynayabilir. Yaratıcı öz yeterlilik çalışanların yaratıcılıklarını artırmada önemli bir yere sahip olarak onların yaratıcı potansiyellerini harekete geçirmede ve yaratıcı sonuçlar sağlamada belirleyici bir rol oynamaktadır (Jaiswal ve Dhar, 2015). Yaratıcı öz yeterlilik aynı zamanda bireylerin yaratıcılıkla ilgili kararları, çaba miktarını ve kalıcılık seviyesini belirlemede bir rol oynayan bir öz değerlendirme şekli olarak düşünülebilir (Yang ve Cheng, 2009). Bu anlamda yaratıcı öz yeterlilik örgüt içerisinde bireylerin yaratıcı performanslarının sağlanmasında ve örgütün yenilik yapmasında gerekli olan yenilik yapma girişimine önemli bir unsurdur (Tierney ve Farmer, 2011). Yüksek yaratıcı

öz yeterliliğe sahip bireylerin herhangi bir potansiyel başarısızlık riskini ve çeşitli engelleri yönetebileceği ve daha fazla öz motivasyon seviyesine sahip olduğunu göstermektedir (Vally ve diğerleri, 2019). Yaratıcı ve öz-yeterliliği yüksek bireylerin zihinsel kaynakları ve eylem planlarını harekete geçirme gibi durumsal ihtiyaçları karşılamada kendilerini motive ettiği düşünülmektedir (Michael, Hou, ve Fan, 2011).

AS3. Çalışanların yaratıcı öz yeterlilik düzeyleri nelerdir?

Çalışanların örgüt içerisindeki yaratıcı öz yeterlilikleri onların yenilikçi iş davranışına katkıda bulunabileceği gibi kendi düşünme süreçlerinde, bilgiyi işleme ve problem çözme stratejileri gibi bilişsel süreçlerinde etkin bir rol oynayabilir.

Yenilikçi İş Davranışı, Yaratıcı Öz yeterlilik ve Üstbilişsel Farkındalık Etkileşimi

Öz yeterliliğin yaratıcılıkla ilgili potansiyel etkileşimini ortaya koymada yaratıcı öz yeterlilik kavramı ön plana çıkmaktadır. Herhangi bir görevi yaratıcı bir şekilde ortaya koymada algılanan güven düzeyi yaratıcı öz yeterliliği açıklamada yardımcı olabilir (Beghetto ve Karkowski, 2017). Bandura (1997) yaratıcı öz yeterlilik kavramını bireylerin belirli bir yaratıcı performanslarına dayalı olarak gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklerin dahil olduğu inançlardan oluştuğunu öne sürmüştür. Bu doğrultuda kişinin kendisiyle ilgili öz yeterlilik inancı kişinin yaratıcı süreçteki inancını etkileyebilir. Kişinin kendisiyle ilgili olan inancı daha fazla riske girmeye, yeni deneyimler yaşamaya ve yenilikçi düşünmesine neden olabilir. Yaratıcılık ve yenilikçilik örgütün başarılı olmasında önemli olan iki önemli kavramdır (Diliello ve diğerleri, 2011). Yapılan çalışmalar, çalışanların yaratıcı öz yeterliliklerinin yaratıcı performansını arttırdığı (Tierney ve Farmer, 201; Mathisen, ve Bronnick, 2009) ve firma inovasyonunu olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir (Hallak ve diğerleri, 2018). Bununla birlikte yaratıcı öz yeterliliği yüksek olan bireylerin örgüt içerisinde fikir üretme ve bu fikirleri uygulama konusunda kendi bilgi ve becerilerinden yararlanabilecekleri için yenilikçi davranışlarla meşgul olmayı seçecekleri düşünülmektedir (Jiang ve Gu, 2017). Bu anlamda örgüt içinde fikir üretme ve uygulama süreçlerinde kendi yeteneklerine güvenen kişilerin yenilikçi iş davranışıyla ilgili adımlar atmaya daha eğilimli olduğu düşünülebilir. Bununla birlikte yaratıcı öz yeterlilikleri yüksek olan bireylerin örgüt içerisinde belirsizleri ve zorlukları ele alma konusunda da kendilerini daha yetkin hissetme eğiliminde olabileceği düşünülebilir (Richter, van Knippenberg, Hirst ve Baer, 2012). Bu anlamda, yenilikçi yaklaşımlar geliştirme konusunda daha istekli olabilirler. Gong, Huang ve Farh (2009) çalışmalarında, yüksek düzeyde yaratıcı öz yeterliliğe sahip bireylerin, yalnızca yeni fikirler önermeye daha yatkın olduklarını, aynı zamanda yeniliğin önündeki engelleri aşma konusunda daha ısrarcı olduklarını göstermektedir. Tierney ve Farmer (2002), yaratıcı çıktuları teşvik etmede öz-yeterlilik inançlarının önemini vurgularken, yaratıcı öz-yeterliliği yüksek olan bireylerin yaratıcı çabalara katılma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve yenilikçi iş davranışıyla doğrudan bir bağlantı olduğunu iletmişlerdir. Bu da yaratıcı öz yeterliliğin yeniliğin kritik bir öncüsü olarak, bireyin yaratıcı sonuçlar üretme becerisine olan inancını göstermektedir (Tierney ve Farmer, 2002). Yukarıdaki kuramsal ilişkiye dayanarak araştırmanın dördüncü ve beşinci araştırma soruları aşağıdaki gibidir.

AS4. Üst bilişsel farkındalık düzeyi ile yenilikçi iş davranışı arasında nasıl bir etkileşim vardır?

AS5. Üst bilişsel farkındalık, bireylerin yenilikçi iş davranışı ve yaratıcı öz yeterlilik algılarını nasıl değiştirir?

Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın temel amacı, yenilikçi iş davranışı ile yaratıcı öz-yeterlilik arasındaki ilişkiyi şekillendirmede üstbilişsel farkındalığın rolünü araştırmaktır. Bu çalışma, bireylerin bilişsel süreçlerine ilişkin farkındalıklarının ve düzenlemelerinin, iş yerinde yenilikçi davranışlarda bulunma ve kendi yaratıcı potansiyellerini algılama yeteneklerini nasıl etkilediği araştırılmak istenmektedir. Araştırma, çalışanların öznel deneyimlerine ve algılarına odaklanarak, üstbilişsel farkındalığın yenilikçi iş davranışına ve yaratıcı öz yeterliliğe katkıda bulunduğu veya bunları geliştirdiği temel mekanizmaları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Çalışan deneyim ve davranışlarının ayrıntılı incelemesi yoluyla bu çalışma, bireylerin zorluklarla başa çıkmak, yaratıcılığı teşvik etmek ve mesleki faaliyetlerinde yeniliği geliştirmek için üstbilişsel stratejileri nasıl kullandıklarına dair ön görüş sağlanmak istenmektedir.

Araştırma tasarımı, çalışanların deneyimlerine derinlemesine odaklanan, onların algılarını, duygularını ve eylemlerini şekillendiren yapı ve kalıpları ortaya çıkaran fenomenoloji olarak seçilmiştir. Araştırmanın evrenini eğitim sektörü oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak eğitim sektöründe görev yapan 30 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma soruları ve çalışmanın amacı doğrultusunda içerik analizi yöntemi tercih edilmiştir. Yöntemde, içeriğin sınıflandırılmasına yönelik olarak kavramları temsil eden bir kodlama şeması oluşturulmuş, ardından kodlama listesine göre temalar oluşturulmuş, veriler incelenerek kodlara ve temalara göre düzenlenmiş ve analizlerde QDA Miner 6 yazılımı kullanılmıştır.

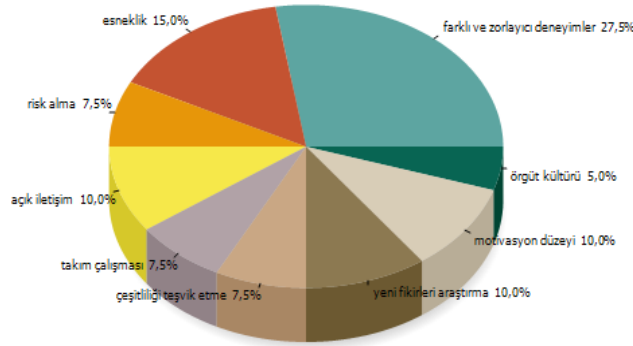
Araştırmanın geçerliliğinin sağlanmasında, geniş bir literatür incelemesi yapılarak kodlama kategorileri belirlenmiştir ve bu bilgiler doğrultusunda mülakat soruları oluşturulmuştur. Kod şemasının geliştirilmesinde uzman görüşlerine başvurulmuş ve bir ön çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu ön çalışma ile kod şemasının araştırma sorularına uygunluğu denetlenmiş ve her bir kod için açık tanımlamalar yapılarak kodlama sürecinin tutarlılığı sağlanmıştır. Araştırmanın güvenilirliğine yönelik olarak, kodlama işlemi detaylı bir şekilde belgelenmiştir. Ayrıca, farklı kodlayıcıların aynı sonuçları elde etme oranı, ön çalışmalar aracılığıyla değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, kodlayıcılar arasında teyit sağlanmış ve verilerin tutarlılığı güçlendirilmiştir.

Bulgular

Yenilikçi İş Davranışı

Aşağıda yer alan Şekil 1’de yenilikçi iş davranışıyla ilgili araştırmanın bulguları yer almaktadır. Araştırmanın sonucuna göre katılımcıların cevapları doğrultusunda oluşturulan kodlar %27,5 farklı ve zorlayıcı deneyimler, %15 esneklik, %10 motivasyon düzeyi, açık iletişim, yeni fikirleri araştırma, %7,5 risk alma, takım çalışması ve çeşitliliği teşvik etme yer alırken %5 örgüt kültürü olduğu görülmektedir.

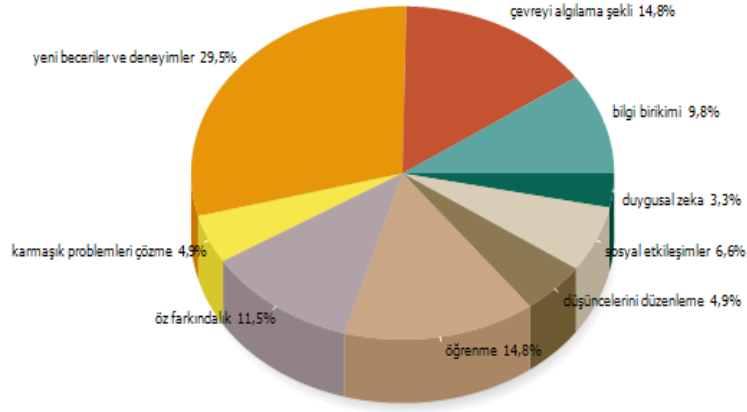
Şekil 1: Yenilikçi iş davranışı



Üst Bilişsel Farkındalık

Aşağıda katılımcıların cevapları doğrultusunda oluşturulan kodlar aşağıdaki Şekil 2’de yer almaktadır. Araştırmanın sonucuna göre en çok dağılımı alan kodlar %29,5 yeni beceriler ve deneyimler, %14,8 çevreyi algılama şekli ve öğrenme, %11,5 öz farkındalık, %9,8 bilgi birikimi, %6,6 sosyal etkileşimler, %4,9 düşüncelerini düzenleme ve karmaşık problemleri çözme ve %3,3 duygusal zekâ yer almaktadır.

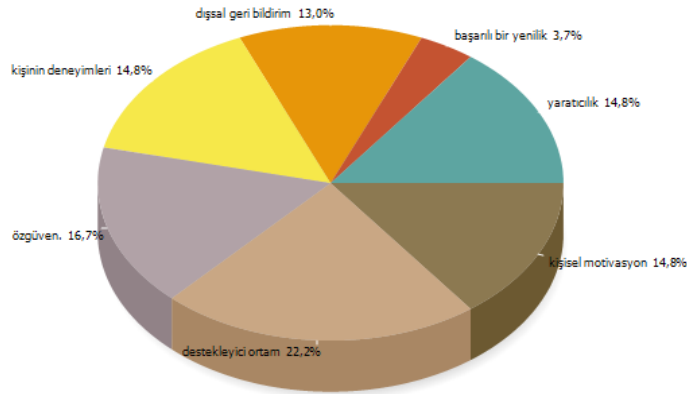
Şekil 2: Üst bilişsel farkındalık



Yaratıcı Öz yeterlilik

Aşağıda yer alan Şekil 3'te görüldüğü üzere yaratıcı öz yeterlilikle ilgili araştırmanın bulguları yer almaktadır. Araştırmanın sonucuna göre katılımcıların cevapları doğrultusunda oluşturulan kodlar %22,2 destekleyici ortam, %16,7 özgüven, %14,8 kişisel motivasyon, kişinin deneyimleri ve yaratıcılık yer alırken daha sonra %13 dışsal geribildirim ve %3,7'lik dilimle başarılı bir yenilik kodu yer almaktadır.

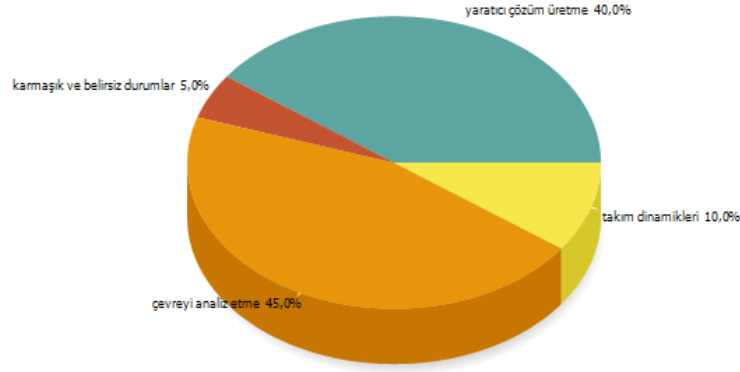
Şekil 3: Yaratıcı öz yeterlilik



Üst Bilişsel farkındalık ve Yenilikçi İş Davranışı

Aşağıda yer alan Şekil 4'te üst bilişsel farkındalık ve yenilikçi iş davranışı arasındaki etkileşimi gösteren kodların dağılımı yer almaktadır. Araştırmanın sonucuna göre en çok dağılımı alan kod %45'lik bir dilimle çevreyi analiz etme yer alırken daha sonra %40 yaratıcı çözümler üretme %10 takım dinamikleri ve %5 karmaşıklar ve belirsiz durumlar gelmektedir.

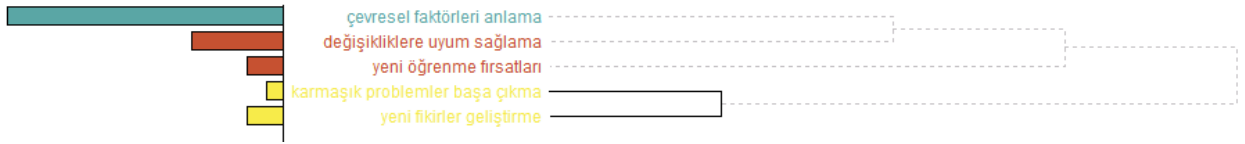
Şekil 4: Üst Bilişsel farkındalık ve yenilikçi İş davranışı



Dendrogram

Dendrogram, belirli kavramları hiyerarşik bir düzen içinde sıralayarak ilişkilendiren ve genellikle bir ağaç diyagramı olarak görselleştiren programlardır. Aşağıdaki Şekil 5'te dendrogram boyutların birbirleriyle olan ilişkisinin benzerlik ve birleşme düzeyini göstermektedir.

Şekil 5: Dendrogram



Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmayla, yenilikçi iş davranışı ile yaratıcı öz yeterlilik arasındaki ilişkide üst bilişsel farkındalığı etkisi ortaya çıkarılmak istenmiştir. İlk olarak, yenilikçi iş davranışıyla ilgili kodların dağılımı incelendiğinde, farklı ve zorlayıcı deneyimlerin işyerinde yeniliğin baskın güçleri olduğunu göstermektedir. Bu bulgu Amabile ve arkadaşlarının (1996) çalışmalarında, zorlu çalışma ortamlarının, insanları sınırlarının ötesini keşfetmeye ve sorunlara farklı açılardan yaklaşmaya teşvik ederek yaratıcılığa ilham verebileceğini belirtmişlerdir. Esnek olmanın ve iletişim kurmanın önemi, uyarlanabilir ve şeffaf bir örgüt kültürünün, fikir alışverişini ve yaratıcılığın teşvik edilmesinde destekleyici bir faktör olarak Anderson ve arkadaşlarının, 2014 çalışmalarında ele alınmıştır. Ayrıca kod dağılımında yer alan motivasyon düzeyini destekler şekilde, Amabile (1993), içsel motivasyonun yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etmede rol oynadığını öne sürmektedir. Motivasyona sahip çalışanların fikirleri keşfetme ve zorlu sorunları özveriyle çözmeye eğilimi göstermektedir. Ayrıca yeni fikirlerin araştırılması sürekli öğrenmeyi ve merakı teşvik eden örgüt ortamının yaratılmasında yardımcı olmaktadır. Bu durumda mesleki gelişim için kaynaklar sağlayan örgütler entelektüel çeşitliliği ve fikir üretimini teşvik eden işlevler arası işbirlikleri için fırsatlar yaratabilmektedir (Leonard-Barton, 1995). Dağılımda yer alan bir başka kod olan risk alma ise, yeniliği teşvik eden bir unsur olarak öne çıkmaktadır. McGrath (2001), önceden öngörülen riskleri tolere edebilen, başarısızlıklardan çıkarımlar yaparak öğrenme ve gelişimi için destekleyen bir faktör olarak gören bir örgüt ortamının yenilikçilik fırsatları değerlendirerek çıktı elde etmesinde önemli ölçüde etkili olabilir. Çalışanların risk alma yönündeki teşvik, zorluklara karşı örgütsel açıdan dayanıklı ve yenilikçi örgüt kültürünün teşvik edilmesinde önemli rol oynayabilir. Ekip çalışması ve çeşitliliği destekleme kodları ise, yenilikçiliği teşvik etmek için grup halinde çalışmanın ve çeşitliliğin önemini vurgulamaktadır. Ekip çalışması, problem çözmeyi ve sonuçlara yol açan yaratıcılığı geliştiren bakış açıları geliştirmektedir (Cox, 1993 ve Page, 2007). Etkili ekip çalışmasıyla, fikirlerin verimli bir şekilde geliştirilmesi ve eyleme geçirilmesi için bir ortam sağlanmasını teşvik eder. Tüm bu bulgular, De Jong ve Den Hartog'un (2010) örgütlerde

yenilikçi olmanın, fikir üretme ve bunları hayata geçirme gibi deneyimler ve destekleyici bir örgüt kültürü gerektiren yönleri içerdiği yönündeki görüşünü desteklemektedir.

Üstbilişsel farkındalığa yönelik kod dağılımları, yeni beceriler ve deneyimler ile çevreyi algılama ve öğrenme şekline güçlü bir vurgu yaparak üstbilin bireyin bilişsel süreçlerinin farkındalığının yanı sıra, öğrenmeyi ve uyumu geliştirmek için bu süreçlerin düzenlenmesini tanımlamaktadır. Düşünceleri organize edebilme ise, dinamik örgüt ortamlarında etkili problem çözme ve öğrenme için üstbilişsel farkındalığın önemini gösteren diğer vurgusu yapılan bulgulardır (Efklides ve Sideridis 2009). Öz-farkındalığın ve bilgi birikiminin yenilikçi bir zihniyeti teşvik etmeyi desteklediğine dair bulgular ise, üstbilişsel stratejilerin örgüt ortamında çalışanların öğrenme ve uyum sağlamsında destekleyici bir faktör olarak ön plana çıktığını göstermektedir (Schraw ve Dennison, 1994). Ayrıca katılımcılar sosyal etkileşimler ve duygusal zeka bulgularını üst bilişsel farkındalığın unsurları olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar, Salovey ve Mayer'in (1990) duygusal zekayı, başkalarının hislerini ve duyguları arasındaki farkı izleme ve bu bilgiyi kişinin düşünce ve davranışlarını yönlendirmek için kullanma kapasitesi olarak tanımlayan araştırmasıyla desteklenmektedir. Ayrıca bu beceri, profesyonel iş ortamında başarılı kişilerarası ilişkiler ve işbirlikleri için gerekli olan kişisel farkındalık ve düzenleyici yetenekler gerektirdiğinden üst bilişsel farkındalıkla yakından bağlantılı olduğunu göstermektedir. Düşüncelerini düzenleme ve karmaşık problemleri çözme bulgusu ise, çalışanların işlevlerini planlama, denetleme ve değerlendirme süreçlerini kapsayan üstbilin bilişsel düzenleme unsuru olduğunu göstermektedir (Flavell, 1979). Bu becerilere, çalışanların farklı ve karmaşık görevlerin yönetilmesinde yenilikçi süreçlerin uygulanmasında ihtiyaçları vardır. Bu beceriler, verimli üstbilişsel stratejilerin bireylere, ihtiyaç duydukları kaynakları organize etmelerine, önceliklendirmelerine ve dağıtmalarında yardımcı, görevleri yerine getirmelerinde destekleyici olmasından dolayı önemlidir (Schraw ve Dennison, 1994).

Araştırma bulgularından katılımcıların yaratıcı öz yeterliliklerini anlamaya yönelik soruların yanıtları incelendiğinde ise, destekleyici ortam ve özgüven kodları, yaratıcı öz yeterliliğin önemli ölçüde dış geribildirim ve daha geniş sosyal bağlam tarafından şekillendiğini öne süren sosyal bilişsel teoriye uyumlu olduğunu göstermektedir (Bandura, 1997). Destekleyici ortam kodu ise, denemeyi teşvik eden, başarısızlıkları tolere edebilen yaratıcılığı geliştiren güvenli bir örgüt kültürünün önemini vurgulamaktadır (Amabile ve diğerleri, 1996). Katılımcı yanıtlarıyla desteklenen bir başka bulgu ise, kişinin yeteneklerine olan inancının, kişinin hedeflere, görevlere ve zorluklara yaklaşımında etkili olan özgüvendir (Bandura, 1997). Bu inanç, zorlu hedefe yönlendirildiğinde sürece yönelik ısrarla yaratıcı çıktıyı doğrudan etkileyebilir. Ayrıca, kişisel motivasyon ve dışsal geribildirim yaratıcı öz-yeterliliği teşvik etmedeki rolü, yaratıcılığa ilişkin kişisel inançların bireylerin kendi rolleri dahilinde yaratıcı çabalarını şekillendirebilmektedir (Tierney ve Farmer, 2002) .

Üst bilişsel farkındalık ile yenilikçi iş davranışı arasındaki etkileşimi anlamaya yönelik katılımcı yanıtlarında ise çevreyi analiz etme ve yaratıcı çözümler üretme bulguları ön plana çıkmaktadır. Bu da bu da üstbilişsel becerilerin bireylerin çalışma ortamlarında daha iyi analiz etme ve anlamlandırmalarına olanak sağladığını, dolayısıyla yenilikçi yeteneklerini olumlu yönde geliştirebileceğini göstermektedir. Bu, üstbilişsel farkındalığın yalnızca bireyin çevresini değerlendirme ve yorumlama yeteneğini geliştirmekle kalmayıp aynı zamanda yenilikçi çözümlerin üretilmesini kolaylaştırdığını göstermektedir (Scott ve Bruce, 1994).

Örgüt kültürünün ve bireysel bilişsel süreçlerin farklı yönlerinin inovasyonu ve yaratıcılığı nasıl etkilediğini incelemesini sağlayan bu çalışmanın, çalışanların yenilikçi iş davranışı, üstbilişsel farkındalık ve örgütsel bağlamlarda yaratıcı öz yeterliliğine ilişkin ışık tutmak istenmiştir. Aynı zamanda bu çalışmayla hem kurumsal hem de bireysel faktörlerin inovasyon ve yaratıcılık kültürünü geliştirmek için nasıl etkileşime girdiğine dair bilgiler sunarak mevcut literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185-201.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.

- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman .
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1–26.
- Beghetto, R. A., & Karwowski, M. (2017). Toward untangling creative self-beliefs. In *The Creative Self*, 3-22.
- Choi, J. N. (2004). Individual and contextual predictors of creative performance: The mediating role of psychological processes. *Creativity Research Journal*, 16, 187–199.
- Cox, T. H., Jr. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. Berrett-Koehler
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1-27.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- Diliello, T.C., Houghton, J.D. and Dawley, D. (2011), “Narrowing the creativity gap: the moderating effects of perceived support for creativity”, *The Journal of Psychology*, Vol. 145 No. 3, pp. 151-172.
- Efklides, A., & Sideridis, G. D. (2009). The role of metacognitive experiences in the learning process. *Psicothema*, 21(1), 76-82.
- Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation.
- Flavell, J. H. (1976). Metacognitive aspects of problem solving. The nature of intelligence.
- Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive–developmental inquiry. *American psychologist*, 34(10), 906.
- Fleming, S. M., & Lau, H. C. (2014). How to measure metacognition. *Frontiers in human neuroscience*, 8, 443.
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21, 1112–1142.
- Geiwitz, J. (1993). A conceptual model of metacognitive skills. Technical Report 051-1). Pittsburgh: Advanced Scientific Concepts.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Azeemi, H. R. ve Hijazi, S. T. (2011). Mediating role of creative self-efficacy. *African Journal of Business Management*, 5.27, 11093-11103.
- Haase, J., Hoff, E. V., Hanel, P. H., & Innes-Ker, Å. (2018). A meta-analysis of the relation between creative self-efficacy and different creativity measurements. *Creativity Research Journal*, 30(1), 1-16.
- Hallak, R., Assaker, G., O’Connor, P., & Lee, C. (2018). Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 229-240.
- Hargrove, R. A., & Nietfeld, J. L. (2015). The impact of metacognitive instruction on creative problem solving. *The Journal of Experimental Education*, 83(3), 291-318.
- Jaiswal, N. K. ve Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.
- Jaussi, K. S., Randel, A. E., & Dionne, S. D. (2007). I am, I think I can, and I do: The role of personal identity, self-efficacy, and cross-application of experiences in creativity at work. *Creativity Research Journal*, 19, 247–258.
- Jiang, W., & Gu, Q. (2017). Leader creativity expectations motivate employee creativity: A moderated mediation examination. *International Journal of Human Resource Management*, 28, 724–749.
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Classics of organization theory*, 342 351.
- Kanter, R. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of business venturing*, 1(1), 47-60.
- Kanter, R. M. (1988). When A Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*.

- Kim, D., & Lee, D. (2018). Impacts of metacognition on innovative behaviors: Focus on the mediating effects of entrepreneurship. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(2), 18.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business School Press.
- Livingston, J. A. (2003). *Metacognition: An Overview*.
- Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton University Press.
- Lin, De Wayne Moore, Karen M. Zabucky, L. M. (2000). Metacomprehension knowledge and comprehension of expository and narrative texts among younger and older adults. *Educational Gerontology*, 26(8), 737-749.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118-131.
- Mathisen, G. E., & Bronnack, K. S. (2009). Creative self-efficacy: An intervention study. *International Journal of Educational Research*, 48(1), 21-29.
- Meijer, J., Slegers, P., Elshout-Mohr, M., Daalen-Kapteijns, M. V., Meeus, W., & Tempelaar, D. (2013). The development of a questionnaire on metacognition for students in higher education. *Educational Research*, 55(1), 31-52.
- Michael, L. A. H., Hou, S.-T., & Fan, H.-L. (2011). Creative Self-Efficacy and Innovative Behavior in a Service Setting: Optimism as a Moderator. *The Journal of Creative Behavior*, 45(4), 258–272.
- Mokhtari, K., & Reichard, C. A. (2002). Assessing students' metacognitive awareness of reading strategies. *Journal of educational psychology*, 94(2), 249.
- Nazarieh, M. (2016). A brief history of metacognition and principles of metacognitive instruction in learning. *BEST: Journal of Humanities, Arts, Medicine and Sciences*, 2(2), 61-64.
- Odoardi, C. (2014). The positive relationship between problem solving demand and innovative work behaviour in the health sector. *BPA-Applied Psychology Bulletin (Bollettino di Psicologia Applicata)*, 62(271).
- Papleontiou-Louca, E. (2003). The concept and instruction of metacognition. *Teacherdevelopment*, 7(1), 9-30.
- Schraw, G. (1998). Promoting general metacognitive awareness. *Instructional science*, 26, 113-125.
- Schraw, G., & Moshman, D. (1995). Metacognitive theories. *Educational psychology review*, 7, 351-371.
- Schraw, G., & Dennison, R. S. (1994). Assessing metacognitive awareness. *Contemporary Educational Psychology*, 19(4), 460-475.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148.
- Tierney, P. ve Farmer, S. M. (2011). Creative Self-Efficacy Development and Creative Performance Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 96.2, 277-293.
- Richter, A. W., van Knippenberg, D., Hirst, G., & Baer, M. (2012). Creative self-efficacy and individual creativity in team contexts: Cross-level interactions with team informational resources. *Journal of Applied Psychology*, 97, 1282–1290.
- Vally, Z., Salloum, L., AlQedra, D., Shazly, S. E., Albloshi, M., Alshera, S. ve Alkaabi, A. (2019). Examining the effects of creativity training on creative production, creative self-efficacy, and neuro-executive functioning. *Thinking Skills and Creativity*, 31, 70-78.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- Wenden, A. L. (1998). Metacognitive knowledge and language learning. *Applied linguistics*, 19(4), 515-537.
- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1990). An interactionist model of creative behavior. *The Journal of Creative Behavior*.
- Yang, H.-L. ve Cheng, H.-H. (2009). Creative self-efficacy and its factors: An Empirical Study of Information System Analysts and Programmers. *Computers in Human Behavior*, 25.2, 429-438.

- Young, A., & Fry, J. D. (2008). Metacognitive awareness and academic achievement in college students. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, 8(2), 1-10.
- Zimmerman, B. J. (1990). Self-regulating academic learning and achievement: The emergence of a social cognitive perspective. *Educational psychology review*, 2, 173-201.

EK 1- Kod Tema Listesi

Temalar	Kodlar				
Yenilikçi İş Davranışı	farklı ve zorlayıcı deneyimler	11	5,30%	11	36,70%
Yenilikçi İş Davranışı	esneklik	6	2,90%	6	20,00%
Yenilikçi İş Davranışı	risk alma	3	1,40%	3	10,00%
Yenilikçi İş Davranışı	açık iletişim	4	1,90%	4	13,30%
Yenilikçi İş Davranışı	takım çalışması	3	1,40%	3	10,00%
Yenilikçi İş Davranışı	çeşitliliği teşvik etme	3	1,40%	3	10,00%
Yenilikçi İş Davranışı	yeni fikirleri araştırma	4	1,90%	3	10,00%
Yenilikçi İş Davranışı	motivasyon düzeyi	4	1,90%	4	13,30%
Yenilikçi İş Davranışı	örgüt kültürü	2	1,00%	2	6,70%
Üst Bilişsel Farkındalık	bilgi birikimi	6	2,90%	6	20,00%
Üst Bilişsel Farkındalık	çevreyi algılama şekli	9	4,30%	8	26,70%
Üst Bilişsel Farkındalık	yeni beceriler ve deneyimler	18	8,70%	17	56,70%
Üst Bilişsel Farkındalık	karmaşık problemleri çözme	3	1,40%	3	10,00%
Üst Bilişsel Farkındalık	öz farkındalık	7	3,40%	7	23,30%
Üst Bilişsel Farkındalık	öğrenme	9	4,30%	9	30,00%
Üst Bilişsel Farkındalık	düşüncelerini düzenleme	3	1,40%	3	10,00%
Üst Bilişsel Farkındalık	sosyal etkileşimler	4	1,90%	4	13,30%
Üst Bilişsel Farkındalık	duygusal zeka	2	1,00%	2	6,70%
Yaratıcı Öz yeterlilik	yaratıcılık	8	3,90%	8	26,70%
Yaratıcı Öz yeterlilik	başarılı bir yenilik	2	1,00%	2	6,70%
Yaratıcı Öz yeterlilik	dışsal geri bildirim	7	3,40%	7	23,30%
Yaratıcı Öz yeterlilik	kişinin deneyimleri	8	3,90%	8	26,70%
Yaratıcı Öz yeterlilik	özgüven.	9	4,30%	9	30,00%
Yaratıcı Öz yeterlilik	destekleyici ortam	12	5,80%	12	40,00%
Yaratıcı Öz yeterlilik	kişisel motivasyon	8	3,90%	8	26,70%
Üst bilişsel farkındalık ve yenilikçi iş davranışı: yaratıcı çözüm üretme		8	3,90%	8	26,70%
Üst bilişsel farkındalık ve yenilikçi iş davranışı: karmaşık ve belirsiz durumlar		1	0,50%	1	3,30%
Üst bilişsel farkındalık ve yenilikçi iş davranışı: çevreyi analiz etme		9	4,30%	9	30,00%
Üst bilişsel farkındalık ve yenilikçi iş davranışı: takım dinamikleri		2	1,00%	2	6,70%
Etkileşim	çevresel faktörleri anlama	15	7,20%	15	50,00%
Etkileşim	karmaşık problemler başa çıkma	1	0,50%	1	3,30%
Etkileşim	yeni fikirler geliştirme	2	1,00%	2	6,70%
Etkileşim	yeni öğrenme fırsatları	2	1,00%	2	6,70%
Etkileşim	değişikliklere uyum sağlama	5	2,40%	5	16,70%

STRATEJİK YÖNETİMDE GELENEK VE YENİLİK İKİLİĞİ: BARTIN-KURUCAŞİLE'DE GEMİ İNŞA EDEN AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Yağmur TEKİNİRK

İstanbul Teknik Üniversitesi, tekinirk19@itu.edu.tr

Feyzanur KARAKURT

İstanbul Teknik Üniversitesi, karakurtf19@itu.edu.tr

Prof. Dr. Deniz TUNÇALP

İstanbul Teknik Üniversitesi, tuncalp@itu.edu.tr

ÖZET

Kurucaşile, Bartın, Türkiye'deki gemi inşa endüstrisi üzerine yapılan bu çalışma, gelenek ve yenilik arasındaki etkileşimi derinlemesine incelerken, bu iki temel gücün nasıl bir arada var olabileceği ve birbirini nasıl destekleyebileceğine dair kapsamlı bir bakış sunmaktadır. Araştırma, geleneksel ustalık ve bilginin, endüstrinin temelini nasıl oluşturduğu ve modern teknolojiler ile yenilikçi tasarımların entegrasyonu ile endüstrinin nasıl sürekli değiştiği üzerine odaklanır. Özellikle, Kurucaşile'deki firmaların özelleştirilmiş çözümler, yeni teknolojiler ve stratejik işbirlikleri aracılığıyla müşteri ihtiyaçlarını nasıl karşıladığı ve gemi inşa süreçlerini nasıl iyileştirdiği incelenirken, gelenek ve yeniliğin sektörün sürdürülebilir büyümesi ve rekabetçiliği için birbirini tamamlayıcı faktörler olduğu vurgulanmaktadır. Araştırma ayrıca, bir kavramsal model geliştirerek, geleneksel ve yenilikçi uygulamaların dengelenmesine ilişkin faktörleri açıklar. Bu model, gelenek ve yeniliğin karşıt kuvvetler olmak yerine, endüstrinin değişimi ve sürdürülebilirliği için birbirini dengeleyen önemli unsurlar olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Gelenek ve Yenilik, Kurucaşile Gemi İnşası, Sürdürülebilir Rekabet, Stratejik Yönetim, Kültürel Miras

GİRİŞ

Bu çalışma, Kurucaşile, Bartın, Türkiye'deki gemi inşa endüstrisinde gelenek ve yenilik arasındaki ikili dinamiği ele almaktadır. Gelenek, geçmişten gelen birikmiş bilgi, uygulama, değer ve inançları ifade ederek, kimlik, istikrar ve süreklilik sağlar (Dacin ve diğerleri, 2019). Zanaatkarlık gibi geleneksel değerler, örgütlerin uzun süreli varlığını desteklerken (Bell ve diğerleri, 2021), yenilik, değişen çevrelere uyum ve büyüme için yeni fikirlerin peşinden gitmeyi temsil eder (Tushman ve O'Reilly, 1996; West ve Farr, 1989).

Stratejik yönetim açısından, gelenek ve yeniliği bir arada yönetmek büyük önem taşır (O'Reilly ve Tushman, 2008). Geleneksel değerlerin göz ardı edilmesi, örgütlerin tarihsel kimliklerini ve benzersiz yeteneklerini kaybetmelerine yol açabilirken, yenilikçi yaklaşımlara direnç, pazarın ve teknolojinin getirdiği zorluklara cevap verme kabiliyetini sınırlandırabilir (Schumpeter, 1942). Bu ikiliğin etkin bir şekilde yönetilmesi, örgütlerin değişimi yönlendirmelerine, rekabet avantajını korumalarına ve uzun vadeli başarıyı sağlamalarına olanak tanır (Tushman ve Anderson, 1986). Gelenek ve yenilik arasındaki bu etkileşim, sadece iç dinamiklerle sınırlı kalmayıp, müşteriler, paydaşlar ve geniş topluluklar üzerinde de önemli dışsal etkilere sahiptir. Gelenek, özgün bir değer önerisi sunarak müşteri tercihlerinde önemli bir faktör haline gelebilir (Dacin ve diğerleri, 2010).

Kurucaşile'de uzun yıllara dayanan gemi inşa geleneği, bu ikili dinamiği incelemek için zengin bir arka plan sunmaktadır. Geleneksel zanaatkarlığın nesilden nesile aktarılması, endüstrinin sadece ekonomik değil, aynı zamanda kültürel mirası da koruyan bir yapıya sahip olmasını sağlar. Ancak küreselleşme,

değişen pazar ihtiyaçları ve teknolojik ilerlemeler gibi çağdaş zorluklar, geleneksel yöntemlerle yenilikçi yaklaşımlar arasında bir denge bulmayı gerektirmektedir.

Bu çalışma, gelenek ve yeniliğin bir arada nasıl var olabileceğini ve birbirini nasıl tamamlayabileceğini derinlemesine anlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca, geleneklere odaklanmanın yenilik üzerindeki olası kısıtlayıcı etkileri ve örgütlerin topluluk duygusu oluşturup sosyal uyumu nasıl teşvik edebileceği araştırılmaktadır. Böylece, Kurucaşile gemi inşa endüstrisindeki işletmelerin karşılaştığı stratejik zorluklar ve fırsatlar hakkında değerli içgörüler sunarak, gelenek ve yenilik arasındaki dengeyi yönetme konusunda genel bir anlayış geliştirmek hedeflenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölüm, stratejik yönetim yazını içinde gelenek ve yenilik arasındaki dinamik ilişkiyi, geleneklerin kaynak veya kısıt olarak rollerini, bu iki kavram arasındaki etkileşimlere dair gelişen görüşleri, geleneksel vurgunun yenilik üzerindeki olası engelleyici etkilerini ve geleneklerin topluluk duygusu ile sosyal uyumu nasıl desteklediğini incelemektedir. Gelenek, Selznick (1949) tarafından ifade edildiği gibi, kurumsallaşmış uygulamalar şeklinde anlaşılabilir ve maddi sonuçlarının ötesinde değerlere sahip olarak görülebilir. Dacin ve diğerleri (2019) tarafından belirtildiği üzere, gelenekler hem somut hem de soyut unsurları, paylaşılan bir geçmişle bağlantılı inanç ve uygulamaları kapsar. Bu inanç ve uygulamalar, anlatıları (Barbera ve diğerleri, 2018; Kammerlander ve diğerleri, 2015), ritüelleri (Reay, 2019) ve bilgi ile becerileri (De Massis ve diğerleri, 2016; Ge ve diğerleri, 2022) içerir. Araştırma özellikle aktörlerin geçmişi gelecekle "sürekli bir yorumlama çalışması (continuous work of interpretation)" (Giddens, 1994: 64) ile ilişkilendirerek gelenekleri nasıl sürdürdükleri üzerinedir.

Uzun süredir varlığını sürdüren aile işletmelerinde, gelenekler adetlerden daha fazlasını temsil ederek örgüt kimliğinin temel taşlarını oluştururlar. Ayrıca, moda (Khaire, 2014; Korica ve Bazin, 2019) ve müzik aletleri yapımı (Cattani ve diğerleri, 2017) gibi zanaat tabanlı sektörlerde aile değerlerinin ve uygulamalarının korunmasında önemli bir role sahiptirler.

Gelenek üzerine farklı perspektifler, antropoloji, sosyoloji, tarih ve örgüt çalışmaları gibi alanlardan gelen geniş bir literatürü kapsar. Gelenek, bazıları tarafından bir kontrol aracı (Hobsbawm, 1983), bazıları tarafından kurumsallaşmış bir uygulama (Dacin ve Dacin, 2008), bazıları tarafından ise bir kaynak (De Massis ve diğerleri, 2016) olarak görülür. Geleneklerin soyut bir kaynak olarak görülmesi eğilimi, bu kavramın bütüncül bir bilgi anlayışına entegre edilmesini zorlaştırmakta, gelenek anlayışında bölünmelere ve bazen uzlaşmazlığa sebep olmaktadır.

Geleneklerin, "paylaşılan bir geçmişle özdeşleşen bilinçli inanç ve uygulamaların bilinçli olarak aktarılması" (Dacin ve Dacin, 2008;) ve "geçmişin yorumlanmasından üretilen değer ve anlamlarla dolu örgütlerin yaşayan sosyal düzenlemeleri" (Dacin ve diğerleri, 2019, s.1) olarak iki farklı tanımla sunulmuştur. Bu tanımlar, gelenek çalışmalarının önemli teorik temalarını ve çeşitli perspektiflerini kapsar, geleneklerin kolektif bir hafızanın koruyucuları olarak görüldüğü ve değişmez bir çekirdeğe sahip olduğu fikrini vurgular (Dacin ve Dacin, 2008; Shils, 1981).

Geleneklerin "kısıtlama olarak gelenek" ve "kaynak olarak gelenek" şeklinde iki farklı bakış açısıyla ele alınması, geleneklerin moderniteye dirençli yapılar olarak görülebileceği veya dinamik kaynaklar olarak kullanılabilmesi fikrini ortaya koyar (DeJordy, 2010). Geleneklerin sürekli olarak yeniden icat edilmesi (Shoham, 2011), bu iki perspektifin bir arada var olmasını sağlarken, geleneklerin karmaşıklığını ve örgütler için önemini vurgular.

Bu literatür incelemesi, gelenek ve yenilik arasındaki ilişkiyi anlamak için geniş bir perspektif sunarak ve örgütlerin bu iki temel kavramı nasıl entegre edebileceklerine dair içgörü sağlamayı amaçlamıştır. Sonuç olarak mevcut yazın, geleneklerin, örgütlerin stratejik kararlarını ve eylemlerini şekillendirmede önemli bir rol oynadığını ve yenilikçi faaliyetler için hem bir temel hem de bir ilham kaynağı olarak hizmet edebileceğini vurgulamaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmanın yöntemi, özellikle Kurucaşile gemi inşa endüstrisinde gelenek ve yenilik arasındaki etkileşimin derinlemesine incelenmeyi hedeflemiştir. Bu bağlamda, sektördeki firmaların deneyimleri,

perspektifleri ve pratiklerini anlamak için nitel bir araştırma tasarımı benimsenmiştir (Eisenhardt, 1989). Çalışma, zengin içgörüler elde etmek ve yeni teorik anlayışlar geliştirmek amacıyla keşifsel bir yaklaşımı tercih etmiştir (Yin, 2014).

Veri toplama süreci, gemi yapımcıları, yöneticiler ve endüstri uzmanları ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlarla gerçekleştirilmiştir. Bu mülakatlar, gelenek ve yenilik yönetimi üzerine derinlemesine tartışmalara olanak tanımış ve sektördeki temel zorluklar ile fırsatlar hakkında bilgiler toplanmıştır. Mülakatlar, katılımcıların rızasıyla kaydedilmiş ve daha sonra analiz için kelimesi kelimesine yazıya dökülmüştür (Creswell, 2014). Araştırmacılar, Kurucaşile gemi inşa endüstrisinden potansiyel katılımcıları belirleyerek ve onlarla iletişime geçerek veri toplama sürecine başlamışlardır. Mülakatlar, hem yüz yüze hem de sanal platformlar üzerinden esnek bir şekilde yürütülmüştür.

Tematik analiz yöntemi, verilerden tekrar eden temaların ve desenlerin çıkarılmasında kullanılmıştır (Braun ve Clarke, 2006). Bu analiz, gelenek ve yenilik arasındaki gerilim, geleneklerin örgütsel pratiklerdeki rolü ve yenilik üzerindeki etkileri gibi konulara odaklanmıştır. Elde edilen temalar, gelenek ve yenilik yönetiminin altında yatan faktörlerin anlaşılması amacıyla detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Katılımcı seçimi, endüstride geniş deneyime ve bilgiye sahip bireyleri kapsayacak şekilde amaçlı örnekleme yöntemi ile yapılmıştır (Patton, 2002). Araştırma, çeşitli bakış açıları ve içgörülerini kapsayacak şekilde, hem büyük hem de küçük ölçekli gemi inşa firmalarından, gelenek ve yeniliğe farklı derecelerde odaklanan katılımcıları içerecek şekilde tasarlanmıştır.

Etik ilkelere sıkı sıkıya bağlı kalan bu çalışma, katılımcıların rızasıyla yürütülmüş ve bilgilerinin gizliliği garantilenmiştir (Emanuel vd. 2004). Araştırmacılar, katılımcıların gizliliğini korumak adına, veri analizi ve raporlama süreçlerinde anonimlik prensibini benimsemiştir. Bu yaklaşım, araştırmanın bütünlüğünü korurken, katılımcıların deneyimlerinin ve görüşlerinin doğru bir şekilde yansıtılmasını desteklemiştir.

BULGULAR

Bu çalışmanın bulguları, Kurucaşile gemi inşa endüstrisinde geleneklerin oynadığı hayati rolü ortaya koymaktadır. Gelenek, yüzyıllar boyunca ustalık ve bilginin nesilden nesile aktarılmasıyla oluşan, endüstrinin temelini oluşturur. Geleneksel gemi inşa teknikleri ve beceriler, topluluğun kimliği ve mirasıyla iç içe geçmiş durumdadır.

Kurucaşile'deki tekne üreticileri, geleneklerin sağladığı gurur ve özgünlüğü vurgulamaktadırlar. Bu özgünlük, tekneleri diğer bölgelerin teknelerinden ayırır ve kaliteli, bölgedeki işletmelerin denize dayanıklı tekneler yapma ünlerine katkı sağlar. Gelenek, aynı zamanda tekne üreticilerini geçmişle bağlar ve tüm katılımcılara bu alanda bir devamlılık hissi verir.

Üreticiler tarafından müşteri algıları üzerinde de önemli bir etkisi olduğu söylenen gelenek, geleneksel gemi inşa sanatının otantikliği ve ustalığına duyulan takdiri pekiştirmektedir. Geleneksel gemiler, güvenilirlik, dayanıklılık ve kültürel ifade açısından tercih edilmektedir. Geleneklerin korunması, firmaların bu niş talebi karşılama ve sadık bir müşteri tabanı oluşturmasını sağlamaktadır.

Ancak, geleneklerin rolünün dinamik bir rol olduğunu görüyoruz. Endüstri, değişen pazar koşullarına ve teknolojik yeniliklere uyum sağlamak için yenilikleri ve modernizasyonu benimserken, gelenek hâlâ bu bölgedeki sektörün temelinde yer almaktadır. Öte yandan benimsenen yenilikler, geleneksel gemi inşa süreçlerinin verimliliğini ve güvenliğini artırmada kilit rol oynamaktadır.

Yapılan araştırmada, geleneklerin Kurucaşile'de karar verme ve stratejik seçimler yapma üzerinde etkili bir rehber çerçeve olarak işlev gördüğünü anlıyoruz. Gelenek ve yenilik arasındaki dengeyi kurmak için bölgedeki işletmeler dikkatli değerlendirmeler yapmaktadır. Firmalar, bir yandan zanaatkarlıklarını koruyarak ve bir yandan da yenilikleri kucaklayarak pazarın dinamiklerine ayak uydurmaya çalışmaktadır.

Kurucaşile'deki gemi inşa firmalarının yukarıda belirtilen bu hibrit yaklaşımı, geleneksel ve modern tekniklerin entegrasyonunu vurgulamaktadır. Bu strateji, üretilen teknelerin hem geleneksel değerlerini korumasını hem de modern standartlara uygun olmasını sağlar. Ustaların bilgi aktarımı, yenilikçi

çözümlerin uygulanması ve kademeli iyileştirmeler, endüstrinin sürekli evrimine katkıda bulunmaktadır.

Firmaların yeni teknolojileri ve sektörel işbirliklerini kullanımı, bölgesel endüstri içinde, sınırlı da olsa, bir öğrenme ve yenilik ekosistemi oluşturmaktadır. Gelenek ve yenilik arasındaki ilişki, endüstrinin sürdürülebilir büyümesi ve rekabetçiliği için temel oluşturur. Gelenek, yenilik için sağlam bir temel sağlarken, yenilik endüstrinin devamlılığını ve gelişimini desteklediğini görüyoruz.

Bu bulgular, gelenek ve yeniliğin birbirini dışlamayan, tamamlayıcı unsurlar olarak işlev gördüğüne işaret etmektedir. Geleneklerin sağlam zemini üzerine inşa edilen yenilikçi fikirler, Kurucaşile gemi inşa endüstrisini benzersiz kılmakta, aynı zamanda geleneklerin mirasının korunmasını sağlarken teknolojik ve endüstriyel yeniliklere de yer açmaktadır.

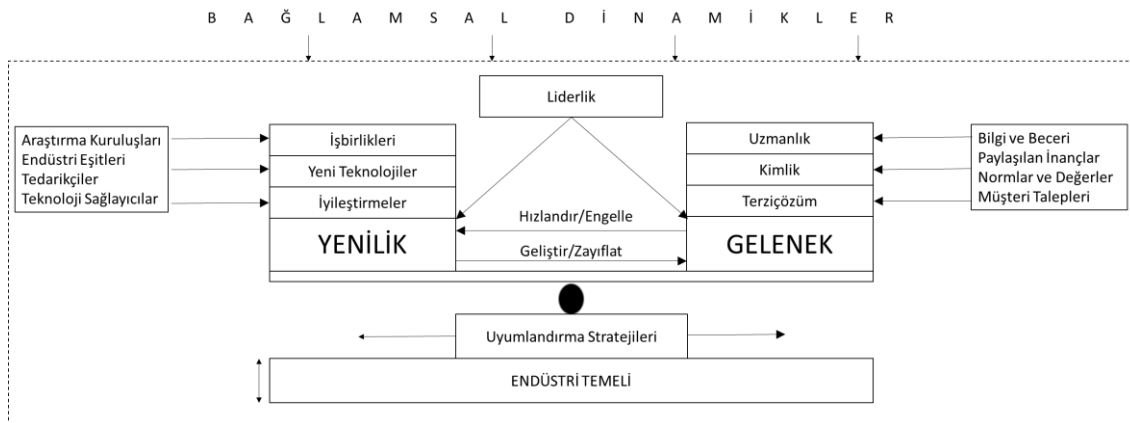
Çalışma, yenilikçiliğin Kurucaşile gemi inşa endüstrisinin uzun vadeli sürdürülebilirliğinin de kritik bir faktör olduğunu tespit etmektedir. Yenilikleri benimseyen firmalar, rekabet avantajını artırır, pazarın değişen taleplerine uyum sağlar ve yeni fırsatlar keşfeder. Yenilik, tasarım, malzeme, süreç ve teknoloji alanlarında, daha etkin, çevre dostu, ekolojik ve ekonomik çözümlerin üretilmesini sağlar. Bu çözümler de Kurucaşile'nin geleneksel değerlerine sadık kalınarak gerçekleştirilebilmektedir.

Araştırma, gelenek ve yeniliğin birleşiminin, sektörün dinamik bir dünyaya uyum sağlamasını ve evrimleşmesini sağladığını da ortaya koymaktadır. Firmalar, gelenekle yenilik arasında sürekli bir diyalog sürdürerek kültürel sürekliliği tehlikeye atmadan yenilikçi fikirleri entegre edebilmekte. Bu, ekonomik olumsuz koşullara rağmen, geleneksel değerlerin elden geldiğince korunması ve yeni büyüme ve gelişme fırsatlarının keşfedilmesi arasında bir denge kurulmasına imkan sağlamaktadır.

Sonuç olarak, bulgular Kurucaşile gemi inşa endüstrisinde gelenek ve yeniliğin birbirini destekleyici ve geliştirici bir etkileşim içinde olduğunu göstermektedir. Gelenek, yenilikçi fikirlerin ve teknolojilerin geliştirilmesi için bir temel sağlarken, yenilik endüstrinin sürekli gelişimini ve adaptasyonuna imkan vermektedir. Bu etkileşim, örgütlerin gelenek ve yeniliği etkili bir şekilde yönetmeleri ve her iki unsuru da destekleyen bir ortam yaratmaları durumunda, kültürel mirasın korunmasıyla birlikte endüstri liderliği için yeni yollar açılacağına işaret etmektedir.

Çalışma bulgularıyla geliştirdiğimiz model (Bkz. Şekil 1), gelenek ve yeniliğin Kurucaşile gemi inşa endüstrisinde nasıl bir arada var olup birbirlerini nasıl güçlendirdiklerini göstermektedir. Gelenek, yüzyıllar boyunca elden ele aktarılan ustalık, bilgelik ve kültürel uygulamaları temsil ederken, yenilik endüstrinin mevcut ve gelecekteki taleplere uyum sağlama yeteneğini simgeler.

Şekil 1: Gelenek ve yeniliğin dengelenmesine yönelik kavramsal bir model önerisi



Geleneksel uygulamalar, gemi inşa sürecinin temel taşlarını oluşturur ve bu süreçlerin nasıl yürütüleceğine dair derin bir anlayış sağlar. Bu, Kurucaşile'nin gemi inşa endüstrisini özgün kılan, bünyesinde kalite ve dayanıklılığın yanı sıra kültürel mirası da barındıran gemilerin üretilmesine olanak tanır. Gelenek, aynı zamanda topluluk kimliğini ve bireyler arasındaki bağları güçlendirerek sosyal uyumu teşvik eder.

Yenilik, bu temel üzerine inşa edilir ve geleneksel yöntemlerle modern teknoloji ve malzemelerin entegrasyonunu içerir. Bu, gemi inşa süreçlerini daha verimli ve etkili hale getirirken, gemilerin güvenlik ve performans standartlarını da artırır. Yenilik, endüstrinin küresel pazarlardaki rekabetçiliğini sürdürmesine yardımcı olur ve yeni fırsatların keşfedilmesini sağlar.

Model, gelenek ve yeniliğin etkileşimine odaklanarak, bu iki unsurun dengeli bir şekilde nasıl entegre edilebileceğini ve bu entegrasyonun endüstrinin sürdürülebilir büyümesine nasıl katkıda bulunabileceğini vurgular. Gelenek ve yenilik arasındaki dinamik etkileşim, Kurucaşile gemi inşa endüstrisinin başarısının anahtarıdır. Bu etkileşim, endüstrinin hem geçmişe saygı duyarken hem de geleceğe yönelik yenilikçi adımlar atabilmesinin yolunu açar.

Sonuç olarak, bu teorik model, gelenek ve yeniliğin birbirini dışlamadığını, aksine birbirlerini nasıl tamamlayıp güçlendirebileceğini ifade etmektedir. Kurucaşile gemi inşa endüstrisi, gelenek ve yeniliği başarıyla birleştirerek, rekabetçi bir endüstri oluşturma konusunda değerli bir potansiyel sunmaktadır. Bu örnek, endüstrinin mirasını korurken aynı zamanda yenilik ve gelişimi kucaklama kapasitesinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

TARTIŞMA

Bu çalışma, gelenek ve yenilik ikiliğini yönetmek için birkaç teorik çıkarım sunmaktadır. Bu çıkarımlar, örgütler için geleneklerin değerini bilmenin, gelenek ile yeniliği dengelemenin, gelenekleri farklılaştırıcı bir faktör olarak kullanmanın yanısıra işbirlikçi ve kapsayıcı bir kültürü teşvik etmenin önemini vurgulamaktadır.

Çalışmamız, öncelikle stratejik karar alma sürecinde geleneklerin değerinin anlaşılmasının önemini vurgulamaktadır. Geleneksel uygulamalar, değerler ve bilgi, rekabet avantajı sağlayabilir ve örgütsel başarıya katkıda bulunabilir (Dacin vd. 2019; De Massis vd. 2016). Stratejik seviyede kararlar alan yöneticilerin; geleneklerin rolünü ve yenilikleri, topluluk oluşturma ve sosyal uyum içindeki potansiyel etkilerini kavramaları gerekmektedir.

Bulgular, örgütlerin gelenek ve yenilik arasında bir denge kurmaları gerekliliğini de vurgulamaktadır. Gelenek, istikrar ve süreklilik için bir temel sağlarken, yenilik büyüme ve adaptasyon için temel bir unsurdur (March, 1991; Schultz vd. 2000). Yöneticilerin, gelenek ve yeniliğe değer veren, çalışanların gelenekten yararlanırken yeni fikir ve yaklaşımları keşfetmelerini teşvik eden destekleyici bir ortamın oluşmasına katkı sağlamaları gerekmektedir.

Çalışmamız, ayrıca geleneklerin pazarda farklılaştırıcı bir unsur olarak kullanılabilirliğini öne sürmektedir. Gelenek ve yeniliği birleştirebilen örgütler, ürün veya hizmetleri için benzersiz bir değer teklifi yaratabilirler. Yöneticiler, örgütlerinin mirası, ustalığı ve kültürel kimliğini vurgulayarak kendilerini rakiplerinden ayırmanın ve gelenekleri takdir eden müşterileri çekmenin yollarını araştırmalıdır.

Gelenek ve yeniliğin ikiliğini etkili bir şekilde yönetmek için, yöneticilerin örgüt içinde işbirlikçi ve kapsayıcı bir kültürden yana olmaları gerekmektedir. Bu; bilgi paylaşımı fırsatları yaratmayı, farklı nesillerden çalışanlar arasında açık diyalog teşvik etmeyi ve fonksiyonlar arası işbirliğini desteklemeyi içerir. Çalışanları karar alma süreçlerine dahil ederek ve perspektiflerine saygı göstererek, örgütler geleneklerin gücünden yararlanabilir ve aynı zamanda yeniliği teşvik edebilirler.

Çalışmamızın birkaç pratik etkisi de bulunmaktadır. İlk olarak, örgütler geleneklere saygı göstererek ve yeniliği benimseyerek dengelemeyi hedeflemelidir. Bu; değer taşıyan geleneklerin temel unsurlarını belirleyip korurken yenilikçi uygulama ve süreçleri keşfetmeye açık olmayı gerektirir. İkincisi, örgütler gelenekleri topluluk oluşturma ve çalışanların sosyal uyumunu teşvik etmek için kullanabilirler. Üçüncüsü, örgütler farklı perspektif ve deneyimlere saygı gösteren kapsayıcı, işbirlikçi bir çalışma ortamı teşvik etmelidir. Dördüncüsü, örgütler gelenek ve yeniliğin ikiliğini etkili bir şekilde yönetmek için sürekli öğrenme ve adaptasyon kültürünü benimsemelidir. Son olarak, örgütler gelenek ve yeniliğin sonuçlarını dikkate alarak stratejik kararlar almalıdır.

Bu çalışma; gelenek ve yenilik arasındaki gerilime ilişkin içgörüler sağlamayı amaçlamasına rağmen, ulaşılan genelleştirilebilirlik bazı sınırlamalara sahiptir. İlk olarak, araştırma Kurucaşile, Bartın,

Türkiye'deki gemi inşa endüstrisine odaklanmıştır. Bulgular ve önerilen kuramsal model doğrudan diğer endüstrilere veya coğrafi konumlara bütünüyle aktarılamayabilir. Farklı kültürel, ekonomik ve bağlamsal faktörler, diğer ortamlarda gelenek ve yenilik dinamiklerini farklı şekilde etkileyebilir. Gelecekteki araştırmalar, bulguların genelleştirilebilirliğini artırmak için konuyu farklı endüstrilerde ve bölgelerde çalışmaya davet edilmektedir.

Bu çalışma, gelenek ve yenilik üzerine değerli içgörüler sunarak stratejik yönetim yazınına katkıda bulunur ve gemi inşa firmaları, sektörel ve bölgesel politika yapıcılar ve diğer ilgili taraflar için pratik sonuçlar içermektedir. Gelecekteki araştırmacılar, geleneklerin diğer geleneksel endüstrilerdeki rolünü, farklı coğrafyalarda kültür ve bağlamın gelenek ve yenilikle ilişkisini inceleyebilir ve örgütlerin gelenekleri bir topluluk duygusu oluşturmak ve sosyal uyumu teşvik etmek için nasıl kullanabileceğini araştırabilir.

SONUÇ

Bu çalışmada, Kurucaşile, Bartın, Türkiye'deki gemi inşa endüstrisinde gelenek ve yenilik ikiliğini inceledik. Endüstride geleneklerin rolünü, firmaların gelenek ve yenilik ilişkisini nasıl yönettiklerini ve geleneklerin örgütsel yenilik üzerindeki etkisini araştırdık. Ayrıca, örgütlerin topluluk duygusu oluşturmak ve sosyal uyumu teşvik etmek için gelenekleri nasıl kullandıklarını inceledik. Bulgular, geleneklerin Kurucaşile'deki gemi inşa endüstrisini önemli ölçüde şekillendirdiğini ve firmaların topluluk duygusu oluşturmak ve sosyal uyumu teşvik etmek için gelenekleri kullandığını ortaya koydu. Ancak, çalışma aynı zamanda geleneklere güçlü bir odaklanmanın yeniliği engelleyebileceği koşullara da işaret etti.

Sonuç olarak, gelenek ve yenilik ikiliğini yönetmek, dikkatli bir değerlendirme ve stratejik uyum gerektiren karmaşık bir iştir. Gemi inşa endüstrisi ve benzeri bağlamlardaki örgütler, gelenekleri benimserken yenilikçi bir kültürü teşvik ederek fayda sağlayabilirler. Gelenek ve yeniliği değer veren, bilgi paylaşımını teşvik eden ve kuşaklar arası işbirliğini cesaretlendiren örgütsel bir bağlam yaratmak esastır.

Gelenek ve yenilik arasındaki gerilimi etkili bir şekilde yönlendirebilmek için, örgütler geleneklere güçlü bir odaklanmanın yeniliği engelleyebileceği koşulları sürekli olarak değerlendirmelidir. Bu strateji, potansiyel engelleri belirleyip ele alırken geleneklerin güçlü yönlerinden ve benzersiz özelliklerinden yararlanmalarını sağlayacaktır. Örgütler, topluluk duygusu oluşturmak ve sosyal uyumu teşvik etmek için gelenekleri kullanılmalıdır. Miraslarını, ustalıklarını ve kültürel kimliklerini vurgulayarak, çalışanlar ve paydaşlar arasında güçlü bir bağ oluşturabilir, işbirliğini ve örgütsel kimliği geliştirebilirler.

KAYNAKÇA

- Barbera, F., Stamm, I., ve DeWitt, R.-L. (2018). The development of an entrepreneurial legacy: Exploring the role of anticipated futures in transgenerational entrepreneurship. *Family Business Review*, 31(3), 352–378.
- Bell, E., Dacin, M. T., ve Toraldo, M. L. (2021). Craft imaginaries: Past, present and future. *Organization Theory*, 2(1), 263178772199114.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Cattani, G., Dunbar, R. L., ve Shapira, Z. (2017). How commitment to craftsmanship leads to unique value: Steinway ve Sons' differentiation strategy. *Strategy Science*, 2(1), 13-38.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., ve Kent, D. (2019). Tradition in organizations: A custodianship framework. *Academy of Management Annals*, 13(1), 342–373.

- Dacin, M. T., Dacin, P. A., ve Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57.
- Dacin, M. T., ve Dacin, P. A. (2008). Traditions as institutionalized practice: Implications for deinstitutionalization. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, ve K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 327–351). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., ve Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93–116.
- DeJordy, R. (2010). Institutional Guardianship: The Role of Agency in Preserving Threatened Institutional Arrangements. PhD dissertation, Boston College.
- Eisenhardt, K. M., ve Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Emanuel, E. J., Wendler, D., Killen, J., & Grady, C. (2004). What makes clinical research in developing countries ethical? The benchmarks of ethical research. *Journal of Infectious Diseases*, 189(5), 930-937.
- Ge, B., De Massis, A., ve Kotlar, J. (2021). Mining the past: History scripting strategies and competitive advantage in a family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(1),
- Giddens, A. (1994) *Beyond Left and Right: The Future of Radical Politics* (Cambridge, Polity Press).
- Hobsbawm, E., ve Ranger, T. (1983). *The Invention of Tradition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kammerlander, N., Dessi, C., Bird, M., Floris, M., ve Murru, A. (2015). The impact of shared stories on family firm innovation. *Family Business Review*, 28(4), 332–354.
- Khaire, M. (2014). Fashioning an industry: Socio-cognitive processes in the construction of worth of a new industry. *Organization Studies*, 35(1), 41–74.
- Korica, M., ve Bazin, Y. (2019). Fashion and Organization Studies: Exploring conceptual paradoxes and empirical opportunities. *Organization Studies*, 40(10), 1481–1497.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- O'Reilly III, C. A., ve Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*, 3rd edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Reay, T. (2019). Family routines and next-generation engagement in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 244–250.
- Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen, M. H. (2000). *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford University Press.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. George Allen and Unwin: New York.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
- Shils, E. C. (1981). *Tradition*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Shoham, H. (2011). Rethinking tradition: From ontological reality to assigned temporal meaning. *European Journal of Sociology/Archives Européennes de Sociologie*, 52(2), 313-340.
- Soares, J. A. (1997). A reformulation of the concept of tradition. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 17(6), 6-21.

- Tushman, M. L., ve Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465.
- Tushman, M. L., ve O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-29.
- West, M. A., ve Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4, 15-30.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

İŞ TALEPLERİ VE KAYNAKLARI MODELİ PERSPEKTİFİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ELE ALINMASI

Doktora Öğrencisi Esra ÖN

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, esra_on17@erdogan.edu.tr

Doç. Dr. Güler DİNÇEL YANIK

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, guler.yanik@erdogan.edu.tr

Doktora Öğrencisi Meltem TURAN AYDIN

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, turanmeltem94@gmail.com

ÖZET

Çalışmada, çalışanların algılanan aşırı iş yükü, yönetici desteği algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçla Trabzon ilinde bulunan bir telekomünikasyon firmasının 101 çalışanından elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları algılanan aşırı iş yükü ile duygusal bağlılık ve yönetici desteği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu yönündeyken aşırı iş yükü ile devam ve normatif bağlılıkla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ayrıca, yönetici desteğinin duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı istatistiksel açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonucunda aşırı iş yükü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide yönetici desteğinin düzenleyici etkisine ulaşılamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Aşırı İş Yükü, Örgütsel Bağlılık, Yönetici Desteği, İş Talepleri ve Kaynakları Modeli

GİRİŞ

Günümüz örgütlerinde buldukları ağır çalışma koşulları ve artan çalışma saatleri, çalışanların psikolojik ve fizyolojik olarak etkilenmesine neden olmaktadır. Örgütlerin buldukları rekabet ortamında, uyguladıkları maliyet/kar odaklı stratejiler işyerlerindeki çalışma ortamlarında iş talepleri ile iş kaynakları arasında dengesizlikler oluşturabilmektedir (Alcan, 2021). Çalışma ortamındaki talep (örn. aşırı iş yükü) ve kaynaklarda (örn. yönetici desteği) çeşitli nedenlerden oluşabilecek bu dengesizlik, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Örgüt açısından çalışanların çalışma yaşamı, çalışanlar ve yönetici arasındaki etkileşimin yoğun yaşandığı; bireysel ve sosyal psikolojinin egemen olduğu, bazen yeni değerler edinilen bazen var olan değerlerin kaybedildiği, bununla birlikte çalışma koşullarının zaman içerisinde değişiklik gösterdiği bir alandır. Çalışanların örgüte karşı duyduğu hissiyatlar ve örgüt içinde görev ve sorumluluklarının algısı, örgütü başarıya ve başarısızlığa götüren temel sebepler arasındadır (Çuhader ve Gencer, 2016). Bu bağlamda, çalışma diğer tarihsel iş tasarımı teorilerinin aksine, aşırı iş yükü algısı olan çalışanların iş talepleri üzerinde, işe bağlı ve yönetici desteği algısını hisseden çalışanların iş kaynakları üzerinde nedensel etkileri öngören İş talepleri ve Kaynakları teorisi ile desteklenmiştir (Baker ve Demerouti, 2017).

Literatürde, aşırı iş yükü ve örgütsel bağlılık konularında farklı alanlarda gerek ayrı ayrı gerekse bu iki kavramın birlikte ele alındığı çalışmalar mevcuttur (Thompson, vd., 2005; Leiter 2003; Bolat, 2011). Ancak aşırı iş yükü, örgütsel bağlılık ve yönetici desteği kavramlarının birlikte ele alınarak telekomünikasyon (iletişim) sektöründe gerçekleştirilen çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Çalışmada, aşırı iş yükü, örgütsel bağlılık ve yönetici desteği arasındaki ilişkilerin iş talepleri ve kaynakları modeli üzerinde incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada iletişim sektöründe farklı departmanlarda (mühendis, tekniker) çalışan iş görenlerin aşırı iş yükü, yönetici desteği ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel Bağlılık

1970'li yıllardan beri örgütsel davranış konusundaki önemli kavramlardan biri de örgütsel bağlılık olmuştur. Çalışanların performans, verimlilik, sadakat, motivasyon, iş tatmini, yaratıcılık düzeyleri üzerinde pozitif bir etkisi olduğu düşünülen bu kavrama ilgi giderek arttığı gibi gelecekte de devamlılığını sürdürecektir bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Özkalp ve Kirel; 2018; 664).

Örgütsel bağlılık, Meyer, Allen ve Smith, (1993) tarafından üç boyutlu bir kavram olarak ele alınmıştır. Meyer, Allen ve Smith (1993) 'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline göre örgüte bağlılık; duygusal, devam ve normatif bağlılık" olmak üzere üç farklı şekilde ortaya çıkmaktadır.

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri, örgüte bağlanmaları ve örgüte duygusal olarak bağlılıklarını (Allen ve Meyer; 1996: 253) ve bundan dolayı da örgütte kalma isteklerini (Meyer, Stanley ve Parfyonova, 2012: 1; Meyer, vd, 2012: 226) ifade etmektedir. Devam bağlılığı, çalışanların örgütlerinden ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerin farkına varmasını ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1996: 253; Meyer, Stanley ve Parfyonova, 2012: 1; Meyer, vd, 2012: 226). Normatif bağlılık ise çalışanların zorunluluk duygusu hissetmeleri sonucunda örgüte karşı gösterdikleri bağlılığı ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1996: 253; Meyer, Stanley ve Parfyonova, 2012: 1; Meyer, vd, 2012: 226).

Aşırı İş Yükü

İş yükü bir görevin gereklilikleri, gerçekleştirildiği koşullar ile çalışanın becerileri, davranışları ve algıları arasındaki etkileşimden ortaya çıkar (Hart ve Staveland, 1988). Çalışan ile iş arasında, iş yükü açısından uyum; yapılması gereken işlerin çalışanın beklentilerini karşılaması olarak ifade edilmektedir. Çalışan ile iş arasında iş yükü açısından bir uyum varsa çalışanın yaptığı iş, belirli bir düzene sahiptir (Ardıç ve Polatçı, 2009). Kısaca iş yükü, bir çalışanın yapması gereken iş miktarını ifade etmektedir (Wefald vd.,2008).

Aşırı iş yükü ise, çalışanın mevcut zamanı, kaynakları veya yetenekleri ile tanımlanan rol davranışı arasındaki uyumsuzluk olarak da tanımlanmaktadır (Rizzo vd., 1970). Karasek (1979) benzer bir şekilde aşırı iş yükünü, çevresel bir durum olarak, çalışanın yeteneklerini aşan taleplerle karşılaşması olarak ifade etmiştir. Buna ek olarak Elloy ve Smith (2003)' e göre, talebin niteliksel veya niceliksel olarak kaynakları aştığı durumlarda aşırı iş yükü ortaya çıkmaktadır. Niteliksel aşırı iş yükü, bir görevin tamamlanmasının çok zor olduğu bir durumu ifade ederken, niceliksel aşırı iş yükü ise yapılması gereken çok fazla görev olduğunu ve çalışanın bunları yerine getirememesini ifade etmektedir. Bu çerçevede, çalışan işin gerektirdiği bilgiye, yeteneğe ve kişisel özelliklere tam olarak sahip olmadığı takdirde, yaptığı iş kendisine zor gelecektir (Cam, 2011).

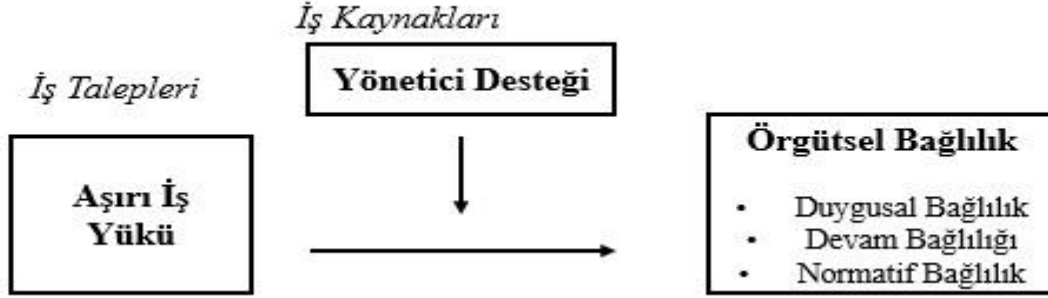
Yönetici Desteği

Yönetici desteği, çalışanın birincil yöneticisinin gösterdiği destek olarak tanımlanmaktadır (Yoon ve Lim, 1999). Bhanthumnavin (2003)' e göre yönetici desteği ya da yöneticiden gelen destek, yönetici ile çalışan arasındaki olumlu iş ilişkisidir. Aynı zamanda destekleyici bir yönetici, astlarının daha iyi performans gösterebilmeleri için ihtiyaçları olanı sağlayan kişi olarak ifade edilmiştir (Bhanthumnavin, 2003).

İş Talepleri ve Kaynakları (JD-R) Teorisi

JD-R Modeli ilk olarak tükenmişliğin nedenlerini açıklamak için 2000' li yıllarda ortaya çıkmıştır. Daha sonra genişleyerek çeşitli çalışan ve örgütsel sonuçların nasıl geliştiğini açıklayabilen JD-R Teorisine dönüşmüştür. JD-R Teorisi' ne göre, işe bağlılık, çalışanların iş talepleri (örn. aşırı iş yükü, gürültü, ısı ve zaman baskısı) ve kaynakları (örn. yönetici desteği) arasındaki optimal dengesinin sonucudur. Ayrıca iş talepleri modeline göre, bireyler çevresel stres faktörlerinin (örn, iş yükü) etkisi altında işlerinin aynı kalite ve nitelikte yapmaya çalışarak performans değerlerini de korumak zorundadırlar. İş yükü, iş taleplerinin en önemli belirleyicisidir. Ağır iş yükü altında çalışanlar zaman içerisinde tükenmekte, örgüte bağlılıkları azalmakta ve işten ayrılmaktadırlar (Yüksel ve Sağbaş, 2022).

Şekil 1: JD-R modeli



LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZLER

İş yükü miktarını belirleyen başlıca faktörlerden olan “talep-kaynak” yaklaşımına göre; taleplerin eldeki kaynakları aştığı durumda ise iş yükü sınırı aşılmış olmaktadır. Eldeki kaynaklar talepleri karşılayamadığından, mevcut performans düşerek, faaliyetler çöküntüye uğramaktadır (Wickens, 2008). Aşırı iş yükü nedeniyle ortaya çıkan olumsuz duygu ve düşünceler beraberinde olumsuz tutumlara neden olmaktadır. Bunların bertaraf edilmemesi durumunda da işlerin/görevlerin sekteye uğraması kaçınılmazdır. Bu bağlamda yöneticilerin, çalışanların tutumlarını olumlu yönde geliştirebilecek bir bilince sahip olması gerekmektedir. Yetenekli ve tecrübeli bireyleri elden kaçırmamak için örgütlerin uygulayabileceği tedbirlerin başında gelen örgütsel bağlılık, çalışanların işte tutulması için ihtiyaç duyulan temel dinamiklerdendir (Martin, 2011). Zira amirinden yeterli desteği alanlar, iş yükü konusunda daha az olumsuz düşüncelere kapılmaktadır (Tayfur, 2011).

Bu çalışmanın da sonuç değişkeni olan örgütsel bağlılık kavramının boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık değişkenleriyle aşırı iş yükü algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada (Çuhadar ve Gencer, 2016), otel işletmelerinde çalışanların aşırı iş yükü algısının görev aldıkları departmanlara göre farklılık gösterdiği ve örgütsel bağlılıklarında çalışan ile işletme arasında ağırlıklı normatif ve devam bağlılığının ön plana çıktığı görülmüştür. Vapur ve Sevin (2017)' in çalışmasında ise iş yükü ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olmadığı görülmüştür.

Aydın ve Basım (2017)' in çalışmasında, algılanan yönetici desteğinin iş-aile çatışması ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide rolü tespit edilemezken aile-iş çatışması ve örgütsel bağlılık ilişkisinde kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak elde edilen bulgular, aile-iş çatışmasının örgütsel bağlılığı azalttığını ve algılanan yönetici desteğinin aile-iş çatışmasını azaltarak dolaylı yollardan örgütsel bağlılığı arttırdığını göstermektedir. Bal Taştan (2014)' in çalışmasında ise, iş yükü, role belirsizliği, rol çatışması ve iş güvencesizliği algılarından oluşan iş taleplerinin ve otonomi ile amir desteğinden oluşan iş kaynaklarının hemşirelerin işe gönülden adanma algıları ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmüştür. Meyer, Allen ve Smith (1993)' in çalışmasında, aşırı iş yükü ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutuyla pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye rastlamıştır.

Ayrıca literatürde aşırı iş yükü ve örgütsel bağlılık değişkenleri ilişkisinde yönetici desteğinin düzenleyicilik rolüne yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olup bu çalışmayla değişkenler arası ilişkiler ortaya konmak istenmiştir. Yukarıda belirtilen çalışmalara dayanarak, aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H₁: Çalışanların aşırı iş yükü algıları ile duygusal bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Çalışanların aşırı iş yükü algıları ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Çalışanların aşırı iş yükü algıları ile normatif bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Çalışanların aşırı iş yükü algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide yönetici desteğinin düzenleyicilik rolü vardır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; çalışanların aşırı iş yükü ve yönetici desteği alguları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri incelemektir. Çalışmanın önemi, araştırma değişkenlerini (örgütsel bağlılık, aşırı iş yükü ve yönetici desteği) İş Talepleri ve Kaynakları Modeli perspektifinde ele almasıdır.

Araştırmanın Ana Kütle ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütesini, Trabzon ilinde faaliyetini sürdüren bir telekomünikasyon işletmesinin 3 ayrı bölgesinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi 101 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri kesitsel olarak ve kolayda örneklem yöntemi ile belirlenmiştir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma izni için Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'na başvurulmuş, 22.11.2023 tarihli 2023/335 sayılı toplantı sonucu anket formunun uygulanması izni alınmıştır.

Araştırma için hazırlanan anket 2 bölümden oluşturulmuş ilk bölümde katılımcıların demografik bilgilerine (cinsiyetiniz, yaşınız vb.), ikinci bölümde araştırmaya konu edilen değişkenlerin ölçeklerine yer verilmiştir. Araştırmada değişkenleri ölçmek için kullanılan anketler, literatürde yer alan diğer çalışmalardan alınmıştır. Örneklemenin ankette yer alan ifadelere katılım düzeyleri 5' li Likert tipi ölçek ile belirlenmiştir.

Ankette Aşırı İş Yükü değişkenini ölçmek için Peterson vd. (1995) tarafından geliştirilen 11 maddelik, tek boyutlu "Aşırı İş Yükü Ölçeği" nin Derya (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Peterson vd. (1995) tarafından geliştirilen ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,93 olduğu hesaplanmıştır. Ölçekte "İşimde benden talep edilenler kapasitemin üstündedir.", "İş yüküm oldukça ağırdır.", "İşim hafta sonları ve akşamları da çalışmamı gerektiriyor.", "İş yüküm beni aşıyor." gibi ifadeler yer almaktadır.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek için Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen 18 maddelik, üç boyutlu (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" nin Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Ölçeğin ifadeleri, "Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.", "Kurumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.", "Kurumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim" şeklindedir.

Yönetici Desteği değişkenini ölçmek için Giray 2010 tarafından geliştirilen 11 maddelik, tek boyutlu "Yönetici Desteği Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin ifadeleri, "Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur", "Yöneticim görüşlerimi dikkate alır" şeklindedir.

Anketlerin bir kısmı yüz yüze görüşme yoluyla, bir kısmı ise Google forms uygulaması ile online uygulanmıştır. Anketlerin uygulama süreci, 2023 yılı Kasım, Aralık ve 2024 yılı Ocak aylarını kapsamaktadır. Çalışanlara toplamda 236 anket dağıtılmış ve 101 geri dönüş sağlanmış ve analize dahil edilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Verilerin Analizi

Araştırma sonucu elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak Microsoft Excel paket programı ile düzenlendikten sonra SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 29.0 paket programı ve ile analiz edilmiştir. Analizlere başlamadan önce sayısal verilerin normal dağılıma uygunluğu Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) testleri, Histogram ve Q-Q Plot grafikleri ile incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda verilerin normal dağılımdan geldiği sonucuna ulaşılmıştır. Kategorik veriler frekans ve yüzde değerleri ile gösterilirken sayısal veriler normallik varsayımını sağlaması sebebiyle ortalama ve standart sapma değerleriyle gösterilmiştir. Veri analizi yapılırken, iki bağımsız grup karşılaştırması için "Independent Sample t Testi" kullanıldı. İki sayısal değişken arasındaki ilişkiye bakabilmek amacıyla

“Pearson Korelasyon Testi” değişkenler arasındaki etkiye bakabilmek amacıyla da regresyon analizi yapıldı. Tüm testler için anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ kabul edildi.

Katılımcıların sosyodemografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların %42,6’sı kadın %57,4’ü erkek, %44,6’sı 34-41 yaş arasındadır. Katılımcıların %79,2’si evli %20,8’i bekar ve %48,5’inin öğrenim düzeyi lisanstır. Katılımcıların %64,4’ü kurumunda tekniker pozisyonunda %35,6’sı mühendis konumunda çalışmakta, %30,7’si kurumunda 1-5 yıl arasında çalışmakta, %70,3’ü kurumdaki yöneticisiyle 1-5 yıl arasında çalışmakta ve %75,2’sinin aylık geliri 20.000-30.000 TL arasındadır.

Tablo 4: Araştırmaya dahil edilen ölçekler ve alt boyutlarına ait Cronbach Alpha değerleri

	Cronbach’s Alpha
Aşırı İş Yükü	0,886
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,851
Duygusal Bağlılık	0,843
Devam Bağlılığı	0,665
Normatif Bağlılık	0,761
Yönetici Desteği	0,971

Tablo 1’de aşırı iş yükü, örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve yönetici desteğine ait Cronbach alfa değerleri gösterilmiştir. Cronbach alfa değerinin 0.70’in üzerinde olması güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Ölçekler ve alt faktörlerine verilen cevapların güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Araştırmaya dahil edilen ölçekler ve alt boyutlarına ait Skewness ve Kurtosis değerleri ile normallik varsayımının test edilmesi

	Skewness	Kurtosis
Aşırı İş Yükü	0,257	-0,371
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	-0,418	0,500
Duygusal Bağlılık	-0,090	-0,300
Devam Bağlılığı	-0,569	0,270
Normatif Bağlılık	0,029	0,703
Yönetici Desteği	-0,722	0,068

Tablo 2’de aşırı iş yükü, örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve yönetici desteğine ait Skewness ve kurtosis değerleri gösterilmiştir. Tabainhick ve Fidell (2013) çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olduğu durumlarda verilerin normal dağılımdan geldiğini belirtmiştir. Bu bilgi doğrultusunda aşırı iş yükü, örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve yönetici desteği ölçeklerinin normal dağılım varsayımını sağladığı görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmada parametrik testler kullanılacaktır.

Tablo 3: Araştırmaya dahil edilen ölçekler ile alt boyutlarına ait istatistikler

	N	Ortalama	SS	Medyan	Minimum	Maximum
Aşırı İş Yükü	101	2,60	,82	2,45	1,00	4,64
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	101	3,18	,63	3,22	1,39	4,44
Duygusal Bağlılık	101	3,38	,91	3,33	1,00	5,00
Devam Bağlılığı	101	3,20	,71	3,33	1,17	4,83
Normatif Bağlılık	101	2,97	,78	3,00	1,00	5,00
Yönetici Desteği	101	3,52	1,01	3,73	1,00	5,00

Tablo 3’te ölçeklerden alınan puanlara ait istatistiklere yer verilmiştir. Aşırı iş yükü ortalama ve standart sapma değeri $2,60 \pm 0,82$, medyan değeri 2,45, minimum değeri 1 ve maksimum değeri 4,64, örgütsel bağlılık ölçeği ortalama ve standart sapma değeri $3,18 \pm 0,63$, medyan değeri 3,22, minimum değeri 1,39 ve maksimum değeri 4,44, yönetici desteği ortalama ve standart sapma değeri $3,52 \pm 1,08$, medyan değeri 3,73, minimum değeri 1 ve maksimum değeri 5’tir.

Tablo 4: Araştırmaya dahil edilen ölçekler ile cinsiyet arasındaki farklılığın analizi

		Cinsiyetiniz				
		n	Ortalama	SS	T	p
Aşırı İş Yükü	Kadın	43	2,77	,76	1,835	0,070
	Erkek	58	2,47	,84		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Kadın	43	3,11	,69	-1,092	0,277
	Erkek	58	3,24	,58		
Duygusal Bağlılık	Kadın	43	3,22	,95	-1,594	0,114
	Erkek	58	3,51	,86		
Devam Bağlılığı	Kadın	43	3,19	,68	-0,145	0,885
	Erkek	58	3,21	,74		
Normatif Bağlılık	Kadın	43	2,91	,85	-0,651	0,516
	Erkek	58	3,02	,73		
Yönetici Desteği	Kadın	43	3,37	1,00	-1,245	0,216
	Erkek	58	3,62	1,01		

Independent-Samples t Testi; $p < 0,05^*$

Aşırı iş yükü, örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları ve yönetici desteği ile cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p > 0,05$). Ancak tablo incelendiğinde aşırı iş yükünde kadınların, örgütsel bağlılık ölçeği ve yönetici desteğinde ise erkeklerin puan ortalamasının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 5: Araştırmaya dahil edilen ölçekler arasındaki ilişkinin analizi

		Aşırı İş Yükü	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Yönetici Desteği
Aşırı İş Yükü	<i>rh</i>	1	-,344**	,099	-,148	-,317**
	<i>p</i>		<,001	,323	,140	<,001
Duygusal Bağlılık	<i>rh</i>		1	,188	,635**	,628**
	<i>p</i>			,060	<,001	<,001
Devam Bağlılığı	<i>rh</i>			1	,405**	,165
	<i>p</i>				<,001	,099
Normatif Bağlılık	<i>rh</i>				1	,605**
	<i>p</i>					<,001
Yönetici Desteği	<i>rh</i>					1
	<i>p</i>					

Pearson Korelasyon Testi; $p < 0,05^*$

Korelasyon katsayısının (*rh*) 0.20'den küçük olması ilişkinin olmadığı ya da çok zayıf ilişki olduğunu ifade etmektedir. 0.20-0.39 arasında ise zayıf ilişki, 0.40-0.59 arasında ise orta düzeyde ilişki, 0.60-0.79 arasında ise yüksek düzeyde ilişki, 0.80-1.0 ise çok yüksek ilişki olduğu yorumu yapılmaktadır (Köklü, Büyükoztürk ve Çokluk Bökeoğlu, 2006).

Aşırı iş yükü ile duygusal bağlılık ($rh = -0,344$; $p < 0,001$) ve yönetici desteği ($rh = -0,317$; $p < 0,001$) arasında zayıf düzeyde negatif bir ilişki saptanmıştır. Aşırı iş yükü arttıkça duygusal bağlılık ve yönetici desteği azalmaktadır. Ya da yönetici desteği arttıkça aşırı iş gücü azalmaktadır şeklinde de yorumlanabilmektedir.

Yönetici desteği ile duygusal bağlılık ($rh = 0,628$; $p < 0,001$) ve normatif bağlılık ($rh = 0,605$; $p < 0,001$) arasında pozitif ilişki saptanmıştır. Yönetici desteği arttıkça duygusal ve normatif bağlılık artmaktadır.

Tablo 6: Aşırı iş yükünün duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi

	β	SE β	Beta	T	p değeri
Sabit (Duygusal bağlılık)	4,377	,285		15,336	<,001
Aşırı İş Yükü	-,383	,105	-,344	-3,650	<,001
	R	R²	F	P	
	0,344	0,119	13,32	<0,001	

Tablo 6’ da aşırı iş yükünün duygusal bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Aşırı iş yükü, duygusal bağlılığı anlamlı ve negatif şekilde etkilemektedir ($\hat{\beta} = -0,383$; $F=13,32$; $p<0,001$).

Tablo 7: Aşırı iş yükünün devam bağlılığı üzerindeki etkisinin incelenmesi

	$\hat{\beta}$	SE $\hat{\beta}$	Beta	T	p değeri
Sabit (Devam bağlılığı)	2,974	,237		12,570	<,001
Aşırı İş Yükü	,086	,087	,099	,992	,323
	R	R²	F	P	
	0,099	0,010	0,985	0,323	

Tablo 7’de aşırı iş yükünün devam bağlılığı üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Aşırı iş yükü, devam bağlılığını anlamlı şekilde etkilememektedir ($p>0,05$).

Tablo 8: Aşırı iş yükünün normatif bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi

	$\hat{\beta}$	SE $\hat{\beta}$	Beta	T	p değeri
Sabit (Normatif bağlılık)	3,341	,259		12,918	<,001
Aşırı İş Yükü	-,141	,095	-,148	-1,489	,140
	R	R²	F	P	
	0,148	0,022	2,218	0,140	

Tablo 8’de aşırı iş yükünün normatif bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Aşırı iş yükü, normatif bağlılığı anlamlı şekilde etkilememektedir ($p>0,05$).

Tablo 9: Yönetici desteğinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi

	$\hat{\beta}$	SE $\hat{\beta}$	Beta	T	p değeri
Sabit (Duygusal bağlılık)	1,396	,257		5,424	<,001
Yönetici desteği	,565	,070	,628	8,029	<,001
	R	R²	F	P	
	0,628	0,394	64,46	<0,001	

Tablo 9’da yönetici desteğinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Yönetici desteği, duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir ($\hat{\beta}=0,565$; $F=64,46$; $p<0,001$).

Tablo 10: Yönetici desteğinin devam bağlılığı üzerindeki etkisinin incelenmesi

	$\hat{\beta}$	SE $\hat{\beta}$	Beta	t	p değeri
Sabit (Devam bağlılığı)	2,789	,255		10,937	<,001
Yönetici desteği	,116	,070	,165	1,667	,099
	R	R²	F	p	
	0,165	0,027	2,77	0,099	

Tablo 10’da aşırı iş yükünün devam bağlılığı üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Yönetici desteği, devam bağlılığını anlamlı şekilde etkilememektedir ($p>0,05$).

Tablo 61: Yönetici desteğinin normatif bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi

	$\hat{\beta}$	SE $\hat{\beta}$	Beta	t	p değeri
Sabit (Normatif bağlılık)	1,327	,226		5,859	<,001
Yönetici desteği	,468	,062	,605	7,561	<,001
	R	R²	F	p	
	0,605	0,366	57,16	<0,001	

Tablo 11’de yönetici desteğinin normatif bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Yönetici desteği, normatif bağlılığı anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir ($\beta=0,468$; $F=57,16$; $p<0,001$).

Tablo 12: Aşırı iş yükünün duygusal bağlılık üzerinde yönetici desteğinin düzenleyici etkisinin incelenmesi

Model	R ²	F	Sd	B	SE(β)	T	P	Bootstrap Dolaylı Etki %95 GA	
								Alt Limit	Üst Limit
AİY → YD → DB	0,428	24,220	3,97				<0,001		
• AİY				-0,295	0,156	-1,88	0,061	-0,605	0,014
• YD				0,127	0,123	1,030	0,305	-0,117	0,372
Etkileşim AİY*YD				0,051	0,003	1,330	0,186	-0,002	0,012

AİY: Aşırı İş Yükü; YD: Yönetici Desteği; DB: Duygusal Bağlılık
Hayes Model:1

Aşırı iş yükünün, duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici etkisi modeline ilişkin sonuçlar Tablo 12’de verilmiştir. Bootstrap dolaylı etki güven aralığı alt ve üst değerleri 0 değerini içermediğinde etki anlamlı anlamına gelmektedir. Aşırı iş yükünün bağımlı, yönetici desteğinin düzenleyici olduğu modelde aşırı iş yükü ($\beta=-0,295$; $t=-1,88$; $p=0,061$; alt limit=-0,605, üst limit=0,014) ile yönetici desteğinin ($\beta=0,127$; $t=1,030$; $p=0,305$; alt limit=-0,117, üst limit=0,372) duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinin anlamlı olmadığı saptanmıştır. Düzenleyici etki modellerinde düzenleyici etki olup olmadığına bakabilmek için interaction kısmı okunmaktadır. Bootstrap dolaylı etki güven aralığı alt ve üst değerleri 0 değerini içermediğinde dolaylı etkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. AİY*YD etkileşim sonucuna bakıldığında yönetici desteğinin düzenleyici etkisinin olmadığı saptanmıştır (Alt limit=-0,002, üst limit=0,012).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş dünyasında yaşanagelmekte olan yoğun rekabet koşulları örgütleri daha etkin ve verimli olmaya zorlamaktadır. Örgütlerin kaynaklarını olduğundan daha etkin ve verimli kullanmak durumunda olması değerli insan kaynağına sahip olmalarının yanı sıra değerli insan kaynağının örgütlerinde de devamlılığını sağlamaları örgütlere önemli ölçüde rekabet avantajı sağlamaktadır.

Yapılan araştırmada çalışanların aşırı iş yükü ve örgütsel bağlılık algıları ile yönetici desteği arasındaki ilişkileri incelemek amaçlanmıştır. Yapılan anketler sonucu katılımcıların demografik cevaplarına bakıldığında; kadın istihdamının ülkemizde birçok alanda olduğu gibi iletişim firmalarında da kadın çalışan oranının (%42, 6) erkeklere oranına (%57, 4) göre daha az olduğu saptanmıştır. Diğer bir demografik değişken olan katılımcıların eğitim seviyeleri incelendiğinde lisansüstü eğitim seviyesinin azımsanmayacak derece (%18,8) olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, teknolojinin her geçen saniye değiştiği bir dünyada iletişim firmalarının çalışan eğitimini desteklediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Aşırı iş yükü ve örgütsel bağlılık boyutlarını (duygusal, devam ve normatif bağlılık) incelemek amacıyla uygulanan korelasyon analizi neticesinde, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ve aşırı iş yüküne ilişkin ifadelerle verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı, ancak düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanırken, devam ve normatif bağlılık ile arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aşırı iş yüküne rağmen çalışanların örgüte karşı devam bağlılığı göstermelerinin nedeni günümüz ekonomik koşullarında asgari ücrete göre daha iyi bir ücret almaları ve yeni bir iş bulmanın maliyeti olarak gösterilebilir. Bu sonuçlar Çuhader ve Gencer, 2016; Tayfun vd. (2010) ve Yıldırım (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Ayrıca aşırı iş yükü algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide yönetici desteğinin düzenleyici etkisine ulaşılamamıştır. İleride yapılacak olan çalışmalar için örneklem seçiminde çalışan ve yönetici mevkilerinin ve ilişkilerinin daha uzak olduğu sektör veya örgütlerden seçilmesi önerilmektedir. Ayrıca aşırı iş yükü konusunda kişisel kapasite, yetkinlik, tecrübe ve bilgi gibi değişkenlerin çalışmanın bir başka kısıtı olarak ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- Alcan, G. (2021). İş Talepleri ve İş Kaynakları Modeli ile Çalışanların Psikolojik İyi Oluşları Arasındaki İlişki. *Management And Political Sciences Review*, 2(2), 86-103.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*. 49, 252–276.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32): 21-46.
- Aydın, E., & Basım, N. (2017). İş-Aile Çatışması ile Örgütsel Bağlılık Etkileşiminde Algılanan Yönetici Desteğinin Rolü: Görgül Bir Araştırma 1. *Business and Economics Research Journal*, 8(4), 773-784.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bal Taştan, S. (2014). İş talepleri-kaynakları modeli: İş taleplerinin, yönetici desteğinin ve otonominin işe gönülden adanma ile ilişkileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 149-192.
- Bhathumnavin (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 74-97.
- Bolat, O. İ., (2011), “İş Yüğü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (2): 87-101.
- Cam, E. (2011). “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”. *Journal Of Human Sciences*, 8(1): 1-10.
- Çuhadar, M., & Gencer, Z. (2016). Konaklama İşletmelerinde Çalışan İş görenlerin Aşırı İş Yüğü ve Örgütsel Bağlılık Algıları: Side ve Belek Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(4), 1323-1346.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(68).
- Derya S. (2008). Crossover Of Work-Family Conflict: Antecedent And Consequences Of Crossover Process In Dual-Earner Couples. *Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Koç Üniversitesi*.
- Elloy, D. F., & Smith, C. R. (2003). “Patterns Of Stress, Work-Family Conflict, Role Conflict, Role Ambiguity And Overload Among Dual-Career And Single-Career Couples: An Australian Study”. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 10(1), 55-66.
- Giray, M. D. (2010). İş Yerinde Destek Algılarının Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sonuç Değişkenleri ile İlişkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*.
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). “Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results Of Empirical And Theoretical Research”. *In Advances In Psychology, North-Holland*, 52:139-183.
- Karasek Jr, R. A. (1979). “Job Demands, Job Decision Latitude, And Mental Strain: Implications For Job Redesign”. *Administrative Science Quarterly*, 285-308.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. & Çokluk Bökeoğlu, Ö. (2006). *Sosyal Bilimler için İstatistik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Leather, M. P., (2003), “Area Of Worklife Survey Manuel”, 3rd Edition, Center Of Organizational Research And Development, Wolfville.
- Martin, M.J. (2011). Influence of human resource practices on employee intention to quit. *Doktora Tezi, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg*.

- 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, 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J. & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (1), 1-16.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R. & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (2), 225-245.
- Özkalp, E. & Kırel, Ç. (2018). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayın Dağıtım.
- Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V., & Viedge, C. (1995). "Role Conflict, Ambiguity, And Overload: A 21-Nation Study". *Academy Of Management Journal*, 38(2): 429-452.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). "Role Conflict And Ambiguity In Complex Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 150-163.
- Tabachnick, B.G., Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Allyn & Bacon, 6th Ed., Boston.
- Tayfun, A., Palavar, K., Çöp, S., (2010), "İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki, Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırma Dergisi*, 2(4): 3-18.
- Tayfur, Ö. (2011). Çalışma hayatında öğrenilmiş çaresizlik ve tükenmişliğin nedenleri ve sonuçları üzerine bir çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Thompson, B. M., Kırık, A., Ve Brown, D. F. (2005), "Work-Based Support, Emotional Exhaustion And Spillover Of Work Stress To The Family Environment: A Study Of Policewomen", *Stress And Health*, 21, 199-207.
- Vapur, M., & Sevin, H. D. (2017). Rekreasyon İşletmelerinde Çalışanların İş Yükünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Ankara İl Örneği. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4(2), 78-91.
- Wefald, A. J., Smith, M. R., Savastano, T. C., & Downey, R. G. (2008). "A Structural Model Of Workload, Job Attitudes, Stress, And Turnover Intentions". *K-State Research Exchange (1-14), Paper Presented At The Midwest Academy Of Management 2008 Annual Conference*. St. Louis: MO.
- Yıldırım, H., (2011), "Lider Etkinliğinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Belek Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Yoon, J., & Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 52, 923-945.
- Yüksel M. ve Sağbaş M. (2022). "Örgütsel Davranış Kuramları" 1. Basım, Ankara.

YARATILMIŞ BİR PAZAR KATEGORİSİNİN ÇEVRE ÜLKEYE TRANSFERİ: GARA GUZU ÖRNEĞİ

Prof. Dr. Şükrü ÖZEN

İzmir Ekonomi Üniversitesi, ozen.sukru@ieu.edu.tr

Doç. Dr. Serkan DİRLİK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, sdirlik@mu.edu.tr

ÖZET

Pazar kategorilerinin doğması ve yaratılması üzerine bir yazın birikimi söz konusu olsa da farklı bağlamlara transfer edilen pazar kategorilerinin yazında yeterince incelenmediği görülmektedir. Çalışmamızda kraft bira pazar kategorisinin Türkiye'deki öncüsü olan Gara Guzu örneği üzerinden, pazar kategorilerinin çevreye transferi ve meşrulaştırılması sürecine odaklanılmıştır. Bulgularımız kategoriyi transfer eden yerel bir girişim olan Gara Guzu'nun yerel düzeyde meşruiyetinin, paydaşlar gözünde yurtdışındaki benzerlerine atıfla yüksek bulunduğunu ancak kategori düzeyinde Türkiye'de endüstriyel biranın baskın olması nedeniyle firmanın kategoriyi meşrulaştırma çabasına görece daha fazla giriştiğini göstermektedir. Çalışmamız merkez ülkelerde yaratılmış bir kategorinin çevre ülkeye transfer edilerek meşrulaştırılmasında, çevre ülkelerdeki paydaşların merkez ülkelere öykünme eğilimleri yanı sıra, çevre ülkede hangi kategorinin öncelikle baskın olduğunun önemini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Pazar kategorileri, Kraft bira, Çevre ülke, Uluslararası transfer.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgütler ve yönetim çalışmaları alanında kategoriler veya pazar kategorileri konusuna son yıllarda artan bir ilgi olduğu görülmektedir. Yazındaki kategori araştırmalarını değerlendiren çalışmaları incelediğimizde hem bu artan ilgiyi hem de çalışmalara ilişkin yapılan sınıflandırmaları ve öne çıkan konuları görmek mümkündür (örn. Negro, Koçak ve Hsu, 2010; Durand ve Paoella, 2013; Vergne ve Wry, 2014; Durand ve Khaire, 2017; Durand vd., 2017; Durand ve Boulongne, 2017; Durand ve Thornton, 2018; Delmestri vd., 2020; David ve Lee, 2022).

Kategori, bir varlığın özellikleri konusunda bir izleyici kitlesi olarak bir araya gelen aktörler tarafından paylaşılan anlamlı bir fikir birliğini (Durand ve Paoella, 2013: 1101) veya bir küme üyesi olmanın ayrıntılarını belirleyen bilişsel model hakkında yüksek düzeyde kolektif bir uzlaşmayı (Negro, Koçak ve Hsu, 2010: 7) temsil eder. Örneğin, “yüksek öğretimin” ve ilişkili olarak “üniversitenin” ne olduğu ne gibi özellikler taşıması gerektiği ve örneğin, “ortaöğretim” ve “liseden” nasıl farklılaştığı konularında ilgili aktörler az veya çok bir uzlaşmaya sahiptirler. Bir pazar kategorisi ise üreticiler ile tüketiciler arasındaki piyasa mübadelesinin (veya alışverişinin) temelini oluşturan belirli bir tür kategoridir (David ve Lee, 2022: 709-710). Bu mübadele aynı zamanda değerlendiriciler, medya ve düzenleyiciler gibi ilgili üçüncü taraf izleyiciler tarafından kuşatılmıştır (David ve Lee, 709-710). Durand ve Thornton'a (2018: 632) göre kategoriler olmadan ne kurumsal uzlaşma ne de sosyal, ekonomik ve sembolik mübadelelerin gerçekleşmesi olasıdır. Kategoriler, pazar etkileşimlerini yönlendirmesi ve pazar düzenini kolaylaştırması açısından bireyler için işlevseldir (Negro vd., 2010: 20).

Pazar kategorilerinin ortaya çıkmasının, doğma ve yaratılma olmak üzere iki farklı süreçte gerçekleştiği belirtilmektedir (Durand ve Khaire, 2017). Yeni bir kategorinin doğması, o kategorinin yer aldığı mevcut pazarın dışındaki unsurları kendi bünyesine eklemleyerek doğması durumudur (Durand ve Khaire, 2017: 88). Durand ve Khaire'nin kendi örneğini kullanmak gerekirse, akıllı telefon kategorisi, mobil telefon kategorisine bu pazarın dışındaki kamera, dijital asistan gibi unsurların eklenmesiyle doğmuştur. Bir kategori yaratılması ise, mevcut pazardaki kategori sistemine ait alt kümelerin bilişsel sınırlarını yeniden tasarlayarak yeni bir kategorinin oluşması durumunu ifade eder (Durand ve Kahire, 2017: 88). Örneğin organik gıda kategorisi, gıda pazar kategorisinin bünyesinde zaten bulunan doğal, geleneksel gıda üretimi gibi unsurlardan yola çıkarak yaratılmıştır (Durand ve Khaire, 2017: 88).

Pazar kategorileri, yönetim fikirleri gibi ülkeden ülkeye seyahat edebilmektedir. Ancak, yönetim fikirlerinin uluslararası transferi ve tefsiri konusunda önemli bir yazın oluşmasına rağmen (bkz. Drori vd. 2014; Spyridonidis vd. 2016; Kipping vd. 2009), pazar kategorilerinin bir ülkeden başka bir ülkeye transferi ve tefsiri konusunda sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Örneğin, Tharchen ve Garud (2023) elektronik sigara kategorisinin kaynak ülke ABD’de sağlığa zararlı bir kategori olarak tanımlanırken alıcı ülke İngiltere’de sigaranın zararlarını azaltıcı bir kategori olarak tanımlandığını göstermiştir. Diğer yandan, Tracey vd. (2018) doğrudan pazar kategorileri ile ilgili olmasa da pazar kategorisinin bir bileşeni olan örgütsel formların bir ülkeden başka bir ülkeye transferi durumunda, girişimcilerin yeni örgütsel formu alıcı ülkede meşrulaştırma biçimlerinin iki etmene göre farklılaşabileceğini göstermiştir. Bu etmenlerden ilki, yeni örgütsel formun kaynak ülkede bu forma sahip bir örgütün alıcı ülkedeki bir birimi tarafından mı yoksa bu örgütten bağımsız yerli bir örgüt aracılığıyla mı transfer edildiğidir. İkincisi ise, kaynak ve alıcı ülkelerin örgütsel form ile ilgili kurumsal bağlamlarının uyumlu mu yoksa uyumsuz mu olduğudur. Son olarak, Durand ve Khaire (2017) pazar kategorisinin doğmuş ve yaratılmış olmasına bağlı olarak meşrulaştırma süreçlerinin farklılaşacağını ileri sürmektedir.

Sınırlı sayıda da olsa bu çalışmaların katkılarına rağmen, pazar kategorilerinin özellikle çevre ülkelerde nasıl meşrulaştırıldıkları yeteri kadar çalışılmamıştır. Örneğin, Tharchen ve Garud (2023) iki merkez ülke arasındaki kategori tefsirini odaklanmış, Durand ve Khaire’nin (2017) teorik çalışmasının sonuçları bir çevre ülke örneğinde görgül olarak test edilmemiş, Tracey vd. (2018) ise, teorik olarak önerdikleri dört durumdan sadece biri için (örgütsel formu transfer eden örgütün yerli olması ve kurumsal bağlamların uyumsuz olması) alıcı ülkede meşrulaştırma biçimlerinin nasıl evrildiğini incelemiştir. Oysaki, ülkeler arası yönetim bilgisi transferinde genellikle alıcı ülke olan çevre ülkelerinin transfer ve tefsir süreçleri açısından alıcı merkez ülkelere farklı olduğu bilinmektedir (Özen, 2013; Özen ve Önder, 2021). Örneğin, çevre ülkede herhangi bir kategoriye ilişkin kurumsal bağlam, kaynak ülke olan ülkelere tarihsel olarak transfer edilmiş kategorilerle oluştuğu için, kaynak ve alıcı ülke arasında uyumsuzluk gözlemlenmeyebilir. Ancak, her iki ülkede kategoriye çevreleyen kurumsal bağlamın uyumlu olduğu durumda alıcı çevre ülkesinde meşrulaştırma süreçlerinin nasıl işlediği bilinmemektedir.

Bu teorik açıklığın giderilmesine katkı sağlamak amacıyla, çalışmamızda bir çevre ülkesi olarak Türkiye’de kraft bira pazar kategorisini incelemekteyiz. Bilindiği gibi kraft bira kategorisi; geleneksellik, otantiklik, sağlık, çeşitlilik gibi temalar vurgulanarak 20. Yüzyılda bira piyasalarında egemen olan endüstriyel standart bira kategorisine karşı son yıllarda öne çıkan yaratılmış bir pazar kategorisidir (Hindy, 2014; Kroezen ve Heugens, 2019). Anadolu topraklarında bira üretiminin ve varlığının Sümerlere kadar gittiği iddia edilse de modern anlamda bira kategorisinin, 19. Yüzyılın sonlarına doğru Osmanlı İmparatorluğunda, İstanbul’da birahanelerin açılması ve Bomonti bira fabrikasının, Selanik’te Olimpos bira fabrikasının ve İzmir’de Prokopp bira fabrikasının kurulmasıyla doğduğu bilinmektedir (Eren, 2005: 60-89). Cumhuriyet döneminde de devlet tekelinde bira üretimi sürmüş, Ankara Atatürk Orman Çiftliği Bira fabrikasında dört tür kraft bira üretilmiş ve daha sonra endüstriyel bira (Ankara birası veya Tekel birası) üretimine başlanmıştır (Eren, 2005: 123-131). Bira üretiminin özel sektöre açılmasıyla birlikte 1970’li yıllarda endüstriyel bira üretimi ile Efes Pilsen ve Tuborg markaları Türkiye’de bira piyasasına hâkim olmuştur (Eren, 2005: 161-168). 2000’li yıllardan sonra ise yine gelişmiş ülkelerde yükselişte olan kraft bira kategorisi Türkiye’ye transfer edilmiştir. Taps gibi 2000’li yılların başında “pub” düzeyinde küçük çaplı kraft bira üretimleri (*brewpub*) olsa da bu girişimler kısa ömürlü olmuştur (Bigpara.hurriyet.com, 2006). Bu çalışmada örnek olay olarak, kurulan kraft bira firmaları arasında hayatta kalan ve 2011 yılında Muğla’da kurulup ihracat, bira çeşitliliği ve pazar payı açısından görece başarılı olan Gara Guzu örneğini seçtik. Çalışmamızda Gara Guzu örneğinden yola çıkarak kraft bira gibi yaratılmış bir kategorinin Türkiye gibi çevre bir ülkede, endüstriyel bira karşısında Gara Guzu firması, değerlendiriciler ve tüketiciler tarafından nasıl meşrulaştırıldığını araştırmayı amaçlamaktayız.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Durand ve Khaire (2017) doğmuş ve yaratılmış pazar kategorilerinin oluşum süreçlerinde söylem ve meşrulaştırmanın farklılaşacağını ileri sürmektedir. Buna göre, yaratılmış kategorilere eşlik eden söylemlerin temelini, doğmuş kategorilerde olduğu gibi benzeştirme ve zıtlıkları uzlaştırmaktan çok, kategoriye zaten içkin olan unsurları hatırlatma, yansıtma ve bu şekilde bir tını yaratma oluşturmaktadır. Diğer yandan, yaratılmış pazar kategorisinin meşrulaştırılmasında, pazardaki değerlendiricilerden ziyade bizzat yeniliği sunan yüksek statülü aktörlerin kültürel girişimcilik ve hikâye anlatımına

başvurdukları belirtilmektedir (Durand ve Khaire, 2017: 97). Yazarlara göre uygun ve yeterli anlatı öğelerinin kullanımı, yaratılmış kategori etrafında daha fazla öznel anlayış ortaklığına ve böylelikle kategorinin benimsenip kabulüne yol açar (Durand ve Khaire, 2017: 97).

Daha önce belirttiğimiz gibi, Durand ve Khaire (2017) çalışması, kaynak ülkede doğmuş ve yaratılmış pazar kategorilerinin ortaya çıkma süreçlerinin nasıl farklılaşacağına odaklanmaktadır. Bizim amacımız ise, bir ülkede yaratılmış bir pazar kategorisinin başka bir ülkeye transferinde ne tür bir farklılaşma olacağını anlamaktır. Bu açıdan baktığımızda, söylemin temeli, yurt dışında var olan anlam ve sembollerin aynen yeni bağlama aktarılması ve belki bazen de bunların yerel bağlam açısından yeniden yorumlanarak söylemlerde kullanılması olabileceğini düşünmekteyiz. Örneğin, bu açıdan bakıldığında, meşrulaştırıcı aktörlerin Türkiye’de kraft bira üretiminin varlığına dair tarihsel olguları (örneğin, Sümerlerden bu yana Anadolu’da kraft bira üretildiği gibi) vurgulayabileceklerdir. Ayrıca aktörlerin kültürel girişimcilik ve hikâye anlatımına girişmekten ziyade bilindik anlamlara ve kriterlere uyumu güçlendirerek meşruiyet sağlamaya çalışılmasının daha olası olduğunu düşünmekteyiz. Burada belki de üretici, tüketici ve değerlendiriciler, benzer biçimde örnek aldıkları gelişmiş ülkelerde bu kategorinin varlığına ve bu kategorinin Türkiye’de de olması gerektiğine dair ortak inançları doğrultusunda transfer edilen kategoriye meşrulaştırıyor olabilirler. Diğer yandan, Türkiye’de zaten tarihsel olarak varlığı bilinen kraft biranın aşırı meşrulaştırma çabalarını gereksiz kılacağı düşünülebilir. Üreticinin dışında üçüncü taraflar ve tüketiciler de bu kategoriye çok yadırgamaksızın benimsiyor olabilirler. Son olarak, Durand ve Khaire’nin (2017) iddia ettiği gibi meşrulaştırıcı aktörün, doğmuş kategoride olduğu gibi değerlendiriciler ve tüketiciler değil de bizzat yeniliği yapan görece yüksek statülü ve yetkeli girişimcinin olması gerekmektedir. Türkiye gibi bir çevre ülkede zaten meşru bir kurum olarak ortaya çıkmış “gelişmiş ülkeleri örnek alma” örüntüsünün (Özen ve Önder, 2021), ithal edilen kategorilerin meşrulaştırılmasında da yüksek yetkeli ve statülü aktörleri gerekli kılmadığı düşünülebilir. Kategorinin örnek alınan gelişmiş ülkelerde doğmuş olması onu zaten kategorik olarak meşru (Rossman, 2014) kılıyor olabilir.

Tracey vd. (2018), ABD’de Silicon vadisinde yüksek teknoloji sektöründe ortaya çıkmış “kuluçka merkezi” örgütsel formunun, İtalya’da kurumsal açıdan uyumsuz ziraatçilik alanında bir yerel kuruluş tarafından meşrulaştırmasını incelemiştir. Görgül olarak incelemedikleri kurumsal bağlamın uyumlu ancak yine yerel bir aktör tarafından formun transferi durumunda ise Tracey vd. (2018), örgütsel formun yerel paydaşlar gözünde meşruiyetinin iki kurumsal bağlam birbirine uyumlu oldukları için yüksek olacağını ancak uluslararası değil de yerel bir kuruluş tarafından transfer edildiği için de kategori düzeyinde meşruiyetinin düşük olacağını ileri sürmüşlerdir. Bu durumda bu formu transfer eden yerel kuruluşun, yerel düzeyde onaylanma (*authentication*) işinden ziyade (çünkü form yerel düzeyde zaten meşrudur) özellikle kategori düzeyinde onaylanma işine yöneleceği beklenmektedir. Bunun için aktörlerin ilgili formu yerel ve uluslararası düzeyde ilgili kategorinin bir parçası olduğuna dair belgeler edinmesi gerekmektedir.

Bu teorik argümanları Türkiye’de kraft bira kategorisi açısından düşündüğümüzde, gerek Türkiye’de kraft bira geleneğinin tarihsel olarak zaten var olması, gerekse gelişmiş ülkelerde bu kategorinin özellikle son yıllarda popüler hale geldiğinin biliniyor olması Gara Guzu’nun yerel düzeydeki meşruiyetini (üründen beklentilerin karşılandığı yönünde paydaşların kabul düzeyi) görece yüksek kılacaktır. Ancak, Tracey vd.’nin (2018), uluslararası bir kuruluşun bağlı birimi tarafından değil de bir yerel kuruluş tarafından bu formun (veya kategorinin) transfer ediliyor olmasının kategori düzeyinde meşruiyetini (ürünün kraft bira kategorisinin özelliklerini yeteri kadar taşıyıp taşımadığı yönünde paydaşların genel kabul düzeyi) zayıflatacağı görüşünün geçerli olmadığını düşünmekteyiz. Burada temel sorun Tracey vd.’nin (2018) kategori düzeyinde meşruiyetin kaynağını uluslararası kuruluşlar yoluyla transfer edilip edilmemesine indirgemesidir. Bu açıdan bakıldığında, Tracey vd. (2018) kategori veya örgütsel form transferinde uluslararası kurumsal bağlamın etkisini göz ardı etmektedir. Örneğin, çevre ülkelerinde yaygın olan gelişmiş ülkeleri örnek alma ve öykünme eğiliminin, Gara Guzu’nun kraft bira kategorisinden sayılmasını kolaylaştıracağını düşünmekteyiz. Doğal olarak, bu öngörülerimizin ne ölçüde geçerli olduğu, Gara Guzu kraft bira markasının analiziyle anlaşılacaktır.

YÖNTEM

Araştırmamızın stratejisi, örnek olay araştırmasından kuramsal önermeler geliştirme stratejisi (Eisenhardt, 1989) olup, tek bir yerleşik örnek olay araştırması tasarımı benimsenmiştir (Yin, 2003).

Ancak, kuramsal önermeler geliştirilmesinin yanı sıra, yukarıda vermeye çalıştığımız teorik önermeleri de sınamaya çalışacağız. Gara Guzu örneğinden hareketle yeni bir bağlama transfer edilen kraft bira kategorisindeki öncü taşıyıcı olan Gara Guzu'nun ürününü yerel düzeyde ve kategori düzeyinde ilgili paydaşların gözünde meşruiyetinin ne olduğu ve ürünü meşrulaştırmak için yerel ve kategori düzeyinde ne tür ve ne derece meşrulaştırma işlerine giriştiğini anlamak açısından bu yöntemin uygun olduğunu düşünmekteyiz. Böylelikle bir pazar kategorisinin çevre ülkeye transferinin nasıl işlediğini anlamaya çalışacağız. Araştırmanın veri kaynakları; dokümanlar (2021 yılındaki Ege Yaş Meyve ve Sebze İhracatçıları Birliği'nin yayımladığı Hasat ve Ötesi dergisinin altıncısı sayısındaki Demirparmak'ın röportajı: Demirparmak, 2021), daha önce yapılan bir röportaj (youtube'dan ulaşılabilen İdea Coaching'in kurucusu Özge Görür Orbay ile Gara Guzu'nun kurucu ortakları Akgonca Göztaş Besi ve Ataç Besi'nin 2020 yılında yaptıkları röportaj: İdea Coaching, 2020), web siteleri (Gara Guzu'nun web sitesi), üçüncü tarafların web siteleri (bloggerlar, forumlar, özellikle kraft bira uzmanları) ve tüketicilerin görüşleri (Ekşi Sözlük vb.) ve mülakatları (Gara Guzu yetkilileri ile 2018 yılında ve 2024 yılında yapılan iki mülakat, toplam mülakat süresi: 279 dakika) kapsamaktadır.

BULGULAR

İşletme hakkında genel bilgileri aktardıktan sonra araştırma bulgularımızı iki ana aşamada sunmaktayız. İlk aşamada, yerel paydaşlardan kaynaklanan algılanan meşruiyet baskıları ve Gara Guzu'nun bu meşruiyet baskılarına karşı giriştiği yerel düzeyde onaylanma işlerini değerlendirmekteyiz. İkinci aşamada ise, kategori düzeyindeki paydaşlardan kaynaklanan algılanan meşruiyet baskıları ve Gara Guzu'nun bu meşruiyet baskılarına karşı giriştiği kategori düzeyinde onaylanma işlerini değerlendirmekteyiz.

Atak Biracılık Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Gara Guzu Markası

Akgonca Göztaş Besi ve Ataç Besi tarafından 2011 yılında Muğla'nın Menteşe ilçesinde kurulan Atak Biracılık Sanayi ve Ticaret A.Ş., 2014 yılında piyasaya Gara Guzu adında markaları ile Türkiye'de o dönem için ilk şişelenmiş yerli kraft birayı sunmuşlardır (Demirparmak, 2021: 63). Gara Guzu zaman içerisinde, tek seferlik üretimlerle birlikte toplam 17 bira çeşidine ulaşmıştır. Bunların 11 tanesi sürekli üretimdir (Ataç Besi & Akgonca Göztaş Besi, Kişisel Görüşme, 2024). Ayrıca, Moldova'nın kraft bira üreticisi Keller Holz ile iş birliği kapsamında yaptıkları yeni biraları Gara Guzu Uçurtma Pils birası da üretim aşamasındadır (Ataç Besi & Akgonca Göztaş Besi, Kişisel Görüşme, 2024). Şimdi üretilmeyen tek seferlik üretim biralarından bir tanesi de İrlanda'nın viski devi Jameson ile yapılan iş birliği neticesinde yüksek alkol oranlı Gara Guzu Meşeli (Jameson fiçilerinde bekletilmiş bir Stout bira) adlı biradır (Veviski, 2020; Ataç Besi & Akgonca Göztaş Besi, Kişisel Görüşme, 2024). Doğal ve yerel malzemeler kullanarak deneysel ve özgün lezzetler yaratmayı amaçlayan Gara Guzu (Craft Beer Nomads, 2023), kuruluşundan bu yana 11 ülkeye de (Japonya, İngiltere, Kanada, Avustralya, Kuzey Kıbrıs, Türk Cumhuriyeti, Almanya, Fransa, Avusturya, Singapur, İsviçre, Azerbaycan) ihracat yapmıştır (Ataç Besi & Akgonca Göztaş Besi, Kişisel Görüşme, 2024).

Çalışmamızda kraft bira kategorisinin yurt dışında yaratılmış bir kategori olduğu ve bu kategorinin Türkiye'ye transfer edildiği kabulü, Gara Guzu'nun yetkililerince de kabul edilen bir durumdur.

“Kraft bira modeli ...bizim uyguladığımız her şey aslında yurt dışında denenmiş yani. Atacağım şimdi ama onlarca yıldır yapılan bir şey yani, yapılan şeyler... Tabii ki yani bu böyle bir sistem var. Kraft bira üretimi diye bir sistem de var. Bunu şey yapıyoruz yani tabii ki bir yerlere bakıyoruz, onlar nasıl yapıyor falan diyoruz tabii ama kopyaladığımız bir şey değil bu tabii ki Türkiye'ye uyarlıyoruz yani onu birebir yapamayız zaten yani öyle bir şey mümkün değil. Kültürel olarak mümkün değil.” (Ataç Besi, Kişisel Görüşme, 2018).

Uyarlamanın kapsamı da belirtilmiştir.

“Biz mesela ne bileyim bir Norveçli ya da Danimarkalı gibi kraft bira üreticisi olarak onlar gibi yapmıyoruz. Biz daha Akdenizli gibi biralar yapıyoruz mesela. Onları biraz daha ağdalı tabii daha serin iklimler. Daha yoğun biralar, daha yüksek alkol mesela. Bizde daha fresh, daha narenciyemsi şeyler.” (Ataç Besi, Kişisel Görüşme, 2024).

Yerel Düzeyde Meşruiyet Baskıları ve Onaylanma İşleri

İncelememizin ilk ana kategorisi yerel düzeydeki meşruiyet baskıları ve Gara Guzu'nun bu baskılara ilişkin giriştiği onaylanma işleri temelindedir. Gara Guzu'nun ürünleri hakkında daha ağırlıklı olarak müşterilerin olumlu tepkileri söz konusu olduğu belirtilebilir. Örneğin, Türkiye'de bilinen bir yorum sitesi olan Ekşi Sözlük'te Gara Guzu'ya ilişkin 22 sayfalık yorum yazılmıştır ve yorumlar genel itibarıyla olumludur. Bu yorumların bazıları Gara Guzu biralarının yurtdışında oluşmuş kraft biraların Türkiye'deki versiyonu olarak görmektedir (örneğin, "ABD'deki *Indian Pale Ale*'lere selam çakan güzel bira", "gurbet ellerde içtiğim güzel biralardan sonra, memlekette o biralara yakın bir tat veren yerli bira, ale.", "Gara Guzu, kraft bira dünyasının ülkemizdeki öncüsüdür. Pek çok ilki onlar başarmıştır.", "IPA denedim gayet güzeldi, yurtdışındaki craft biralar ile yarışır."). Bununla birlikte, Türkiye'deki endüstriyel biracılara karşı bir kampta yer aldığını belirten değerlendirmeler de söz konusudur. Örneğin yabancı bir tüketici Gara Guzu için "Gara Guzu biraları, Türkiye'nin 'milli birası' olan klasik Efes Lager'inden oldukça farklı, şaşırtıcı derecede cesur ve özel bir şeydi" şeklinde bir yorumda bulunmuştur (Craft Beer Nomads, 2023, alıntı içindeki vurgu, çift tırnak şeklinde orijinal metne aittir). Ekşi Sözlük yorumlarında da Gara Guzu, Türkiye'deki iki endüstriyel bira üreticisine karşı konumlandırılmaktadır (Örneğin, "Türkiye'de Efes ve Tuborg'un tekeline kırmak için desteklenmesi gereken butik bira markası."). Dolayısıyla, tüketicilerin kraft biranın endüstriyel biraya karşıt bir kategori olduğunun farkında oldukları anlaşılmaktadır.

Araştırmamızda yerel düzeydeki meşruiyet baskıları açısından temel olarak üç konuya odaklandık. İlki müşteri ve değerlendirici tepkileri ile bu tepkilerin uluslararası veya diğer kraft bira ürünleri ile ilişkilendirilmesi üzerineydi. Yaptığımız mülakatta işletme yetkilileri ürünlerinin piyasaya çıktığında beğenildiği fakat beğenilmese de işletmelerine ilişkin destekler sağlandığını belirtmişlerdir.

"...yeni bir bakış getiriyoruz biraya. Biz getirmiyoruz tabii bu dünyada var olan bir şeyi biz Türkiye'ye getiriyoruz. Türk insanın bununla tanışmasını sağlıyoruz aslında. Yani onlar da damak lezzeti, dünyaya bakış, biraya bakış, içki kültürüne bakışın bir farklı bir yolunu da göstermiş oluyoruz. Bu aslında bence çok pozitif anlamda değerlendirdi insanlar. ...beğenmeseler bile, beğenmediklerini söyleseler bile bize destek olmak için ellerinden geleni yapan çok insanla tanıştık yani" (Ataç Besi, Kişisel Görüşme, 2024).

Biranın tadını "beğenmeseler bile desteklemeleri"nin temel nedenlerinin, firmanın yerel olması, ana akımdan farklı yeni ürünler deniyor olması ve çeşitlilik sağlaması gibi sebeplerle tüketicilerin sempati duymasından kaynaklanabilir.

Gara Guzu ürünlerinin belirli bir müşteri grubu açısından daha kolay benimsendiği de işletme yetkililerince belirtilmiştir.

"İlk başta çok farklı geldi çünkü bizim yıllardır işte bir bira kültürümüz sadece iki marka üzerinden ama hep aynı tarz bira üzerinden gelişmişti. Bizim piyasaya girmemizle, biz filtresiz ve pastörize etmiyoruz biralarımızı, görsel olarak diğerinden daha farklı, farklı renkte, farklı aromalarda bira olabileceğini gösterdik aslında. İlk başta çok farklı ve değişik geldi insanlara. Bazı tüketicilerin kabullenmesi biraz zor oldu. Daha çok Avrupa'ya giden gelen genç jenerasyon ya da şarap içen biraz da ağzı, damağı, burnu aromaya açık olan insanların kabullenmesi daha kolay oldu. Bir de yani herkesin hayatına etiketlerimizle de olsun, renk, desen ve tatla da olsun gerçekten büyük bir hareket, renk ve enerji getirdi. Öyle olunca insanların bir kısmı çok kolay kabul etti aslında. Yeniliğe açık olan insanlar daha kolay kabul etti." (Akgonca Göztaş Besi, Kişisel Görüşme, 2024).

"...biz ilk çıktığımız günden beri bizi sahiplenen bir grup da oluştu" (Akgonca Göztaş Besi, İdea Coaching'in kurucusu Özge Görür Orbay ile röportaj, 2020).

Bu ifadelerden, tüketiciler arasından özellikle yurtdışı deneyimi olanların veya alkollü içecek pazarında bir başka kategori olan şarapta aranan aroma özelliğine aşina olanların, ürünü daha kolay benimsedikleri görülmektedir. Ayrıca İstanbul'da yaşayıp Muğla'ya tatile gelen tatilcilerin, Gara Guzu'nun yurt içinde en büyük pazarı olan İstanbul pazarındaki satış noktalarına ilk girişini sağladıkları da belirtilmiştir. Bu bir anlamda, belirli bir tüketici grubunun ürünü meşru görmeleri ötesinde, ürünün tutundurulması için firmanın işlevlerine katkıda buldukları anlamına gelmektedir.

"İlk üç mekân. İşte Muğla'da. Akyaka, Bodrum Gündoğan, Göcek. Üç noktada. Buraya gelen tatilciler gidip abi böyle bir bira var niye almıyorsunuz. İstanbullular daha çok sahip çıktılar...İstanbullular buna çok sahip çıktılar yani İstanbul'a gidip işte onlar pazarlamasını yaptılar.

Bak böyle bira çıkmış bunu alsanıza. Çok güzel falan diye. Ve böylece satış yaptık. Yani biz gene tüketiciler üstünden satış ve pazarlamayı gerçekleştirdik ilk üç yıl.” (Ataç Besi & Akgonca Göztaş Besi, Kişisel Görüşme, 2018).

Değerlendiriciler açısından ise Türkiye’de yeni yeni bir değerlendirici kitlesi (örneğin, bira hakemi) oluşmaya başladığı belirtilmiştir. Müşterilerin tepkilerinde uluslararası veya diğer kraft bira ürünlerine ne ölçüde atıf verildiğine ilişkin belirtilebilecek husus özellikle Amerika’dan gelen müşterilerin Gara Guzu’nun ürünlerine ilişkin kendi ülkelerindeki biralarla daha fazla ilişkilendirilebildikleri anlaşılmaktadır.

“Özellikle Amerika’dan çok gelen buraya ziyaretçilerimiz oluyor. Onlar söylüyorlar yani Amerikalılar. Tabii çok fazla çeşit deneyebiliyorlar. Yani Amerika’daki kraft bira çeşidi tüm dünyadakinden daha fazla. Öyle olunca çok çeşit deneyebiliyorlar. Bu da tabii onlar buraya gelince, bak şu bilmem kimin şusunu andırıyor, işte şuna çok benziyor falan gibi şeyler oluyor tabii.” (Ataç Besi, Kişisel Görüşme, 2024).

Yerel düzey meşruiyet baskıları açısından odaklandığımız ikinci husus ise kuruluş aşamasındaki kaynaklara ne derece ulaşıldığıydı. Yaptığımız mülakat temelinde teknoloji, finansal destekler ve insan kaynaklarına ulaşımında kurulma aşamasında zorluklar yaşandığını belirtilmiştir. Kraft bira üretimi ile ilgili bilgi ve beceri kaynağı ise hem kurulma öncesinde işletme ortaklarından Ataç Besi’nin İngiltere’de bir bira enstitüsünde bir aylık bira üretim kursuna katılması ve kurulma aşamasında İngiltere’de faaliyet gösteren bir bira mühendisinden bir yıllık danışmanlık hizmeti alınması yoluyla giderilmeye çalışıldığı mülakatlarda belirtilmiştir. Bununla birlikte yine Ataç Besi’nin uzun yıllardır kraft bira ile ilgilenmesi de bu iş için gerekli olan bilgi ve beceri kaynağı olarak değerlendirilebilir.

“Yani biz temelini biliyoruz aslında yani. Ben 93’ten beri bu kraft biranın peşinden koşuyorum. 1993’ten beri. Tabii 20 yıldır üzerinde çalıştığım bir şey dünyada.” (Ataç Besi, Kişisel Görüşme, 2024).

“Gezilerde, dünyayı gezerken. Dünyanın her yerinde. Avustralya’dan Amerika’ya da Güney Amerika’ya kadar. Avrupa tabii ki var. Afrika. Hep kraft bira peşinde koşuyordum ben. İşim harici yani hobi olarak. Bir fikrim var ama teknik olarak tabii bu nasıl hani bunun biraz daha iyisini yapabilmek için. O dediğim gibi Londra’da bir aylık bir bira enstitüsü orası da.” (Ataç Besi, Kişisel Görüşme, 2024).

Dolayısıyla, yerelde mevcut olan veya olmayan kraft bira üretimi için teknolojik know-how’ın yurtdışından transfer edilmesinin tercih edildiği görülmektedir. Yerel düzey meşruiyet baskıları açısından değerlendirdiğimiz son husus ise kraft bira üretiminin yasalar açısından durumu ve marka tescil konusundaki ne ölçüde zorlukların yaşandığıdır. Yaptığımız mülakatta kraft bira üretiminin yasalarca tanımlanmadığı anlaşılmıştır.

“Devlet, kraft bira diye bir şeyi kabul etmiyor. Kraft içki üretimini kabul etmiyor yani alkollü içki diyelim, üretimini kabul etmiyor. Yani biz ile endüstriyel bir firmanın arasında hiçbir fark yok Türkiye’de.” (Ataç Besi, Kişisel Görüşme, 2024).

Bu açıdan bakıldığında Gara Guzu’nun kraft biranın karşısı olarak tanımlanan baskın endüstriyel bira kategorisinin meşruiyetinden yararlandığı anlaşılmaktadır. Yasal çerçevede zaten var olmayan bu kategori için kamu yetkilileri ayrı bir kategori tanımlamaya ihtiyaç duymadan kraft birayı genel “bira” kategorisi içinde saymışlardır. Marka tescilinde herhangi bir zorluk yaşamadıklarını ama işletmenin logosunun onayı ile ilgili kurulma aşamasında bürokratik olarak bir süre zorluk yaşadıkları da belirtilmiştir.

“Logoyla ilgili yaşadık çünkü böyle bir şey görmedikleri için yani bir alkollü içki markasının logosunu nasıl bir kuzu olur gibi devlet tarafında üretim aşamasına geldiğimizde bir altı ay orada oyaladılar bizi.” (Ataç Besi, Kişisel Görüşme, 2024).

Ancak, yaşanan bu güçlüğün, Gara Guzu’nun kraft bira özelliklerini taşıyıp taşımadığıyla ilgili olmadığını, sadece bira ürününe böyle bir ismin verilmesinin uygun olup olmadığına dair şüphelerden kaynaklanmaktadır.

Araştırmamızda incelediğimiz ilk aşamanın ikinci alt aşaması Gara Guzu’nun yerel düzeyde giriştiği onaylanma işleri üzerineydi. Yukarıda belirttiğimiz yerel düzeydeki meşruiyet baskılarına karşı Gara Guzu’nun cevaplarını yukarıda odaklandığımız üç husus açısından değerlendirdik. Müşterilerin ve

değerlendiricilerin beklentilerini ve eleştirilerini karşılamak ile ürünlerini pazara sunarken hangi özelliklerini vurguladıkları ve ürünün özelliklerini vurgularken uluslararası veya yerel markalar ile ilişkilendirmelerin ne düzeyde olduğu ilk değerlendirdiğimiz husustur. Gara Guzu'nun ürünlerine ilişkin yaptığı en önemli vurgunun ürünün doğallığına ilişkin vurgu olduğu tespit edilmiştir.

“Bizim mesela ürettiğimiz ürünler tamamen işte su, arpa, maya, şerbetçi otundan ibaret. Başka hiçbir şey yok. ... Hiçbir ekstra kimyasal madde, içinde yabancı bir madde kullanmıyoruz. Gerçekten hani 2500 yıl önce bira nasıl yapılıyorsa hala o şekilde yapıyoruz. Yani herhangi bir vücudunuzu yoracak kimyasal madde bulunmuyor. Ama endüstriyelerde öyle değil tabii. Çünkü onların o prosesi, demin anlattığım prosesi hızlandırmak için kullandıkları çok miktarda yani çok sayıda şey var kimyasal madde var. Ama kimyasal deyince bunlar gıdaya uygun değil mi bunlar gıdaya uygun ama gene de kimyasal yani dışarıdan verilen yardımcı maddeler. Mesela biz bunları kullanmıyoruz en basiti. Daha çok şerbetçi otu kullanıyoruz. Ve çok kaliteli malt kullanıyoruz. Dünyanın en kaliteli maltını getiriyoruz. Çünkü küçüğüz yani bunların da avantajları var. En kaliteli şerbetçi otunu getiriyoruz ve çok getiriyoruz, çok çeşitli getiriyoruz.” (Ataç Besi, Kişisel Görüşme, 2024).

Görüldüğü gibi, yerel onay alınmasında, dünyada kraft biranın meşrulaştırılması için kullanılan doğallık, sağlık, çeşitlilik gibi temalar ödünç alınmaktadır. Örneğin, şirket web sitesindeki (garaguzu.com.tr) tanıtımlarda vurgulanan “koruyucu katkı maddeleri, kimyasallar, yapay tatlandırıcılar, renk ve aroma vericiler kullanmamak kırmızı çizgimizdir” ifadesi özellikle doğallık ve sağlık temasını vurgulamaktadır. Bunun dışında müşterilerin ve değerlendiricilerin beklentilerini veya eleştirilerini karşılamaya dönük pek bir çaba göstermedikleri de belirtilmiştir.

“Ama bunların haricinde herkes yaptığımız, ürettiğimiz şeyi beğensin alsın diye hiçbir tavrımızda eğilme bükülme olmadı. Çünkü bu amaçla yola çıkmadık. Zaten mottomuz sürüden ayrı. Hani biz kendi içmekten, denemekten keyif alacağımız ürünler ürettik. Çıktığımız yolda da damak tadı bizimle aynı olan insanlarla buluşmayı amaçlamıştık. Yoksa diğer büyük endüstriyel markalar gibi tüm Türkiye'nin damak tadına uygun bir ürün yapmayı amaçlamamıştık zaten ve o yüzden de çıktığımızda aslında bu kadar kaliteli ürünleri bolca kullandığımız zaman, evet kaliteli bir bira oluyor ama normalde o güne kadar tüketmiş olduğunuz biradan da çok daha daha aromatik, daha tabii aromatik olduğu zaman bir o kadar da daha bitter, özellikleri olan, işte tortulu çünkü filtre ve pastörize edilmemiş, hiç o zamana kadar hiç alışık olduğumuz bir şey değil çünkü hep berrak bir şey içmeye alışmışsınız ya da sarı bir şey içmeye alışmışsınız ama bir anda gözünüzün önüne pembe bir bira geliyor. Çiçek kokuyor. Hani bunlar çok özellikli şeylerdi ama insanların yavaş yavaş buna adım uydurması gerekiyordu. Çünkü biz hani bağımsız bir işletmeyiz ve bütün gençliğimizi sadece bira getir diyerek geçirdik. Hani önümüze gelen biranın herhangi bir niteliği, hani adı, sanı hiçbir şeyi yoktu. Onunla geçti ama artık daha özgürlükçü olmak, çeşitleri daha arttırmak ve insanlara seçenek sunmak amacıyla çıktık yola. Hani o nedenle hani şöyle yapmanız daha yumuşatsanız daha da bir şey yapmanız hiç ayak uyduramadık.” (Akgonca Göztaş Besi, Kişisel Görüşme, 2024).

Ürünlerinin özelliklerini vurgularken uluslararası veya yerel markalar ile ilişkilendirmelerin ise söz konusu olmadığı mülakatta belirtilmiştir.

Kurulma aşamasında gerekli kaynaklara ulaşmada yaşanan zorlukları aşmaya yönelik ne tür girişimlerde buldukları bu aşamada odaklanılan ikinci husustur. Öncelikle belirtmek gerekir ki, “Gara Guzu” gibi Türk kültüründe olumlanan bir canlının hem de yerel aksanla söyleniş biçiminin marka adı olarak kullanılmasının yerel düzeyde meşruiyetine katkıda bulunduğu düşünülebilir. Gara Guzu adı aynı zamanda firmanın sıklıkla kullandığı “sürüden ayrı” sloganını hatırlatarak farklılığı vurgulamaktadır. Diğer yandan, işletmenin sermayesini kendi kendine büyüttüğü, gerekli insan kaynaklarını kendilerinin yetiştirdiği ve know-how ve teknoloji edinimi de başlangıçta yurt dışından edindikleri ve sonrasında kapasite artırımı için gerekli teknolojiyi yurt içinden sağladıkları mülakatlarda belirtilmiştir. Kuruluş aşamasında kaynak edinimiyle ilgili problemlerin (örneğin kalifiye işgücü bulma) hala sürdüğü de belirtilmiştir. Ancak, bu kaynak sıkıntısı Gara Guzu'nun kraft bira olarak yerel düzeyde meşruiyet sorunu yaşamasından kaynaklanmamaktadır. Yerel onaylanma işleri açısından odaklandığımız son husus yasalardaki eksikliklere veya ürünü tescil ettirmede yaşanan zorlukları nasıl çözdüklerine ilişkindir. İşletme yetkilileri kurulma aşamasında yasal mevzuat ile oldukça önemli bir uğraşı verdikleri mülakatta belirtilmiştir. Kurulum aşaması bürokrasisi işletmenin yasal olarak kurulduğu 2011 yılından 2014 yılına kadar olan üç yıllık bir zamanı kapsadığı da belirtilmiştir.

“O izin aşamasında hatırlıyorum, Ataç her gün ertesi gün nereye gidip ne başvurusunda bulunacaksa, dilekçeyi hazırladıktan sonra o akşam oturup işte TAPDK'nın bütün resmî belgelerini okuyup, işte

iş kanununun bütün şeylerini okuyup yani o kadar çok okudu öğrendi ve ertesi gün işte memurun olmaz, yapılmaz dediği her şeyi o kadar güzel olabileceğini ispatladı ki yani o sayede aslında bu kadar bizim işimiz yine bayağı hızlı sürdü. O üç seneyi Ataç'ın iyi ders çalışması sayesinde o kadar.” (Akgonca Göztaş Besi, Kişisel Görüşme, 2024).

Ancak bu zorluklarının yine yerel düzeyde meşruiyet sorunu yaşamaktan değil, genel olarak ürün tescili ile ilgili karmaşık bürokratik işlemlerin olmasından kaynaklanmaktadır.

Kategori Düzeyinde Meşruiyet Baskıları ve Onaylanma İşleri

Araştırmamızda odaklandığımız ikinci ana aşama, kategori düzeyindeki meşruiyet baskıları ve işletmenin bu baskılar karşısında giriştiği kategori düzeyi onaylanma işleridir. Her iki husus da üç temel unsur açısından değerlendirilmiştir. İlki ürünün kraft bira özelliklerini ne ölçüde taşıdığına dair müşterilerden veya değerlendiricilerin sorgulamaları ve buna ilişkin işletmenin ne tür cevaplar verdiğine ilişkindir. İşletme yetkilileri ürünlerinin kraft bira kategorisinin özelliklerini ne ölçüde taşıdığına dair değerlendiricilerden veya müşterilerden herhangi bir eleştiri almadıklarını belirtmişlerdir.

“Valla biz almadık. Niye? Çünkü biz alma şansımız zor. Bizim biralar mesela Avrupalı için bile fazla kraft kalıyor biz. Yani biz bayağı hani bir şeyi Türk damak tadına uygun kraft bira yapalım diye çıkmadık yola ve yapmıyoruz da. Bizim biralarımız, Amerikan kraft birası. Amerikalılar çok iyi anlıyor o yüzden deminden söyledim ya. Amerikalılar gibi onların kraft bira anlayışını gibi bizde o biraları seviyoruz. Onların kraft bira anlayışı gibi biraz böyle uç, sivri, yeniliğe daha yakın daha güçlü biralar yapmayı seviyoruz. O yüzden Avrupa için bile hani bizim biralarımız şey, kraft biranın daha daha da ilerisinde yani.” (Ataç Besi, Kişisel Görüşme, 2024).

Değerlendiricilere veya müşterilere karşı ürününüzün kraft bira olduğunu göstermek konusunda en önemli etkinliğe ise etiketlerle yapıldığı da belirtilmiştir.

“Bir etkinlikte bulunmadık. Herhalde şey işte en gösterdiğimiz en şey yer etiketlerimiz. Bence öyle yani. Çünkü insanlar biraz oradan anladılar. Allah Allah yani falan deyip mesela ilk hani bu ne ya, hani şeyde, ilk başta şimdi tabii biliyorlar ama hani bilmeyen bile hâlâ rafta böyle dikkatini hemen çekiyor. Bu ne ya falan diye yani çünkü insanların kafasında her şeyde olduğu gibi bir bira etiketi formatı var. Anlatabiliyor muyum yani? Çocukluğundan beri gördüğü işte bira etiketinin benzeyebileceği birkaç form var çok böyle uçuk şeyler değil. E bizimkinde resim, resimler var yani. Anlatabiliyor muyum? Bir sanat var, bir renk var. Hani onlar üç renkten oluşmuş şey. Bizimki yedi renk, bizim baskılar. Anlatabiliyor muyum yani? Bunlar bile mesela bir aktivite aslında. Kraft bira, ya bu neymiş Allah Allah falan deyip bunu şey yapıyorlar.” (Ataç Besi, Kişisel Görüşme, 2024)

Ayrıca işletmenin satış noktaları için hazırladığı üç sayfalık işletmeyi ve faaliyetinin kapsamını tanıtan bilgi notu ile ürünlerinin tanıtımını yaptığı dört sayfalık tadım notunun olduğu da tespit edilmiştir. İşletmenin ilk yıllarında kraft biranın ne olduğuna dair işletme yetkililerinin piyasaya tanıtmaya yönelik önemli ölçüde çabaladığı da belirtilmiştir.

“Evet. Bizim de bir üç senemiz böyle bir hani kendinizi tanıtmakla, işte ne yapıyoruz, biz kimiz, hani bu kraft bira ne, bunun tadı niye böyle biraz anlatmakla geçti, işte insanlar öğrendikçe oldukça hızlandık.” (Ataç Besi, Kişisel Görüşme, 2024)

“Türkiye piyasasına mesela böyle küçük üreticiyi anlatmak. Bizden sonraki en yakın üretici, küçük üretici üç sene sonra çıktı. Yani biz üç sene boyunca neredeyse tek başımızaydık. Öyle olunca da mesela piyasaya, tüketiciye biz kendimizi yani kraft ürün nedir, kraft bira nedir gibi anlatmamız zaten bir herkese yol açtı. Yani bu mesele bence çok önemli. Ve bunu düzgün yapabildiğimizi düşünüyorum çünkü hem ürünlerimizin arkasında durduk hem de kraft, nasıl diyeyim kraft nedirin arkasında durduk.” (Ataç Besi, İdea Coaching'in kurucusu Özge Görür Orbay ile röportaj, 2020)

Firmanın web sitesinde vurgulanan “çekirdek aile işletmesi”, “sürüden ayrı”, “keşfe dayalı”, “sürprizlerle dolu” ve “özgür yaklaşımlar” gibi ifadeler, Gara Guzu markasının ait olduğu kraft bira kategorisini, endüstriyel bira kategorisinde egemen olan büyük firma, büyük ölçekli üretim, standartlaşma ve az çeşitlilik gibi özellikleri ile karşıtlığa vurgu olarak değerlendirilebilir.

Bu ikinci inceleme kategorisi altında değerlendirilen bir başka husus da işletmenin ürünlerine ilişkin Türkiye’de bira üretimi ile ilgili derneklerden, kuruluşlardan, yarışma komitelerinden kraft bira kategorisine uygun olup olmadığına dair değerlendirmeler alıp almadıkları üzerinedir. Yapılan mülakatta Türkiye’de böyle merciiler olmadığı için herhangi bir değerlendirme alınmadığını belirtilmiştir. Benzer şekilde bu ikinci kategoride en son incelenen husus işletmenin bira veya kraft bira

üretimi ile ilgili uluslararası kuruluşlardan, yarışmalardan ürünlerinin ne ölçüde kraft bira özellikleri taşıdığına dair değerlendirmeler alıp almadığına ilişkin de böyle bir değerlendirme alınmadığı belirtilmiştir. Dolayısıyla bu son iki hususa ilişkin de kategori düzeyi onaylanma işleri söz konusu olmadığı belirtilmiştir. Sonuç itibarıyla, Gara Guzu'nun kraft bira kategorisini Türkiye'ye tanıttığını ve bu tanıtımda da yukarıda belirtildiği gibi yurtdışında kraft biranın meşrulaştırılması için kullanılan temaların ödünç alındığını, ancak her şeyden önce, tüketici ve değerlendiricilerde kraft kategorisinin zaten zihinlerinde olmasının Gara Guzu'nun kategori düzeyinde paydaşların onayının alınmasında etkili olduğu söylenebilir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Kuramsal çerçeve bölümünde ifade ettiğimiz gibi çalışmamızın ilk temel iddiası, Gara Guzu'nun yerel düzeydeki meşruiyetini, Türkiye'de kraft bira geleneğinin tarihsel olarak zaten var olması ve gerekse gelişmiş ülkelerde bu kategorinin özellikle son yıllarda popüler hale geldiğinin biliniyor olması görece yüksek kılacağı şeklindedir. İkinci temel iddia olarak da çevre ülkelerinde yaygın olan gelişmiş ülkeleri örnek alma ve öykünme eğiliminin Gara Guzu'nun kraft bira kategorisinden sayılmasını kolaylaştıracağı yönündeydi.

Araştırma bulgularımız, bu iddialarımızı genel olarak desteklemektedir. Bulgularımız, Durand ve Khaire'nin (2017) ileri sürdüğü gibi yaratılmış bir kategorinin kendine içkin özelliklerine atıfla meşrulaştırılması, bu yaratılmış kategori başka bir ülkeye transfer edildiğinde de geçerli olduğunu göstermektedir. Ancak, çevre ülkedeki paydaşlar arasında kısmen de olsa bu kategorinin özellikle gelişmiş ülkelerde varlığının biliniyor olması ve bu ülkelerdeki yaşam tarzının Türkiye'ye taşınmasına karşı olumlu tutum, üreticilerin bu kategoriye meşrulaştırma açısından daha az çaba harcamalarını sağlamaktadır. Hatta, tüketiciler arasındaki bir grup, gönüllü olarak ürünün yaygınlaştırılması yönünde çaba gösterebilmektedir. Diğer yandan, Durand ve Khaire'nin (2017) belirttiği gibi, kategorinin meşrulaştırılmasına yönelik düşük düzeyde de olsa bir kültürel girişimcilik ve hikâye anlatıcılığı gözlemlense de meşrulaştırıcının yüksek statülü ve yetkeli bir aktör olması gerekmektedir. Gara Guzu markasını yaratan Atak Biracılık Sanayi ve Ticaret A.Ş. tam aksine bir çevre ülkesinin de çevresinde (Muğla) görece yeni kurulmuş bir firmadır. Kraft biraya yüklenen olumlu yöndeki ortak anlam aktörün yüksek statülü olmasını gerektirmemekte, hatta kategorik meşruiyeti olan (Rossman, 2014) Batıdan yaşam tarzı ve ürün transfer etmesi bu yeni doğan aktörü kısa zamanda meşru kılabilir. Ayrıca, Gara Guzu'nun yurt dışında, özellikle ABD'deki kraft biraların niteliklerini büyük ölçüde taşıyor olması paydaşlar gözünde kısa sürede meşruiyet kazanmasını sağladığını da belirtmemiz gerekir.

Bulgularımız, Tracey vd.'nin (2018) ileri sürdüğü gibi kurumsal bağlamların uyumlu olduğu durumda örgütsel formun yerel paydaşlar gözünde meşruiyetinin yüksek olacağı beklentisini karşılamaktadır. Bağlamların uyumlu olması değerlendirmesini, Türkiye'de Avrupa ve ABD'de de olduğu gibi 19. Yüzyılın sonlarından itibaren biranın bir kategori olarak varlığı ve uzun yıllar kraft bira dahil bira üretimini devletin üstlenmiş olmasına dayandırmıştık. Ancak, paydaşların Gara Guzu'nun kraft bira özelliklerini ne ölçüde taşıdığı yönündeki değerlendirmeleri, Türkiye'deki 1930'lu yıllarda Ankara Bira Fabrikasının ürettiği kraft biralara atıfla değil, özellikle ABD'de de üretilen yüksek aromalı kraft biralara atıfla yapılmıştır. Diğer bir deyişle, ulusal bağlamların uyumlu olmasından ziyade, yine gelişmiş ülkelerdeki ürünlere benziyor olmak ürün düzeyinde meşruiyeti sağlayabilmektedir. Ayrıca, ürün meşruiyetinin sağlanmasında "Gara Guzu" gibi yerel bir kimlik kullanılmasının paydaşlar gözünde meşruiyeti artırıcı bir unsur olduğunu da unutmamak gerekir.

Ancak öte yandan Türkiye'de bir zamanlar kraft bira üretildiğini veya bir kesimin yurtdışında kraft bira varlığını bilmesinin kategori düzeyinde meşruiyete olumlu etkisini abartmamak gerekmektedir. Tracey vd.'nin (2018) belirttiği kadar bir meşruiyet baskısı olmasa da Atak Biracılık Sanayi ve Ticaret A.Ş. sahiplerinin önemli ölçüde kategori onaylatma işine giriştiklerini görüyoruz. Anlaşılan odur ki, 1970'li yıllardan bu yana Efes Pilsen ve Tuborg markaları, Türkiye'de bira kategorisinin endüstriyel biraya indirgenmesinde tayin edici olmuştur. Her ne kadar bir kesim tüketici Türkiye'deki geçmişten değil de yurt dışındaki deneyimlerinden kaynaklı olarak kraft birayı farklı bir kategori olarak algılasa da Atak Biracılık sahiplerinin ilk üç yıl boyunca tüketicilere "kraft bira nedir"i anlatmaya çalışmaları önemli bir tüketici kesiminin bu kategorinin meşruiyeti konusunda şüpheli olduğunu göstermektedir. Bu kategori onaylatma işinde kraft biranın yurtdışındaki meşrulaştırma söylemlerine benzer olarak, "sürüden ayrı", "çekirdek aile işletmesi", keşfe dayalı", "sürprizlerle dolu" ve "özgür yaklaşımlar" gibi endüstri

biracılığının zıttı olan, çeşitlilik, farklılık ve küçük temalarını ve özellikle katkısız ürün özelliğinin altını çizerek doğallık, sağlık gibi temaları vurgulayarak kategori düzeyinde meşrulaştırmaya gittiğini görüyoruz. Çalışmamızın en beklenmedik sonucu ise, Türkiye’de devletin bu ürün kategorisini tanımlama ihtiyacı hissetmemesi ve aslında kraft biranın karşısı olan endüstri birası üzerinden ürüne meşruiyet sağlamasıdır. Bu durum Türkiye’de bir endüstriyel biranın şemsiye kategori olacak kadar baskın olduğunun bir göstergesidir.

Araştırmamızın bazı sınırlılıkları söz konusudur. Araştırmamızda tüketiciler ve değerlendiricilerin yorumları detaylı olarak incelenmemiştir. Ayrıca Gara Guzu’yu takip eden diğer yerel kraft bira üreticilerinin Gara Guzu’nun öncü rolü hakkındaki değerlendirmeleri araştırma kapsamı dışı tutulmuştur.

KAYNAKÇA

- David, R. J. ve Lee, Y. (2022). The short history and long future of research on market categories. *Strategic Organization*, 20(4), 709-721.
- Demirparmak, S. N. (2021). Butik bira markası Gara Guzu, ‘sürüden ayrı’ büyüyor. *Hasat ve Ötesi*, 6, 63-65.
- Delmestri, G., Wezel, F. C., Goodrick, E. ve Washington, M. (2020). The hidden paths of category research: Climbing new heights and slippery slopes. *Organization Studies*, 41(7), 909–920.
- Drori, G. S., Höllerer, M. A. ve Walgenbach, P. (2014). Unpacking the glocalization of organization: From term, to theory, to analysis. *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 1(1), 85–99.
- Durand, R. ve Paoella, L. (2013), Category stretching: Reorienting research on categories in strategy, entrepreneurship, and organization theory. *Journal of Management Studies*, 50(6): 1100-1123.
- Durand, R. ve Khaire, M. (2017). Where do market categories come from and how? Distinguishing category creation from category emergence. *Journal of Management*, 43(1), 87-110.
- Durand, R., Granqvist, N. ve Tyllström, A. (2017). From categories to categorization: A social perspective on market categorization", in From categories to categorization: Studies in sociology, organizations and strategy at the crossroads. *Research in the Sociology of Organizations*, 51, 3-30.
- Durand, E. ve Boulongne, R. (2017). Advancing research on categories for institutional approaches of organizations. R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence ve R. E. Meyer (Eds.), *The sage handbook of organizational institutionalism*, 647-668. Sage.
- Durand, R. ve Thornton, P. H. (2018). Categorizing institutional logics, institutionalizing categories: A review of two literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 631–658.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eren, E. (2005). *Geçmişten günümüze Anadolu’da bira*. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları
- Hindy, S. 2014. *The craft beer revolution: How a band of microbrewers is transforming the world’s favorite drink*. London: Palgrave Macmillan.
- Kipping, M., Engwall, L. ve Üsdiken, B. (2009). Preface: The transfer of management knowledge to peripheral countries. *International Studies of Management and Organization*, 38(4), 3–16.
- Negro, G., Koçak, Ö. ve Hsu G. (2010). Research on categories in the sociology of organizations. In Categories in Markets: Origins and Evolution. *Research in the Sociology of Organizations*, 31, 3–35.
- Özen, Ş. (2013). Rhetorical variations in the cross-national diffusion of management practices: A comparison of Turkey and the US. Gili S. Drori, Markus Höllerer, Peter Walgenbach (Eds) *Global Themes and Local Variations in Organization and Management*, 119-132. Routledge, London.

- Özen, Ş. ve Önder, Ç. (2021). Diffusion of foreign management practices across Turkish business organizations: A contextualized theory. *International Studies of Management & Organization*, 51 (1), 69-92.
- Rossman, G. (2014) The diffusion of the legitimate and the diffusion of legitimacy. *Sociological Science*, 1, 49–69.
- Spyridonidis, D. Currie, G., Heusinkveld, S. Strauss, K. ve Sturdy, A. (2016). The translation of management knowledge: Challenges, contributions and new directions. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 231-235.
- Tharchen, T. ve Garud, R. (2023). The differential categorization of novel products by institutional actors across places: The case of e-cigarettes in the US and the UK. *Strategic Organization*, 21(1), 23-51.
- Tracey, P., Dalpiaz, E. ve Nelson Phillips, N. (2018). Fish out of water: Translation, legitimation, and new venture creation. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1627–1666.
- Vergne, J., -P. ve Wry, T. (2014). Categorizing categorization research: Review, integration, and future directions. *Journal of Management Studies*, 51(1), 56-94.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage.

İnternet Kaynakları

- (1) Bigpara.hurriyet.com.tr (2006, 4 Eylül) *Butik bira Taps artık raflarda*. https://bigpara.hurriyet.com.tr/haberler/genel-haberler/butik-bira-taps-artik-raflarda_ID575713/ (Erişim Tarihi: 07.04.2024)
- (2) Idea Coaching (2020, 16 Eylül). Gara Guzu'nun hikayesini markanın kurucuları Akgonca ve Ataç Besi'den dinledik. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=yL0pybQqZiI> (Erişim Tarihi: 19.03.2024)
- (3) Veviski (2020, 12 Ocak). *Gara Guzu meşeli: Türk birasına İrlanda dokunuşu*. <https://veviski.com/gara-guzu-meseli/#:~:text=%C4%B0ki%20marka%20bu%20i%C5%9Fbirli%C4%9Fi%20ile,ayl%C4%B1k%20bir%20s%C3%BCreyle%20bekletilerek%20%C3%BCretiliyor.> (Erişim Tarihi: 19.03.2024)
- (4) Craft Beer Nomads (2023, 8 Mayıs). *Craft beer in Turkey: Gara Guzu brewery*. <https://craftbeernomads.com/craft-beer-in-turkey-gara-guzu/> (Erişim Tarihi: 19.03.2024)

PSİKOLOJİK SAĞLAMLIĞIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YAŞAM DOYUMUNUN ARACI ROLÜNÜN BELİRLENMESİ

Doktora Öğrencisi Mustafa İsmet BAŞBOĞA
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, ismetbasboga6@gmail.com

Doç. Dr. Ergün KARA
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, ergunkara@osmaniye.edu.tr

ÖZET

Psikolojik sağlık, tatmin ve doyum kavramları bireyin sosyal yaşamında olduğu kadar iş yaşamını belirleyen ve etkileyen çok önemli kavramlardır. Bu nedenle çalışanlar açısından son derece önem arz eden psikolojik sağlık ve iş tatmini ilişkisinde yaşam doyumunun aracı rolünün belirlenmesi çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırma için Adana ilinde bulunan sağlık komplekslerinde görev yapan 400 sağlık çalışanı üzerinde anket uygulaması yapılarak 384 çalışandan veri toplanmıştır. Araştırmaya konu değişkenlerin model uyumunu belirlemek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), değişkenlerin arasındaki ilişkinin boyutunu ölçmek amacıyla korelasyon, regresyon, aracılık testi analizi ve son olarak yol analizi yapılmıştır. Yol analizi için yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) faydalanılmıştır. Sonuçlar, psikolojik sağlık ve iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğunu göstermiş ve araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkide yaşam doyumunun kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sağlık, İş Tatmini, Yaşam Doyumu

GİRİŞ

İçinde yaşadığımız toplumda bireylerin içinde bulunduğu sorunlardan uzaklaştırılması, sağlıklı bir yaşam sürmesi ve yaşamsal varlığını devam ettirebilmesi için her şeyden önce sağlık komplekslerinde görev yapan çalışanların birincil görevleri arasındadır. Wright ve Cropanzano (2004)'a göre bireyin içerisinde yaşadığı topluma, yakın çevresine katkı sağlaması önemli bir unsur olarak görülmektedir (Çankaya, 2020). Yaşanılan çevredeki bireylerin ve toplumun sorunlarını çözen, ayrıca istek ve ihtiyaçlarını yerine getiren sağlık kompleksi çalışanlarının yaşadığı olumsuzlukları en aza indirmek ve iş tatmini sağlamak gerekmektedir ve bunun yanı sıra yaşam doyumlarının artırılması gerekmektedir (Yalçın ve Macit, 2022).

Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmesi ve iş akış süreçlerinin başarılı bir şekilde ilerleyebilmesi için çalışanın örgüt içerisinde psikolojik sağlamlık düzeyinin yüksek seviyede olması hem örgütün verimliliğine ve başarısına katkı sağlamakta hem de çalışanın verimliliğini, motivasyonunu ve başarılarını arttırmaktadır. Bu durumları gerçekleştirememiş olan örgütlerin çalışanından beklediği olumlu göstergeler (iş tatmini, yaşam doyumunu, psikolojik sağlamlık) düşük olacaktır (Tortumlu ve Taş, 2020).

Bu çalışmanın amacı sağlık çalışanları için çok önemli birer olgu olarak nitelendirilen psikolojik sağlamlık, iş tatmini ve yaşam doyumunu kavramlarının birbirleri ile olan ilişkilerini incelemektir. Psikolojik sağlamlık kavramı ile ilgili yazın literatür incelendiğinde sağlık çalışanlarını uygulamaya koyan araştırmaların az olduğu görülmektedir. Bundan dolayıdır ki; bu araştırma Adana il sınırları içerisinde görevlerini yerine getiren sağlık komplekslerinde görev yapan bireyler üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın amacı, psikolojik sağlamlık, iş tatmini ve yaşam doyumunu değişkenlerinin sonuçlarına dayandırılarak literatüre katkı sağlamaktır. Bunun yanı sıra yukarıdaki araştırma soruları, çalışma kapsamında sağlık komplekslerinde çalışan bireylerin psikolojik sağlamlık ve iş tatmini arasındaki ilişkide etkili olan etkenlerle ilgili bilgi sunularak, sağlık çalışanlarının yaşam doyum seviyelerini yükseltmeye yönelik yöneticilere ipucu sağlayacaktır. Ek olarak bu çalışma, sağlık çalışanlarının psikolojik sağlamlık, iş tatmini düzeylerini ve yaşam doyumlarının artırılmasına katkı sağlayacağı

öngörülmektedir. İlaveten bu araştırmada ele alınan ana değişkenlerin Adana’da sağlık komplekslerinde görev yapan sağlık personelleri ile ilgili detaylı bir araştırma yapılması planlanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Psikolojik Sağlamlık

Birey, doğduğu günden öldüğü güne kadar yaşamı içerisinde olumsuzluklara maruz kalmaktadır Aile bireylerinden birini kaybı, sevdiği arkadaşlarından kayıp yaşaması, geçirdiği hastalıklar, doğal afet, savaş, göç, başarısızlıkları, işsizlik vb. sosyal yaşamın içerisinde var olan pek çok durum bireyi fiziksel ve ruhsal dengesini bozmaktadır (Oktan, 2008; Şaşmaz, 2016). Yaşadığı bu olumsuzluklar karşısında birey, bazen hızlı toparlanabilmekte bazen de bu olumsuz süreçleri daha zor atlatabilmektedir. Olumsuz durumlarla başa çıkabilme ve atlatabilme kişinin çoğu zaman psikolojik durumlarıyla ilgilidir. Psikolojik olarak sağlam olan birey olumsuzluklar karşısında daha hızlı toparlanmaktadır. Dolayısıyla bireyin psikolojik sağlamlık düzeyi yaşadığı olumsuzluk ve travmalardan kurtulmasıyla doğrudan etkilidir (Aydın ve Egemberdiyeva, 2018). Genel olarak psikolojik sağlamlığın tanımı kişiden kişiye farklılık göstermekle birlikte, olumsuzluk ve travmalarla baş edebilme, bunlardan kurtulma, geleceğe yönelebilmeye ve umut var olmakla ilgilenen bir kavramdır (Erkoç ve Danış, 2020). Literatürde psikolojik sağlamlığı oluşturan iki temel faktörden bahsedilmektedir. Bunlar; risk ve koruyucu faktörlerdir (Hoşoğlu vd., 2018).

Yaşam Doyumu

Yaşam doyumu kavramı, yorumsal bir yapıya sahip olmasından dolayı, diğer bir ifadeyle “doyum” bireyler arasındaki gerçekleşme düzeylerinin farklı olmasından kaynaklı olarak kavramın tanımlanmasında bir belirsizlik vardır (Keser, 2005). Literatüre bakıldığında yaşam doyumu kavramı 1961 yılında Neugarten tarafından ortaya konulmuştur. Bazı çalışmalar ve araştırmalar yaşam doyumunu “salt bir mutluluk” olarak belirtirken (Veenhoven, 1996), bazı çalışmalar ve araştırmalar ise hayata dair anlam ve yargılar olarak belirtmektedir (Özkan ve Kumbalı, 2023). Dolayısıyla literatürde kavrama dair çok farklı tanımlar mevcuttur. Fakat genel olarak literatürde yaşam doyumunu oluşturan unsurlar aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Keser, 2005):

- Günlük hayattan mutlu olmak
- Yaşama dair bir anlam görme
- Pozitif kişilik
- Fiziksel ve ruhsal olarak iyi olma hali
- Ekonomik refahlık
- Olumlu sosyal ilişkiler (Keser, 2005).

Yaşamla temelinde olan iş, yaşam doyumu ile doğrudan ilişkilidir. Buradan hareketle örgütsel açıdan bakıldığında yüksek oranda bir yaşam doyumu için işyeri mutluluğunun sağlanması, iş-yaşam dengesinin varlığı ve iş tatmininin olması gereklidir. Dolayısıyla bunlara sahip olan ve bunun yanında yaşam doyumuna sahip olan bireylerin performansı ve verimliliği daha yüksektir (Özkan ve Kumbalı, 2023).

İş Tatmini

Tatmin; ihtiyaçların karşılanması halinde mutluluğa erme olarak da tanımlanmıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Tatmin durumu bireyin sosyal yaşamının içinde var olan bir olgu kadar iş yaşamının da içerisinde vardır. Günümüzün modern bireyinin iş yaşamını da daha fazla etkileyen ve şekillendiren bir unsur haline gelmiştir. İş tatmini kavramı ilk kez Hoppock (1935) tarafından “İş Tatmini” kitabında ortaya atılmış bir kavramdır. Hoppock (1935) tarafından yapılan iş tatmini tanımı ise; örgüt içerisinde iş akış süreçlerini gerçekleştiren çalışanın hem ruhen hem de bedenen tatmin ve mutlu olma halidir (Kara ve Başboğa, 2022). Vroom (1967), iş tatmini kavramını, bireyin, işyerindeki rolüne karşı duygusal bakışı tanımlamakta bunun yanı sıra işine karşı pozitif yaklaşımlarını iş tatmini olarak belirtirken, negatif yaklaşımlarını iş tatminsizliği olarak belirtmiştir (Kök, 2006). Özetle iş tatmini, insanın en önemli sermaye olarak görüldüğü modern örgütlerde çok önemli hale geldiği ve verimliliğinin, başarısının, motivasyonun ve doyumunun çok önemli olduğu görülmüştür (Karcioğlu ve Akbaş, 2010).

HİPOTEZ GELİŞTİRME

Psikolojik Sağlık, İş Tatmini ve Yaşam Doymu Arasındaki İlişkiler

Araştırmada tercih edilen psikolojik sağlık, yaşam doymu ve iş tatmini değişkenleri arasındaki literatürel ilişkileri ortaya koymak amacıyla hem yurt içi hem de yurt dışı yazın literatüründe kapsamlı bir araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalar neticesinde çalışmamızda öne sürülen hipotezlerle benzerlik gösteren birçok çalışmalara ulaşılmıştır. İlk olarak psikolojik sağlık ve iş tatmini ile ilgili daha önce yapılan araştırmalara bakıldığında bu çalışma ile benzerlik gösteren bazı çalışmalara rastlanılmıştır. Örneğin Karacabey ve Bozkuş (2019) Şanlıurfa’da görev yapan 430 öğretmen üzerinde; Sharma vd., (2021); Clark vd., (2022) ve Uzunbacak vd., (2023) tarafından 454 çalışan yetişkin üzerinde yaptıkları araştırmalarda psikolojik sağlamlığın iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda psikolojik sağlık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H₁: Psikolojik sağlamlığın iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Benzer şekilde psikolojik sağlık ve yaşam doymu ile ilgili daha önce yapılan araştırmalara bakıldığında ise yine bu çalışma ile benzerlik gösteren birtakım çalışmalara rastlanılmıştır. Örneğin; Alibekiroğlu vd., (2018) 405 üniversite öğrencisi üzerinde ve yine Durak (2021) 407 üniversite öğrencisi üzerinde; Sağar ve Sağar (2022) 348 ergen birey üzerinde yaptıkları araştırmalarda psikolojik sağlamlığın yaşam doymu üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda psikolojik sağlık ile yaşam doymu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H₂: Psikolojik sağlamlığın yaşam doymu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Yazın literatüründen hareketle yaşam doymu ve iş tatmini ile ilgili daha önce yapılan araştırmalara bakıldığında ise bu çalışma ile benzerlik gösteren önemli çalışmalara rastlanılmıştır. Örneğin; Raslan ve Göçen (2021) Şanlıurfa’da görev yapan 416 öğretmen üzerinde; Işık ve Yıldırım (2022) Karabük Üniversitesinde görev yapan 230 idari personel üzerinde; Güneşli vd., (2023) Diyarbakır ilindeki 401 ortaöğretim yöneticisi üzerinde yaptıkları araştırmalarda iş tatmininin yaşam doymu üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu belirtmişlerdir. Bu bağlamda yaşam doymu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür.

H₃: Yaşam doyumunun iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Yaşam Doyumunun Aracı Rolü

Psikolojik sağlık ve iş tatmini ilişkisinde yaşam doyumunun aracı rolüne ilişkin yazın literatürde yapılan araştırmalar detaylı olarak incelendiğinde bu araştırmada tercih edilen her üç değişkenin birlikte ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak yaşam doymu değişkeninin aracı rol olarak farklı değişkenlerle yapılan benzer çalışmaların literatürde yer aldığı görülmüştür. Örneğin, (Kale, 2013; Çivilidağ, 2015; Dursun ve Özkan, 2019; Cenksever, Önder ve Yalnızca-Yıldırım, 2020; Aydoğdu, 2021) ilgili çalışmalardan bazılarıdır.

Hackman ve Oldham (1976 ve 1980) tarafından geliştirilen “İş özellikleri Kuramı”, Watson (1913) tarafından geliştirilen “Davranışçı Kuram” ile Kurt Lewin ve araştırmada tercih edilen değişkenlerin her biri ile ilgili yapılan literatür taraması ile elde edilen araştırma sonuçları dikkate alındığında yaşam doyumunun psikolojik sağlık ve iş tatmini ilişkisinde aracı ve artırıcı bir etkiye sahip olabileceğine işaret etmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan hipotez aşağıda yer almaktadır;

H₄: Psikolojik sağlamlığın iş tatmini üzerindeki etkisinde yaşam doyumunun aracılık etkisi vardır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

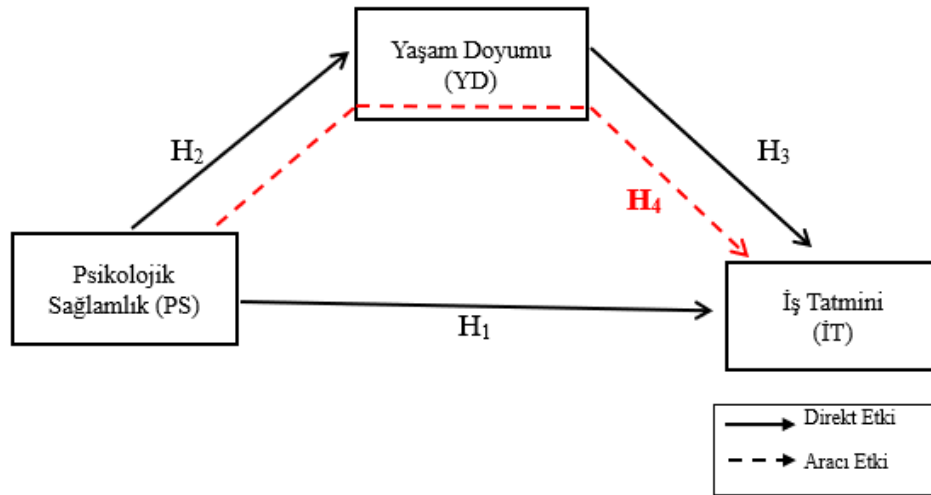
Çalışmanın bu kısmında öncelikle yazın literatür taraması sonucunda oluşturulan araştırma modeline, evren ve örneklem hakkında bilgilere ayrıca araştırmada tercih edilen ölçeklere dair bilgilere yer verilmiştir. Akabinde ise araştırma örnekleminde elde edilen veriler üzerinde Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi yapılmıştır. Bu kapsamda araştırma modelinin ölçüm sonuçları, korelasyon katsayıları,

uyum iyiliği değerleri, varyans temelli yapısal eşitlik modeli (YEM) modeli ve ayrıca elde edilen bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında ortaya konulan hipotezler ve çalışmada var olan değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla Şekil 1'deki araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında, iki değişken olması ve söz konusu bu değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişki ve değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkiye sahip olup olmadığını saptamaya yönelik (Karasar, 1995) bu araştırma modeli kullanılmıştır. Özetle, araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren model Şekil 1'de gösterilmektedir:

Şekil 1: Araştırma modeli



Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini Adana ilindeki sağlık komplekslerinde görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemi ise kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş olan 384 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Anketler yüz yüze görüşme yöntemi ile ve gerekli açıklama, uyarılar yapılarak dağıtılmıştır. Araştırma kapsamında toplam 400 anket dağıtılmış olup, eksik ve hatalı cevaplanan anketler çıkarıldığında araştırmaya 384 anket ile devam edilmiştir. Adana ilinde sağlık komplekslerinde görev yapan ve farklı birimlerdeki toplam personel sayısına tahmini olarak ulaşılmış, ancak netliğin tam olmamasından dolayı örneklem sayısı için 384 katılımcı baz alınmıştır. Öyle ki; evreni oluşturan sayının bilinmemesi durumunda 100.000 kişilik evren büyüklüğüne karşılık gelen örneklem büyüklüğünün minimum 384 kişiden oluşturulması gerektiği ifade edilmektedir (Ural ve Kılıç, 2006, s. 49). Bir başka kaynakta ise mükemmel örneklem büyüklüğünün ankette yer alan madde sayısının en az beş en fazla on katı olması gerektiği belirtilmektedir (Bryman ve Cramer, 1999). Bu kapsamda çalışmanın veri toplama formunda yer alan madde sayısı da (16) göz önünde bulundurularak kolayda örneklem yöntemiyle 384 çalışana ulaşılmıştır.

Örneklem ve evren uyumunun (Cohen vd., 2000; Sekaran, 2000) sağlandığı bu araştırmaya katılan çalışanların 122'si kadın, 262'si ise erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların 196'sı 35 yaşından az, 188'si 35 yaş ve üzeridir. Çalışanların medeni hallerine bakıldığında, 222'si evli, 162'si ise bekarıdır.

Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada ilk olarak kişisel bilgi formu kullanılmış olup, sonrasında ise araştırmaya konu alan değişkenlerin ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma kapsamında uygulanan anket üzerinde yer alan ifadeler 5'li likert tarzı ölçekle belirlenmiştir. Araştırmaya katılım gösteren çalışanların psikolojik sağlık kavramına dair görüşlerini tespit etmek amacıyla Smith ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilen, Doğan (2015) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan kısa Psikolojik Sağlık Ölçeği (KPSÖ) kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve 6 maddeden oluşmaktadır. Doğan (2015) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise ölçeğin toplam Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0.83 olarak

saptanmıştır. Ölçek 5’li likert olarak hazırlanmıştır. Araştırma kapsamında yapılan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ise 0.81 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılım gösteren sağlık çalışanlarının iş tatmini kavramına dair görüşlerini tespit etmek amacıyla Chen vd. (2009) çalışmasından alınan ve Türkçe geçerlemesi Turunç ve Çelik (2012) tarafından İş Tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve 5 maddeden oluşmaktadır. Chen ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0.90’ın üstünde bulunmuştur. Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise ölçeğin toplam Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0.77 olarak saptanmıştır. Ölçek 5’li likert olarak hazırlanmıştır. Araştırmamız kapsamında yapılan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ise 0.79 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılım gösteren sağlık çalışanlarının yaşam doyumu kavramına dair görüşlerini tespit etmek amacıyla Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) tarafından geliştirilen Dağlı ve Baysal (2016) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan Yaşam Doyumu Ölçeği (YDÖ) kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve 5 maddeden oluşmaktadır. Dağlı ve Baysal (2016) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise ölçeğin toplam cronbach alpha katsayısı 0.88 olarak saptanmıştır. Ölçek 5’li likert olarak hazırlanmıştır. Araştırmamız kapsamında yapılan Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı ise 0.86 olarak bulunmuştur.

ANALİZ VE BULGULAR

Betimleyici İstatistikler

Bu araştırmada elde edilen verilerin istatistikî olarak analizinde SPSS ve AMOS istatistiksel paket programları kullanılmıştır. Araştırma kapsamında ek olarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve hipotezlerin doğruluğunu test etmek için ise (YEM) analizinden faydalanılmıştır.

Araştırmada tercih edilen değişkenlerle ilgili standart sapma, ortalama ve korelasyon analizine dair sonuçlar Tablo 1’de gösterilmiştir. Elde edilen bulguların istatistikî bağlamda kabul edilebilir değerler içerisinde olduğu saptanmıştır.

Tablo 1: Betimleyici istatistikler ve korelasyon katsayıları

	M	SD	1	2	3
1.Psikolojik Sağlamlık	4,025	,898	(.81)		
2.İş Tatmini	3,119	,887	,583**	(.77)	
3.Yaşam Doyumu	2,908	,965	,467**	,637**	(.88)

**p<.001 n=384 Parantez içerisinde verilen değerler Cronbach Alfa değerleridir

Araştırmada kullanılan ölçekler arasında ilişkiyi belirlemek korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 1’de verilen korelasyon analizi sonuçlarından bütün ölçeklerin arasında orta derecede bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmanın güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Ölçeklerin uyum iyiliği istatistikleri

Uyum İyiliği Değerleri	CMIN/DF	AGFI	IFI	CFI	TLI	RMSEA
Psikolojik Sağlamlık	4,121	,881	,915	,935	,892	,066
İş Tatmini	2,886	,919	,906	,911	,942	0,38
Yaşam Doyumu	1,969	,967	,976	,965	,974	,083
Ölçüm Modeli	3,886	,877	,898	,922	,894	,051

Araştırmada kullanılan ölçeklerin araştırma modeli için uyumunu test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizinden, tüm ölçeklerin faktör yüklerinin kabul edilebilir değerler içerisinde olduğu görülmektedir (Marsh ve Hocevar, 1985; Gürbüz ve Şahin, 2014). Bu sonuçlara göre söz konusu değişkenler arasında araştırma modeli kurulabilmektedir. Böylelikle ölçüm değerlerinin daha iyi hale gelmiş olması ölçüm modelinin doğrulandığına işaret etmektedir.

YEM Modeli Sonuçları

Araştırmada öne sürülen hipotezlerin ve aracılık etkisinin belirlenmesi için bilinçli farkındalığın psikolojik sağlamlığın iş tatmini üzerindeki etkisinde yaşam doyumunun aracı rolüne ait bir yol analizi modeli (YEM) oluşturulmuştur. Oluşturulan bu yol analizinde araştırma modeline ilişkin H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri test edilmiş ve sonuçları aşağıda Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: YEM analizi sonuçları

	Test Edilen Yol		B	SE	BC %95 CI	
					LB	UB
Model	Psikolojik Sağlamlık	---> İş Tatmini	0,485	0,052	.34	.55
	Psikolojik Sağlamlık	---> Yaşam Doyumu	0,516	0,048	.27	.47
	Yaşam Doyumu	---> İş Tatmini	0,733	0,049	.21	.51
	Toplam Etki (c)		0,863*	0,036	.59	.70
	Doğrudan Etki (c')		0,485*	0,050	.31	.56
	Dolaylı Etki (axb)		0,378*	0,058	.19	.39

(*p<0.05)

Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak yapılan analiz sonucunda; psikolojik sağlamlığın iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğu ($\beta=0,485$ $p<0,05$), psikolojik sağlamlığın yaşam doyumunu üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ($\beta=0,516$ $p<0,05$) ve yaşam doyumunun iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ($\beta=0,733$ $p<0,05$) görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın **H₁**, **H₂** ve **H₃** hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmaya konu olan değişkenlerin arasında aracılık etkisinden söz edebilmek için VAF değerinin hesaplanması gerektiğini (Baron ve Kenny, 1986), [$VAF = \frac{Dolaylı\ etki}{Dolaylı\ etki + Direk\ etki}$] belirtmişlerdir. Ayrıca VAF değeri $<0,20$ ise aracılık etkisinin bulunmadığı, $0,20 \leq VAF \leq 0,80$ kısmi aracılık etkisi bulunduğu, $VAF \geq 0,80$ tam aracılık etkisinin olduğunu açıklamışlardır (Kara vd., 2023). Araştırma modelinde VAF değeri; $= \frac{0,378}{0,378+0,485} = 0,438$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre psikolojik sağlamlık ve iş tatmini ilişkisinde, yaşam doyumunun kısmi aracılık rolü bulunmaktadır ve **H₄** hipotezi de kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma psikolojik sağlamlık ile iş tatmini arasındaki ilişkide yaşam doyumunun aracılık rolünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma aşamasında ölçüm modeline ilişkin olarak modelin yapı geçerliliği, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi gerçekleştirilmiştir.

Yapılan istatistikî analizler neticesinde bağımsız değişken olan psikolojik sağlamlığın iş tatmini değişkeninin üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle araştırma ilk hipotezi (H1) kabul edilmiş ve söz konusu değişkenler kullanılarak yapılan çalışmalarla (Karacabey ve Bozkuş 2019; Sharma vd., 2021; Clark vd., 2022; Uzunbacak vd., 2023) benzerlik göstermektedir. Bu sonuç, ankete katılım sağlayan sağlık çalışanlarının iş akışlarını sürdürdüğü çalışma ortamında psikolojik olarak sağlam olması iş tatmini düzeylerinde bir artışı beraberinde getireceğini söylemek doğru olacaktır. Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda psikolojik sağlamlık değişkeninin yaşam doyumunu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Araştırmanın ikinci hipotezi (H2) kabul edilmiş ve söz konusu değişkenler kullanılarak yapılan çalışmalarla (Alibekiroğlu vd., 2018; Durak, 2021; Sağar ve Sağar 2022) benzerlik göstermektedir. Buradan hareketle psikolojik olarak sağlam olan sağlık çalışanlarının yaşam doyumunu üzerinde bir artış olacağı söylenebilir. Araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç ise yaşam doyumunun bağımlı değişken olan iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuş ve araştırmanın üçüncü hipotezi (H3) kabul edilmiştir. Yine literatür incelendiğinde söz konusu değişkenlerin kullanıldığı çalışmalarla (Raslan ve Göçen, 2021; Işık ve Yıldırım, 2022; Güneş vd., 2023) benzerlik göstermektedir.

Araştırma kapsamında varılan bu sonuçlara kuramsal bağlamda bakıldığında temel olarak “Duygusal Olaylar Teorisi” (Weis ve Cropanzoni,1996) ortaya koyduğu varsayımları desteklediği görülmektedir. Bunun yanında ise “İş özellikleri Kuramı” (Hackman ve Oldham 1976; 1980) ve “Davranışçı Kuramlar”ın (Watson 1913) ortaya koyduğu görüşleri de destekler bir nitelik taşıdığı görülmektedir.

Çalışmanın temel amacını oluşturan psikolojik sağlık ile iş tatmini arasındaki ilişkide yaşam doyumunun aracı rolünün tespit edilmesine yönelik yapılan istatistiksel analiz neticesinde yaşam doyumunun kısmi aracı rolü bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre H4 kabul edilmiştir. Bununla birlikte çalışmada aracı değişken olarak belirlenen yaşam doyumunu, psikolojik sağlık ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık ederken, diğer yandan psikolojik sağlık ile iş tatmini arasında anlamlı ve doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ulaşılan bu kısmi aracılık ilişkisi, yaşam doyumunu, psikolojik sağlık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklarken, bunun yanında da ilişkiyi açıklamaya destek ve yardımcı olabilecek farklı süreçlerin de olabileceğini ifade etmektedir. Detaylı olarak literatür incelendiğinde araştırmaya konu olan değişkenlerin birbirleri üzerinde ayrı ayrı ilişkilerin olduğu görülse de, psikolojik sağlamlığın iş tatmini üzerindeki etkisinde yaşam doyumunun aracılık etkisini birlikte değerlendiren herhangi bir araştırma ve çalışmaya ulaşılamamıştır.

Daha sonra yapılacak olan araştırma ve çalışmalarda araştırmacıların araştırmamıza konu olan değişkenlerin sadece kendisi arasında olan değişkenlerin değil daha farklı değişkenleri de (psikolojik iyi oluş, işyeri mutluluğu, bilinçli farkındalık, iş doyumunu, örgütsel bağlılık vb.) dikkate alarak farklı sektörlerde ve farklı yerlerde çalışma yapılabilir. Ayrıca, psikolojik sağlık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek farklı değişkenleri de belirleyerek yapısal eşitlik modelleri ile hipotezlerin testi ve araştırılması önerilmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar ışığında, psikolojik sağlık, iş tatmini ve yaşam doyumunu arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri ortaya koyan bu çalışmanın literatüre, yaşamımızı devam ettirmekte önemli bir role sahip olan sağlık çalışanlarına ve yöneticilere çalışma hayatında farklı bir bakış açısı kazandırarak katkı sağlaması öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Alibekiroğlu, P. B., Akbaş, T., Ateş, F. B. ve Kırdök, O. (2018). Üniversite öğrencilerinde yaşam doyumunu ile psikolojik sağlık arasındaki ilişkide öz anlayışın aracı etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(2), 1-17.
- Aydın, M., Egemberdiyeva, A. (2018). Üniversite öğrencilerinin psikolojik sağlık düzeylerinin incelenmesi. *Türkiye Eğitim Dergisi*, 3(1), 37-53.
- Aydoğdu, F. (2021). Öğretmenlerde çözüm odaklı düşünme ile mutluluk ilişkisinde sürekli umut ve yaşam doyumunun aracı rolü. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 13(Suppl. 1), 337-360.
- 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.
- Bryman, A., Cramer, D. (1999). *Quantitative data analysis with SPSS release 8 for Windows*. A guide for social scientists. London: Routledge.
- Cenkseven-Önder, F., Yalnızca- Yıldırım, S. (2020). Duygusal zekâ ve saldırganlık arasındaki ilişkide yaşam doyumunun aracı rolü. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1), 30-53.
- Chen, F.C., Ku, E. C. S., Shyr Y. H., Chen F. H. & Chou, S.S. (2009). Job Demand, Emotional Awareness, And Job Satisfaction In Internships: The Moderating Effect of Social Support. *Social Behavior and Personality*, 37(10). s. 1429-1440.
- Clark, P., Hulse, B. & Polivka, B. J. (2022). Resilience, moral distress, and job satisfaction driving engagement in emergency department nurses: a qualitative analysis. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 52(2), 112- 117.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2000). *Research methods in education (5th ed.)*. Routledge Falmer, London.

- Çankaya, M. (2020). Sağlık çalışanlarında algılanan örgütsel destek ve psikolojik iyi oluşun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(8), 79-98.
- Çivilidağ, A. (2015). Öğretim elemanlarında örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide yaşam doyumunun aracı rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(4), 259-286.
- Dağlı, A., Baysal, N. (2016). Yaşam doyumunu ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59).
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49 (1), 71-75.
- Doğan, T. (2015). Kısa psikolojik sağlamlık ölçeği'nin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3(1), 93-102.
- Durak, İ. (2021). Psikolojik sağlamlık ile yaşam doyumunu arasındaki ilişkide öz yeterliğin aracı etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(78), 1175-1190.
- Dursun, A., Özkan, M. S. (2019). Ergenlerin gelecek kaygıları ile psikolojik sağlamlıkları arasındaki ilişkide yaşam doyumunun aracı rolü. *Yaşam Becerileri Psikoloji Dergisi*, 3(5), 23-37.
- Eminağaoğlu, N. (2006). Güç koşullarda yaşayan sokak çocuklarında dayanıklılık (sağlamlık). Yayınlanmamış doktora tezi. Ege Üniversitesi, İzmir, Türkiye
- Erkoç, B., Daniş, M. Z. (2020). Üniversite öğrencilerinin psikolojik sağlamlık düzeylerinin tespit edilmesine yönelik bir araştırma. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 34-42.
- Garmezy, N. (1993). Children poverty: Resilience despite risk. D. Reiss, J. E. Richters, M. R. Yarrow ve D. Scharff (Eds.). *Children and violence*. New York: Guilford Pres
- Gizir, C. A. (2007). Psikolojik sağlamlık, risk faktörleri ve koruyucu faktörler üzerine bir derleme çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, (3), 113.
- Güneyli, K., Akdoğan, E., Akyol, A. ve Salık, H. (2023). Eğitim yöneticilerinin yaşam doyumunu ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Cihanşümül Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 64-70.
- Gürbüz, S., Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 271.
- Green, R., Conrad, A. P. (2002). Basic assumptions and terms. R. Greene (Eds.). *Resiliency: An integrated approach to practice, policy, and research*. Washington, DC: NASW Press.
- Hackman, J. R., Oldman G.RR. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Teory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(29),250-279.
- Hackman, J. R., Oldman G.RR. (1980). *Work Redesign*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hoşoğlu, R., Kodaz, A. F., Bingöl, T. Y. ve Batık, M. V. (2018). Öğretmen adaylarında psikolojik sağlamlık. *OPUS International Journal of Society Researches*, 8(14), 217-239.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper: Oxford.
- İşcan, Ö. F., Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Işık, N., Yıldırım, C. (2022). Üniversitedeki idari personellerin iş tatminleri ve yaşam doyumları arasındaki ilişki. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(25).
- Kara, E., Başboğa, M. İ. (2022). İşyeri mutluluğu ve iş tatmini ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünün belirlenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 364-384.
- Kara, E., Akbaba, M., Yakut, E., Çetinel, M. H. ve Pasli, M. M. (2023). The Mediating Effect of Green Human Resources Management on the Relationship between Organizational Sustainability and Innovative Behavior: An Application in Turkey. *Sustainability*, 15(3), 2068.

- Karacabey, M. F., Bozkuş, K. (2019). Psikolojik sağlamlığın, tükenmişlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi: Suriyeli göçmenlerin Türkçe öğretmenleri üzerinde bir uygulama. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 21 (2), 91-110.
- Kararırmak, Ö. (2006). Psikolojik sağlamlık risk faktörleri ve koruyucu faktörler. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(26), 129-139.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler ve teknikler*. Ankara: Sim Matbaası.
- Karcıoğlu, F., Akbaş, S. (2010). İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161.
- Kale, E. (2013). Konaklama işletmelerinde öz uyumun iş performansına etkisi: Yaşam doyumu aracılığıyla rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(21), 117-133.
- Keser, A. (2005). İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Çalışma ve Toplum*, 4(7), 77-96.
- Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.
- Marsh, H. W., Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological bulletin*, 97(3), 562.
- Masten, A. S. (1994). Resilience individual development: Successful adaptation despite risk and adversity. M. C. Wang and E. W. Gordon (Eds.). *Educational resilience inner-city America: Challenges and prospects*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associate
- Oktan, V. (2008). Üniversite sınavına hazırlanan ergenlerin psikolojik sağlamlıklarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Olsson, C. A., Bond, L., Burns, J. M., Vella-Brodrick, D. A. & Sawyer, S. M. (2003). Adolescent resilience: A concept analysis. *Journal of Adolescence*, 26, 1-11.
- Öz, F., Hiçdurmaz, D. (2009). Stresle baş etmede önemli bir yol: mizahın kullanımı. 3. *Psikiyatri Hemşireliği Kongresi Özet Kitabı*. D. Ü. Sağlık Yüksekokulu, Akçakoca, Türkiye.
- Özkan, S., Kumbalı, H. Ç. (2023). İş-aile çatışması ve yaşam doyumu ilişkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (1-Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU Armağan Sayısı), 110-123.
- Pilowsky, D. J., Zybert, P. A. & Vlahov, D. (2004). Resilient children of injection drug users. *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, 43(11), 1372-1379.
- Raslan, I., Göçen, A. (2021). Öğretmenlerin iş tatmini ve yaşam doyumu algıları arasındaki ilişki. *KSÜ Eğitim Dergisi*, 3(2), 44-64.
- Sameroff, A. J. (1998). Environmental risk factors in infancy. *Pediatrics*, 102(5), 1287-1292.
- Sağar, M. E., Sağar, S. (2022). Ergenlerde internet bağımlılığının yordayıcısı olarak psikolojik sağlamlık ve yaşam doyumu. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 81-95.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill business approach*. John Wiley & Sons, New York.
- Sharma, S., Talib, P. & Singh, G. (2021). Review of studies on stress, job satisfaction and resilience among nursing professionals. *Indian Journal of Continuing Nursing Education*, 22(2), 215.
- Smith, B. W., Tooley, E. M., Christopher, P. J., & Kay, V. S. (2010). Resilience as the ability to bounce back from stress: A neglected personal resource?. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 166-176.

- Şaşmaz, Ş. C. (2016). Çocuğu olan evli ve evli olmayan bireylerin psikolojik sağamlık ve mutluluk düzeylerinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tortumlu, M., Taş, M. A. (2020). İşyeri kabalığı ve mutluluk ilişkisinde iş yaşamında yalnızlığın düzenleyici etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 706-719.
- Turunç, Ö., Çelik, M. (2012). İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), ss.60-78.
- Ural, A., Kılıç, G. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi (2. baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzunbacak, H. H., Erhan, T. ve Karagöz, Ş. (2023). Psikolojik dayanıklılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide özşefkatin ve içsel motivasyonun rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 26 (2), 267-282.
- Veenhoven, R. (1996). *The Study of Life-Satisfaction*. In W. E. Saris, R. Veenhoven, A. C. Scherpenzeel, & B. Bunting (Eds.), *A Comparative Study of Satisfaction with Life in Europe* (pp. 11-48). Budapest: Eötvös University Press.
- Vroom, V. H. (1967). *Work And Motivation*. John Wiley and Sons Inc.
- Watson, J. B. (1913). Psychology as the behaviorist views it. *Psychological review*, 20(2), 158.
- Weiss, H. M., Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in organizational behavior*, 18(1), 1-74.
- Werner, E. E. (2000). Protective factors and individual resilience. J. P. Shonkoff & S. J. Meisels (Eds.). *Handbook of Early Childhood Intervention*. New York: Cambridge University Press.
- Wright, T. A., Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational dynamics*, 33(4), 338-351.
- Yalçın, T., Macit, M. (2022). Psikolojik iyi oluşun örgütsel sapma davranışları ve işten ayrılma niyetine etkisi: Sağlık kurumlarında bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 47-69.

ÜRETİMDE DİJİTALLEŞMENİN KALİTE ÜZERİNE YANSIMALARI: BİR TEKSTİL İŞLETMESİNDEN KANITLAR

Doç. Dr. Meral ÇALIŞ DUMAN

Malatya Turgut Özal Üniversitesi, meral.duman@ozal.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, dijital dönüşüm ile ortaya çıkan teknolojik ilerlemelerin ve işletmelerde meydana gelen dijitalleşme faaliyetlerinin kalite üzerine etkilerini ortaya koymaktır. Dijital dönüşüm, fiziksel süreçlerin sanal süreçler ile entegre edilmesi için yapılan bütüncül çabaların toplamıdır. İnsan, iş ve teknolojilerin birleştirilmesi olan dijital dönüşüm, verimlilik, hız ve kalite gibi amaçlara ulaşmayı hedeflemektedir. Özellikle üretim süreçlerinde daha verimli, daha hızlı ve daha kaliteli üretim yapılması içinde bulunduğumuz Endüstri 4.0 döneminde bir rekabet kriteri haline dönüşmüştür. Bu kapsamda dijital dönüşümün amaçlarından biri olan kalite bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Malatya’da büyük işletme kategorisinde sınıflandırılan ve uluslararası faaliyet gösteren bir tekstil işletmesinin dijitalleşmesine bağlı olarak ürün ve üretim süreçlerinde kalite değişiklikleri araştırılmıştır. Kalite verileri, fabrika içi gözlemler ve yöneticilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda, bu işletmenin üretim süreçlerinin dijitalleşmesine bağlı olarak, kalitede ciddi iyileşmeler yaşandığı, hata oranları, fire ve zaman kaybı gibi faktörlerde azalma yaşandığı, daha standart ve çevre dostu ürünler üretildiği görülmüştür. Buna göre, üretim süreçlerinde dijitalleşmenin kalite ile arasında doğrudan ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dijital dönüşüm, Dijitalleşme, Kalite, Üretim sektörü, Endüstri 4.0

GİRİŞ

Artan küresel rekabet karşısında, ekonomik, ekolojik açıdan sürdürülebilir ve verimli ürün üretimi, uzun vadede rekabetçi konumlarını iyileştirmeyi hedefleyen üretim şirketleri için bir ön koşul haline gelmektedir (Becker vd., 2022: 387). Bu koşulu sağlayabilmek için çözüm arayışında olan işletmelerin en önemli araçlarından biriside teknolojidir. Özellikle son yıllarda üretim sanayinde, yapay zeka, büyük veri ve bulut bilişim gibi gelişen bilgi teknolojilerinin entegrasyonu nedeniyle önemli değişimler yaşanmaktadır. Bu değişime karşı, dijital teknolojinin üretimde uygulanması inovasyon ve gelişmenin temel itici gücü haline gelmektedir (Xie vd., 2024). Bu nedenle de dijitalleşmenin önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Bu bağlamda yaşanan en önemli gelişmelerden biri olan 2011 yılında Almanya’da ticaret fuarında açıklanan endüstri 4.0 vizyonudur. Bu vizyon ile birlikte üretim sektörünün dönüşümü ile ilgili stratejik planda açıklanmıştır. Üretimde, bağlantı, zeka ve esnek otomasyon gibi kritik özelliklerin altı çizilmiş, üretim operasyonunun dijital alana kayması hedeflenmiştir (Ammar vd. 2022: 2285). Bu hedef sadece Almanya’nın hedefi olarak kalmamış, uluslararası rekabet içinde kalmak isteyen tüm işletmelerin hedefi haline dönüşmüştür. Bu çalışmada bu hedefe katkı sağlamak amacıyla, dijitalleşen işletmelerin ne gibi kazançlarının olduğunu vurgulamasını ve özellikle, kalite konusunda teşvik ve inanç sağlanması beklenmektedir.

TEORİK ARKA PLAN

Dijitalleşme Kavramı

Dijitalleşme, sayısallaştırma olarak Türkçe’ye çevrilmekle birlikte, verilerin sayısal hale dönüştürülerek ilgili alanda kullanılmasını ifade etmektedir. Dijitalleşme kavramı, dijitalleştirme eylemi veya süreci; analog verilerin (özellikle daha sonra kullanılacak görüntüler, video ve metinlerde) dijital forma dönüştürülmesi olarak tanımlanmakla birlikte, literatüre göre, dijitalleşme veya dijital dönüşüm, dijital teknolojinin insan toplumunun her alanında uygulanmasıyla ilişkili değişiklikleri ifade etmektedir.

Dijitalleşme aynı zamanda “mevcut ürün veya hizmetleri dijital varyantlara dönüştürme ve böylece somut ürünlere göre avantajlar sunma yeteneği olarak ta tanımlanmaktadır (Parviainen vd., 2017:64).

Dijitalleşme hemen hemen her alanda etki yaratmakla birlikte, en nihai etki üretim alanında beklenmektedir. Bu konuda, üreticiler ürün ve süreç kalitesini artırmak için nesnelere interneti, yapay zeka, büyük veri, siber-fiziksel sistemler ve bulut bilişim gibi teknolojilerin üretimde devrim yarattığını belirtmekte ve mevcut kalite standartlarının, gelişen dijital teknolojilerine uyum sağlamak ve aradaki boşluğu kapatmak için dijitalleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar (AlKhader vd., 2023: 1209).

Çalışma kapsamında, kalite yönetiminde kullanılacak dijital teknolojiler, interaktif dijital standart işletim prosedürleri, interaktif eğitim platformları, elektronik kayıt defteri, nesnelere interneti, yapay zeka tabanlı kalite kontrol, büyük veri ve analitiği, derin öğrenme, robotik, giyilebilir teknolojiler ve katmanlı üretim teknolojileri olarak sıralanabilir (Ammar vd., 2022). Üretim işletmeleri, bu teknolojileri veya kendi üretim sürecine özel teknolojileri benimseyerek üretim süreçlerini daha akıllı hale getirebilir, bu da hem üretim verimliliğinde hem de ürün kalitesinde önemli iyileşmeler sağlayabilir. İşletmeler üretim, satış ve tedarik zincirlerinde kapsamlı görünürlük için dijital yönetimi uygulayarak yönetim verimliliklerini ve yanıt verme becerilerini geliştirebilirler. Ayrıca büyük veri ve yapay zeka teknolojilerinden faydalanılarak, üretim işletmeleri pazar taleplerini, ürün kalitesini ve üretim süreçlerini doğru bir şekilde tahmin edebilir ve optimize edebilir, böylece pazar değişikliklerine daha iyi uyum sağlamalarına ve ürün rekabet gücünü arttırabilir (Sui vd., 2023).

Üretimde Dijitalleşme ve Kaliteye Etkileri

Tekstil ve hazır giyim sektörünün geleneksel planlama, üretim ve pazarlama süreçlerinde önemli değişimler meydana gelmektedir. Bu değişimi görmek ve zamanında müdahale etmek Türkiye ekonomisi açısından önemlidir. Nitekim tekstil sektörü, Türkiye üretim sanayinde önemli bir paya sahiptir. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Tekstil, Hazırgiyim ve Deri Sektörü (2020) raporuna göre, bu sektörler toplamda, 30 milyar dolar ihracat ve yaklaşık 1 milyon kişiye (kayıtlı) istihdam sağlamaktadır. Sektörlerin kaliteye yenilikçilik anlamında bugün ulaştığı nokta küçümsenemez boyuttadır. Ayrıca TÜİK Yıllık Sanayi Ürün İstatistikleri (2022) raporuna göre, satış değerine göre en yüksek paya sahip ilk dört sanayi bölümünü, %12,8 ile ana metal sanayi, %12,7 ile gıda sanayi ürünleri, %7,8 ile motorlu kara taşıtı, treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı ve %7,5 ile tekstil sanayi ürünleri oluşturmaktadır.

Tekstil sektörünün Türkiye ekonomisindeki bu payı, küresel düzeyde işbirlikleri ve ihracat açısından da önemlidir. Bu nedenle dünyada bu sektörde meydana gelen değişimlerden hızlıca etkilenmekte ve kendini uyarlamak zorunda kalmaktadır. Özellikle tüm dünyada yeni teknolojilerin sunduğu fırsatlar, sektördeki üreticilerin sürdürülebilir operasyonlar yaratmasına olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda, tekstil ve hazır giyim sektörü için önerilen dijital dönüşüm, verimliliği artırarak, kaliteyi iyileştirerek, maliyeti düşürerek rekabet edebilirliğe yardımcı olabilir ve ayrıca daha iyi bir çevre performansı ve sosyal sorumluluk sağlamaktadır (Bas vd. 2022: 319). Dijitalleşme, üretim süreçlerinin tasarımı, teknoloji planlaması, kalite izleme veya lojistik kontrol gibi çeşitli üretim düzeylerini etkilemektedir. Veri okuma ve anlamlandırma bu kısımda en çok karşımıza çıkan yeniliktir. Verilerin üretim sonrası analizler için kullanılmasına ek olarak, dijitalleştirilmiş üretim süreci dizileri, süreç izleme için kullanılabilir. Böylece, dijitalleştirilmiş üretim süreci dizileri ve geliştirilen yöntemlerin kombinasyonu, öngörücü kalite için yenilikçi yaklaşımların uygulanmasına ve kalite, ekonomik ve ekoloji açısından çevrimiçi tahminleri mümkün kılacak ayrı bileşenler için dijital ikizlerin üretilmesine katkıda bulunacaktır (Becker vd. 2022).

Literatürde yapılan çalışmalara göre dijitalleşmenin kalite konusunda sağladığı avantajlara dair bazı örnekler sıralanabilir; Bas ve diğerlerine göre (2022), tekstil ve hazır giyim sektöründeki dijitalleşme, 3 boyutlu dijital insan modelinin entegrasyonuna yönelik bir yol haritası gerektirmektedir. Verilerin toplanması, niteliksel analizi, sınıflandırılması ve ürünle eşleştirilmesi dijital kütüphane oluşturmanın adımlarıdır. Böylece veri toplama gerektiğinde etkileşimli düzeltme kapasitesine sahip olunabilecek ve sektörde kalite güvencesi sağlanabilecektir. Powell ve diğerlerine (2021: 1351) göre, dijitalleşme ve yeni teknolojilerin üretim süreçlerinde kullanılması hem ürünlerin hem de süreçlerin kalitesini arttırarak, sıfır hatalı üretim yaklaşımına önemli bir katkı sağlamaktadır. Santolamazza ve diğerleri (2020) üretimde kalite kontrolün iyileştirilmesi ve sıfır hatalı üretim için dijital gölge, ikiz ve bulut tabanlı

çalışmanın önemli bir katkısı olduğunu savunmuşlardır. Yine, Xie ve diğerlerine (2024) göre, üretim sanayinde dijital teknolojinin uygulanması ile endüstriyel değişim arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır. Buna göre, dijital teknolojilerin farklı üretim modellerini arttırdığı, süreç iyileştirmeleri sağladığı, dijital teknolojiler ile çalışanların yeteneklerini daha fazla ortaya çıkarabilmektedir. Zhang ve Dong (2023)'a göre, dijitalleşme işletmelerin iç kalite kontrol süreçlerinde önemli iyileşmeleri sağlayarak, toplam verimliliğe önemli bir fayda sağlamaktadır. Araştırmacılara göre, dijitalleşmeye yapılan yatırımlar, finansal performansı ve örgütsel performansı arttırmaktadır. Hatta dijitalleşmeye yatırım yapamayan KOBİ'lerin önemli bir dezavantaja sahip olduğunun altını çizmektedirler.

Apell ve Hidefjall (2022) ise dijital teknolojilerin cerrahi operasyonların kalitesini arttırmak üzerine yaptıkları çalışmada, teknolojilerin inovasyon sisteminin daha da geliştirilmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini ve sonuçta sağlık hizmetlerinin güvenilirliğini ve kalitesini etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Li ve diğerleri (2023) dijitalleşmenin hava kalitesi üzerine yaptıkları çalışmalarında, dijital teknolojilerin hava kirliliğini azalttığını ve ekolojik sürdürülebilir bir etki yarattığını belirtmişlerdir. Yine, Sharma ve Joshi (2020)'ye göre, dijitalleşme kalite üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Dijital tedarikçi seçimi ve kalite yönetiminin dijitalle uyumlaştırılması işletme performansını da arttırmaktadır. Che ve diğerlerine göre (2023) ise, dijitalleşme işletmelerin kalite iyileştirmesi için giderek daha önemli bir itici güç haline gelmiştir. Özellikle, ürün kalitesi, rekabet avantajını korumaya çalışan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmiştir ve birçok işletme kalite süreçlerini ve yönetimini büyük veri kullanarak dijitalleştirmeye çalışmaktadır. Yine bu konuda Clancy ve diğerleri (2021) çalışmalarında, veri odaklı kalite iyileştirmelerinin üretimde israfı azalttığı ve kaynakların daha etkin kullanılmasını sağladığı ifade edilmiştir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma bir tekstil işletmesinde, üretim süreçlerinde meydana gelen dijitalleşmeye bağlı olarak, kalite konusunda hangi sonuçları elde ettiklerini belirlemeye çalışmaktadır. Araştırma Malatya ilinde Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren Merkez Ofisi İstanbul'da bir Holding'e bağlı olan uluslararası bir tekstil işletmesinde yapılmıştır. Malatya fabrikasında 94'ü beyaz yaka ve 698'i mavi yaka olmak üzere toplam 792 çalışan bulunmaktadır. 180.000 adet (aylık), toplamda 2,4 milyon (yıllık) üretim kapasitesine sahiptir. İşletme 22.000 m² kapalı alanda uluslararası giyim markalarına Denim Jeans üretim hizmeti vermektedir. Aynı zamanda fabrikanın bir Ür-Ge departmanı bulunmaktadır.

Veri Elde Etme Yöntemi

Araştırmanın verileri 08.01.2024 tarihinde fabrika ziyaretinde, yüz yüze görüşme, kalite kanıtlarına dair fotoğraflar ve kalite departmanından alınan ikincil verilerin toplanması ile elde edilmiştir. Bu kapsamda işletmenin genel yapısı ve üretim süreçleri beş aşamadan oluşmaktadır. Modellerin ölçü ve kalıplarının çıkarıldığı modelhane, kesim, dikim, yıkama, ütü ve paketleme aşamaları bulunmaktadır. Üretim süreçlerinin her birinde kendine has teknolojik araçlar ve yöntemler kullanılmaktadır.

Araştırmanın Problemi ve Sınırlılıkları

Bu araştırmanın problemi, üretim süreçlerinde dijitalleşmeye bağlı olarak kalitede değişim meydana gelip gelmediğinin belirlenmesidir. Yine buna bağlı olarak, teknolojileri kullanmadan önce işletmede kalite göstergeleri nasıldı, kullandıktan sonra neler olmuştur, farklılığın ortaya konmasıdır.

Bu problemlerin cevaplarını ararken araştırmanın önemli bir sınırlılığı ortaya çıkmıştır. Emek yoğun bir işletme olan tekstil sektöründe tablet ve akıllı ölçüm gibi yöntemlere geçilmeden önce elle kayıt tutulmuştur. Ürün ölçümleri, hata payları, model çıkarma gibi işlerin verileri kağıt ve kalemle tutularak arşivlenmiştir. Bu veriler dijital ortamda olmadığı ve arşiv yıllara yayıldığı ve çoğu eskiyip kaybolduğu için bazı konularda karşılaştırma yapmak mümkün olmamıştır. Yine, tek bir işletme üzerine yoğunlaşmakta bilimsel bir çalışma için genelleme yapılmasını engellemektedir. Bu nedenle elde edilen veriler sadece bu işletmenin sonuçlarını göstermektedir.

Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen veriler bir örnek işletme incelemesi olduğu için sınıflandırılmış ve kanıtlar doğrudan paylaşılmıştır. Teknolojilerin kullanılmasından önceki ve sonraki veriler tablolarla özetlenmiş yöneticilerin belirttikleri ifadeler, doğrudan alıntılanmıştır. Buna göre, çıkarımlarda bulunularak, bulgular elde edilmiş, literatürle desteklenmeye çalışılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Görüşmelerden elde edilen nitel ve nicel veriler tasnif edilerek, araştırmanın amacı doğrultusunda sınıflandırılmıştır. Buna göre işletmenin üretim süreçlerine göre kullandıkları dijital teknolojiler şu şekildedir;

Şekil 1: Üretim süreçlerine göre kullanılan dijital teknolojilerin sınıflandırılması



Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur).

Tekstil işletmesi dijitalleşme sürecine geçiş yapmasına rağmen halen emek yoğun olarak ta çalışmaktadır. Uluslararası iş ortaklarının kalite standartlarına uyum sağlamak açısından süreçlerin dijitalleşmesine önem vermektedir. Bu bağlamda dijital olgunluğunun başlangıç düzeyinde olduğu gözlemlenmiştir. Buna rağmen işletmenin dijital farkındalığı çok yüksek olup, dijitalleşmeyi kalite için istemektedirler. Bu bağlamda işletmenin ana mottosundan birisi de; "Teknoloji Odağında Katma Değeri Yüksek Üretim" dir.

Modelhane Dijital Teknolojilerinin Kalite Bulguları

Üretim sürecinin bu aşamasında üç boyutlu tasarım programı kullanılmaktadır. Modelhane ile Kalite Müdürü'nün ifadeleri şu şekildedir;

"Bu program kullanılmadan önce fabrika elle ölçüm ve tasarım yapmaktaydı. Bu süreçte kağıtlara yazılan sıralı ölçüm ve tasarım verileri arşivlenmekteydi. Kağıt ve kalemle işi yapmak kolaydı, fakat verileri saklamak, istenildiğinde tekrar bulmak zordu. Ayrıca verilerin elle toplanması hata oranını arttırarak, kalite standartlarının dışına çıkılmaktaydı. Bu nedenle 3D tasarıma geçmeden önceki veriler ve kalite sonuçları elimizde bulunmamaktadır."

Kullanılan CLO 3D tasarım, üretim kalıplarını sanal ortamda yansıtan bir programdır. Bu program ile üç boyutlu ürün tasarlama, kalıp çıkarma, yaratıcı ürün geliştirme, koleksiyon hazırlama ve programın sunduğu sınırsız varyantları kullanma imkanı doğmuştur. Böylece ürün üretilmeden üç boyutlu görebilmek, estetik olarak bekleneni üretmek, ilk seferde doğrusunu üretebilmek ve hata oranını azaltmak için fayda sağlamıştır."

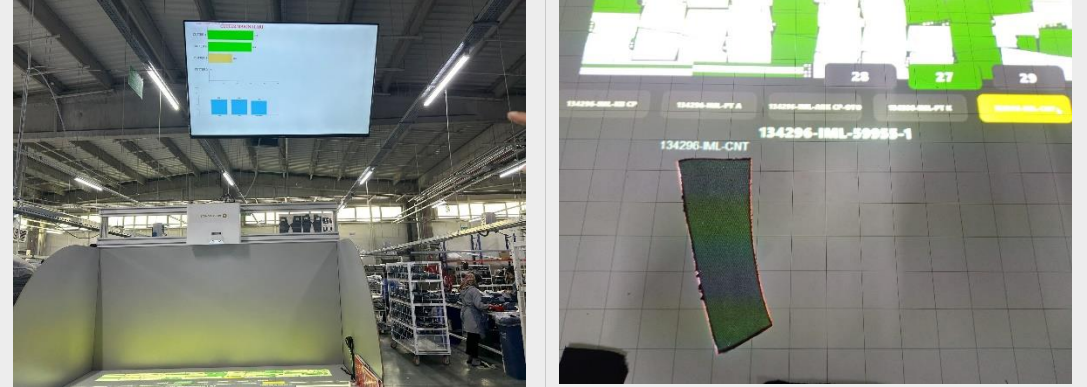
Kesim Dijital Teknolojilerinin Kalite Bulguları

Kesim bölümünde Projeksiyon Cihazı ve Dijital Mezura kullanılmaktadır.

Projeksiyon Cihazı ile kontrol: Bilgisayar ortamında kalıp ile yapılan kontroldür. Kesilecek olan pastalın ilgili dosya içerisinde pastal kimlik bilgilerinin yazılması suretiyle, (örn. 60245 order no'lu -1 pastalı) kesimi yapılan pastal bir minimarker halinde masa üzerinde görünür, kontrolü sağlanacak parçanın beden bilgisi, parçanın adı mouse yardımıyla seçilir. En alt kat alınır ve önceden açılmış olan lazer ışıkları ile gösterilen kalıbın kontrolü sağlanır. Aynı işlem orta-üst katlar içinde birer birer tekrar eder.

Bu teknolojiye önce ise manuel kontrol kullanılmıştır. **Manuel kontrol:** Cutter makinesinde kesilen işlerin alt-orta/orta-üst katlarından birer parça alınmak suretiyle parçaları birbirleriyle birleştirip arasında bir farkın var olup-olmadığı şeklinde yapılan kontrol türüdür.

Şekil 2: Projektör cihazı görseli



Kaynak: (Yazar tarafından çekilmiştir).

Bu teknolojinin ölçüm alması için kumaş parçasının düz olmasına gerek yoktur. Kıvrımlı parçalarında ölçüsünü alabilir. Kalite Güvence Lideri'nin ifadeleri şu şekildedir.

“Bu teknoloji kullanılmadan önce hem elle ölçü, gözle kontrol yapılmaktaydı. Veriler elle kağıda yazılmaktaydı. Bu ilgili sürecin zaman olarak uzamasını da sağlıyordu (Şekil 3). Ayrıca kıvrımlı parçanın ölçüsünü almak zordu. Düz parçalar daha kolay hesaplanıyordu. Projeksiyon cihazı hem zamandan hem de maliyetten tasarruf sağlamıştır. Ayrıca daha doğru ve hızlı ölçü alınmasını ve hata oranlarının azalmasını sağlamıştır”.

Şekil 3: Dijital kontrol ile manuel kontrolün karşılaştırılması

Otomatik Kontrol	Manuel Kontrol
Dijital Kontrol Süresi <u>19 sn</u>	Manuel Kontrol Süresi <u>133 sn</u>

Kaynak: (Yazar tarafından görseller çekilmiş ve hazırlanmıştır).

Projeksiyondan elde edilen veriler tableten yönetici ekranına aktarılır. Böylece sürecin uzaktan takibi ve kalite sonuçları gerçek zamanlı kontrol edilmektedir. Bu durum dijitalleşmenin sağladığı gerçek zamanlı anlık verilerin kalite üzerinde nasıl bir etki yarattığının da ispatıdır.

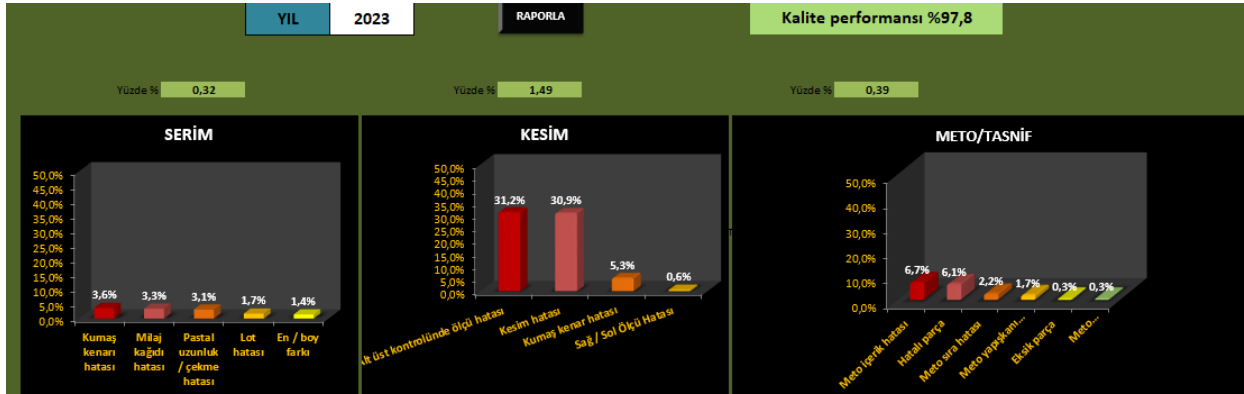
Şekil 4: Projeksiyon cihazı ve tabletinden gelen rapor örneği

Kesim Bölümü Inspection Formu							
Müşteri		MANGO MAN		Sipariş No		59486	
Kontrol Adet		300		Sipariş Adedi		1300	
Kontrol Edilen Ürün Adedi		50		AQL Seviyesi		25	
Kontrol Tarihi		04/01/2024		Hata Yapan		YUNUS DURMAZ	
Kontrol Yapan		Mehmet Yeşilkaya		Kesim No		2-3	
Üretim Açıklama		Tasnif aşamasında 1 er parça M beden ön sağ,sol arka ve kol,1 parça S beden ön sağ;3 kesim;1 er parça L-XL beden sağ arka,1 parça L beden sol arka,1 parça XL beden ön sol kontrol edildi. Alt katta leke,tasnif edilmemiş yarım parçaya meto vurma ve meto sıra hatası görüldü. Tasnif ve Meto Operatörleri uyarıldı. Aysun & Gönül					
Hata Tipi	Hata Tanımı	Major	Minör	Hata Tipi	Hata Tanımı	Major	Minör
Meto / Tasnif	Meto sıra hatası	0	2	Meto / Tasnif	Tasnif edilmemiş yarım parça	1	0
Toplam Hata Adedi						1	2
SONUÇ		Ekip Lideri	Ürün Sorumlusu	Bölüm Yöneticisi	Yükleme Onayı Veren		
OK	X						
ŞARTLI OK							
RED							

Kaynak: (Kalite departmanından örnek olarak alınmıştır).

Dijital kesim raporları ve ölçüler doğrultusunda kalite çalışanları kolaylıkla kalite performans tablolarını oluşturmakta ve gerçek zamanlı elde ettiği veriler ile kalite sonuçlarını takip edebilmektedir.

Şekil 6: Kesim bölümünün dijital veriler ile hazırlanan bir kalite performans örneği



Kaynak: (Kalite departmanından örnek olarak alınmıştır).

Kesim bölümünde kullanılan dijital teknolojilerden birisi de dijital mezuradır. Dijital mezura, çekme testi, en ve boy gibi ölçümlerde kullanılmaktadır. Normal mezura da elle ölçüm yapılarak, kağıtlara veri yazılırken, dijital mezurada sayısal veri alınmakta ve verileri tablete aktarmaktadır.

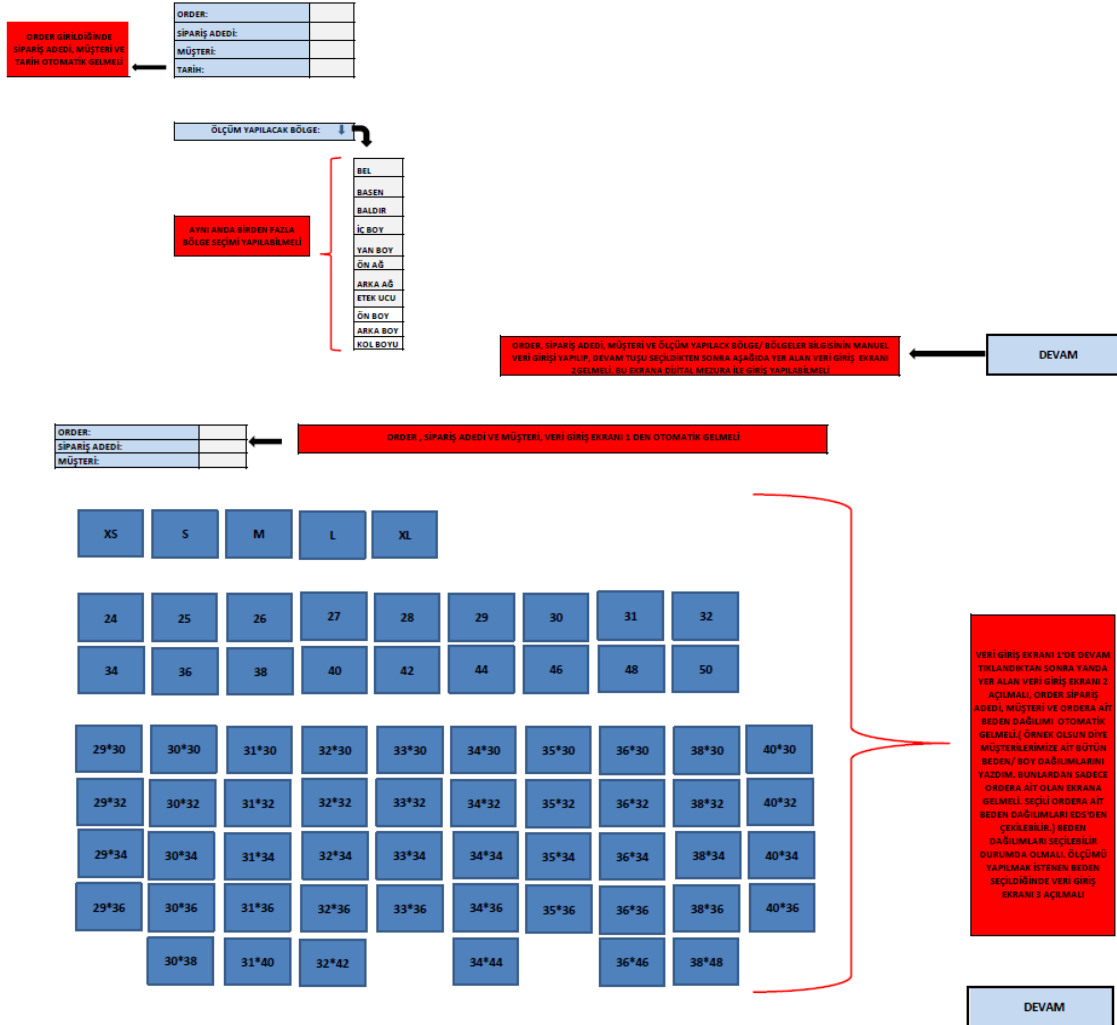
Şekil 7: Dijital mezura görseli



Kaynak: (Yazar tarafından çekilmiştir)

Kalite Güvence Lideri'nin dijital mezura ile ilgili ifadeleri şu şekildedir: “Dijital mezura ile zaman ve maliyetten önemli bir tasarruf elde edilmekte, daha güvenilir ve hızlı ölçümler yapılmaktadır. Böylece hatalı parça sayısı azalarak, kalite iyileştirme sağlanmaktadır”.

Şekil 8: Tablette dijital mezura bölgesel ölçüm veri ekranı örneği





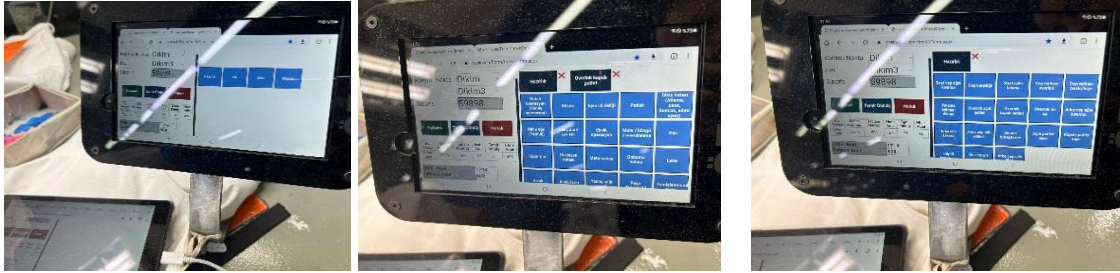
Kaynak: (Kalite departmanından örnek olarak alınmıştır).

Dijital mezuradan sonuçlarda, ölçümlerin standartlara uygun olup olmadığı, yapılan ölçüm sonuçları kalite standartlarına uygun değilse ret edilmesi veya müşterinin verdiği siparişe uygunsa kabul edilmesi gerçekleşir. Burada dijital dönüşümün en önemli getirilerinden birisi olan gerçek zamanlı veri ile hareket edilerek, yöneticilerin ekranına verimlilik sonuçları ulaşmaktadır. Bu durum yöneticinin daha doğru karar vermesini ve önleyici sistemler geliştirmesini sağlamaktadır.

Dikim Dijital Teknolojilerinin Kalite Bulguları

Dikim bölümünde, dikim tezgahlarına ilave edilmiş, üretim sürecini ve kalite kontrollerinin takibini sağlayan akıllı tabletler bulunmaktadır. Bu tabletlerde işlenen tüm siparişlerin bilgileri ve kalite ölçütleri anlık olarak üretilmekte ve kalite yönetimine veri sağlamaktadır.

Şekil 9: Dikim tezgahı akıllı tablet ekranları



Kaynak: (Yazar tarafından çekilmiştir).

Dikim tezgahlarına ait tabletlerden elde edilen toplam verimlilik ve kalite hedeflere işletme içi ana ekranlara yansıtılarak, hem çalışanların hem de yöneticilerin takibine sunulmaktadır. Böylece çalışanlar hem kendi performanslarını takip edebilmekte hem de yönetim proaktif bir yaklaşım sergileyebilmektedir.

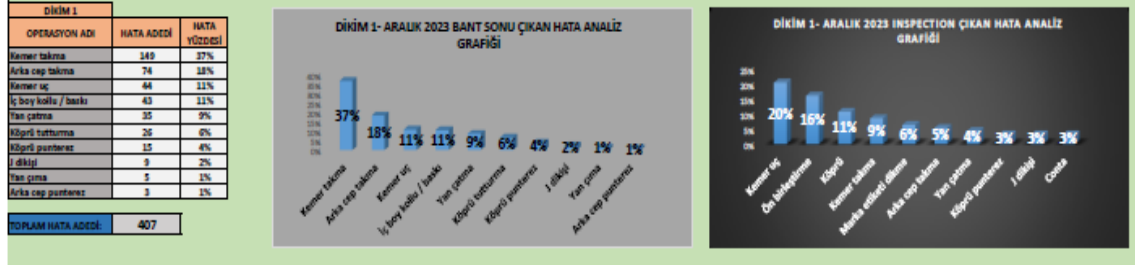
Şekil 9: Tablet verilerinin ana ekranlardan izlenmesi



Kaynak: (Yazar tarafından çekilmiştir).

Kalite Müdürü'nün bu konuda ifadeleri şu şekildedir: “Dijital verilerin anlık olarak tabletlerden alınması, hem planlarımızı daha doğru yapmamızı, hem de daha doğru kararlar vermemizi ve zamanında önlem almamızı kolaylaştırmaktadır”.



Şekil 10: Dikim bölümü gerçek zamanlı veriler ile hazırlanan aylık kalite grafikleri örneği



Yıkama Dijital Teknolojileri Kalite Bulguları

Yıkama bölümünde Lazer Cihazı teknolojisi kullanılmaktadır. Bu teknolojinin manuel ikameleri Sprey ve Zımpara kabinleridir. Lazer cihazı, ürünlerin modellerine göre yakılması ve renk geçişleri gibi modellerin uygulandığı kabindir. Sprey ve zımpara kabinleri ise insan gücüne bağlı modelleme ve beyazlatma gibi işlemlerin yapıldığı alanları ifade etmektedir. Lazer teknolojisinin işletmede yarattığı etki Şekil 11’de gösterilmiştir.

Şekil 11: PP lazer teknolojisi ile sprey/zımpara performansının karşılaştırılması

Lazer Cihazı	Sprey Alanı
	
<ul style="list-style-type: none"> • 1 kişi çalışmaktadır. • Standart baskı, aynı kalite ürün • Aynı iş için örnek süre hesaplaması ZB3 + ZR2 = 5.62 dk ZB2 + ZR1 = 4.52 dk ZB1 + ZR1 = 4.26 dk (ZR: zımpara rodeo ZB: zımpara bıyık) 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 kişi çalışmaktadır. • Sprey gücü ve çalışanın uyguladığı basınca göre standart iş çıkaramama riski yüksek • Aynı iş için örnek süre hesaplaması ZB3 + ZR2 = 1.35 dk. ZB2 + ZR1 = 1.15 dk ZB1 + ZR1 = 1 dk.

Kaynak: (Yazar tarafından hazırlanmış, veriler kalite departmanından alınmıştır).

Lazer teknolojisi için Kalite Müdürü'nün ifadeleri şu şekildedir: “Lazer cihazı ile insan hatasının önüne geçtik. Ayrıca önemli bir su tasarrufu sağladık. Hem sürdürülebilir olma hem de örgütsel performans açısından çok ciddi sonuçlar elde ettik. Bu cihaz ile çalışan sayısı azaltılmış, daha az çalışandan daha yüksek ürün çıktısı elde edilmiştir. Böylece maliyetleri azaltırken, kalite standartlarına uygun ve sürdürülebilir işler ortaya çıkmıştır. Ayrıca lazer yakma işlemi sırasında ortaya çıkan buharı emen kendi sistemi ile çalışanların sağlığı konusunda da önlemler alınmıştır. Böylece sprej kısmında

çalışanların kimyasala maruz kalmaması için maske takması gerekirken, lazer de bu sorun çözümlenmiştir.”

Yıkama bölümünde kullanılan teknolojilerden birisi de e-flow teknolojisidir. Bu teknoloji klasik yıkama süreçlerinin yerine mikronizasyon ve püskürtme yöntemi kullanıp, su yerine nano kabarcıklar kullanarak daha iyi performans elde etmektedir.

Şekil 12: E-Flow teknolojisi görseli



Kaynak: (Yazar tarafından çekilmiştir).

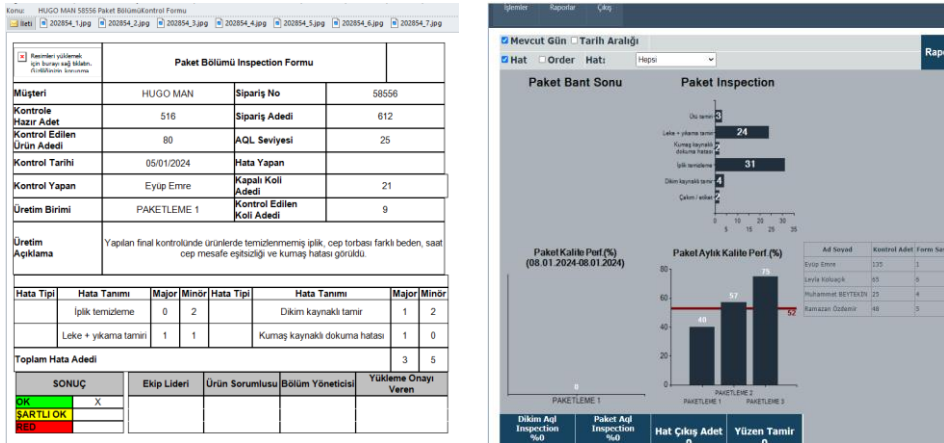
Bu teknoloji konusunda Kalite Müdürü'nün ifadeleri şu şekildedir: “Bu cihaz, sıradan yıkama makinelerine göre daha az su kullanmaktadır. Bir kazan yıkama için sıradan yıkama makinesi 300 litre su kullanırken, bu teknoloji ile 20 litre su kullanılmaktadır. Bu durum sürdürülebilir ve yeşil işletme olma hedefimize katkı sağlamaktadır. Ayrıca normal yıkamaya göre daha standart ve hatasız ürün çıkarma potansiyeli de oldukça yüksektir.”

Ütü ve Paketleme Dijital Teknolojilerinin Kalite Bulguları

Paketleme bölümünde paketleme tezgahlarına entegre edilmiş akıllı tabletler ve genel performans rakamlarını gösteren ana ekranlar kullanılmaktadır. Tabletler ve ana ekranlar dikim ve yıkama bölümünde kullanılanlar ile benzerdir. Paketleme bölümündeki bu teknolojiler için kalite yöneticisinin ifadeleri şu şekildedir:

“Paketleme bölümünde tabletlerden anlık veri olarak, diğer akıllı cihazlara veriler yönlendirilmektedir. Kalite kontrol yapan çalışanlar bitmiş üründen numuneler olarak verilerin anlık takibini sağlayabilmektedir. Bu takibin kaliteye etkisi oldukça yüksektir. Uluslararası işletmelerin bizlerden istediği kalite standardını (AQL) tutturmak bizim için hedeftir. Bu doğrultuda önleyici hata sistemleri için kurduğumuz bu dijital sistem AQL hedefine önemli bir iyileştirme sağlamıştır”.

Şekil 13: Paketleme bölümü tablet sisteminden gelen anlık kalite raporları örneği



Kaynak: (Kalite departmanından örnek olarak alınmıştır.)

“Üretimde dijitalleşme bakış açısıyla çıktığımız bu yolda, kalite için teknolojiyi kullanmak bizim için önemlidir. Bu açıdan uluslararası kalite belge sahipliğimizde artarak devam etmektedir. Şekil 14’te görüldüğü gibi, yüksek kalite standardımız ve çevre dostu yaklaşımımız uluslararası kabul görmüş akreditasyonlarla desteklenmektedir”.

Şekil 14: İşletmenin kalite belgeleri



Kaynak: (İşletmenin web sayfasından örnek olarak alınmıştır).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dijital teknolojiler işletmeleri ve üretim sistemlerini, iş modellerini ve değer yaratma yöntemlerini yeniden şekillendirmekte ve yenilemektedir. Araştırmacılar, kalite yönetiminin dijitalleşmeden önemli ölçüde etkilenecek alanlardan biri olduğundan hem fikirdir. Bu açıdan dijitalleşme, insanların bir hizmet ortamında iletişim kurma, tüketme ve değer yaratma şeklini değiştirmekte ve yeni pazar ve kaynak bulma stratejilerini ve ürün ve üretim teknolojilerinin daha kısa yaşam döngülerini tetiklemektedir. Daha esnek ve kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler üretilmesini sağlayarak, benzersiz fırsatlar yaratmaktadır (Schiavone vd., 2022). Literatürde bu şekilde farklı araştırmalardan elde edilen sonuçlar ve bu çalışmanın sonuçları benzerdir. Kalite konusunda, dijital teknolojilerin sonuçlarına iyi hazırlanılması gerektiği ve yol haritalarının hazırlanması gerektiğini söyleyen araştırmalarda bulunmaktadır (Clancy vd., 2022). Bununla birlikte çoğu araştırma, teorik arka planda bahsedildiği üzere, dijitalleşmenin kalite üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre, üretim sürecine dahil edilen dijital teknolojiler işletmenin üretim sürecine ve ürüne göre farklıdır. Akıllı tabletler, gerçek zamanlı veri takibi, 3 boyutlu tasarımlar, lazer teknoloji gibi teknolojiler işletmenin dijitalleşme yolunda yaptığı yatırımlardır. Bu teknolojilerin üretim sürecine entegre edilmesiyle, işletme zamandan ve maliyetten tasarruf elde etmiş, kapasite kullanım oranını artırarak verimliliğini artırmıştır. Önleyici hata sistemlerini kurarak, daha standart ürünler üretmiş, ürün hata oranlarını azaltmıştır. Ayrıca daha sağlıklı, çevreci ve buna bağlı olarak daha sürdürülebilir bir kalite anlayışına sahip olan işletmenin hem kalite hem de örgütsel performansı buna bağlı olarak artmıştır. Uluslararası işbirliklerinde rekabet avantajına sahip olan işletmenin, dijitalleşmeye daha fazla yatırım yapacağı da bilinmektedir.

KAYNAKÇA

- Ammar, M., Haleem, A., Javaid, M., Bahl, S., & Verma, A. S. (2022). Implementing Industry 4.0 technologies in self-healing materials and digitally managing the quality of manufacturing. *Materials Today: Proceedings*, 52, 2285-2294.
- Apell, P., & Hidefjäll, P. (2022). Quality improvement: understanding the adoption and diffusion of digital technologies related to surgical performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(6), 1506-1529.

- Bas, G., Dönmezer, S., & Durakbaşı, M. N. (2022). A Roadmap for Quality of the Digital Human Model in the Textile and Apparel Industry enabled by Digital Transformation. *IFAC-PapersOnLine*, 55(39), 319-324.
- Beckers, A., Hommen, T., Becker, M., Kornely, M. J., Reuter, E., Grünert, G., ... & Bergs, T. (2022). Digitalized manufacturing process sequences—foundations and analysis of the economic and ecological potential. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 39, 387-400.
- Che, T., Cai, J., Yang, R., & Lai, F. (2023). Digital transformation drives product quality improvement: An organizational transparency perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 197, 122888.
- Clancy, R., Bruton, K., O'Sullivan, D. T., & Cloonan, A. J. (2022). The HyDAPI framework: a versatile tool integrating Lean Six Sigma and digitalisation for improved quality management in Industry 4.0. *International Journal of Lean Six Sigma*. 2040-4166.
- Clancy, R., O'Sullivan, D., & Bruton, K. (2023). Data-driven quality improvement approach to reducing waste in manufacturing. *The TQM Journal*, 35(1), 51-72.
- Li, H., Zhang, Y., & Li, Y. (2023). The impact of digital inputs on pollution reduction in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 428, 139393.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal Of Information Systems And Project Management*, 5(1), 63-77.
- Powell, D., Eleftheriadis, R., & Myklebust, O. (2021). Digitally enhanced quality management for zero defect manufacturing. *Procedia CIRP*, 104, 1351-1354.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2020). Tekstil, hazır giyim ve deri sektörleri raporu. Sektör bazlı raporlar ve analizler serisi. <https://www.sanayi.gov.tr/plan-program-raporlar-ve-yayinlar/sector-raporlari> erişim (25.01.2024).
- Santolamazza, A., Groth, C., Inrona, V., Porziani, S., Scarpitta, F., Urso, G., ... & Biancolini, M. E. (2020). A Digital Shadow cloud-based application to enhance quality control in manufacturing. *IFAC-PapersOnLine*, 53(2), 10579-10584.
- Schiavone, F., Pietronudo, M. C., Sabetta, A., & Ferretti, M. (2022). Total quality service in digital era. *The TQM Journal*, 35(5), 1170-1193.
- Sharma, M., & Joshi, S. (2023). Digital supplier selection reinforcing supply chain quality management systems to enhance firm's performance. *The TQM Journal*, 35(1), 102-130.
- Sui, X., Jiao, S., Wang, Y., & Wang, H. (2024). Digital transformation and manufacturing company competitiveness. *Finance Research Letters*, 59, 104683.
- TÜİK (2022). Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri, 2022. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yillik-Sanayi-ve-Hizmet-Istatistikleri-2022-49569> erişim (28.01.2024).
- Xie, W., Zheng, D., Li, Z., Wang, Y., & Wang, L. (2024). Digital technology and manufacturing industrial change: Evidence from the Chinese manufacturing industry. *Computers & Industrial Engineering*, 187, 109825.
- Zhang, H., & Dong, S. (2023). Digital transformation and firms' total factor productivity: The role of internal control quality. *Finance Research Letters*, 57, 104231.

KOBİ'LERDE BİR GİRİŞİMCİLİK PROFİLİ DEĞERLENDİRMESİ: HIZLI BÜYÜYEN CEYLAN GİRİŞİMLER

Dr. Erol IŞIKÇI

Bağımsız Araştırmacı, isickierol@gmail.com

ÖZET

Türkiye'deki işletmelerin çoğunluğunu oluşturan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ'ler), ihracat artışı ve istihdam yaratma konularında önemli bir rol oynamaktadır. Türkiye ekonomisinin dinamik ve öncü yönünü temsil eden girişimcilik faaliyetlerinin çoğu, KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmektedir. Dünya genelinde ve Türkiye'de, yüksek hızlı büyüyen işletmelerin belirlenmesi ve karakterize edilmesinin önemine rağmen, şaşırtıcı derecede az sayıda çalışma bulunmaktadır. Hızlı büyüyen KOBİ'lerin istihdam ve gelir yaratma üzerindeki önemli etkileri göz önüne alındığında, Ceylan işletmeler olarak adlandırılan kesiminin mercek altına alınmasını önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada, öncelikle KOBİ'lerin büyüme hızları, hayatta kalma süreleri ve sahip oldukları teknoloji düzeylerine göre profillerine göre incelenecektir. Ayrıca, girişim ve girişimcilik kavramları ile KOBİ tanımları ve sınıflandırmaları üzerinde durularak, KOBİ'lerin mevcut durumu TÜİK verileri temelinde ortaya konulacaktır. Çalışmanın sonuç bölümünde, özellikle hızlı büyüyen Ceylan girişimleri başta olmak üzere araştırmacılara, uygulayıcılara ve politika yapıcılara yönelik öneriler geliştirilecek ve ceylan işletmelerin izlenmesine yönelik bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Girişim, Girişimcilik, KOBİ, Ceylan girişimler.

GİRİŞ

Girişimcilik kavramı, insanlığın ekonomik ve toplumsal tarihinde önemli bir yer tutar. İlk olarak ele alındığı günden bugüne, girişimcilik, bireylerin, toplumların ve ekonomilerin gelişiminde lokomotif bir güç olarak kabul edilmiştir. Girişimcilik, genellikle risk alma ve belirsizliği göze alma eylemiyle, yeni işletmelerin kurulması veya mevcut işletmelerin geliştirilmesi sürecini ifade eder. Günümüzde, girişimcilik sıklıkla gündemde yer almakta ve birçok ülke, girişimcilik ekosistemlerini geliştirmek ve yenilikçi girişimcilik faaliyetlerini teşvik etmek için çeşitli politikalar uygulamaktadır.

Girişimciler, inovatif ürünler ve hizmetler sunarak ekonomiyi canlandırır, istihdamı artırır ve toplumsal kalkınmayı teşvik ederler. Girişimciler, yenilikçi fikirler ve cesur adımlarla dünyayı değiştirirler ve bu sayede gelecekte daha sürdürülebilir ve kapsayıcı bir toplum inşa etmeye katkıda bulunurlar. Nitekim, Schumpeter (1912) girişimcileri sadece işletmelerin kurucuları olarak değil, aynı zamanda ekonomik değişimin öncül unsurları olarak da tanımlamıştır. Bu yenilikler, endüstriyel dinamizmi artırır, rekabeti teşvik eder ve toplumsal refahı artırır.

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler), birçok ülkede ekonominin bel kemiğini oluşturur. Türkiye ekonomisinde büyük bir öneme sahip olan KOBİ'ler, toplam girişimlerin % 99'unu oluşturarak bu alanda büyük bir çoğunluğa sahiptir. Bu durum, KOBİ'lerin üretimde sağladıkları katma değer, ulusal ve uluslararası ticarete olan katkıları ve istihdam ettikleri çalışanlar ile ulusal ve küresel ölçekte son derece önemli birer aktör konumuna gelmelerini sağlamıştır. Ayrıca, KOBİ'ler, değişen piyasa koşullarına hızlı uyum sağlama becerileri, esnek üretim yapıları, bölgeler arası dengeli büyümeleri ve işsizliğin azalmasına katkıları gibi olumlu özellikleri nedeniyle ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmasının temel taşlarıdır. KOBİ'ler, çoğu zaman büyük işletmelerin yapamadığı esneklik ve yenilikçilik sağlarlar.

Dünyada ve Türkiye'de hızlı büyüyen işletmelerin tanımlanması ve karakterize edilmesinin önemine rağmen, şaşırtıcı derecede az sayıda çalışma bulunmaktadır (Storey 1994; Henrekson ve Johansson,

2010). Bu çalışmada, KOBİ'lerin profilleri büyüme hızları, hayatta kalma süreleri ve sahip oldukları teknoloji düzeylerine göre incelenmiştir. Bu amaçla, öncelikle girişim ve girişimcilik kavramları ile KOBİ tanımı ve sınıflandırmaları ele alınmış, ardından girişimlerin büyüme hızı, hayatta kalma süreleri ve teknoloji düzeylerine göre KOBİ'lerin mevcut durumu TÜİK verilerinden yararlanılarak ortaya çıkarılmıştır. Son bölümde hızlı büyüyen ceylan girişimleri gibi alanlarda araştırmacılara, uygulayıcılara ve politika yapıcılara yönelik makro ve mikro düzeyde destekleyici ve engelleri ortadan kaldırıci nitelikte öneriler geliştirilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Girişimcilik Kavramı ve Türkiye'de Girişimcilik

Girişimciliğin ekonomik ve sosyal refah üzerindeki etkileri, dünya genelinde geniş bir kabul görmekte ve bu alanda yapılan çalışmalar, girişimciliğin önemini vurgulamaktadır. Girişimcilik, yeni işletmelerin kurulmasını, yenilikçi faaliyetleri, üretkenliği ve ekonomik büyümeyi teşvik ederek birçok ekonomik fayda sağlar. Bu nedenle, birçok hükümet girişimciliği destekleme politikalarına büyük önem vermektedir.

Günümüzde girişimcilik eğiliminin bu kadar yükselmesinin nedenleri arasında; başarılı girişimci profilleri, yaygınlaşan girişimcilik eğitimi, büyüyen hizmet ekonomisi, teknolojik ilerlemeler, bağımsız yaşam tarzı ile ev tabanlı (home-based) işletmeler, internet ve bulut teknolojileri, artan elektronik pazarlama, sosyal girişimcilik örnekleri sayılabilir (Scarborough ve Cornwall, 2016: 36-38).

Türkiye'de girişimciliğin ve KOBİ'lerin geliştirilmesine yönelik strateji ve eylemler KOBİ Stratejisi ve Eylem Planında (KSEP) yer almaktadır. Son yıllarda KOBİ'lere verilen öneme paralel bir şekilde yapılan çalışmalarda 2015-2018 yıllarını kapsayan "*Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı (GİSEP)*" hazırlanmıştır.

Bu gelişmeler ışığında, 2024-2028 dönemi için hazırlanan 12'nci Kalkınma Planı'nda yer alan *Girişimcilik ve KOBİ'lere yönelik hedefler*, uluslararası ticarete yeterince pay alamadıkları düşüncesinden hareketle oluşturulduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, ekonomik faaliyet ve istihdamdaki büyük paylarına rağmen ihracatta sadece küçük bir paya sahip olmaları nedeniyle, 2028 yılında ulaşılması arzulanan rakamlar ve bu hedeflere ulaşmada izlenecek adımlar tespit edilmiştir: *Yıllık girişim yatırım büyüklüğünün ve ciroya göre hızlı büyüyen KOBİ sayısının artırılması, Ar-Ge harcamalarının artırılması ve KOBİ'lerin ihracatında yüksek teknolojinin payının artırılması*

Benzer şekilde Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018), girişimcilik politikaları genellikle iki ana kategoride incelendiği belirtilmektedir:

1. *Makro Düzey Politikalar*: Bu politikalar, genel ekonomik ve sosyal çerçeveyi etkileyen politikalarlardır. Örnekler arasında rekabet politikası, göçmen politikası, vergi politikası ve düzenleyici çerçeveler bulunmaktadır. Bu tür politikalar, genel iş ortamını iyileştirmeyi ve girişimcilik için daha elverişli bir ortam yaratmayı amaçlar.

2. *Mikro Düzey Politikalar*: Bu politikalar, bireysel girişimciler ve işletmeler üzerinde daha doğrudan bir etkiye sahiptir. Eğitim, bilgilendirme, danışmanlık ve mentorluk hizmetleri, değişim programları ve finansmana erişimin kolaylaştırılması gibi unsurları içerir. Bu politikalar, girişimcilerin beceri ve kapasitelerini artırmayı ve girişimcilere ihtiyaç duydukları kaynaklara erişim sağlamasını hedefler.

Girişimciliği ve KOBİ'leri doğrudan destekleyerek onların büyümesini ve sürdürülebilirliğini teşvik eden bu yaklaşım finansal teşvikler, vergi indirimleri, hibe programları ve eğitim destekleri gibi çeşitli araçlarla gerçekleştirilebilir.

Ülkelerin girişimcilik ve KOBİ politikalarını şekillendiren yetkili organlar, iki temel eksende farklı yaklaşımlar sergiler:

1. *Destekleme Yaklaşımı*: Bu yaklaşım, girişimciliği ve KOBİ'leri doğrudan destekleyerek onların büyümesini ve sürdürülebilirliğini teşvik eder. Bu, finansal teşvikler, vergi indirimleri, hibe programları ve eğitim destekleri gibi çeşitli araçlarla sağlanabilir.

2. *Engelleri Azaltma Yaklaşımı*: Bu yaklaşım, girişimciliğin ve KOBİ'lerin karşılaştığı engelleri azaltmaya odaklanır. Bunlar arasında düzenleyici reformlar, bürokrasinin azaltılması, iş kurma süreçlerinin basitleştirilmesi ve piyasa erişiminin kolaylaştırılması gibi çeşitli stratejiler sayılabilir.

Her iki yaklaşım da girişimciliğin ve KOBİ'lerin gelişmelerini desteklemek için önemlidir ve birçok ülke bu iki stratejiyi birleştirerek daha kapsamlı ve etkili politikalar öngörmektedir. Bu politikaların uygulanması, ekonomik büyüme, istihdam yaratma ve sosyal adaletin teşvik edilmesi gibi geniş çaplı olumlu sonuçlar doğurabilir.

Girişim ve Girişimcilik tanımlamaları: Literatürde bir girişimci için gerekli olduğuna inanılan farklı özelliklerin vurgulanarak formüle edildiği çeşitli tanımlara rastlamak mümkündür. *Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı* kapsamında davranış ve faaliyetleri merkeze alarak yapılan tanımlamalarda girişimciler;

- *Mevcut veya kendi oluşturduğu fırsatları kullanabilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları temin ederek eldeki kaynaklarla birleştiren ve bunları üretime ve hizmete dönüştürmek için organize eden,*
- *Bir iş kurmanın bütün aşamalarında kendiliğinden inisiyatif alan ve liderlik özellikleri gösteren,*
- *Bu aşamalarda riskleri hesaplayıp bunlarla ilgili tedbirleri alarak risklere rağmen yoluna devam eden,*
- *Sürekli yenilik arayan ve bu arayışta müşterilerin beklentilerine duyarlı olmanın ötesinde kendisi beklenti oluşturan kişiler olarak tarif edilmektedir.*

Girişimcinin faaliyet gösterdiği işletme; mikro, küçük veya orta ölçekli işletmedir. Girişimci tek başına faaliyet gösterebildiği gibi işletmesinde bir veya daha fazla çalışan istihdam edebilir. Ayrıca Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı (GİSEP)'te girişim türleri göz önünde bulundurularak girişimci değişik şekillerde sınıflandırılmıştır:

Tablo 1: GİSEP kapsamında yapılan girişimci tanımlamaları

Girişimci	Bir iş fikrine dayalı olarak kendi işini kurmak isteyen gerçek kişiler
Potansiyel girişimci	Kendi işini kurma niyeti /ihtimali olan kişidir.
Kuruluş aşamasındaki girişimci	Yeni bir iş kurma eylemini başlatan kişidir
Yeni girişimci	42 aydan (3,5 yıldan) az bir süre için bir işletmenin sahip-yöneticisi olan kişidir.
Kadın girişimci	Tek başına veya en az %30 payla bir işletmenin sahibi olan kadın ve potansiyel kadın girişimcilerdir.:
Genç girişimci	Tek başına veya en az %30 payla bir işletmenin sahibi olan 18-29 yaş arası kişiler veya 18-29 yaş arası potansiyel girişimcilerdir.
Engelli girişimci	Tek başına veya en az %30 payla bir işletmenin sahibi olan ve potansiyel, yeni, kadın ve genç girişimciler içinde doğuştan veya sonradan tüm vücut fonksiyon kaybı oranının %40 ve üzerinde olduğunu sağlık kurulu raporu ile belgeleyen kişilerdir.
Sosyal girişim	Sosyal sorunların çözümünde sistematik değişimi hedefleyerek girişimcilik esaslı veya serbest piyasa temelli yöntemler benimseyen kuruluşlardır.

Kaynak: Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı (GİSEP)

Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ) tanım ve sınıflandırmaları: Ulusal yasal düzenlemelerde yapılan değişiklikler, önceden belirlenmiş olan büyüklük gruplarının parasal değerlerini etkilediğinden dolayı, KOBİ sınıflandırmalarında kullanılan eşik değerler de buna bağlı olarak güncellenmektedir. 2006-2023 yılları arasında dönemsel olarak KOBİ tanımında yapılan güncellemeler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: 2006-2023 yılları arasında KOBİ tanımlamasında yapılan değişiklikler

Düzenleme tarihi	KOBİ sayısı	Kobi sınıflaması	Mali Kriter (yıllık net satış hasılatı)
2006	1.881.433	Mikro	1 milyon YTL'yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler
		Küçük	5 milyon YTL'yi aşmayan işletmeler
		Orta	25 milyon YTL'yi aşmayan işletmeler
2012	2.878.072	Mikro	1 milyon TL'yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler
		Küçük	8 milyon TL'yi aşmayan işletmeler
		Orta	40 milyon TL'yi aşmayan işletmeler
2018	3.210.553	Mikro	3 milyon TL'yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler
		Küçük	25 milyon TL'yi aşmayan işletmeler
		Orta	125 milyon TL'yi aşmayan işletmeler

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

25 Mayıs 2023 tarih 32201 sayılı resmi gazetede yayımlanan *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Yönetmeliği* kapsamında KOBİ'lerin tanımına, niteliklerine ve sınıflandırılmasına ilişkin hususlarda yapılan değişikliklerle, yönetmeliğin "*mikro işletme*" tanımında yıllık hasılat sınırı 5 milyon TL'den 10 milyon TL'ye, "*küçük işletme*" tanımında yer alan yıllık hasılat sınırı 50 milyon TL'den 100 milyon TL'ye, "*orta büyüklükte işletme*" tanımında yer alan yıllık hasılat sınırı ise 250 milyon TL'den 500 milyon TL'ye çıkarılmıştır.

KOBİ tanımında mali kriter kadar önemli olan bir diğer husus ise çalışan sayısı olup *mikro ölçek* ile 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden *küçük ölçek* ile 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve *orta ölçek* ile 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden işletmeler kastedilmektedir. Yıllık çalışan sayısının 250 kişiden fazla istihdam olması durumunda büyük ölçekli işletmeler akla gelmektedir.

Hızlı büyüyen KOBİ'lerin istihdam ve gelir yaratma üzerindeki önemli etkileri göz önüne alındığında, kriter koyularak bir sınıflandırma yapılması gerekirse çalışmamızın odak noktasını oluşturan sınıflandırmalar aşağıda belirtilmiştir;

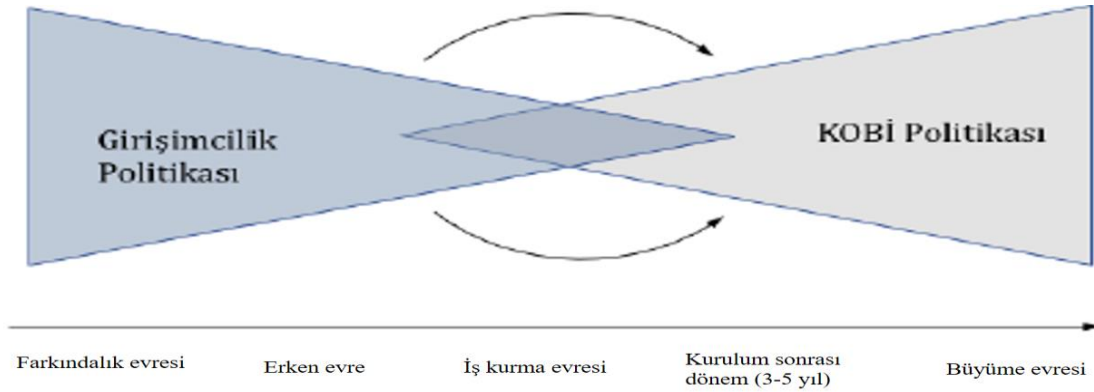
Hızlı büyüyen girişim: 3 yıllık dönemde yıllık olarak ortalama %10 büyüyen girişimler hızlı büyüyen girişim olarak kabul edilmektedir. Büyüme, ciro ya da istihdam üzerinden hesaplanabilir. (Hızlı büyüyen girişimler ücretli çalışan sayısı 10 eşiğinin üzerinde istihdamı sağlayan girişimlerdir.)

Hızlı büyüyen genç girişim (CEYLAN): Hızlı büyüyen girişimler içinde en fazla 5 yaşında olan girişimlerdir. (5 yaşın altında ve son 3 yılda yıllık ortalama ciro büyüme hızı yüzde 10'un üzerinde olan işletmeler)

Girişimcilik ve KOBİ Politikalarının Ayrıştığı ve Kesiştiği Evreler

Girişimcilik politikaları; kültürel değişim ve yetenek havuzunun derinleştirilmesi, girişimciliğe yönelik devlet desteklerinde yöntem değişikliği, girişim finansmanı politikaları, yenilikçi girişimcilerin ticarileşme ve uluslararasılaşma süreçlerinin desteklenmesi şeklinde özetlenebilirken, KOBİ politikaları ise kritik segmentlere odaklanma, proje finansmanı imkanlarının geliştirilmesi, yenilikçilik kapasitesinin geliştirilmesi, pazarlama yetkinliklerinin geliştirilmesi, dijital dönüşümün hızlandırılması, e-ihracat kapasitesinin artırılması ve yönetim pratiklerinin iyileştirilmesi/verimliliğin artırılması gibi konuları içermektedir. Girişimcilik ve KOBİ politikalarının geçirdiği evrelere göre (farkındalık evresi, erken evre, iş kurma evresi, kurulum sonrası dönem ve büyüme evresi) ayrıştığı ve kesiştiği dönemler Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1: Girişimcilik ve KOBİ politikalarının ayrıştığı ve kesiştiği evreler



Kaynak: On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), “Girişimcilik, KOBİ’ler, Esnaf ve Sanatkârlar Özel İhtisas Komisyonu Raporu, s.2 (Lundström, Anders, ve Lois Stevenson. (2002) *On the Road to Entrepreneurship Policy*. Swedish Foundation for Small Business Research)

Hızlı Büyüyen KOBİ’lerde Öne Çıkan Faktörler

Yapılan araştırmalarda vasat ve vasat altı performans gösteren KOBİ’lerin performanslarını iyileştirerek, hızlı büyüyen, daha nitelikli, istihdam yaratan, ihracata katkı veren işletmelere dönüşümlerinde içselleştirmesi gereken bazı faktörler tespit edilmiştir:

- Liderlik ve takım çalışması,
- Yönetimin yapısı ve yönetsel beceriler,
- İş Modeli oluşturma ve kurumsallaşma,
- Değer Zincirinde Konumlanma,
- İnsan Kaynakları yönetimi,
- Bilgiye Erişim ve digitalleşme,
- Ar-Ge, yenilik (inovasyon) ve teknoloji yönetimi,
- Finansman ve nakit akışı yönetimi,
- Küresel tedarik zincirlerine entegrasyon,
- Kümelenme, işbirlikleri ve ilişki ağı geliştirme yetkinliği.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın önemi ve amacı: Türkiye’de hızlı büyüyen girişimlerin belirlenmesinin önemli olmasının iki temel nedeni vardır: Birincisi, bu ceylan (gazelle) girişimlerin ve alt sektörlerin daha çok yeni iş yarattığını bilmek, ikincisi ise hangi işletmelerin ve alt sektörlerin en üretken performansı sergilediğini gözlemleyebilmektir. Araştırma sonucunda politika yapıcılara hangi alt sektör/ürün ve ürün gruplarının ve işletmelerin geliştirmelerine ve desteklenmesine önem ve öncelik vermelerini göstermesi için *bir ölçek geliştirilmesi* amaçlanmıştır.

Araştırmanın yöntemi: Hızlı büyüyen girişimler, ulusal ekonomilere önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu işletmeler, diğerlerine göre daha yüksek bir istihdam artışı ve yenilikçilik kapasitesine sahiptir. Hızlı büyüyen işletmeler, farklı büyüklük kategorilerinden oluşmakta olup, bunların yaklaşık %70’i küçük ölçekli işletmeler ve yeni kurulan girişimlerden meydana gelmektedir. Bu bağlamda TÜİK veri tabanı istatistiklerinden elde edilen veriler kullanılarak yapılacak betimsel analiz yöntemiyle girişimlerin;

- büyüme hızlarına,
- hayatta kalma sürelerine ve
- teknoloji düzeylerine göre profilleri ortaya konmuştur.

Araştırmada kullanılan veriler: Türkiye İstatistik Kurumu veritabanından *Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri Haber Bültenleri* ile *Girişimcilik ve İş Demografisi Haber Bültenleri* verilerin elde edilmesinde kullanılmaktadır.

Araştırmanın kısıtları: İkincil veri kaynakları kullanılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Büyüme hızlarına Göre Girişimler: TÜİK tarafından sağlanan *Girişimcilik ve İş Demografisi Haber Bülteni* ile *Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri Haber Bültenlerinden* elde edilen verilerden hareketle ulaşılan sonuçlar Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3: Hızlı büyüyen genç girişim: ceylan girişimler

Göstergeler Indicators	Büyüklik grubu Size class	2019		2020		2021		2022	
		Girişim sayısı Number of enterprises	Girişim oranı(%) Rate of enterprises(%)	Girişim sayısı Number of enterprises	Girişim oranı(%) Rate of enterprises(%)	Girişim sayısı Number of enterprises	Girişim oranı(%) Rate of enterprises(%)	Girişim sayısı Number of enterprises	Girişim oranı(%) Rate of enterprises(%)
İstihdama göre ceylan girişimler	Küçük- Small	2 417	63,0	2 361	63,4	2 800	61,4	3 263	62,5
	Orta- Medium	1 189	31,0	1 176	31,6	1 512	33,1	1 658	31,8
	KOBİ - SMEs	3 606	94,0	3 537	95,0	4 312	94,5	4 921	94,2
	Büyük- Large	231	6,0	185	5,0	250	5,5	301	5,8
Ciroya göre ceylan girişimler	Küçük- Small	3 344	68,4	2 753	67,6	3 543	65,3	4 136	66,7
	Orta- Medium	1 290	26,4	1 140	28,0	1 587	29,2	1 715	27,6
	KOBİ - SMEs	4 634	94,8	3 893	95,6	5 130	94,5	5 851	94,3
	Büyük- Large	252	5,2	180	4,4	296	5,5	353	5,7

Kaynak: Yazar tarafından TÜİK verilerinden hareketle oluşturulmuştur.

Üç yıllık periyotta yıllık olarak ortalama % 10 büyüyen girişimler hızlı büyüyen girişim olarak kabul edilmektedir. Büyüme, ciro ya da istihdam üzerinden hesaplanabilir. Hızlı büyüyen girişimler ücretli çalışan sayısı 10 eşiğinin üzerinde istihdamı olan girişimlerdir. Şekil 2’de sunulan istatistik verilerden elde edilen bilgilere göre;

İstihdama göre ceylan küçük ölçekli girişimlerin tüm küçük ölçekli girişimler içindeki payı %1,1, ceylan orta ölçekli girişimlerin tüm orta ölçekli girişimler içindeki payı %3,5 olup ceylan KOBİ’lerin tüm KOBİ’ler içindeki payı %1,4’tür. 2022 yılında istihdama göre ceylan girişimlerin %94,2’si KOBİ’dir.

Ciroya göre ceylan küçük ölçekli girişimlerin tüm küçük ölçekli girişimler içindeki payı %1,4, ceylan orta ölçekli girişimlerin tüm orta ölçekli girişimler içindeki payı %3,6 olup ceylan KOBİ’lerin tüm KOBİ’ler içindeki payı %1,7’dir. 2022 yılında ciroya göre ceylan girişimlerin %94,3’ü KOBİ’dir.

Hayatta Kalma Sürelerine Göre Girişimler: TÜİK İş Kayıtları İstatistiklerine göre 2022 yılında ülkemizde 4.640.564 girişim faaliyet göstermiştir. Bu girişimlerin 4.410.546’sı 0-9 (%95,04), 193.043’ü 10-49 (%4,16) ve 31.089’u 50-249 (%0,67) arası çalışana sahip olmak üzere, toplamda 4.634.678’i sadece çalışan sayısı kistası dikkate alındığında KOBİ’dir (%99,87).

TÜİK KOBİ İstatistikleri-2022 bülteni kapsamındaki temel değişkenlere ilişkin veriler incelendiğinde, toplam girişim sayısının %90,6’sını mikro ölçekli, %7,9’unu küçük ölçekli, %1,3’ünü orta ölçekli girişimler olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, 2022 yılında doğan KOBİ girişim sayısının, 2022 yılındaki aktif KOBİ girişim sayısına oranı (girişim doğum oranı) %16,2 olarak gerçekleşmiş olup 2011-2022 dönemindeki en yüksek değere ulaşmıştır. *Bununla birlikte girişim doğum oranının ölçek büyüdükçe azaldığı görülmektedir. Benzer şekilde, doğan girişimlerdeki istihdam oranının ölçek büyüdükçe azaldığı görülmektedir.* KOBİ’lerin beş yıl boyunca hayatta kalma oranına göre değerlendirildiğinde, *mikro ve küçük ölçekli girişimlerin hayatta kalma oranlarının birbirine çok yakın olduğu, orta ölçekli girişimlerdeki hayatta kalma oranlarının daha düşük olduğu görülmektedir.*

Teknoloji Düzeyine Göre Girişimler: 2022 yılında yüksek teknolojinin payı toplam girişim ve KOBİ sayısında %0,7 iken büyük ölçekli girişim sayısında ise %3'tür. *Ölçek büyüdükçe girişim sayısında yüksek ve orta-yüksek teknolojinin payının arttığı görülmektedir.* Nitekim, 2022 yılında ihracat yapan KOBİ'lerin %1,6'sı yüksek, %27,2'si orta-yüksek, %28,5'i orta-düşük, %42,7'si düşük teknoloji düzeyindedir. İthalat yapan KOBİ'lerinse %3,1'i yüksek, %26,9'u orta-yüksek, %30,9'u orta-düşük, %39,1'i düşük teknoloji düzeyindedir.

İmalat sanayinde faaliyet gösteren ve ihracat yapan KOBİ'lerde,

- Yüksek teknolojlili sektörlerde faaliyet gösteren girişimlerin payı %1,3'ten %1,6'ya çıkmıştır.
- Orta yüksek teknolojlili sektörlerde faaliyet gösteren girişimlerin payı %26,8'den %27,2'ye çıkmıştır.
- Orta düşük teknolojlili sektörlerde faaliyet gösteren girişimlerin payı %28,3'ten %28,5'e çıkmıştır.
- Düşük teknolojlili sektörlerde faaliyet gösteren girişimlerin payı ise %43,5'ten %42,7'ye gerilemiştir.

İmalat sanayinde faaliyet gösteren ve ihracat yapan toplam girişim sayısı 43.637 olup, girişimlerin 40.108'i (%91,9) KOBİ, 3.529'u (%8,1) ise büyük girişimdir. Diğer taraftan, *ihracat yapan imalat sanayi KOBİ'lerinin sayısında teknoloji düzeyi bazında önemli bir artış yaşanmadığı gözlemlenmiştir.* İmalat sanayinde faaliyet gösteren 43.637 ihracatçı girişimin, 777'si (%1,8) yüksek teknoloji, 11.789'u (%27,0) orta yüksek teknoloji, 12.464'ü (%28,6) orta düşük teknoloji, 18.607'si (%42,6) ise düşük teknoloji düzeyinde faaliyet göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Girişimcilik açısından *her girişimin iş yapma ve büyüme hakkını destekleyecek açık rekabet koşullarına uygun bir iş ortamı oluşturulması, girişimcilik faaliyetlerinin lokomotifi konumunda olan KOBİ'lere yönelik girişim gücü, esnekliği ve çevikliği yüksek, iyi yönetilen ve nitelikli istihdam olanakları yaratan, verimlilik bilinci olan, dijital dönüşüme ayak uydurabilen, yenilikçi, küresel rekabet gücüne sahip, işbirliği ve ortak çalışma kültürünü benimsemiş, ölçek ekonomisini yakalayabilecek nitelikteki KOBİ'lerden oluşmuş bir yapıya* ulaşılması arzulanan uzun vadeli hedeflerdir.

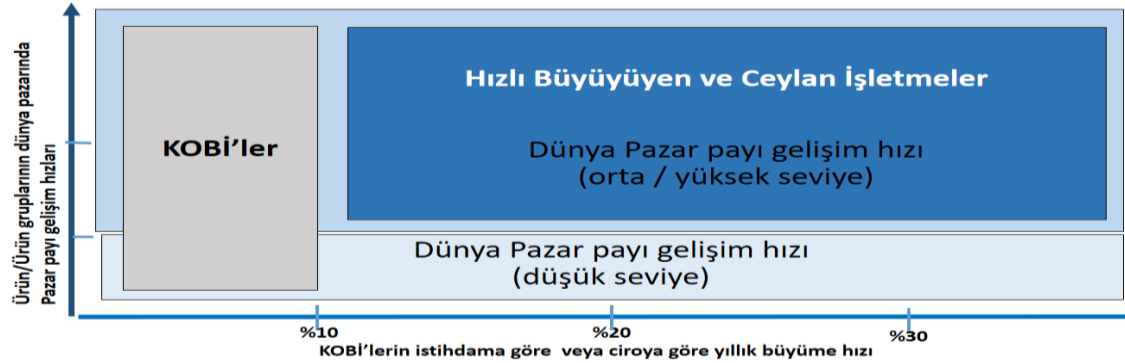
Hiç şüphesiz KOBİ'ler, esnek yapıları sayesinde pazar koşullarına hızlı adapte olabilmekte ve böylece ekonomiye dinamizm katmaktadır. Ülkemizdeki KOBİ'lerin, özellikle hızla büyüyen ve ceylan girişimlerin desteklenmesi, sayılarının artırılması ve geliştirilmeleri için araştırmacılara, uygulayıcılara ve politika yapıcılara yönelik geliştirilen öneriler şunlardır;

- KOBİ'ler ve hızlı büyüyen Ceylan girişimler, ekonomik büyüme ve rekabet gücü sağlamakla kalmayıp aynı zamanda inovasyonu artırarak dış pazarlara açılma ve ihracatı artırmada önemli hale gelmektedirler. KOBİ'lerin sürdürülebilirliği, AR-GE faaliyetleri ve teknolojik gelişmelere adapte olma yeteneklerinin geliştirilerek *orta-yüksek* ve *yüksek* düzeyde teknolojideki ürün payının artırılması ile sağlanmalıdır.
- Politika yapıcılar ve kurumlar, KOBİ'lerin rekabet gücünü artırmak için teknolojik dönüşümü desteklemeli ve ihracat olanaklarını kolaylaştırmalıdır. Bu desteklerle KOBİ'ler, daha verimli hale gelip uluslararası pazarlarda rekabet edebilirler. Bu kapsamda, imalat sanayinde teknolojik dönüşümün desteklenmesi, araştırma-geliştirme ve yenilikçilik faaliyetlerinin teşviki amacıyla KOBİ'lerin rekabet gücünü artırıcı çeşitli destek programları hayata geçirilmelidir.
- GSYH büyümesi sağlanması için, sanayi katma değerinin payının artırılması ve küçük ölçekli işletmelerin verimliliğinin artırılmasına odaklanarak, *Hızlı büyüyen* ve *Hızlı büyüyen Ceylan* girişimler özelinde gereken destekler verilmelidir. Ayrıca ihracat yapmak isteyen KOBİ'lerin uluslararası pazarlara erişimleri kolaylaştırılarak, pazar çeşitliliği ve ihracatta sürekliliği sağlanmalıdır.

Belirtilen rekabet alanlarının ve hızlı büyüyen işletmelerin tespitinde kullanılmak ve karar vericilere destek sağlamak amacıyla geliştirilen *ölçek ve sınıflandırma matrisi* Şekil 2'de sunulmuştur. Yatay ekseninde büyüme hızlarına göre hızlı büyüyen işletmelerden son 3 yıllık büyüme hızı %10'un üzerinde (OECD tanımı kriteri %20) olan ceylan işletmeler hedeflenirken, dikey ekseninde ise ihracat rakamları üzerinden genişleyen dünya pazarına sahip ürün ve ürün grupları dikkate alınmıştır. Kesişim kümesinde

yer alan (artan dünya pazar payına sahip ürünlerin ihracatını yapan ve hızlı büyüyen genç girişimler) işletmelere yönelik yapılacak planlama ve çalışmalara veri girdisi yapılması amaçlanmaktadır.

Şekil 1: Ceylan Girişimler izleme ölçeği



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Sonuç olarak KOBİ'ler, özellikle hızla büyüyen ve ceylan girişimler, desteklendikleri takdirde büyük potansiyele sahiptir. Bu desteklerle KOBİ'ler, rekabet güçlerini artırabilir ve sürekli olarak yeni ürünler ve pazarlama yöntemleri geliştirerek ekonomiye katkıda bulunabilirler. Artan işsizlik oranları ile dış ticaret açığının son dönemde ülke ekonomisi üzerinde oluşturduğu kırılmalıklar, hızlı büyüyen KOBİ'lerin istihdam ve gelir yaratma üzerindeki önemli potansiyeli de göz önüne alındığında, politika yapıcıların hangi sektör / alt sektörler ile ürün ve ürün gruplarının veya işletmelerin geliştirmelerine ve desteklenmesine öncelik vereceği konusunda *Ceylan girişimler* olarak adlandırılan kesiminin mercek altına alınmasını ve izlenmesini zorunlu kılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Bayar, Y. ve Yaşar Uğurlu, Ö. (2023) Yeni dünyada girişimcilik. G.Durmuş & M.Seyhan (Eds.) *Girişimcilik Ekosistemi Olgusu ve Önemine Yönelik Kavramsal Bir Değerlendirme* (s.101-126), ISBN:9786253652326, Gazi Kitabevi.
- Baysal, Z. (2022) Yönetmel gelecek A. Uğurlu Kara & H. Boztoprak (Eds.) *Aile Şirketleri ve KOBİ'lerde Yönetimin Geleceği* (s.387-410), ISBN:9786254332678, Nobel Yayınevi.
- Cansız, M. (2013). *Türkiye'nin Yenilikçi Girişimcileri Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Örneği*. T.C. Kalkınma Bakanlığı Yayın No: 2850. ISBN: 978-605-4667-35-2.
- Dennis, W. J. (2005). Creating and sustaining a viable small business sector. Paper presented at the School of Continuing Education, University of Oklahoma, October 27.
- Erdogan, Aysenur Acar, Reyes Aterido, Ximena Del Carpio, Elif Çınar, Oğuzhan Üstün, High Performing Firms in Turkey: Jobs and Productivity.
- Gerber, M. E. (2010). *The most successful small business in the world: The ten principles*. John Wiley & Sons, Inc. ISBN: 9780470503621.
- Henrekson, M., & Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators—a survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 35(2), 227–244.
- Hessels, J., van der Zwan, P., & Sanders, M. (2013). Entrepreneurial Activity, Industry Orientation, and Economic Growth. Scales Research Reports H201307. EIM Business and Policy Research. <https://ideas.repec.org/p/eim/papers/h201307.html>
- Işıkçı, E. (2023) Yeni dünyada girişimcilik. G.Durmuş & M.Seyhan (Ed.). *Girişimcilik ve yükselen pazarlar*. (s. 77-100), ISBN: 9786253652326, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Lundström, Anders, ve Lois Stevenson. (2002) On the road to entrepreneurship policy. *Swedish Foundation for Small Business Research*.
- Lundstrom, A., & Stevenson, L. A. (2005). Entrepreneurship Policy: Theory and Practice. ISEN International studies in Entrepreneurship, Springer, New York.

- Oya Pınar Ardiç, Nataliya Mylenko, Valentina Saltane. (2011). Small and Medium Enterprises A Cross-Country Analysis with a New Data Set The World Bank Financial and Private Sector Development Consultative Group to Assist the Poor.
- On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023). “Girişimcilik, KOBİ’ler, Esnaf ve Sanatkarlar Özel İhtisas Komisyonu Raporu”
- Scarborough, N. M., & Cornwall, J. R. (2016). Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management (8th ed.). Pearson Education. ISBN: 9780133849622.
- Schumpeter, Joseph A. (1912). *Theorie de wirtsschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Dunker and Humboldt
- Storey, D. J. (1994). Understanding the small business sector. London: Routledge.
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği. (2020). Türkiye’nin KOBİ’leri Bülteni. https://www.tobb.org.tr/KobiArastirma/Documents/TOBB_T%C3%BCrkiyenin%20KOBİleri%20B%C3%BClteni.pdf
- Türkiye Cumhuriyeti (2024-2028). On İkinci Kalkınma Planı. https://onikinciplan.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/11/On-Ikinci-Kalkinma-Plani_2024-2028.pdf
- Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018). https://webdosya.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/Gisep_2015-2018_TR.pdf,
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2022). Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri Haber Bülteni, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2022-49438>
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2022). Girişimcilik ve İş Demografisi Haber Bülteni, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Girisimcilik-ve-Is-Demografisi-2022-49391>

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ VE KURUMSALLAŞMA İLİŞKİSİ

Öğr. Gör. Dr. Buket ÇETİNKAYA DURAN
Selçuk Üniversitesi, bcetinkaya@selcuk.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; stratejik insan kaynakları, örgütsel öğrenme kapasitesi ve kurumsallaşma arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri açıklamak amacıyla Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan bir imalat işletmesinde çalışan 241 çalışandan veriler toplanmıştır. Veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Çalışmada, 42 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Verilerin analizinde; Keşfedici Faktör Analizi, Regresyon ve Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, stratejik insan kaynakları ile örgütsel öğrenme kapasitesi arasında “orta düzeyde” pozitif yönlü, stratejik insan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma düzeyi arasında “orta düzeyde” pozitif yönlü ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesindeki artış kurumun genel kurumsallaşma düzeyini etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Kurumsallaşma

GİRİŞ

Sürekli değişen ve belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda hayatta kalma mücadelesi veren işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlamada stratejik insan kaynakları yönetimine önem vermektedirler. Stratejik mahiyeti yüksek olan insan kaynakları, araştırmacıların da ilgi odağı haline gelerek birçok araştırmaya konu olmuştur. Çalışanların örgütsel öğrenme kapasitelerinin artırılmasında stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, bireyin ve grubun yeni yetenekleri kazanabilmesinde yeni ve üretken programlar ortaya koyarak gelişime katkıda bulunacaktır. Türkiye'deki işletmelerin genelinin orta ölçekli ve kısa ömürlü olması özellikle uluslararası alanda savaşmasını engellemektedir. Bu açıdan daha profesyonel, profesyonellerinde otonomi sahibi olduğu formalleşme ve koordinasyonun hâkim olduğu örgütlerde kurumsallaşma yüksektir ve örgütsel öğrenmeyi artırmaktadır. Stratejik insan kaynakları ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki kurumsallaşmayı etkilemektedir. Apaydın(2009)'ın kurumsallaşma üzerine yaptığı çalışma bizim savımızı desteklemektedir. Bu çalışmada stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütsel öğrenme kapasite ve kurumsallaşma üzerine yapılan yazın taraması doğrultusunda; stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütsel öğrenme kapasitesi ve kurumsallaşma arasında ilişkinin olup olmadığı varsa nasıl ve ne yönde olduğu ortaya konulmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

ABD’de 1980’li yıllarda geliştirilen stratejik İKY, İKY uygulamalarının firma performansı üzerindeki etkisine odaklanan önemli bir araştırma alanıdır. Stratejik İKY’nin temel önceliği, çalışanların ve İKY uygulamalarının rekabet üstünlüğüne sahip olması ve fiziksel sermayenin değil, beşeri sermayenin etkili yönetiminin örgütsel performansın en önemli belirleyicisi olabileceği fikridir. Stratejik İKY teorilerinin çoğunluğu, bir firmanın iç kaynaklarının veya sistemlerinin (örneğin; beşeri sermaye ve İKY uygulamaları) firma performansına yol açılan nedensel süreç üzerine odaklanmaktadır. (Sekiguchi, 2013:472). Çeşitli aşamalardan geçerek -personel yönetimi, İKY, Stratejik İKY- geleneksel ve modern yaklaşımın ortak görüşü olan stratejik İKY, insan kaynaklarının ve kurumun stratejisinin uyumunu temel almaktadır. Bunun neticesinde de sıradan ve dar bir alanda etki gösteren insan kaynakları, örgütle bütünleşerek misyon, vizyon ve hedefleri tüm birimlerle beraber çalışanlara ulaştıran ve geniş bir alana dağılmasını sağlayan güçlü merkez haline gelmiştir. Böylelikle stratejik olarak yönettiği çalışanları kaynak haline dönüştürerek işletmeye rekabet fırsatı sağlamakta bunu yaparken de İKY politikalarından

ve uygulamalarından yararlanmaktadır (Şimşek vd., 2016:61; Kaçmaz ve Serinkan, 2016:134; Güney vd., 2012:235). Stratejik İKY, daha geniş bir örgütteki İKY'nin rolünü ve işlevini inceleyen makro-örgütsel yaklaşımdır (Wright ve McMahan, 1992:298).

Stratejik İKY'nin strateji, karar, içerik ve uygulama odaklı dört farklı görüşü bulunmaktadır (Güney vd., 2012:237). Ayrıca stratejik İKY'ne ait farklı modellerde bulunmaktadır: (1) Kaynak temelli, (2) İşlem maliyeti ve vekâlet , (3) Kaynak bağımlılığı-kurumsal (Sargut vd., 2010:21; Şimşek vd., 2016:62-63). *Kaynak temelli model*;İK uygulamaları, İK sermayesi, strateji arasındaki ilişkilere ve öğrenen örgütün sorunlarına yoğunlaşırken aynı zamanda SWOT Analizine göre işletmenin içinde yer alan “kuvvetli ve zayıf yönlerin” stratejik önemine de yer vermektedir. *İşlem maliyeti ve vekâlet yaklaşımı*; kaynak temelli modelden ayıran özellik davranışları da incelemesidir. *Kaynak bağımlılığı- kurumsal yaklaşım*, politik ve kurumsal çevrenin insan kaynakları üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. SWOT Analizine göre, dış çevrenin fırsat ve tehditlerini stratejik boyutta incelemektedir. Çünkü bu modele göre, örgüt çevreyi etkilemekte, oluşturdukları çevre tarafından biçimlenmekte ve örgütsel başarı için kaynak bağımlılığını uygun değer haline getirecek stratejileri uygulamayı varsaymaktadır (Sargut vd., 2010:22; Ünnü ve Keçecioglu,2009:1173-1174 ; Güney vd., 2012:238). Ayrıca sibernetik modeller de sistemin işleyişini değiştirmektedir. Açık sistem modelleri genel sisteme ait modellere dayandırılmakta ve çevredeki ortamla ilişkili olan girdi-veri-çıkı sistemi olarak tanımlanabilen örgütler olarak kabul edilmektedirler.

Stratejik İKY'nin ortaya çıkmasında; küreselleşme, teknolojik gelişmeler, deregülasyon (sanayi sektöründeki kısıtlamaların devlet eliyle kaldırılması sonucu mevzuattaki rahatlamanın çeşitli pazarları aniden rekabete açması), bilgi işçilerine olan ihtiyacı artıran iş doğasındaki değişiklikler ve en önemlisi de işgücü çeşitliliği etkili olmaktadır (Akgemci, 2015:257).

Schuler(1992) tarafından ortaya atılan Stratejik İKY'nde 5P Modeli, farklı insan kaynakları faaliyetlerinin stratejik hale getirilmesini öngörmektedir. Yani 5P'nin içinde yer alan faktörler her açıdan örgüt için stratejik boyutta olmaktadır. Modelde belirtilen 5P ise, *Psikoloji, Politikalar, Programlar, Pratikler ve Prosesler*'dir (Demir, 2009:40; Akgemci, 2015:263-264 ; Ünnü ve Keçecioglu, 2009:1176). Stratejik İKY'nin boyutları ise; değişim yönetimi, liderlik, işyerinde öğrenme, sendikalar ve öğrenen örgütler olarak sıralanmaktadır (Güney vd., 2012:246).

Örgütsel Öğrenme Kapasitesi

Öğrenme, bireylerin ya da örgütlerin deneyimlerinden ve çevre gibi dışsal kaynaklardan faydalanarak ortaya koydukları değerler dizisidir (Çelik,2014:194). Örgütsel kapasite; üretilen herhangi bir mal veya hizmet, etkilenen politikalar ve ortaya çıkan davranış değişiklikleri olmak üzere bir örgütün çıktılarını veya sonuçlarını belirler. Kapsamlı bir ihtiyaç değerlendirmesi, örgütsel kapasiteyi geliştirmek ve oluşturmak için temel teşkil etmektedir (Swierzy vd., 2017:2).

Örgütsel kapasite önemlidir. Çünkü beşeri kapasite çalışanın yeteneklerini koruyabilen ve sürdürebilen örgütsel kapasitenin yokluğunda neredeyse yararsız olacaktır. Firmalar iyi bir bireyi işe alıp desteklemek, ancak daha da önemlisi, örgütsel öğrenme yoluyla kullanılmak ve paylaşılmak üzere beşeri sermayedeki bilgileri desteklemek ve korumak için yeterli değildir (Junita, 2016:54). Örgütsel öğrenme, örgütün kurumlarında yerleşik olan ve etkilenen bireysel ve ortak düşünce ve eylemdeki değişim sürecidir (Vera ve Crossan, 2000:2).

Argryris (1996) tarafından örgütsel öğrenme, “hataların tespit ve düzeltilmesi süreci” olarak tanımlanırken genel olarak da zaman ilerledikçe şirketin performansını ve gücünü artıran bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Daha detaylı olarak da bilginin elde edilmesi, yayılması, yorumlanması ve tekrar kullanılmak üzere örgütsel hafıza da saklanması olarak nitelenebilen bir enformasyon işleme sürecidir (Çelik, 2014:196-197).

Örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları; **(1)deneyim, (2)risk alma, (3) dış çevreyle etkileşim, (4) diyalog, (5) katılımcı karardır**. Örgütsel öğrenmeyi en iyi ifade eden boyut *deneyim*dir ve yeni fikirlere açık olmayı önermektedir. *Risk almada* benzer şekilde belirsizliğe ve hatalara karşı anlayışlı olmayı gerektirmektedir. *Dış çevre*, çevre ile etkileşimin derecesini ifade ederken *diyalog* ise etkili ve devamlı iletişim ve takım çalışmasını esas almaktadır. *Katılımcı karar alma* işin tüm aşamalarında çalışanların katılımını ifade etmektedir (Keklik vd., 2015:131-132).

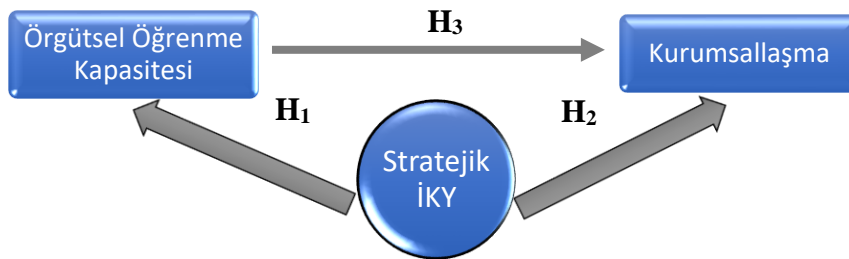
Kurumsallaşma

Kurumsallaşma örgütlerde 1930’lu yıllarda Türkiye’de ise 1990’lı yıllarda başlamıştır. Bir firmanın bireyden bağımsız olarak sistem ya da yapı haline getirilmesiyle kendine özgü iletişim ve işi bitirme hususunda farklı yöntemleri kültürleştirilmesi sayesinde kimlik kazanması sürecidir (Aylan ve Koç, 2017: 566 ; Şahman vd., 2008: 5). Ayrıca kurumsallaşma eski ve yeni kurumsallaşma olarak iki başlık altında incelenmektedir (Özkoç ve Kemer, 2017:569). Eski kurumsallaşma yaklaşımının öncüllerinde olan Selznick, örgütün çevresiyle uyumlu olması gerektiğini ifade etmiştir. Kurumsallaşmış örgütler, bireylerden bağımsız olarak kurulan bilgi temelli sistemler vasıtasıyla birey ömrüyle sınırlı olmadan daha uzun yıllar ayakta kalabilmektedir (Şahman vd., 2008: 4-5). Bu konuda göze çarpan örnek ise Napolyon Bonaparte’dir. Napolyon olmadan onun yerine görevlendirilebilecek biriyle Fransız orduları aynı performansı gösterebiliyorsa -Napolyon’un herhangi biri olmadığı düşüncesine dayanarak- herhangi bir sıkıntının yaşanması olası değildi. Çünkü Napolyon özel niteliklere sahip ve yeri kolaylıkla doldurulamayacak biriydi. İşte tam olarak bu nokta da kurumsallaşma, “**örgütlerde herhangi biri olmayanlara ihtiyaç duyulmaması**” halinde gerçekleşebilmektedir (Taşçı, 2000: 172-173).

Yeni kurumsallaşma, düşünsel yapının üzerinde duran kültürel inanç ve çevresel faktörlere daha fazla odaklanan ve *örgütsel alanda(organizational field)*oluşan yeni kavramları ele alarak netleştiren yaklaşımdır. Örgütsel alan, bir bütün olarak kurumsal bir yaşamı oluşturan örgütlerdir. Örgütsel alan içinde zamanla kurumsallaşan ve meşrulaşan yapılar yaşamına devam eden örgütler arasında hızlıca yayılır ve örgütlerin birbirine benzemesi olarak adlandırılan “*kurumsal eşbiçimlilik (izomorfizm)*” oluşur (Özkoç ve Kemer, 2017: 569). Özellikle yabancı yazın incelendiğinde yeni kurumsal kuramın üretim gibi.) özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir: (1) Örgütler yalnızca teknik unsurları (piyasa içeren çevrede değil uzun sürede oluşmuş, kurumsallaşmış kurallara ve yapılara sahip makro çevrede hayatlarını idame ettirmektedirler.(2)Çevresel unsurlar sosyal ve kültürel sistemleri de barındırmaktadır.(3) Örgütsel yapılar ve faaliyetleri makro çevredeki kurumsal kalıpları yansıtacak şekilde oluşmaktadır, (4) Örgütlerin ayakta durabilmesi için teknik olarak verimli çalışmanın yanısıra sahip olduğu çevrede de kendisini meşrulaştırması gerekmektedir.(5) Örgütlerin belirsizlikten uzak kalmaya çalışması, aidiyetlik ya da mesleki sebeplerle kurumsallaşmış yapı ve faaliyetleri benimsemeleri, örgütsel alanları aynı olan örgütleri kurumsal çevreleriyle ve birbirleriyle eşbiçimli hale getirmektedir (zorlayıcı, öykünmecici ve normatif eşbiçimlilik), (6) Kendi içinde çelişkili olan kurumlar, örgütte gevşek bir yapıyı işaret eder (Sargut vd., 2010: 264-268).

Kurumsallaşmanın boyutları; **formelleşme, profesyonelleşme, hesap verilebilirlik, kültürel güç ve tutarlılıktır** (Apaydın 2009: 3 ; Özkoç ve Kemer, 2017: 570). Detaylı incelenen literatür taramasından sonra araştırma modeli ve hipotezlerimiz şu şekilde belirlenmiştir:

Şekil 1: Araştırmanın modeli



H₁: Stratejik İKY ile örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

H₂: Stratejik İKY ile işletmenin kurumsallaşma düzeyi arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

H₃: Kurumda gerçekleştirilen SİKY uygulamaları ve çalışanların örgütsel öğrenme kapasitelerindeki artışın kurumun genel kurumsallaşma düzeyi üzerinde etkisi vardır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmanın ana kütesini Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren özel bir işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada verilen toplanmasında anket tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, evren içinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 270 kişi oluşturmaktadır. Gönüllülük esasına dayalı olarak doldurulan anket formları, çalışanlara bilimsel açıdan önemi anlatılarak yüz yüze görüşme şeklinde uygulanmıştır. Bu bağlamda dağıtılan anket formu sayısı, 270'dir fakat eksik, hatalı ve gerekli özen gösterilmeden doldurulduğuna inanılan anket formları çıkarıldıktan sonra elde edilen tam ve hatasız anket formu sayısı 241 olmaktadır. Elde edilen cevaplanma oranı bilimsel çalışmalar için arzu edilenin çok üstündedir. Değişkenler tanımlayıcı istatistiksel analize tabi tutularak incelenmiş ve SPSS 24.0 istatistik paket programı kullanılarak gerekli analizler yapılmıştır.

Araştırmada 5'li Likert Ölçeği'nden (Tamamen Katılmıyorum, Katılmıyorum, kararsızım, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum) yararlanılmış. Anket formunun birinci kısmı demografik sorulardan (1-7 soru maddeleri) oluşmaktadır. Anketimizin güvenilirlik analizi sonucuna bakıldığında Cronbach's Alpha katsayısının 0,947 bulunması, anket formunun oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Stratejik İKY'ni ölçmek için çalışmada; Eren vd. (2014)'nin Harris ve Ogbanno (2001), Way ve Johnson(2005), Lengnick-Hal vd. (2009) ve Kaye (1999)'nin çalışmalarından derledikleri 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. Anket formunda 1-5 soru aralığında yer almaktadır. Tek boyut olarak ele alınan stratejik İKY ölçeğinin Cronbach 's Alpha katsayısı 0,892'dir.

Çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesini ölçmek amacıyla Aydoğan vd. (2011)'nin Chiva ve Alegre (2009) ile Chiva vd. (2007)'nin çalışmalarından derledikleri 14 maddelik ölçek kullanılmıştır. Anket formunda 6-19 soru aralığını kapsamaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler; "*Deneyim, Risk Alma, Dış Çevre ile Etkileşim, İletişim ve Katılımcı Karar Alma*" olmak üzere 5 boyutta incelenmiştir. Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı, 0,832'dir.

İşletmenin kurumsallaşma düzeyini ölçmek adına yerli yazına bir ölçek uyarlamasıyla Narmambetova vd.(2016) tarafından kazandırılan 23 maddelik ölçek kullanılmıştır. Anket formunda 7-42 soru aralığını kapsamaktadır. "*İşletme Anayasası, Profesyonelleşme, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Hesap Verilebilirlik, Kültürel Güç, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma ile Etkin İletişim Sistemi* olmak üzere 7 boyuttan oluşan ölçeğin her bir boyut için Cronbach's Alpha değerlerine (α) bakıldığında güvenilir olduğu görülmüştür. Nunally (1978) Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üzerinde olması durumunda ölçeğin güvenilir olduğunu belirtmiştir. Kurumsallaşma ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı, 0,929 olarak bulunmuştur.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu kısmında öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediği dolayısıyla parametrik mi parametrik olmayan testlerin kullanılıp kullanılmayacağını belirlemek için normallik testi (Kolmogorov-Smirnov) yapılmış ve sig. değerinin 0,05'ten büyük olmadığı için verilerin normal dağılmadığı tespit edilmiş ve bunun için çalışmada nonparametrik testler uygulanmıştır.

Tablo 1: Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Stratejik İKY	,225	241	,000	,901	241	,000
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	,333	241	,000	,748	241	,000
Kurumsallaşma	,174	241	,000	,912	241	,000

Araştırma kapsamına alınan çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin dağılımı dikkate alındığında toplam 241 çalışanın 59'u yani %24,5'i kadın iken %75,5'inin erkek;%60'ı evli (145 kişi) iken %39'u bekâr (96 kişi) olduğu görülmektedir.Eğitim durumuna bakıldığında %42,3'ünün lise, %36,5 ile de 21-30 yaş aralığının yoğunlukta olduğu görülmektedir. Ayrıca en deneyimlileri 15 yıl ve üzerinde

çalışmakta iken 2 yıldan az çalışan sayısı daha azdır ve mevcut iş yerinde çalışan sayısı %45,2'si 2 ile 5 yıl arasında değişmektedir.

Stratejik İKY'nin ortalaması 3,47; örgütsel öğrenme kapasitesinin ortalaması 3,055 ;kurumsallaşma kapasitesinin ortalaması 3,50'dir. Ortalama arttıkça olumlu yorumlanır ve standart sapmanın da mümkün olduğunca düşük olması arzulanır. Araştırma grubumuzun sorulara verdiği cevaplar genel olarak olumlu olduğu görülmektedir. Ayrıca ölçekteki 3 değerinin orta seviyeyi temsilinden dolayı öğretim elemanlarının özellikle resmi olmama/kalıplaşmama boyutu ile sanayi işbirliği boyutuna yaklaşımlarının kararsızım ve katılıyorum arasında cevaplandıkları söylenebilmektedir.

Tablo 2: Değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler

	Ortalama	Std. Sapma
Stratejik İKY	3,4755	,67115
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	3,0551	,49505
Kurumsallaşma	3,5089	,51608

İşsel tutarlılığın var olup olmadığını anlamak amacıyla araştırmamızda, Keşfedici Faktör Analizi yapılmıştır. Ayrıca örneklem büyüklüğünü de test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kullanılmıştır. Çalışmada faktör yükleri 0,45'in altında olan değerler dikkate alınmamıştır. Faktör analizi sonucunda Stratejik İKY, örgütsel öğrenme kapasitesi ve kurumsallaşma ölçeğinin 0,828 çıkması veri setinin faktör analizi için uygunluğunu göstermiştir. Barlett testinde, önem seviyesinin (sig.) anlamlı çıkması değişkenler arasındaki korelasyonun anlamlı olduğunu belirtmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017:320). Ölçeklerin geçerlilik analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 3: KMO ve Barlett test sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,828
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9434,238
	Df	861
	Sig.	,000

Analiz çıktılarından Stratejik İKY değişkenine ilişkin KMO yeterlilik katsayısı 1'e yakın olarak 0,82 bulunduğu ve Bartlett testi sonucunda p değerinin 0,000 çıkması durumundan faktör için değişkenlerin uygun olduğu kanaatine varılabilir. Araştırmada faktör analizi sonrası 5 ifadenin tek faktör altında gruplandığı fark edilmiştir. Söz konusu faktör toplam varyansın %70,730'unu açıklamaktadır.

Analiz çıktılarından örgütsel öğrenme kapasitesine ilişkin KMO yeterlilik katsayısı 1'e yakın olarak 0,748 bulunduğu ve Bartlett testi sonucunda p değerinin 0,000 çıkması durumundan faktör için değişkenlerin uygun olduğu kanaatine varılabilir. Araştırmada 14 ifade 4 faktör ile incelenmiştir. 1. Faktör toplam varyansın %33'ünü, 2. Faktör %20'sini, 3. Faktör %10'unu açıklarken, 4. Faktör %8'ini açıklamaktadır. Varimax yöntemiyle döndürülen matrise göre, 4 faktör toplam varyansın %72,897'sini açıklamaktadır.

Analiz çıktılarından Kurumsallaşmaya ilişkin KMO yeterlilik katsayısı 1'e yakın olarak 0,826 bulunduğu ve Bartlett testi sonucunda p değerinin 0,000 çıkması durumundan faktör için değişkenlerin uygun olduğu kanaatine varılabilir. Araştırmada 23 ifade 4 faktör ile incelenmiştir. 1. Faktör toplam varyansın %41'ini, 2. Faktör %9'unu, 3. Faktör %7'sini ve 4. Faktör %6'sını açıklamaktadır. Söz konusu 4 faktör toplam varyansın %64,605'ini açıklamaktadır. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0,60'ın üzerindedir ve elde edilen sonuçlar bağlamında ölçeklerin güvenilir oldukları söylenebilir.

Araştırma kapsamında 3 değişken arasındaki ilişkiyi test etmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Test sonucunda Stratejik İKY ile Örgütsel öğrenme kapasitesi arasındaki r değerinin 0,522 çıkması dolayısıyla aralarındaki ilişki düzeyi orta seviyededir ve p değeri hem 0,01 hem de 0,05 önem düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Stratejik İKY ile Kurumsallaşma arasındaki r değerinin 0,649 çıkması dolayısıyla aralarındaki ilişki düzeyi orta seviyededir ve p değeri hem 0,01 hem de 0,05 önem düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Örgütsel öğrenme kapasitesi ile Kurumsallaşma arasındaki r değerinin 0,593 çıkması

dolayısıyla aralarındaki ilişki düzeyi orta seviyededir ve p değeri hem 0,01 hem de 0,05 önem düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Kurumdaki stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları arttıkça çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesinde artış olacaktır. Aynı şekilde bu uygulamaların artması kurumun kurumsallaşma düzeyine de olumlu etki edecektir. Dolayısıyla H₁ ve H₂ hipotezleri doğrulanmıştır.

Tablo 3: SİKYY, ÖÖK ve K değişkenlerine ilişkin spearman korelasyon değerleri

	1	2	3
Stratejik İKY	1	,522**	,649**
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	2	1	,593**
Kurumsallaşma	3		1

Kurumda gerçekleştirilen Stratejik İKY uygulamaları ve çalışanların örgütsel öğrenme kapasitelerindeki artışın kurumun genel kurumsallaşma düzeyi üzerine etkisi olup olmadığını belirlemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 11’de oluşturulan hipotez modelinin test değerleri yer almaktadır.

Tablo 4: SİKYY uygulamaları ve çalışanların örgütsel öğrenme kapasitelerinin çalışanların genel olarak kurumsallaşmaya yönelik algıları üzerine etkileri

Model	Bağımsız Değişken: Stratejik İKY Uygulamaları ve Örgütsel Öğrenme Kapasitesi								
	Bağımlı Değişken: Kurumsallaşma	Sabit Sayı	Beta	Adj. R Square	R Square	F	Sig. Level	Std. Hata	t değeri
		,830	,381 (SİKYY) ,522 (ÖÖK)	,623	,626	199,246	,000	,31690	8,174 (SİKYY) 11,194 (ÖÖK)

Analiz sonucunda r² değerinin 0,623 çıkması dolayısıyla, kurumda gerçekleştirilen SİKYY uygulamaları ve çalışanların örgütsel öğrenme kapasitelerindeki artışın işletmenin genel kurumsallaşma düzeyi üzerine etki düzeyinin %62 çıktığı gözlenmiştir. Bu sonuç bağlamında H₃ hipotezimiz kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapı geçerliliğini kontrol etmek için yapılan faktör analizi sonucunda, 5 boyuttan oluşan örgütsel öğrenme kapasitesi ve 9 boyuttan oluşan kurumsallaşma 4 boyuta indirgenmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonucu bu dört boyut ile analize devam edilmiştir. Stratejik İKY, örgütsel öğrenme kapasitesi ve kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi incelediğimiz araştırmamızda; stratejik İKY ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Analiz sonucunda elde ettiğimiz bu sonuç, Kaçmaz ve Serinkan(2016)’ın bulgularıyla örtüşmektedir. Öğrenmeye açık bireyler istihdam edildiği müddetçe öğrenme atmosferi oluşacak ve işletmelerin örgütsel öğrenmelerinde etkileyecektir. Yerli yazında örgütsel öğrenme kapasitesi ve stratejik İKY konusunda sadece bir çalışmaya rastlanırken yabancı yazında da çok fazla çalışma olmadığı görülmektedir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü kurmalarına yardımcı olan stratejik İKY, devamlı bir öğrenme kültürü oluşturarak öğrenilenlerin departmanlar arasındaki transferini de kolaylaştırma da kilit role sahip olmaktadır. Kariyer yapma fırsatının çalışana verilmesi, tarafsız ödüllendirme sistemi gibi sunulan birçok fırsat çalışanın performansını ve yaratıcı olmalarını artırarak öğrenmelerinde etkili olacaktır.

Stratejik İKY ile örgütsel öğrenme kapasitesi arasında yapılacak bundan sonraki çalışmalar için öneriler şu şekildedir: (1) Kamu sektörü üzerinde çalışma yapılarak kamu memurunun yeniliğe ve yeni bilgi öğrenmeye açık olma düzeyleri ortaya konabilir. (2) Örgütsel öğrenme kapasitesi ve alt boyutları kuramsal temellerle daha detaylı bir şekilde teorik olarak yazına kazandırılabilir. (3) Örgütsel öğrenme kapasitesi ve öğrenen örgütler arasındaki fark detaylandırılarak anlatılabilir.

Stratejik İKY ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi inceleyen Li vd.(2008), iki değişken arasındaki ilişkiyi anlamlı ve pozitif bulmuştur. Bu durum bizim bulgularımızla ve sonuçlarımızla örtüşmektedir. Stratejik İKY, herhangi bir lidere ihtiyaç duymaksızın toplu aklın öğrenebilmesini sağlayarak kurumsallaşma üzerinde etkili olmaktadır. Yaratıcılığın en önemli kaynak olduğu işletmelerde stratejik İKY, kurumsallaşmanın olmazsa olmazı haline gelmiştir. Yerli yazında iki değişken arasındaki ilişkiyi teorik olarak inceleyen Taşçı, kuramsal temellerle hipotezimizin desteklemektedir. Gerek yerli yazın gerekse yabancı yazında iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen yeterli çalışma olmaması bu

alanda açığı kapatarak konuyla ilgili sonraki çalışmalara yol gösterici nitelikte olacaktır. Araştırmacılar için bu konuda öneri, farklı sektörlerde araştırmanın yapılarak kuramsal çerçevenin desteklenmesi sağlanabilir.

Stratejik İKY ile örgütsel öğrenme kapasitesi arasındaki ilişki kurumsallaşma düzeyi üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Sonraki araştırmalarda, üç değişken arasındaki etkiyi ölçmek amacıyla üç değişken arasında farklı hipotezler kurularak konu desteklenebilir.

KAYNAKÇA

- Akgemci T., Stratejik Yönetim, 4. Bas., Gazi Kitapevi
- Apaydın, F., (2009), “Kurumsal Teori Ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1):1-22
- Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik, U. ve Aksay, K. (2011), “Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği”, *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2):191-2013
- Aylan, S., ve Koç, H. (2017), “İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2):564-585
- Çelik, V.İ (2014), “Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ve Yeniliğin, Finansal Performansa Etkisi”, *Balikesir University The Journal Of Social Sciences Institute*, 17(31):193-212
- Demir, Y. (2009), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi: Örnek Bir Hizmet İşletmesi İçin Karşılaştırmalı Bir Model”, *E-Journal Of New World Sciences Academy Social Sciences*, 4(1):35-59
- Eren, M. Ş., Tokgöz, E., ve Saylan, O. (2014), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşgören Katılımı Üzerindeki Etkisi: İş Zenginleştirme Ve Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi”, 19(2):89-106
- Güney, S., Yahyaoğlu, G., Suner, G., Çalışkan, D., Genç, A., ve Yiğiter, Ş. Y. (2012), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi Ve Literatür Açısından Değerlendirilmesi”, *Iib International Refereed Academic Social Sciences Journal International Congress On Culture And Society Special Issue*, 03(05):233-253
- Gürbüz, S., ve Şahin, F., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi, Seçkin Yayınevi, 4. Baskı
- Ji L., Kevin, L., James, J. M. S., Shirley X. Y. Liu (2008), “Strategic Human Resource Management, Institutionalization, And Employment Modes: An Empirical Study In China”, *Strategic Management Journal*, 29:337-342
- Junita, A. (2016), “The Interaction Between Human And Organizational Capital In Strategic Human Resource Management”, *International Research Journal Of Business Studies* 1x(01):49-629
- Kaçmaz, R., ve Serinkan, C. (2016), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki: Eğitim Kurumları Örneği”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(1):132-157
- Kaçmaz, R. (2015), “Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, Sbe, Doktora Tezi, Tez Danışmanı: Doç. Dr. Esin Barutçu
- Keklik, B., Kılıç, R., Yıldız, H., ve Yıldız, B. (2015), “Sanal Kayıt Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, *Business And Economics Research Journal*, 6(3):129-144
- Narmambetova, A., Avcı, S. B., ve Barlı, Ö. (2016), “Kurumsallaşma Göstergelerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi İle İncelenmesi Ve Kurumsallaşma Algılarını Farklılaştıran Etmenlerin Belirlenmesi: Kırgızistan Örneği”, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(13):187-207
- Özkoç A., ve Kemer, E. (2017), “Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Örgütsel Yenilik Açısından Stratejik Rolü”, *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 16 (2):568-578.

- Sargut A. S., ve Özen, Ş. (2010), Örgüt Kuramları, İmge Kitapevi, 2. Baskı
- Sekiguchi, T. (2013), “Theoretical İmplications From The Case Of Performance-Based Human Resource Management Practices İn Japan: Management Fashion, İstitutionalization And Strategic Human Resource Management Perspectives”, *The International Journal Of Human Resource Management*, 24(3): 471–486
- Selznick, P. (1996), “İnstitutionalism "Old" And "New”, *Administrative Science Quarterly*, 41(2):270-277
- Swierzy, P., ve Wickerpamela,B. (2017), “The Impact Oforganizational Capacity On Voluntary Engagement İnsportsclubs:Amulti-Levelanalysis”, *Sport Management Review*, 1-14
- Şahman, İ, Tengilimoğlu, D., ve Işık, O, (2008), “Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2) 1-23
- Taşçı, D. (2000), “İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kurumsallaşma”, *Kurgu Dergisi*, 17:171-182
- Tokmak, İ.(2008), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi: Ev Elektronik Sanayisine Yönelik Bir Araştırma”, Sbe, Doktora Tezi, Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gültekin Yıldız
- Ünnü Ayyıldıznazlı, A., ve Keçecioğlu, T (2009), “İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm”,*Ege Akademik Bakış*,9(4):1171-1192
- Vera, D., ve Crossan, M. (2000), *Organizational Learning, Knowledge Management, And Intellectual Capital: An Integrative Conceptual Model*
- Yazıcıoğlu, İ., ve Koç, H. (2009),“Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21:498-507
- Wright, P. M., ve McMahan, G. C.(1992), “Theoretical Perspectives For Strategic Human Resource Management”, *Journal Of Management*, 18(2):295-320

YENİLİKÇİ İKLİMİN İŞLETME YENİLİKÇİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖRGÜT YAPISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Dr. Hacer ÖZTÜRK

Yıldız Teknik Üniversitesi, hacery@yildiz.edu.tr

Prof. Dr. Cemal ZEHİR

Yıldız Teknik Üniversitesi, czehir@yildiz.edu.tr

Dr. Songül ZEHİR

Gebze Teknik Üniversitesi

ÖZET

Bu araştırma, yenilikçi iklimin işletme yenilikçiliği üzerindeki etkilerini ele almaktadır ve aynı zamanda bu etkinin işletmelerin örgüt yapısı değişkenleri (merkezileşme, formalleşme, uzmanlaşma) bağlamında nasıl farklılık gösterdiğini düzenleyici değişken aracılığıyla incelemektedir. Araştırma Türkiye'nin Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren çeşitli bilişim sektörü firmalarında çalışan 154 katılımcıdan elde edilen veriler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yenilikçi iklim işletme yenilikçiliğini olumlu olarak etkilemektedir. Ayrıca, bu etkinin işletmelerin örgüt yapılarındaki merkezileşme derecesine göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği; ancak formalleşme ve uzmanlaşma dereceleri açısından anlamlı bir farklılık göstermediği de tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yenilikçi iklim, İşletme yenilikçiliği, Bilişim sektörü, Örgüt yapısı.

GİRİŞ

Yenilikçi iklimin işletme yenilikçiliği üzerindeki etkisi, özellikle sürekli değişen ve rekabetçi ortamlarda işletmelerin adaptasyon ve gelişim yeteneğinin hayati önem taşıdığı durumlarda daha da belirgin hale gelmektedir. "Organizasyonların değişen bir ortama uyum sağlama ve gelişme yeteneği, hayatta kalabilmek için kritik önem taşır. Bu, özellikle yıkıcı değişikliklerin başladığı zamanlarda, yenilik yapma yeteneği ve kapasitesi her zamankinden daha önemli hale gelir" (Olsson vd., 2019, s. 243). İşletmelerde yenilikçi bir iklimin oluşturulması, bu adaptasyon sürecini destekler ve işletmelerin zorluklara hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermesine olanak tanır.

Örgütler en temel manada kar elde etme amacıyla kurulan ve kurulduğu andan itibaren yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla, faaliyetlerin devamlılığını riske atacak her türlü sorun ile mücadele etmek için tasarlanan yapılardır. Bunu gerçekleştirirken örgütlerin içinde buldukları sosyal yapılara karşı toplumsal hedefleri, hissedarların beklentilerini karşılamaya yönelik çıktı hedefleri ve işletmenin başarılı bir şekilde sürdürülebilir geleceği için sistem hedefleri bulunmaktadır (Schermerhorn vd., 2011). Örgüt yapıları tüm bu farklı beklentilerin başarılı bir şekilde karşılanabilmesi için örgütlerin ihtiyaçlarına yanıt verecek şekilde dizayn edilmektedir. Örgüt yapısı işletmenin farklı bölümleri arasındaki pozisyonların, iş görevlerinin ve yetki hatlarının planlı konfigürasyonunu göstermektedir. İş bölümü, hiyerarşi, kontrol, bürokrasi, işlerin organize edilmesi ve koordine edilmesi gibi etmenler örgüt yapısının temel taşlarını oluşturmaktadır. Bu çalışmada örgüt yapısı merkezileşme, formalleşme ve uzmanlaşma boyutları ile incelenmektedir.

Bilişim sektörü sürekli değişen teknolojik trendler ve artan rekabet koşulları nedeniyle sürekli yenilik yapmayı gerektiren, bilgi yoğun bir alandır. Özellikle bu sektördeki işletmelerin pazardaki konumlarını koruyabilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için teknolojik ilerlemeleri yakından takip ederek, yenilikçi çözümler geliştirmeleri gerekmektedir (Pai, 2014). Hızlı teknolojik gelişmeler ve artan müşteri beklentileriyle sürekli yenilik yapma gereksinimi duyulmaktadır. Yapay zeka, büyük veri ve makine

öğrenimi gibi ileri teknolojiler, sektördeki dönüşümleri hızlandırmıştır (Jarrahi vd., 2023). Müşteriler, daha hızlı, güvenli ve kişiselleştirilebilir teknolojik çözümler beklemekte, bu da şirketlerin sürekli olarak yeni yazılım, donanım ve hizmetler geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Ayrıca bu sektör, veri koruma ve güvenliği gibi alanlarda sıkı regülasyonlarla karşı karşıya kalmakta ve bu durum, uyum sağlamak için yenilikçi yaklaşımların benimsenmesini gerektirmektedir (Taeihagh, vd. 2021). Ekonomik büyüme, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik de önem taşımakta olup, enerji verimliliği ve çevre dostu teknolojiler gibi yenilikler, bu hedeflere ulaşmada kritik role sahiptir (Shan vd., 2021). Son olarak, bu sektördeki karmaşık tedarik zincirleri ve iş operasyonlarını yönetmek için bulut bilişim ve otomasyon gibi teknolojileri kullanarak operasyonel verimliliği artırmakta ve maliyetleri düşürme zorunlulukları (Lee, 2013), bilişim sektöründe yenilikçi bakış açısının hayati önemini gözler önüne sermektedir.

Akademik yazında yenilikçi iklimin çeşitli performans değişkenleri üzerindeki etkilerini inceleyen birçok çalışma bulunmasına karşın (Carlucci vd., 2020; Harter vd., 2002; Shanker vd., 2017), bu etkilerin örgüt yapısı değişkenlerine göre nasıl farklılık gösterdiğini inceleyen çalışmaların azlığı, bizleri bu araştırma sorusu üzerine çalışmaya yönlendirmiştir. Bu çalışmanın yazındaki bu boşluğu doldurarak literatüre katkı sunması amaçlanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yeniliçi İklim ve İşletme Yenilikçiliği İlişkisi

Shanker ve diğerlerine (2017) göre, örgütlerde bireyler tarafından olumlu olarak algılanan bir organizasyonel iklim geliştirdiğinde, bu durum daha yüksek motivasyon, bağlılık ve çalışanların işe katılım seviyelerine yol açarak örgütsel performansı olumlu etkileyebilmektedir. Yenilikçi iklim, işletmelerin yenilikçilik performansını olumlu şekilde etkileyen kritik bir faktördür. Bu etki, örgütsel düzeyde yenilikçilik kapasitesini artırarak işletmelerin rekabetçiliklerini sürdürmelerine yardımcı olur. Yenilikçi iklim işletmelerin yenilikçilik performansını; yaratıcılığı teşvik etmesi, esneklik ve hızlı uyuma imkan sağlaması, işbirliği ve takım çalışmasını motive edeceği, sürekli öğrenme ve gelişime imkan sağlaması ve müşteri odaklı yeniliklere odaklanması vesilesiyle etkileyebileceği düşünülmektedir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Yenilikçi iklim işletme yenilikçiliğini olumlu etkilemektedir.

Örgüt Yapısının Düzenleyici Etkisi

Saruhan (2013, s.21) örgüt yapısını şu şekilde tanımlamaktadır: “bir işletmedeki bölümlerin, hiyerarşi zincirinin, karar verme anlayışının, çalışanlar arasındaki ilişkilerin örgüt kültürü doğrultusunda oluşturduğu dinamik bir yapılandırma sürecidir.” İşletmelerin örgüt yapıları, örgüt hedefleri doğrultusunda şekillenmektedir ve tüm işletmeler için geçerli olacak ‘ideal’ bir örgüt yapısından bahsetmek mümkün değildir.

İşletmelerdeki merkezileşme, yetki ve sorumlulukların üst yönetim ile alt yönetim kademeleri arasındaki dağılımına göre şekillenmektedir. Yetkilerin daha çok üst düzey yönetim kademelerinde yoğunlaştığı örgütlerde merkezileşme düzeyi yüksek iken, yetkilerin sistematik olarak alt kademelere devredildiği örgütler ise merkezileşme düzeyi düşük olarak ifade edilebilir. Kimi araştırmacılar tarafından merkezileşme örgüt yapısı ile inovasyon arasında ters orantılı bir ilişki olduğu ifade edilse de (Damanpour, 1991; Hurley & Hult, 1998); diğer bir grup araştırmacılar ise merkezileşmenin verimliliği artırarak işlem maliyetlerini düşürmesi nedeniyle bu iki değişken arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu savunmaktadırlar (Argyres & Silverman, 2004; Cardinal, 2001; Sheremata, 2000, Yang vd., 2015). Merkezileşmenin yüksek olduğu işletmelerde iletişim kanallarının dar olması, çalışanların yaratıcılığının görece daha az desteklenmesi veya tercih edilmemesi, çalışanlar arasında memnuniyetsizliklerin yüksek olduğu gözlemleri neticesinde merkezileşmenin yenilikçiliği olumsuz etkileyebileceği savunulmaktadır (Dedahanov vd., 2017; Jansen vd., 2006; Pierce & Delbecq, 1977). Diğer taraftan, merkezileşmenin bilgi işleme verimliliğini artırması, işlem maliyetlerini azaltması, özellikle çalkantılı veya dalgalanan yüksek olduğu çevresel koşullarda ve girişim şirketlerinin erken büyüme aşamalarında yenilikçiliğe olumlu katkıları olacağı da düşünülmektedir (Argyres & Silverman, 2004; Cardinal, 2001; Olson vd., 1995).

H2: Yenilikçi iklim ile işletme yenilikçiliği arasındaki ilişkide merkezileşmenin_düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Formalleşme düzeyi, işletmelerde standartlarını belirleyen kural, politika, prosedür, iş tanımı, iş akışı vb. yardımı ile çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak net bir şekilde düzenlenme seviyesine göre şekillenmektedir. “Biçimselleşmenin temelinde insan davranışının değişkenliğini azaltma ve böylece davranışları önceden kestirebilme ve denetleyebilme düşüncesi bulunmaktadır” (Saruhan, 2013, s.24). Örgüt yapıları açısından işletmeleri iki ayrı gruba ayıran Abernathy ve Utterback’e (1978) göre, işletmelerin yenilikçilik performansları bu iki uç arasındaki formalleşme derecelerine bağlı olmaktadır. Buna göre bir tarafta formellik derecesi yüksek, büyük ölçekli, yüksek hacimli üretim yapma kapasitesine sahip işletmeler bulunurken; diğer tarafta informel yapıdaki küçük ölçekli, girişimci işletmeleri yer almaktadır. Ölçek ekonomisinden faydalanma amacıyla maliyetleri düşürmek için uzmanlaşmış üretim sistemlerine sahip olmanın bir sonucu olarak, bu formel işletmelerin zamanla esnekliğini kaybettiği ifade edilmektedir. Diğer yandan küçük, formel yapıdaki işletmelerde ise büyük işletmelere kıyasla maliyetlerin düşük tutulması görece daha az bir öneme sahip olmakta, bunun yerine fonksiyonel performansın daha önemli olduğu ve bu işletmeler için radikal inovasyonların daha büyük bir kar marjı yarattığı ifade edilmektedir. Yazarlar bir endüstride hali hazırda kurulu olan işletmelerin büyük oranda süreç inovasyonuna odaklandığını; sektöre yeni girenlerin ise yukarıdaki sebeplerden dolayı yeni ürün inovasyonu yapmaya daha yatkın olduklarını ifade etmektedirler (Abernathy & Utterback, 1978).

Literatürde, işletmelerin yenilikçiliğini etkileyen birçok unsurdan bahsedilmektedir; ancak, işletmelerin formalleşme derecelerinin bu etkileri nasıl farklılaştırdığına dair oldukça az sayıda araştırma bulunmaktadır (Inkow, 2021). Nayır ve diğerlerinin (2014), formalleşmenin farklı inovasyon türleri üzerindeki etkilerini analiz ettikleri çalışmalarında; formalleşmenin davranışsal inovasyon üzerinde negatif bir etkisi olduğu, diğer inovasyon türleri olan ürün, süreç ve pazar inovasyonları üzerinde ise doğrudan bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Inkow’un (2021) çalışması, inovatif çalışma yapmayan örgütlerin daha düşük düzeyde formalleşme ile karakterize edildiği sonucuna varmıştır.

Dedahanov ve diğerleri (2017) formalleşmenin inovasyon üzerindeki etkisinin analizinde, düşük düzeyde formelleşmeye sahip örgütler organik örgüt yapıları olarak adlandırırken, yüksek düzeyde formelleşmiş örgütleri mekanik örgüt yapıları olarak adlandırmaktadırlar. Cabello-Medina ve diğerleri (2011) organik örgütlerin ikliminin inovasyon ihtiyacını tanıdığını, inovasyon için daha fazla fırsat sağladığını ve inovasyon için daha güçlü çabaları desteklediğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, daha az formel yapıların çalışanlara roller ve karar verme açısından daha fazla özgürlük tanıdığını ve bunun da onların yaratıcılık ve yenilikçiliğini olumlu etkilediğini belirtmişlerdir.

Organik ve mekanik örgüt yapılarının, formellik dereceleri açısından özellikle iş birliği ve esneklik düzeylerindeki farklılıkların, işletmelerin yenilikçiliklerini etkileyebileceği düşünülmektedir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

H3: Yenilikçi iklim ile işletme yenilikçiliği arasındaki ilişkide formalleşmenin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Yatay ve dikey farklılaşma terimleriyle de ifade edilen uzmanlaşma ile, kurumsal verimliliği artırma amacıyla birbirleriyle ilişkili faaliyetlerin aynı bölümlerde toplanarak benzer uzmanlıklara sahip çalışanların aynı bölümde çalışması ifade edilmektedir. Literatürde, işletme yenilikçiliğinin örgüt yapısının uzmanlaşma boyutu ile ilgili ilişkisi genellikle, mevcut iş birimleri ile özel olarak oluşturulan Ar-Ge grupları veya inovasyon ekipleri arasında ortaya çıkabilecek potansiyel çatışmalar üzerine odaklandığı söylenebilir. Bahsedilen bu iki uç arasındaki ayırım çok keskin ve aradaki bağlantılar çok gevşek ise kültürel çatışma ihtimali kaçınılmazdır (Kanter, 2006). İşletmelerin sürdürülebilir bir şekilde inovatif ürün / hizmet üretmeleri için yeni bakış açılarına ihtiyaç duydukları söylenebilir. Örneğin; 90’larda bir diş fırçası birimi, pil birimi ve ev aletleri birimi olan Gillette şirketi, pazara pilli bir diş macunu çıkarmada gecikmiştir. İnovasyonların farklı sektörlerden uzmanlık veya farklı teknolojisi bilgisi gerektirdiği durumlarda, bu şekilde inovasyonların kaçırılması veya boğulması kaçınılmaz olabilmektedir.

Literatürde, yenilikçilik ve uzmanlaşma ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, birçoğunun bu değişkenleri ülke düzeyinde veya ülke karşılaştırmasında incelediği görülmektedir. İşletmeler düzeyinde yenilikçilikle ilgili çıktılar, işletmelerdeki uzmanlaşma seviyeleriyle nasıl bir ilişki içinde olduğunu ve bu ilişkinin farklı seviyelere göre nasıl değiştiğini gösteren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu alandaki eksiklik, bizi bu konuyu irdelemeye ve aşağıdaki hipotezi oluşturmaya yönlendirmiştir:

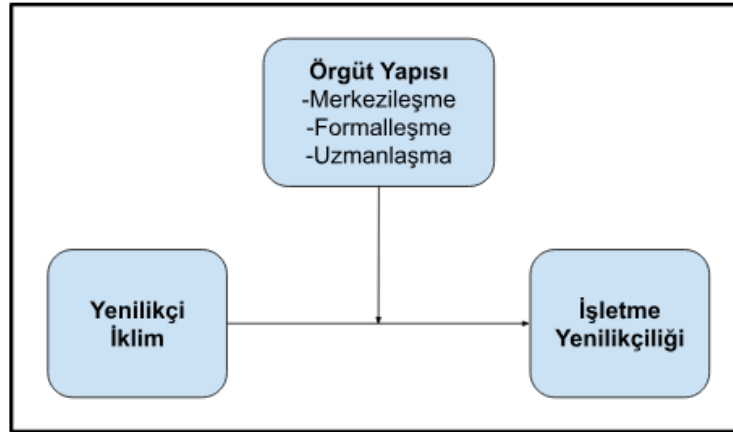
H4: Yenilikçi iklim ile işletme yenilikçiliği arasındaki ilişkide uzmanlaşmanın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Marmara bölgesi yalnızca Türkiye'nin ticaret hacmi en yüksek bölgesini oluşturmakla kalmayıp, ülkenin istihdam oranı en yüksek olan bölgesini oluşturmaktadır (TÜİK, 2023). Türkiye'nin Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren bilişim sektörü işletmelerindeki çalışanlar araştırma örneklemini oluşturmaktadır. Bu çalışma modeli için uygun veri toplama yöntemi anket olarak belirlenmiştir. Örneklem içerisinde 179 işletme çalışanı ile iletişime geçilmiş olup, bunlardan 154 tanesinden veri analizi yapılmasına uygun veri elde edilmiştir. Dolayısıyla 154 bilişim sektörü çalışanı tarafından elde edilen veriler ile analizler gerçekleştirilmiştir. Verilerin normal dağıldığı bu çalışmada istatistiksel analizler SPSS uygulaması ile gerçekleştirilmiştir.

İlgili hipotezlere dair oluşturulan çalışma modeli şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1: Araştırma modeli



Kullanılan Ölçekler

Yenilikçilik iklimi soruları, bu konudaki öncül isimlerden olan Scott ve Bruce'un 1994'teki çalışmaları ile Patterson ve diğerlerinin 2005'teki çalışmaları esas alınarak oluşturulmuştur. Bu ölçeğe ait sorular altı soru ile ölçülmüştür.

Merkezileşme, formalleşme ve uzmanlaşma boyutlarından oluşan örgüt yapısı ölçeği Andrews (2010), Özşahin (2018) ve Pugh'un (1968) çalışmalarındaki sorularından oluşturulmuştur ve toplam 12 sorudan oluşmaktadır.

İşletme yenilikçiliği ölçeği Akgün vd. tarafından 2014 yılında yayımlanan makaleden elde edilmiştir. Wang ve Ahmed'in (2004) çalışmalarından uyarlanan bu ölçek dört sorudan oluşmaktadır.

Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki korelasyon değerleri incelenmiş olup, ilişkilerin çok büyük oranda anlamlı olduğu görülmüştür (Şekil 2).

Şekil 2: Korelasyon Analizi

Korelasyonlar	1	2	3	4
1. İşletme Yenilikçiliği	1			
2. Yenilikçi İklim	.731***	1		
3. Merkezileşme	-.283***	-.403***	1	
4. Formalleşme	.271***	.248***	.392***	1
5. Uzmanlaşma	-.535***	.451***	.040	.204***

***p < .001

Keşifsel Faktör Analizi

Şekil 3: Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Değerleri					α
	1	2	3	4	5	
ORT_Yenilikciiklim_2	.938					0.924
ORT_Yenilikciiklim_1	.933					
ORT_Yenilikciiklim_6	.815					
ORT_Yenilikciiklim_5	.745					
ORT_Yenilikciiklim_3	.686					
ORT_Yenilikciiklim_4	.676					
ORT_İslYenilikçiligi_2		.927				0.892
ORT_İslYenilikçiligi_3		.837				
ORT_İslYenilikçiligi_4		.822				
ORT_İslYenilikçiligi_1		.637				
ORT_Merkezilesme_3			.928			0.892
ORT_Merkezilesme_4			.903			
ORT_Merkezilesme_2			.846			
ORT_Formallesme_1				.912		0.746
ORT_Formallesme_3				.791		
ORT_Formallesme_2				.721		
ORT_Uzmanlasma_4					.780	0.775
ORT_Uzmanlasma_2					.772	
ORT_Uzmanlasma_3					.617	

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşen Analizi

Döndürme Yöntemi: Promax ile Kaiser Normalizasyonu

Oluşturulan modelin yapı geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığının tespit edilmesi için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bu sayede oluşturulan anket maddelerinin birlikte anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığı analiz edilmiştir. Keşifsel faktör analizinde Uzmanlaşma_1, Merkezileşme_1, Formalleşme_4 maddelerinin faktör yükleri 0.50'in altında olması nedeniyle araştırmadan çıkartılmıştır. Keşifsel faktör analizi sonuçları şekil 3'te gösterilmektedir. Ayrıca toplam açıklanan varyans incelendiğinde ölçüm aracının toplam varyansı açıklama yüzdesinin %74.545 olduğu görülmektedir. Ek olarak 1.412 - 1.844 aralığında değişen VIF değerleri, araştırmanın çoklu doğrusal bağlantı problemi olmadığını göstermektedir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

İlk olarak doğrudan ilişkilerin incelendiği ilk hipotez sonuçları aşağıda gösterilmektedir (Tablo 1).

Tablo 1: Doğrudan ilişki testi analiz sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken		
	İşletme Yenilikçiliği		
Yenilikçi İklim	Std. β	<i>t</i>	p
	0.731***	13,198	<.001

Sonuçlar, yenilikçi iklimin, işletme yenilikçiliğini anlamlı ($p < 0,001$) ve olumlu bir yönde etkilediği görülmektedir. Buradan hareketle H1 hipotezi desteklenmiştir.

Yenilikçi iklim ile işletme yenilikçiliği arasındaki ilişkide merkezileşmenin düzenleyici rolünün incelendiği ikinci hipoteze ait sonuçlar tablo 2’de gösterilmektedir. Buna göre merkezileşmenin, yenilikçi iklim ile işletme yenilikçiliği arasındaki ilişkide düzenleyici değişken rolü ($p < 0,05$) bulunmaktadır. Bir başka deyişle, bu ilişki işletmelerin merkezileşme derecesine göre farklılık göstermektedir. Buradan hareketle H2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 2: Merkezileşmenin düzenleyici etkisine dair analiz sonuçları

Değişkenler	Bağımlı Değişken: İşletme Yenilikçiliği			
	UnStd. β	Std. β	<i>t</i>	p
Sabit	3.988		79.186	<.001
Yenilikçi İklim (X)	.538	.657	9.316	<.001
Merkezileşme (W)	-.040	-.049	-.750	.455
Etkileşim Etkisi (X*W)	.100	.128	2.065	.041

Yenilikçi iklim ile işletme yenilikçiliği arasındaki ilişkide formalleşmenin düzenleyici rolünün incelendiği üçüncü hipoteze ait sonuçlar tablo 3’de gösterilmektedir. Buna göre formalleşmenin, yenilikçi iklim ile işletme yenilikçiliği arasındaki ilişkide düzenleyici değişken rolü bulunmamaktadır. Yani bu ilişki işletmelerin formalleşme derecesine göre farklılık göstermemekte olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle H3 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 3: Formalleşmenin düzenleyici etkisine dair analiz sonuçları

Değişkenler	Bağımlı Değişken: İşletme Yenilikçiliği			
	UnStd. β	Std. β	<i>t</i>	p
Sabit	3.938		84.989	<.001
Yenilikçi İklim (X)	.581	.709	12.342	<.001
Formalleşme (W)	.079	.097	1.698	.092
Etkileşim Etkisi (X*W)	.012	.016	.283	.777

Yenilikçi iklim ile işletme yenilikçiliği arasındaki ilişkide uzmanlaşmanın düzenleyici rolünün incelendiği son hipoteze ait sonuçlar tablo 4’de gösterilmektedir. Buna göre uzmanlaşmanın, yenilikçi iklim ile işletme yenilikçiliği arasındaki ilişkide düzenleyici değişken rolü bulunmamaktadır. Yani bu ilişki işletmelerdeki uzmanlaşma derecesine göre farklılık göstermemektedir. Buradan hareketle H4 hipotezi desteklenmediği sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 4: Uzmanlaşmanın düzenleyici etkisine dair analiz sonuçları

Değişkenler	Bağımlı Değişken: İşletme Yenilikçiliği			
	UnStd. β	Std. β	<i>t</i>	p
Sabit	3.954		84.020	<.001
Yenilikçi İklim (X)	.497	.606	10.098	<.001
Uzmanlaşma (W)	.206	.252	4.244	<.001
Etkileşim Etkisi (X*W)	-.030	-.037	-.675	.501

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, bilişim sektöründe yenilikçi iklimin işletme yenilikçiliği üzerindeki etkisi ve bu ilişkide merkezileşme, formalleşme ve uzmanlaşmanın düzenleyici rollerinin incelendiği hipotezler test edilmiştir. Bu çalışma, yenilikçi iklimin işletme yenilikçiliği üzerindeki pozitif etkisinin bilişim sektöründe de geçerli olduğunu vurgulayarak, mevcut literatür katkı sağlamaktadır. Bu bulgu, örgütsel iklimin yenilikçilik üzerindeki önemini pekiştirmektedir. Ayrıca merkezileşmenin yenilikçi iklim ile işletme yenilikçiliği arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığı da ulaşılan bir başka sonuç olmuştur. Son olarak, işletmelerin formalleşme ve uzmanlaşma derecelerinin, yenilikçi iklim ile işletme yenilikçiliği arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulguların, örgütsel yapının bazı unsurlarının yenilikçilik üzerindeki etkisinin yeniden değerlendirilmesinde rol oynayacağı düşünülmektedir.

Yöneticiler, yenilikçi bir iklim yaratmanın işletme yenilikçiliği üzerindeki olumlu etkisini dikkate alarak, çalışanların yenilikçi düşüncelerini teşvik edecek ortamlar yaratmalıdır. İşletmelerde ademi merkezietçi yapı düzeyi arttıkça, daha fazla çalışanın karar alma süreçlerine dahil edileceği ve ortaya çıkan fikir ve görüş çeşitliliğinin de artacağı yönündeki (Dedahanov ve diğ., 2017; Ouchi, 2006; Pertusa-Ortega ve diğ., 2010); merkezi yapılarda ise yönetimin insan sermayesinin çeşitli bilişsel kaynaklarını göz ardı etme eğiliminde oldukları ve bunun sonucunda çeşitli ve yaratıcı fikirlerin karar verme süreçlerinden dışlanma olasılığı daha yüksek olduğunu (Auh & Menguç, 2007) söylemek mümkündür. Daha az merkezi yapıların, yenilikçiliği teşvik etmede daha etkili olduğu dikkate alınmalıdır. Ayrıca bilişim sektöründeki işletmelerin yenilikçilikle ilgili politikalarında formalleşme ve uzmanlaşma unsurlarına görece daha az vurgu yapılabilir.

Geleceğin yaratıcıları gözüyle bakılan bu yeni Ar-Ge çalışanlarının kurallar ve üst yönetim taleplerinden görece daha az sorumlu tutulmaları, henüz yaratıcı çıktıları ortada olmayan fikirler üzerine 'oynamalarına' izin verilmesi; mevcut, örgütün tüm formel yapısına uyması beklenen diğer çalışanlar arasında bir sınıf savaşı doğurabilir. Kanter'in (2006) "gelişmemiş olan yeniyle ana akım arasındaki zayıf bağlantıya" atfettiği bu sorunların oluşmasının önlenmesi, hiç şüphesiz yönetim kademesinin çok dikkatli ve başarılı bir şekilde uygulayacağı stratejilere bağlı olacaktır.

Drucker'a (1999, s. 493) göre "Mevcut şirketin inovasyon yapabilmesi için, insanların girişimci olmasına izin veren bir yapı yaratması gerekir. Girişimcilik üzerine odaklanan ilişkiler tasarlaması gerekir. Şirket ödül ve teşviklerinin, personel kararlarının ve politikalarının hepsinin doğru girişimci davranışını ödüllendirdiğini ve onu cezalandırmadığını garanti etmelidir."

Bu araştırma, yapay zeka, bulut bilişim ve büyük veri analitiği gibi alanlarda sürekli değişen pazar dinamikleri ve hızlı teknolojik gelişmelerle öne çıkan bilişim sektörüne odaklanmıştır. Elde edilen bulguların diğer sektörlerle uygulanabilirliğini test etmek amacıyla benzer çalışmaların farklı sektörlerde de yürütülmesi, gelecek araştırmalar için değerli bir temel oluşturabilir.

KAYNAKÇA

- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology review*, 80(7), 40-47.
- Akgün, A. E., Ince, H., Imamoglu, S. Z., Keskin, H., & Kocoglu, İ. (2014). The mediator role of learning capability and business innovativeness between total quality management and financial performance. *International Journal of Production Research*, 52(3), 888-901.
- Argyres, N. S., & Silverman, B. S. (2004). R&D, organization structure, and the development of corporate technological knowledge. *Strategic Management Journal*, 25(8/9): 929-958.
- Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *human relations*, 63(5), 583-608.
- Auh, S. & Menguc, B. (2007), "Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 No. 8, pp. 1022-1034.

- Cabello-Medina, C., Carmona-Lavado, A., & Cuevas-Rodríguez, G. (2011). Organisation of R&D Departments as determinant of innovation: Testing alternative explanations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(4), 383-400.
- Cardinal, L. B. (2001). Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development. *Organization Science*, 12(1): 19–36.
- Carlucci, D., Mura, M., & Schiuma, G. (2020). Fostering Employees' Innovative Work Behaviour In Healthcare Organisations. *International Journal of Innovation Management*, 24(02), 2050014.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3): 555–590.
- Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: is employee innovative behavior a missing link?. *Career Development International*.
- Drucker, P. F. (1999). *Management*, (Revised Edition), California: Harper Collins.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3): 42–54.
- Jansen, J.J.P., Bosch, F.A.J.V.D. & Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science* 52 (11), 1661–1674.
- Jarrahi, M. H., Askay, D., Eshraghi, A., & Smith, P. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. *Business Horizons*, 66(1), 87-99.
- Kanter, R. M. (2006). İnovasyon: Klasik Tuzaklar. Harvard Business Review İçinde. İnovasyon (s.135-166). Harvard Business Review Press.
- Lee, J. (2013). A view of cloud computing. *International Journal of Networked and Distributed Computing*, 1(1), 2-8.
- Inków, M. (2021). Formalization of operational management and its impact on the innovativeness of IT companies from Lubuskie Voivodeship. *Management*, 25(2), 59-72.
- Nayir, D. Z., Tamm, U., & Durmusoglu, S. S. (2014). How formalization hinders different firm innovativeness types: opening the black box with evidence from a service industry. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 11(05), 1450029.
- Olson, E. M., Walker, O. C., & Ruekert, R. W. (1995). Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness. *Journal of Marketing*, 59(1): 48–62.
- Olsson, A., B. Paredes, K. M., Johansson, U., Olander Roesse, M., & Ritzén, S. (2019). Organizational climate for innovation and creativity—a study in Swedish retail organizations. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(3), 243-261.
- Ouchi, W.G. (2006), “Power to the principals: decentralization in three large school districts”, *Organization Science*, Vol. 17 No. 2, pp. 298-307.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 379-408.
- Pertusa-Ortega, E.M., Zaragoza-Sáez, P. and Claver-Cortés, E. (2010), “Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance?”, *Journal of Business Research*, Vol. 63 No. 3, pp. 310-320.

- Pierce, J. L., & Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of Management Review*, 2(1): 27–37.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative science quarterly*, 65-105.
- Saruhan, Ş. C. (2013). İşletme Fonksiyonları, Anadolu Üniversitesi.
- Schermerhorn, J., Davidson, G., Poole, D., Simon, A., Woods, P., & Chau, L. (2011). *Management, 4th Asia Pacific Edition* (No. 4th). John Wiley & Sons.
- Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 3, pp. 580-607.
- Shan, S., Genç, S. Y., Kamran, H. W., & Dinca, G. (2021). Role of green technology innovation and renewable energy in carbon neutrality: A sustainable investigation from Turkey. *Journal of Environmental Management*, 294, 113004.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
- Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of Management Review*, 25(2): 389–408.
- Taeihagh, A., Ramesh, M., & Howlett, M. (2021). Assessing the regulatory challenges of emerging disruptive technologies. *Regulation & Governance*, 15(4), 1009-1019.
- TÜİK, (2021). Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri Araştırması, 2020. Sayı: 37439. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Arastirma-Gelistirme-Faaliyetleri-Arastirmasi-2020-37439#:~:text=T%C3%9C%C4%B0K%20Kurumsal&text=Gayrisafi%20yurt%20i%C3%A7i%20Ar%2DGe,957%20milyon%20TL'ye%20y%C3%BCkseldi.&text=Gayrisafi%20yurt%20i%C3%A7i%20Ar%2DGe%20harcamas%C4%B1n%C4%B1n%20GSYH%20i%C3%A7indeki%20oran%C4%B1%202019,%251%2C09'a%20y%C3%BCkseldi>
- 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.
- Yang, Z., Zhou, X., & Zhang, P. (2015). Centralization and innovation performance in an emerging economy: testing the moderating effects. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(2), 415-442.

TÜRKİYE’DE BİLİMSEL ETİK İHLAL YÖNETİMİ: KURUM TRANSFERİ, KURUMSAL MANTIK, UYGULAMA PRATİĞİ VE SONUÇLARI: BATI ÜLKELERİ İLE KARŞILAŞTIRMALI BİR DEĞERLENDİRME

Prof. Dr. Mehmet BARCA

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Mehmet.barca@asbu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’deki bilimsel etik bağlamında araştırma ve yayın etiği ihlal yönetimi anlayış, yaklaşım, pratik ve sonuçlarını Batı ülkeleriyle karşılaştırmalı olarak incelemektir. İnceleme, kurumsal kuramın (institutional theory) alt bileşenleri (kurum transferi, kurumsal mantık, kurumsal pratikler ve kurumsal sonuçlar) esas alarak yapılacaktır. Batı’da ‘araştırma ve yayın etiği ihlali’ daha geniş bir kategori olan ‘araştırma etiğinin’ bir alt alanı olarak anlaşılmaktadır. Onun için etik ihlal, araştırma etiği/bütünlüğü ile beraber ele alınmaktadır. Buna karşın, Türkiye’de etik ihlal adeta araştırma etiğinden bağımsız olarak ele alınmaktadır. Bu durum, farklı iki tür kurumsal mantığa işaret etmektedir: Birincisi araştırma etiğini geliştirmeye odaklı pozitif bakış; ikincisi, etik ihlalleri cezalandırmaya yönelik negatif bakış. Batı’da etik ihlal, araştırma ‘bütünlüğüne’ zarar veren bir istisna olarak ele alınmaktadır. Esas olan araştırma etiğidir. Etik ihlal, istisnai bir sapmadır. Buna karşın Türkiye’de, araştırma etiği esas alınmadan araştırma ihlali ele alındığından ihlal adeta bilimsel faaliyetin temel bir parçası olarak görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Bilimsel Etik, Araştırma ve Yayın Etiği İhlalleri, Kurum Transferi, Kurumsal Mantık

GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’deki bilimsel etik bağlamında araştırma ve yayın etiği ihlal yönetimi anlayış, yaklaşım, pratik ve sonuçlarını Batı ülkeleriyle karşılaştırmalı olarak incelemektir. Burada cevabi aranan soru, “Kurumsal mantıklar açısından bakıldığında Türkiye’deki bilimsel etik ihlal yönetimi anlayış, yaklaşım, pratik ve sonuçları bakımından Batı ülkeleriyle karşılaştırıldığında ne ölçüde farklılaşmaktadır?” olacaktır. Bu soruya cevap arayarak hedeflenen katkı, Türkiye gibi kurum transferi (bilim ve buna bağlı olarak bilimsel etik ve bilimsel etik ihlalleri kurumu) yapan ülkelerin ulusal bağlamında oluşan ve gelişen “kurumsal mantıkların” kaynak ülkelerden (ABD, AB, İngiltere) hangi bakımlardan farklılaştığı ortaya konularak etik ihlal yönetimi uygulamalarının dönüşümüne yol açan dinamikleri ve sonuçları belirlenmeye çalışılacaktır.

İnceleme, kurumsal kuramın (institutional theory) alt bileşenleri (kurum transferi, kurumsal mantık, kurumsal pratikler ve kurumsal sonuçlar) esas alarak yapılacaktır. ABD, İngiltere, Avrupa Birliği ülkeleri gibi bilim etiğinin geliştiği öncü ülkelerdeki anlayış, yaklaşım, pratik ve sonuçlar dikkate alınarak Türkiye’nin bilim etiği kapsamında araştırma ve yayın etiği ihlalleri yönetimindeki görünümü ortaya çıkarılacak ve bunun arkasındaki belirleyici dinamikler değerlendirilecektir. Bu değerlendirmelerden hedeflenen, kaynak ülkeler ile transfer eden ülkeler arasındaki anlayış, kapsam ve yaklaşım farklarını, etik ihlallerin yönetimi için geliştirilen kurumların ve zaman içinde oluşan kurumsal mantıkların farklarını, uygulama pratiği farklarını ve bütün bunların sonucunda ortaya çıkan sonuç/etki farklarını açıklamaktır. Bu ampirik katkının yanı sıra kuramsal katkı da hedeflenmektedir. Kuramsal katkı, iki noktada olacaktır: kurum transferindeki sorunlar (çarpıtılmış indirgemecilik, Barca ve Ceyhan, 2023)-kurumsal mantıkların oluşumu- uygulama pratikleri-uygulama sonuçları arasındaki ilişkiyi açıklamak ve bunu farklı yapısal (yönetim, kültür, uzmanlık yetkinliği, deneyim vs.) özellik arz eden iki bağlamda (context) (gelişmiş ve gelişmekte olan) inceleyerek bilimsel etik ihlalin görece evrenselliğine rağmen yerel veya ulusal bir kurumsal karakter kazanıp kazanmadığını ve eğer kazanmışsa nasıl olduğunu ortaya koymaktır.

KURAMSAL ARKAPLAN: BİLİM ETİĞİ, ETİK İHLAL VE ÜLKELER ARASI FARKLILIKLAR

Bilimsel Etiğin Evrenselliği ve Ülke Pratikleri Farklılıkları

Uluslararası alanda araştırma ve yayın etiğinin gereklerini belirleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Örneğin, Singapur Araştırma Bütünlüğü Bildirisi (2010), sorumlu araştırmanın dört ilkesini belirler ve iyi araştırmaya özgü olması gereken sorumlulukları detaylandırır. Montreal Araştırma Bütünlüğü Bildirisi'nin (2013) yayımlanması, ilk bildiriye temel alarak, işbirliği yapan ortaklarla ilgili sorumlulukları belirler. 2023'te All European Academies tarafından, Avrupa Araştırma Bütünlüğü İçin Etik Kuralları'nın revize edilmiş son sürümü yayımlanmıştır. Bu Etik Kurallar Kılavuzu, Avrupa Birliği içinde araştırma topluluk, kurum ve bireylerinde etik bir zihniyetin oluşumunu teşvik etmeyi amaçlar. Burada belirtilen ilke ve kurallar yerel, ulusal ve disiplin özel politikaları ve yönergeleri oluşturmak için bir kaynak niteliğindedir.

Ancak ülke ve kurumların bilimsel faaliyet ve araştırma/yayın ihlallerini soruşturma anlayış ve pratikleri değişir. Farklı ülkeler, araştırma etiği ile ilişkili kavramların farklı anlayışlarına sahip olabilirler (Resnik ve Master, 2013: 4). Endüstrileşmiş ülkelerin çoğu, şikâyet edilen veya raporlanan bilimsel etik ihlal vakalarını ele alacak bir politikalar ve sistemler geliştirmiş durumdadırlar. Ancak bu politikalar ve sistemler önemli farklılıklar göstermektedir. Örneğin, Kurumsal yapı açısından bakıldığında birçok ülke ihlal şikâyetlerine bakacak kurumsal düzeyde komiteler kurmuşken Norveç gibi bazı ülkeler ulusal düzeyde komiteler kurmuştur (Travis, 2008: 9). Yapıların yanı sıra ulusal bağlamlar ve dolayısıyla politikalar ve uygulamalar da değişmektedir. Örneğin, Avrupa ülkelerinde bilimsel etik mevzuatı standart görülmesine rağmen ulusal bağlamlar ve dolayısıyla politikalar ve uygulamalar farklılıklar göstermektedir. Ülkeler mevzuatlarını geliştirirken Avrupa ölçeğinde benimsenen standartlara (The European Code of Conduct for Research Integrity) referansta bulunmakta, ancak ülke bağlamlarına bağlı olarak etik ihlal tanımları ve mevzuatları farklılık göstermektedir. Dahası, ulusal düzenlemelere rağmen etik ihlalleri nasıl ele alacaklarına ilişkin politikalar ve uygulamalar kurumdan kuruma farklılıklar göstermektedir (Fuster ve Gutwirth, 2020: 15). Avrupa Birliği bağlamında ele alındığında, Birliğin standart görülen mevzuatı üye ülkeler tarafından esas alınsa da, ülkeler arası farklı anlayış ve uygulamaların gelişmesine, diğer bir ifadeyle farklı kurum ve kurumsal mantıkların oluşmasına yol açan en önemli neden, açık tanımlanan etik ihlal fiillerinin yanı sıra 'diğer etik ihlal formları' veya 'küçük kabahatler' gibi muğlak bırakılan kavramların farklı uluslar, kurumlar ve hatta disiplin bağlamlarına göre farklı yorumlanması ve uygulanmasıdır (Fuster ve Gutwirth, 2020: 15). Bir bilimsel araştırma ve yayın fiili, örneğin, ne hangi durumda ihlal olarak görülmeli ve şikâyete, incelemeye veya soruşturmaya konu edilmelidir? Bazı araştırmacıların (Godecharle vd. 2014; Fuster ve Gutwirth, 2020: 15) tespit ettiği üzere, Avrupa Birliği'nin standart görülen mevzuatı bu tür meseleleri çözmeye bir standart sunmamaktadır. Konsensüsün sağlanamadığı bu durumlarda bu tür etik ihlallere nasıl yaklaşılması veya ele alınması gerektiği farklı yorumlara ve uygulamalara yol açmaktadır. Vurgulanması gereken önemli bir nokta, 'diğer etik ihlal formları' veya 'küçük kabahatler' olarak sanki 'istisnalara' işaret ediliyormuş gibi görünen hususlar, esasen hem şikâyet hem soruşturma ve cezaların çoğunu oluşturdukları için istisna değil esas olmaktadır. Dünyada konsensüs sağlanan ana etik ihlal formları olan veri uydurma, manipülasyon ve intihal (fabrication, falsification and plagiarism) uygulamada çok az görülen, çok zor ortaya çıkarılabilen, ispatı zahmetli olan ve dolayısıyla istisnai fiiller olarak görülmektedir. Bunların dışındaki etik ihlal formları yaygın bir şekilde işlenmekte ve dolayısıyla asıl meşguliyeti oluşturmaktadır. Bunlar aarsıdaki farklılıkların büyük ölçüde kurumsal yapı ve mantıkların farklılaşmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Genel olarak ABD, spesifik olarak AB referanslı bilimsel etik kapsamında etik ihlallerin yönetiminin nasıl olacağına ilişkin kurum transferi, ülke bağlamına adaptasyonu (yapı, düzenlemeler, politikalar vs.) sürecinde ortaya çıkan farklılaşmalar, uygulama süreçlerinde söz konusu düzenleme ve politikaların yorumlanmasıyla oluşan kurumsal mantıklar ve bu kurumların işleyiş ve mantığının yansıması olarak ortaya çıkan sonuçlar (nelerin etik ihlal görüldüğü, hangi etik ihlal formlarının hangi sıklıkta tespit edildiği, tespit edilen ihlallere yönelik uygulanan disiplin cezaları, vs.) araştırmaya değer görülmektedir. Burada araştırmaya değer yön, bilimsel etik ve bu kapsamda araştırma ve yayın etiği (ihlalleri) bilimsel faaliyetin bir parçası olarak 'evrensel' görünse de, bir kurum olarak kaynak (ABD; İngiltere gibi bilimsel etik kurumunun geliştiği) bağlamından farklı bir bağlama (Türkiye gibi izleyici) transferinde ve

uygulama süreçlerinde oluşan farklı kurumsal yapı, kurumsal mantık ve sonuçların ne ölçüde ‘ulusal bağlama’ göre farklılaştığını ortaya koymaktır. Kaynak (origin) ülkeden farklı bir ülke bağlamına adaptasyon süreçlerinde ortaya çıkan kurumsal farklılıkların ve buna yol açan dinamiklerin neler olduğunu ortaya çıkarmak sosyal olguların neden öyle olduğunu açıklamak bakımından önem arz etmektedir.

Kurum, Kurumsal Sapma ve Kurumsal Mantık Olarak Etik İhlal

Rehber niteliğinde hazırlanmış uluslararası birçok dokümanda (Concordat to Support Research Integrity; The Singapore Statement on Research Integrity) yer alan tanımlar esas alındığında araştırma ihlali, “araştırmanın bütünlüğünün korunmasını sağlamak için gereken etik, araştırma ve bilimsel standartlardan sapmaları karakterize eden davranış” olarak tarif edilir. Bu tanım referans alındığında, araştırma ihlali araştırma süreçlerinde etik, yasal ve mesleki düzenlemelerden sapmaları içeren geniş kapsamda değerlendirilir. Bu geniş kapsamda, veri uydurma, veri manipülasyonu, intihal gibi ihlallerin yanı sıra insanlara ve çevreye zarar verme, kaynakları israf etme, araştırma kaydını zayıflatma ve araştırmanın güvenilirliğine zarar verme gibi tasvip edilmeyen eylemler veya zayıf uygulamalar da araştırma ihlali olarak görülebilir.

Soyut düzemde, etik ihlal, “normal” (ideal bilim yapma) olarak tanımlanan bilimsel araştırma ve yayın ilke, yasa, prosedür, kural, standartlardan “sapmalar” olarak görülebilir. Burada örtük varsayım, “normal veya ideal” bilimsel araştırma ve yayın yapma normlarının olduğudur. Bu anlamda, etik ihlal, bilimsel normlardan sapma anlamına gelmektedir. Bu geniş anlamda, ahlaki, mesleki ve yasal normları kapsayan etik; ahlaki, mesleki ve yasal normlardan sapmayı ifade eder.

Ancak somut düzemde, etik ihlal, bilimsel etiği düzenleyen mevzuatın kural, ilke ve sorumluluklarını karşılamama durumu olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle, etik ihlal, yasal (mevzuatsal) düzenlemelerden sapmaları ifade eder. Bu somut ve dar anlamda, bir davranışın etik ihlal olarak değerlendirilebilmesi için bir mevzuat tarafından düzenlenmesi ve ihlal olarak nitelendirilmesi şarttır. Bunun için, araştırma ve yayın etiği çerçevesinde geliştirilen mevzuatın (kanun, yönetmelik, yönerge) bilimsel etik temel kriterler ve kurallarını olası herhangi bir ihlalini tanımlamak, yönetmek, değerlendirmek, önlemek ve gerekirse düzeltmek için iyi kurulmuş somut düzenlemelerin olması ön koşuldur.

Normlar düzeyinde soyut olarak tanımlandığında, etik ihlalin sınırlarını belirlemek zorlaşacaktır çünkü etik sınırların nerede başladığını ve nerede bittiğini tespit etmek kolay olmayacaktır. Eğer, mevzuat aracılığıyla somut olarak neyin etik ihlal olduğu ve neyin etik ihlal olmadığı belirlenmişse, o zaman, sınırlar daha belirgin olacaktır. Bir eylem etik ihlal olarak tanımlandığında, soruşturmaya konu edilebilecek mahiyette olduğu anlamına gelir. Bu açıdan bakıldığında, bir eylemin etik ihlal olarak nitelendirilebilmesi için i. düzenlemelere aykırı ve ii. sonuçları itibarıyla ciddi bir olumsuzluğa sebebiyet vermesi gerekir.

İşte normlar düzeyinde düşünüldüğünde daha “evrensel” görülen bilimsel etik ve bilimsel etik ihlalleri, mevzuatlar düzeyinde düşünüldüğünde daha “yerel” bir içerik almaktadır. Diğer bir ifadeyle, bilimin evrenselliğine koşut olarak “normlar düzeyinde” görece evrensel kabul edilen bilimsel etik ve ihlalinin kurumsallığı, ülkelerin ortaya çıkan etik ihlal vakalarını nasıl ele alacaklarına ilişkin organizasyonel yapısal ve mevzuatsal düzenlemeler, yönlendirici politikalar, yorumlayıcı uygulamalar açısından bakıldığında görece “yerelleşen” bir kuruma ve mantığa dönüşmektedir (Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012).

Daha açık bir ifadeyle, ülkeler birbirinden öğrenme yoluyla evrensel gibi görünen kurumları transfer etse de, kendi bağlamlarına adapte ederken araştırma etiği ve ihlallerini kendi ulusal bağlamlarında geliştirdikleri politikalar, prosedürler, yasalar, mekanizmalar, denetleyici ve soruşturmacı otoriteler aracılığıyla yeniden inşa eder ve kurumsallaştırırlar (DiMaggio and Powell, 1983). Zaman içinde bu kurumların oluşumuyla iç içe bilimsel etik anlayışına, düzenlemelerin yorumlanmasına ve pratiğine yön veren “kurumsal mantıklar” oluşur (Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012). Çoğu zaman örtük olan bu kurumsal mantıklar, görünürde aynı veya benzer de olsa gerçekte uygulamada görülen materyal (yapılar ve pratikler) ve semboller (fikir ve anlam) bakımından önemli farklılıklara işaret eder (Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012; Jourdan, Thorton ve Durand, 2011; Zilber, 2008).

Söz konusu ulusal kurumsal mantıkların oluşumunda ve zaman içinde evrilmesinde, birincil (disiplin kanunu), ikincil (yönetmenlikler) ve üçüncül (yönerge) mevzuatlar, bunların uygulamasını yapan kurumlar (üniversiteler, ÜAK, mahkemeler gibi otoriteler), bunları yorumlayan çevre ve otoriteler (içtihat yapan etik komisyon, üniversite soruşturmacıları ve mahkeme hakimleri, avukatlar, bilirkişiler vs.) başat rol oynarlar.

Ülkeler arasındaki kurumsal yapı ve mantık farklılıkları bu noktada ortaya çıkmaktadır (Lounsbury ve Crumley, 2007; Thorton, 2004; Friedland ve Alford, 1991). Ülkeler farklı düzenlemeler, yapılar ve uygulamalar ile farklı kurum ve kurumsal mantıkların oluşumuna neden olurlar (Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012; Zilber, 2002; DiMaggio ve Mullen 2000). Böylece normlar düzeyinde görece evrensel olarak kabul edilen bilimsel etik ve sapmalar, yerel/ulusal kurum ve kurumsal mantıklara göre şekillenir.

Bu çalışma, Türkiye'deki bilimsel etik ve etik ihlalleri kurumsal yapı, kurumsal mantık ve sonuçları açısından incelemektedir. Bu incelemeyi yaparken, ulusal kurumsal mantığı daha iyi anlayabilmek için farklı kurumsal mantıkların oluştuğu varsayılan ABD, İngiltere gibi ülkelerle karşılaştırmalı olarak incelenecektir.

YÖNTEM VE SINIRLILIKLAR

Türkiye'nin etik ihlal profili iki başlıkta ele alınacaktır. Birinci başlıkta, Türkiye'nin araştırma ve yayın etiği ihlali kurumunun ABD ve AB gibi ülke veya birlik gibi kaynak (origin) bağlamlarından transferi ve ulusal bağlamına adaptasyonu ele alınacaktır. Burada izlenilecek yöntem, tarihsel analiz olacaktır. Transfer edilen ve eden ülkelerin bağlam farklılıkları ve buna bağlı olarak etik ihlal kurumu farklılıkları belirlenmeye çalışılacaktır.

Ele alınacak ikinci husus, Türkiye'nin etik ihlal vakalarının analizi yapılarak hangi etik ihlal formlarının ne sıklıkta ortaya çıktığı tespit edilmeye çalışılacaktır. Burada yararlanılacak veriler, ÜAK Genel Sekreterliği'nin 2021, 2022 yıllarına ilişkin faaliyet raporlarında yayınladığı ve 2023 yılına ilişkin hazırladığı ancak henüz yayınlamadığı istatistikler olacaktır. Belirtmek gerekir ki, etik ihlal vakalarına ilişkin en fazla sayının olduğu ve raporlandığı tek veri kaynağı söz konusu ÜAK Genel Sekreterlik verisidir. Üniversiteler düzeyinde ele alınan ve karara bağlanan etik ihlal vakalarına ilişkin bir veri mevcut değildir. Bu başlık altında bir karşılaştırma yapabilmek için diğer ülkeler için yayınlanmış etik ihlal vaka istatistikleri kullanılacaktır. Birçok ülke vaka istatistikleri yayınlanmadığı için karşılaştırma sınırlı olacaktır. Ancak Norveç ve kısmen ABD gibi ülkelerin yayınlanmış verileri bir fikir vermek açısından yeterli olacaktır. Bununla birlikte, karşılaştırma yapmayı zorlaştıran ülkeler arasındaki düzenleme, yorumlama, uygulama farklılıklarının olduğu da göz önünde bulundurulmuştur.

TÜRKİYE'NİN ETİK İHLAL PROFİLİ: KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ

Bilimsel etik (araştırma ve yayın etiği), bilimin gelişmesine paralel olarak zaman içinde gelişen bir alan oldu. Bununla beraber bilimsel etiğin kurumsallaşması, gelişiminin motor gücü olan bilime borçlu yüksek gelirli ülkelerde oldu. Düşük ve orta gelirli ülkeler bunları izleyerek araştırma etiği kurumunu geliştirme, koruma ve denetleme için çeşitli politika araçları ve yönetim mekanizmaları benimsemiştir.

Her ne kadar bilimsel etik ihlallerin tarihi bilim tarihi ile özdeşse de, etik ihlal yönetiminin “kurumsal” bir şekilde oraya çıkması uzun süredir bilimsel performansı ve yüksek geliriyle ilk sırada yer alan ABD'de 1986 olmuştur. Bu tarihten önce etik ihlallerinin nasıl ele alınacağına ilişkin açık bir düzenleme, süreç yönetimi ve otorite tanımlanmış değildi. Geçmişte sahtecilik, çarpıtma ve intihal etik ihlalleri enformel ve merkezizetçi olmayan (decentralized) bir şekilde ele alınmalarına karşın bu tarihten sonra enformel bir profesyonel ve bilimsel pratiğin dışında bir uygulama alanı olarak gelişti (Hackett, 1994). ABD'de federal düzeyde ihdas edilen kurumlar aracılığıyla etik ihlal vakaları yönetilmektedir. İngiltere'de ise, Birleşik Krallık Araştırma etiği Ofisi (The UK research Integrity Office, UKRIO) bağımsız, kamu yararına faaliyet gösteren bir sivil kurumdur. Temel amacı araştırma faaliyetlerinde uzman danışmanlık ve rehberlik yapmaktır. Her ne kadar etik ihlal vakalarını soruşturma veya cezalandırma hususunda resmi ve yasal bir gücü olmasa da etik ihlal iddialarına ilişkin danışmanlık sunar, iyi araştırma pratikleri üzerine rehberler yayımlar, etik ihlalleri ve bilimsel yayınların geri çekilmesini (retraction) araştırır. Ayrıca araştırma etiği üzerine eğitimler verir, web sitesinde bloglar ve faydalı kaynak listeleri yayımlar. 2012'de İngiltere'nin önde gelen resmi ve sivil kuruluşları (Universities UK, the Higher Education Funding Council for England, Research Councils UK, the Wellcome Trust ve çeşitli devlet kurumları) bilim etiğinin geliştirilmesi için aralarında bir anlaşma metni imzaladı

(Resnik ve Master, 2013). Bununla beraber, devlet destekli medikal düzenleme (state-supported medical self-regulation) dışında İngiltere’de araştırma etiğini araştırma ihlallerini cezalandırmayı düzenleyen bir yasal çerçeve yoktur (Jacob, 2016). Yönetimsel prosedürlerinde, çoğu Avrupa araştırma enstitüsü 2011 yılında ALLEA ve ESF tarafından başlatılan ve 2017’de revize edilen Avrupa Davranış Kuralları’na uyarlar (ALLEA, 2017). Avrupa Davranış Kuralları’na (2011) göre, "genellikle, dürüstlüğü teşvik etme ve araştırma etik ihlal sorunlarıyla başa çıkma sorumluluğu, araştırmayı barındıran kurum ve/veya araştırmacıya yöneltilen yanlış davranış iddialarıyla ilgili olan işveren tarafından yürütülür" (Hiney, 2015: 17). Ancak, bilimsel bütünlüğün yönetimi ve araştırılmasıyla ilgili sorumluluklar, bu raporda yer alan farklı ulusal ortaklar arasında farklılık göstermektedir (s. 18) (aktaran, Fuster ve Gutwirth, 2020: 15).

ABD’de etik ihlaller tartışmasız kabul edilen sahtecilik, çarpıtma ve intihal (fabrication, falsification and plagiarism) etik ihlal formları ile sınırlandırılmıştır. AB’de ise daha geniş tanımlanmıştır. Avrupa Davranış Kuralları 2011 versiyonuna göre, araştırma etik ihlal davranışı sahtecilik, çarpıtma ve intihalin dışında diğer etik ihlal davranış biçimlerini de kapsar. Örneğin, etik ihlal çıkarların açıkça etik ve yasal gereklilikleri karşılamaması, çıkarların yanıltıcı şekilde sunulması, gizliliğin ihlali, bilgilendirilmiş onamın eksikliği ve araştırma konuları veya materyallerinin kötüye kullanılması gibi durumlarını da içerebilir. Etik ihlal davranışı ayrıca yanlış davranışlarla başa çıkmayı, örneğin yanlış davranışı örtbas etmeye veya ihlallere karşı tedbirler almaya çalışmayı ve ihbarcılara karşı misilleme yapmayı da içerir (ESF ve ALLEA, 2011). Yeni ALLEA kuralları, ciddi sahtecilik, çarpıtma ve intihalin dışında, "araştırma sürecinin veya araştırmacıların bütünlüğünü zarara uğratan iyi araştırma uygulamalarının ihlallerine" daha fazla vurgu yapmaktadır (s. 8). "Diğer kabul edilemez uygulama örnekleri listesi (s. 14)" takip eder, ancak sadece bunlarla sınırlı değildir (s. 8-9). "Örnekler" listesi ilginçtir, ancak eksiksiz değildir ve bu nedenle "gri bölge" devam etmektedir.

Araştırma ve Yayın Etiği İhlali Kurumu Transferi ve Oluşumu

Türkiye’de bilimsel etik (araştırma ve yayın) ihlalleri, üniversiteler ve ÜAK tarafından yönetilmektedir. Üniversitelerin ve ÜAK’ın bünyesinde oluşturulan etik kurul/komisyonlar üzerinden etik ihlal şikâyetleri alınmakta, değerlendirilmekte ve karara bağlanmaktadır.

Araştırma ve yayınlara ilişkin etik ihlal düzenlemesi, ilk olarak 2547 sayılı YÖK Kanunu 53. Maddesi’nde disiplin suçları kapsamında yapılmıştır. Burada hangi etik ihlallerin uyarı, kınama, maaştan kesme, vs. kapsamında olduğu disiplin bakımından düzenlenmiştir. Söz konusu kanunun 1982’de çıktığı göz önüne alınırsa, etik ihlal düzenlemelerinin erken bir tarihte yapıldığı anlaşılmaktadır. Bu düzenlemeler esas itibarıyla üniversiteler düzeyinde etik ihlal vakalarını ele almanın yasal altyapısını oluşturmaktadır.

Ancak, etik ihlal yönetiminin Türkiye’nin gündemine gelmesi Yükseköğretim Kurulunun 29.08.2012 tarihli kararı ile kabul edilen Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi ile olmuştur. Bu Yönerge, daha sonra 21 Aralık 2016 Tarih ve 238 Sayılı toplantısı ile Üniversitelerarası Kurul Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi adını almış ve yürürlüğe girmiştir.

Etik ihlalleri doğrudan düzenleyen üçüncül mevzuat niteliğindeki ÜAK Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi’dir. Yönerge, nelerin etik ihlal sayılacağına ilişkin madde madde düzenlemede bulunmaktadır. Eğer Yönerge’nin yürürlüğe geçiş tarihi, Türkiye’nin etik ihlal yönetiminin kurumsal olarak başlangıcı kabul edilirse, ABD’de bir kurum olarak ortaya çıkışından 26 yıl sonra transfer edildiği söylenebilir.

Etik ihlal vakalarının yönetimi doçentlikle sınırlı da olsa merkezi düzeyde yapılandırılması ve daha da önemlisi etik ihlal vakalarının ihbarı ve cezalandırmasını Türk akademik çevrelerinin gündemine taşınması nedeniyle başlangıç noktası olarak alınması daha doğru olacaktır. 1986 öncesi dönemde, ABD’de benzer bir durum vardır. Etik ihlal vakalarının yönetimi üniversiteler düzeyinde ele alınmaktadır ve bu haliyle yeterince gündem oluşturmamaktadır. Ne zaman ki federal düzeyde kurumsallaşmaya gidildi, o zaman artan bir ilgi ve faaliyet başlamış oldu.

Türkiye’nin Etik Yönerge düzenlemesi AB düzeyindeki düzenleme tarihiyle de yakın ilişkilidir. AB’de 2011’de çıkarılan The European Code of Conduct for Research Integrity (the Code)’den hemen sonra Türkiye’ye 2012’de transfer edilmiştir. AB içerisindeki yayılım mekanizması (diffusion mechanism) (Zilber, 2006, 2008; Davis ve Greve, 1997; Strang ve Meyer, 1993) üye ülkeler arasında büyük

benzerlikler göstermektedir. YÖK tarafından kabul edilen Yönerge, AB Kod’unda olduğu gibi temel etik ihlaller olarak kabul edilen sahtecilik, çarpıtma ve intihalin ötesine geçerek diğer etik ihlal formlarını da kapsamına almaktadır. Ancak 2017’de Kod’un revize edilmesiyle eklenen yenilikler Yönerge’de yer almamaktadır. Örneğin, yayınların içeriğinin oluşturulmasında veya taslağının hazırlanmasında AI veya otomatik araçların kullanımını gizlemek de AB Kod’unda etik ihlal olarak görülürken Yönerge’de yer verilmemektedir.

Söz konusu Etik Yönerge çıkmadan önce etik ihlal vakaları disiplin soruşturması kapsamında ele alınmaktaydı. Yönerge’nin yürürlüğe girmesinden sonra etik ihlal vakaları, doçentlik başvuru süreci hariç yardımcı doçentlik ve öncesi ve profesörlük ve sonrasında üniversiteler bünyesinde oluşturulan inceleme ve soruşturma komisyonları marifetiyle yürütülmeye başlandı. Doçentlik diploması ÜAK tarafından verildiği için doçentlik başvuru sürecinde şikâyete konu olan etik ihlal iddiaları münhasıran ÜAK Genel Sekreterliği bünyesinde kurulan kurul/komisyonlar marifetiyle yürütülmektedir. Akademik kariyerin sadece doçentlik başvuru süreciyle sınırlı merkezi bir etik ihlal inceleme ve soruşturma otoritesinin oluşturulması Türkiye’ye özgüdür. Bunun doğal bir sonucu olarak Türkiye’ye özgü diğer bir durum, etik ihlal tanım farklılığına dayanmamaktadır. Farklılık, etik ihlali başvuru sürecindeki prosedürel hususlarla, puanlamayla, sistemsel sorunlarla, sınıflandırma beyanlarıyla vs. ilişkilendirmiş olmasıdır. Söz konusu başvuruyla ilişkili prosedürel vs. hususlar Yönerge’de açık uçlu tanımlanan maddeler (yalan ve yanıltıcı beyan; bir doçent adayından beklenmeyen davranış) üzerinden yapılmaktadır. Üçüncü önemli bir farklılık, Türkiye’de ÜAK tarafından etik komisyonlar aracılığıyla yürütülen etik ihlal soruşturmalarında görev yapan komisyon üyelerinin yarı zamanlı olarak çalışmasıdır. Etik ihlal şikâyetleri 3 ayrı komisyonda (fen, sağlık, sosyal) 9 (daha önce 7) üye tarafından ve oylama usulüyle yürütülmektedir. Daha önce, komisyonlarda çalışan ve sabit kadrolu olan hukukçular bulunmaktaydı. Bunlar şikâyet dosyalarının tekemmülüne yardımcı olmaktadır. Ancak daha sonra söz konusu sabit kadrolu hukukçu desteği kaldırıldı. Mevcut durumda yarı zamanlı komisyon üyeleri tarafından süreç yönetilmektedir. Her yıl artan etik ihlal şikâyet sayısı göz önüne alındığında yarı zamanlı görev yapan üyelerin bu işi yapmaya kısa bir süre ayırdıkları söylenebilir.

Türkiye’deki etik ihlal kurumunun (düzenleme ve yönetiminin) ABD ve AB’den en önemli farkı, geniş kapsamda “araştırma etiği” olarak değil, dar kapsamda “etik ihlal” ile sınırlı olmasıdır. Transfer yapılan kaynak ülkelerinde sadece kural koymakla yetinilmemekte, etik ihlalleri önleyici çalışmalara değinilmekte, teşvik edilmekte ve yapılmaktadır. Bunun başında da eğitim, konferans, işbirliği gelmektedir. Türkiye’de ise kural koyma ve buna göre cezalandırma var, ancak önleyici düzenlemeler ve çalışmalar neredeyse yoktur. Kaynak ülkelerde merkezi kuruluşlar sadece doçentlikle sınırlı değil, araştırma ve yayın sürecinin her aşamasına ilişkin düzenleme ve çalışmalar yapmaktadır. Türkiye ise, bunu doçentlikle sınırlı yapmaktadır. Kaynak ülkelerde asıl araştırma etiği ve etik ihlal gözetimi üniversitelerin sorumluluğuna bırakılmakta ve bunlar tarafından yapılmaktadır. Türkiye’de ise üniversiteler oldukça pasif durumdadır. Kaynak ülkelerde bilimsel araştırmalara fon sağlayan, yayınlayan paydaşlar bilimsel etik ve ihlallerin yönetiminde önemli bir rol oynarken Türkiye’de destekleyici ve dergi yayıncılarının rolü oldukça düşüktür. Örneğin, kaynak ülkelerde etik ihlal içeren makalelerin çekilmesi (retraction) önemli bir yaptırım olarak uygulanırken Türkiye’de neredeyse görülmemektedir. Kaynak ülkelerde mesleki birlikler araştırma etiği ve araştırma ihlallerinde önemli bir rol oynarken Türkiye’de bu daha az etkilidir. Yine belirtmek gerekir ki, kaynak ülkelerde sosyal kontrol bilimsel araştırmaların güvenilirliği ve ihlalleri (basın ve yayın kuruluşları, halkın duyarlılığı) mekanizmaları aktif rol oynarken Türkiye’de daha az etki göstermektedirler.

Kısaca, bilimsel araştırmalara ve bilgiye güveni sağlama üst amacına matuf olan bilimsel etik, bilimsel bilgi üreticileri (araştırmacılar), yayıncıları ve faydalanıcıları dikkate alınarak her bir paydaşın (stakeholder) beklentilerini karşılayacak ilke, kural, standart vs. geliştirmeyi ve bunlara uygun hareket etmeyi içerecek geniş kapsamda içerikte ilerlemiştir. Bu bağlamda, kaynak ülkelerde araştırma etiğinin “geliştirilmesine” ağırlık verilirken Türkiye’de araştırma ve yayın etik ihlallerinin “cezalandırılması” odağa alınmaktadır. Bu çerçevede, kaynak ülkelerde araştırma etik ilkeler, bilgilendirmeler, yönlendirmeler, teşvikler vs. ön plana çıkarılırken Türkiye’de etik kurallar, disiplin ve cezalandırmalar öne çıkmaktadır. Bu durum, Türkiye’deki bilimsel etiğe ilişkin bakışın ve kurumsal uygulamaların kaynak ülkelere göre önemli düzeyde farklılık arz ettiğini göstermektedir. Uygulamaların niteliğine bakıldığında uygulamalara şekil veren alan düzeyindeki kurumların ve kurumsal mantıkların da kaynak ülkelerle Türkiye arasında farklı şekillerde oluşmuş olabileceği dikkat çekmektedir. Kaynak ülkeler olan

ABD’de alan daha çok bilim ve piyasa mantıklarının etkileşimine göre, İngiltere’de yine bilim ve akademik mantığa göre şekillendirirken Türkiye’de bürokratik devletçi mantık daha ağır basmaktadır. Bu şekilde, Türkiye’de etik ihlal meseleleri araştırma niteliğinin geliştirilmesine yönelik ilkelere çok tanımlı bürokratik kurallara uyulup uyulmadığına göre değerlendirilmektedir.

Etik İhlal Kararları ve Türleri

Tablo 1: Temel alanlara göre etik ihlal şikayet başvuru ve karar sayısı

YIL	TEMEL ALAN	ETİK KARAR	ETİK KARAR MADDE SAYILARI
2021	Fen ve Mühendislik Temel Alanı (143)	Etik Karar Yok: 94	Tek Maddeli: 30 İki Maddeli: 15 Üç Maddeli: 4
		Etik Karar Var: 49	
	Sağlık ve Spor Temel Alanı (223)	Etik Karar Yok: 140	Tek Maddeli: 50 İki Maddeli: 27 Üç Maddeli: 5 Beş Maddeli: 1
		Etik Karar Var: 83	
	Sosyal ve Güzel Sanatlar Temel Alanı (168)	Etik Karar Yok: 103	Tek Maddeli: 37 İki Maddeli: 18 Üç Maddeli: 6 Dört Maddeli: 3 Beş Maddeli: 1
		Etik Karar Var: 65	
2021 Toplam (534)	Etik Karar Yok: 337	Tek Maddeli: 117 İki Maddeli: 60 Üç Maddeli: 15 Dört Maddeli: 3 Beş Maddeli: 2 Toplam: 197	
	Etik Karar Var: 197		
2022	Fen ve Mühendislik Temel Alanı (158)	Etik Karar Yok: 113	Tek Maddeli: 24 İki Maddeli: 18 Üç Maddeli: 2 Dört Maddeli: 1
		Etik Karar Var: 45	
	Sağlık ve Spor Temel Alanı (170)	Etik Karar Yok: 100	Tek Maddeli: 44 İki Maddeli: 19 Üç Maddeli: 4 Dört Maddeli: 3
		Etik Karar Var: 70	
	Sosyal ve Güzel Sanatlar Temel Alanı (236)	Etik Karar Yok: 155	Tek Maddeli: 56 İki Maddeli: 16 Üç Maddeli: 8 Dört Maddeli: 1
		Etik Karar Var: 81	
2022 Toplam (564)	Etik Karar Yok: 368	Tek Maddeli: 124 İki Maddeli: 53 Üç Maddeli: 14 Dört Maddeli: 5 Beş Maddeli: 0 Toplam: 196	
	Etik Karar Var: 196		
2023	Fen ve Mühendislik Temel Alanı (251)	Etik Karar Yok: 195	Tek Maddeli:35 İki Maddeli:19 Üç Maddeli:2
		Etik Karar Var:56	
	Sağlık ve Spor Temel Alanı (249)	Etik Karar Yok: 142	Tek Maddeli:76 İki Maddeli:28 Üç Maddeli:3
		Etik Karar Var: 107	
	Sosyal ve Güzel Sanatlar Temel Alanı (272)	Etik Karar Yok: 165	Tek Maddeli:80 İki Maddeli:14 Üç Maddeli:11 Dört Maddeli:2
		Etik Karar Var: 107	
2023 Toplam (772)	Etik Karar Yok: 502	Tek Maddeli: 191 İki Maddeli: 61 Üç Maddeli: 16 Dört Maddeli: 2 Beş Maddeli: 0 Toplam: 270	
	Etik Karar Var: 270		

GENEL TOPLAM: (2021-2023 Yılları Arasında Hakkında Etik İhlal Şikayetinde Bulunulan Kişi Sayısı)	1870	Etik Karar Yok: 1207 (%65)	Tek Maddeli: 432 (%65)
		Etik Karar Var: 663 (%35)	İki Maddeli: 174 (%26)
			Üç Maddeli: 45 (%7)
			Dört Maddeli: 10 (%1.5)
			Beş Maddeli: 2 (%0.3) Toplam: 663

Tablo 2: Alanlara göre etik ihlal alınan madde ve madde sayısı

MADDE	TEME L ALA N	TEK MADDE			İKİ MADDE			ÜÇ MADDE			DÖRT MADDE			BEŞ MADDE		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
4-1-a İntihal	Fen	2	1					1	1							
	Sağlık	2			1							1		1		
	Sosyal	2	11	7		2	3		2	3	1		1		1	
4-1-b Sahtecilik	Fen					1				1						
	Sağlık								1							
	Sosyal									1	1					
4-1-c Çarpıtma	Fen	1				2										
	Sağlık													1		
	Sosyal	1									1					
4-1-ç Tekrar Yayım	Fen	4	3	5	4	5	7	1	2	2		1				
	Sağlık	7	3	2	13	4	1	3	1	1						
	Sosyal	5	11	6	4	8	5	2	5	5	1		1		1	
4-1-d Dilimleme	Fen		2	3	2	2	1		1							
	Sağlık	5	3	6	4	4	6	3	1			2				
	Sosyal	3	4	3	4		3		1	1	1					
4-1-e Haksız Yazarlık	Fen	7	3	5	6	6	2	3		2		1				
	Sağlık	13	7	14	8	6	9	3		2		3		1		
	Sosyal	5	1	5	2	1	1	3	4	5	1		2		1	
4-2-a Desteği Belirtmemek	Fen		1		1	2										
	Sağlık				1	1	1									
	Sosyal															
4-2-b İzinsiz Kullanmak	Fen															
	Sağlık															
	Sosyal															
4-2-c Hasta Haklarına Riayet Etmeme	Fen															
	Sağlık											1				
	Sosyal															
4-2-ç Biyomedikal Klinik	Fen	2			1			1								
	Sağlık		4	2		3	3		1			1				
	Sosyal															
4-2-d İzinsiz Paylaşma	Fen															
	Sağlık															
	Sosyal															
4-2-g İzinsiz Veri yayımlama	Fen															
	Sağlık		1						1	1						
	Sosyal				1											
4-2-ğ Hayvanlara Ekolojiye Zarar Verme	Fen	3			2			1								
	Sağlık	1	6	6		8	8		2	1		1				
	Sosyal	7			2			1								
4-2-h Bilgilendirm e Yükümlülüğ üne Uymama	Fen				1											
	Sağlık															
	Sosyal															
4-2-ı Gizliliğe Riayet Etmeme	Fen															
	Sağlık															
	Sosyal															
4-2-j Yalan ve Yanıltıcı Beyan	Fen	11	14	19	6	11	17	4	1	3		1				
	Sağlık	16	12	37	16	5	16	2	3	2		2		1		
	Sosyal	12	16	48	13	11	8	6	5	8	3		2		1	
	Fen				4	3	4									

4-2-k Doçent Adayından Beklenmeyen Tutum	Sağlık	1	1		5	5	5	2	1	1		1		1		
	Sosyal	1	2	2	4	1	4	2	4	5	1		1			
4-2-l Hakemli ve İndeksli Olmayan	Fen			2	2	3	7	1				1				
	Sağlık	5	7	9	6	2	5	2	1	1						
	Sosyal	1	10	9	6	9	4	3	3	5	2				1	
Madde 6 Etik Ceza Alan Eseri Beyan Etmeme	Fen					1			1							
	Sağlık						2									
	Sosyal				1			1								

Toplam 960

Tablo 3: Yıllara göre ve toplam etik ihlal formları (maddelere göre etik ihlal sayısı)

MADDE	YILLAR			TOPLAM
	2021	2022	2023	
4-1-a İntihal	10	19	14	43
4-1-b Sahtecilik	1	2	2	5
4-1-c Çarpıtma	4	2	0	6
4-1-ç Tekrar Yayın	45	44	36	125
4-1-d Dilimleme	22	20	23	65
4-1-e Haksız Yazarlık	52	33	47	132
4-2-a Desteği Belirtmemek	2	4	1	7
4-2-b İzinsiz Kullanmak	0	0	0	0
4-2-c Hasta Haklarına Riayet Etmeme		0	0	0
4-2-ç Biyomedikal Klinik	4	9	6	19
4-2-d İzinsiz Paylaşma	0	0	0	0
4-2-g İzinsiz Veri yayımlama	1	2	1	4
4-2-ğ Hayvanlara Ekolojiye Zarar Verme	17	17	15	49
4-2-h Bilgilendirme Yükümlülüğüne Uymama	1	0	0	1
4-2-ı Gizliliğe Riayet Etmeme	0	0	0	0
4-2-j Yalan ve Yanıltıcı Beyan	90	82	160	332
4-2-k Doçent Adayından Beklenmeyen Tutum	21	18	22	61
4-2-l Hakemli ve İndeksli Olmayan	28	37	42	107

Madde 6 Etik Ceza Alan Eseri Beyan Etmeme	2	0	2	4
GENEL TOPLAM	300	289	371	960

Türkiye örneğinde bunların sadece doçentlik başvuru süreciyle sınırlı sayılar oldukları dikkate alındığında, üniversiteler düzeyindeki etik ihlal kararları da hesaba katıldığında resmi sayının da çok yüksek çıkması beklenilir.

Yukarıda verilen analizlerden şu sonuçlar çıkarılabilir:

- 2021-2023 arası doçentlik başvuru sürecinde etik ihlal iddiasıyla hakkında şikayette bulunan toplam kişi (aday) sayısı 1870 ve doçentliğe başvuranların toplam sayısı ... (hakkında şikayette bulunan kişi sayısı/doçentliğe başvuran kişi sayısı)

Karşılaştırma: ABD ve Hollanda

- 2021-2023 arası toplam etik ihlal şikayet sayısı 1870, etik ihlal olmadığına ilişkin karar sayısı 1207 (% 65), etik ihlal olduğuna ilişkin karar sayısı 663 (% 35)'tür. Şikayetlerin yaklaşık 2/3'ü kredibil bulunmamıştır.

Karşılaştırma yapılan ülkelere (ABD ve Hollanda) göre hem etik ihlal iddiasıyla yapılan şikâyet sayısı hem de etik ihlal vardır kararı sayısı Türkiye'de yüksektir.

Bu rakamlara üniversiteler düzeyindeki vakaların dahil edilmediği ve 3 yıl ile sınırlı olduğu göz önüne alınırsa sayının ne kadar yüksek olduğu anlaşılacaktır.

- 2021-2023 yılları arası şikâyet sayısı, etik ihlal yoktur ve etik ihlal vardır karar sayısında değişim

Yıl	Şikayet Sayısı	Etik İhlal Yok	Etik İhlal Var
2021	534 (% 29)	337 (% 28)	197 (% 30)
2022	564 (% 30)	368 (% 30)	196 (% 30)
2023	772 (% 41)	502 (% 42)	270 (% 40)
Toplam	1870	1207	663

2023'te etik ihlalde bulunma iddiasıyla hakkında şikayette bulunulan kişi sayısında önceki yıllara göre % 10'luk bir artış var. Bu artış, doçentlik başvuru kriterlerinin değişmesi kararı nedeniyle başvuru sayısındaki artışla ilişkilidir.

- Tek maddeden (yayınlarında sadece 1 etik ihlal olduğuna karar verilen) ceza alan kişi sayısı 432 (%65), iki maddeden ceza alan sayı ise 174 (% 26)'dür. Üç ve üzeri maddeden ceza alan ise 57 (% 9). Etik ihlal fiili işleyenlerin yaklaşık % 35'i birden fazla etik ihlal fiili işlemektedir.
- Alanlara (fen ve mühendislik, sağlık ve spor, sosyal ve güzel sanatlar) göre başvuru sayısı ve etik ihlal var karar dağılımında bir fark yok.
- En çok gözlenen etik ihlal formu şunlardır:
 - Yalan ve yanıltıcı beyan: 332 (% 35)
 - Haksız yazarlık: 132 (% 14)
 - Tekrar yayım: 125 (% 13)
 - Hakemli/indeksi olmayan dergi: 107 (% 11)
 - Dilimleme: 65 (% 7)
 - Doçent adayından beklenmeyen tutum: 61 (% 6)
 - Hayvanlara ve ekolojiye zarar verme: 49 (% 5)

Açık ara en fazla gözlenen etik ihlal formu yalan ve yanıltıcı beyandır. Yalan ve yanıltıcı beyan içeriği açıkça tanımlanmamış bir etik ihlal formu olarak Yönerge'de yer almaktadır. Yalan ve yanıltıcı beyanların büyük çoğunluğu doçentlik başvuru süreciyle ilgili sınıflandırma, hesaplama, gizleme vs. gibi hususlarla ilgilidir. Bu madde, araştırma ve yayınlarla ilgili etik ihlal değil, başvuru süreciyle ilgili bir duruma işaret etmektedir. Bu tür bir etik ihlal, evrensel ve ulusal değil, sadece doçentlik başvuru süreciyle sınırlı beyanlarla ve çoğu zaman belirlenen prosedürlere uygun olmayan durumlardır.

- Evrensel olarak kabul edilen asıl etik ihlal fiilleri olan sahtecilik, çarpıtma ve intihal Türkiye'de de istisna olup vaka sayısı azdır (%...)

a. İntihal:	43 (% 4.4)
b. Sahtecilik:	5 (% 0.5)
c. Çarpıtma:	6 (% 0.6)

Karşılaştırma

ABD'de yapılan çalışmalar, araştırmaya katılan akademisyenlerin toplam sayısına kıyasla resmi olarak kaydedilen etik ihlal örneklerinin düşük olduğunu göstermektedir. 2000 yılında Steneck, federal hükümet tarafından 20 yıl boyunca onaylanan 200 etik ihlal vakası olduğunu belirtmektedir. Bu sayıyı araştırmacıların toplam sayısına (o zamanlar 2.000.000 olarak tahmin ediliyordu) bölündüğünde, yılda 100.000 araştırmacıda bir etik ihlalde bulunan araştırmacıya ulaşılır (Steneck, 2000). Başka bir ampirik çalışmada, Araştırma Bütünlüğü Ofisi (ORI), Halk Sağlığı Hizmeti (PHS) tarafından finanse edilen araştırmalarda bilimsel etik ihlal soruşturmasını inceledi ve 1992 ile 2002 yılları arasında 193 vakayı rapor etti (Reynolds, 2004). ORI'den daha yeni bir yıllık raporda (2012), 2011'de ele alınan suçlamalara kıyasla ele alınan suçlamalarda %56 artış olduğu belirtiliyor (2011'de 240 vakadan 423'e). Bununla birlikte, bu tür artışlar ölçülen davranışların tanımlarında olası değişiklikleri sorgulamayı düşündürmektedir. Yukarıda bahsedilen sayılar, ABD'de sahtecilik, çarpıtma ve intihal gibi yaygın kabul gören etik ihlal biçimlerinin sık sık meydana gelmediğini ve "tipik araştırma davranışının istisnaları" olduğunu ileri sürmektedir. (Anderson vd., 2013: 229). (s. 6) (aktaran, Fuster and Gutwirth, 2020: p. 15)

Hollanda gibi bazı ülkeler, veri erişimi düzeyinde istisnai niteliktedirler. Hollanda için rapor, kurumsal düzeyde (üniversiteler) ve yıllık raporlara dayanarak, resmi olarak 171 suçlama bildirildiğini belirtmektedir. Ancak aynı yıllık raporlara göre, bu suçlamaların yalnızca 69'unun kabul edilebilir bulunduğunu tespit etmektedir. Ulusal düzeyde, VSNU aracılığıyla toplanan resmi veriler, Ocak 2011'den bu yana Hollanda'da 65 kabul edilebilir suçlama olduğunu göstermektedir. Üniversite düzeyinde neden 69 vaka kabul edilebilir bulunurken, ulusal düzeyde sadece 65 vaka kaydedilmiş olduğu belirsizdir. Bu durum sadece zamanlama veya bazı vakaların kapatılmamış olmasının bir sonucu olabilir. Bir vakaya birden fazla kurumda işlem yapılması ihtimali tamamen dışlanmamıştır. Bu ulusal 65 kabul edilebilir vakadan 11'i veri sahtekârlığı veya uydurmasıyla ilgiliydi, 33'ü intihal içeriyordu ve 33'ü şüpheli araştırma uygulamalarıyla ilgiliydi. Sadece 22 vakaya dayalı ve 6'sı kısmen dayalı bulundu. (Fuster and Gutwirth, 2020: p. 15)

Ne zaman ki başvuru detaylı hale getirildi (2016) işte o zaman etik ihlal şikayetlerinde patlama yaşandı. Bunun nedeni açık: ülke pratikleri, kurallar, detaylar ön plana çıktı. Ülke pratikleri veya kurallar hiçbir ülkede olmayan, en detaylı etik ihlal listelerinde bile yer bulmayan ihlal türleri olarak soruşturmalara yön vermeye başladı. Detay odaklı şikâyet patlaması ve başvuru süreciyle ilgili ülke pratiklerinin çoğalmasının doğal sonucu olarak etik ihlal cezası alan kişi sayısında belirgin bir artış olmuştur. Buradaki temel sorun, ülke pratikleri ve detayların etik komisyon gündeminden çıkarılarak çözülmesidir. Bunlara doçentlik değerlendirmesinde yer alan üyeler puanlama yetkilerini kullanarak çözmelidirler. Türkiye mevcut durumda, etik komisyonun değil, jürinin işini yapar hale gelmiştir. Bu misyon çatışmasının ülkeye maliyeti oldukça yüksektir. Yalan ve yanıltıcı beyan "torba maddeleri" somutlaştırılarak torba olmaktan çıkarılmalıdır. Bu torba maddeler en fazla cezanın verildiği maddeler haline gelmiştir.

TARTIŞMA

A. Çarpıtılmış İndirgemecilik

Batı'da 'araştırma ve yayın etiği ihlali' daha geniş bir kategori olan 'araştırma etiğinin' bir alt alanı olarak anlaşılmaktadır. Onun için etik ihlal, araştırma etiği/bütünlüğü ile beraber ele alınmaktadır. Buna karşın, Türkiye'de etik ihlal adeta araştırma etiğinden bağımsız olarak ele alınmaktadır. Bu durum, iki tür perspektife veya bakış açısına işaret etmektedir: Birincisi araştırma etiğini geliştirmeye odaklı pozitif bakış; ikincisi, etik ihlalleri cezalandırmaya yönelik negatif bakış. Batı'da etik ihlal, araştırma 'bütünlüğüne' zarar veren bir istisna olarak ele alınmaktadır. Esas olan araştırma etiğidir. Etik ihlal, istisnai bir sapmadır. Buna karşın Türkiye'de, araştırma etiği esas alınmadan araştırma ihlali ele alındığından ihlal adeta bilimsel faaliyetin bir parçası olarak görülmektedir.

Türkiye örneğinde, odağın araştırma etiğini geliştirmekten etik ihlallerin cezalandırılmasına kaydığını görüyoruz. Bu odak kayması, paradigmatik bir değişim olarak değerlendirilebilir. Çünkü söz konusu perspektif, ana sorunun (araştırma etiğini geliştirme-etik ihlalleri cezalandırma) değişimi, faaliyet kapsamının (etik ihlali, araştırma etiğinden sapmalar anlamına gelen etik ihlalleri de içine alan daha geniş kapsamlı bir husus olması yerine ana hususlara yer vermeden dar kapsamda etik ihlaller ile sınırlı hususlara odaklanma) değişimi, ...Bunun bir sonucu olarak, uygulamalar, araştırma ve yayın etiği, araştırma ve yayın etik ihlallerinin cezalandırılması olarak anlaşılmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, araştırma etiğinin gerektirdiği, eğitim ve geliştirme perspektifi yerine mevzuatsal/yasal/prosedürel bir bakış egemen olmaktadır. Uygulamada ise, bunun bir sonucu olarak araştırma etiğini geliştirici stratejiler oluşturmak ve hayata geçirmek ve böylece etik ihlalleri önlemek yerine etik ihlallerin kapsamını sürekli yorumlarla (içtihatlarla; örneğin başvuru şartını sağlamayanlar tekrar başvurursa etik ihlale sevk edilir, doçentlik başvuru beyannamesini detaylandırarak prosedürel ihlaller tanımlama veya ... Mart ayı etik komisyonuna yazılan yazı) genişleterek daha fazla kişiye ceza verme yönünde genişlemelere gitmekle sonuçlanmaktadır.

Daha da önemlisi, yerleşik hale gelen bu Türkiye'ye özgü kurumsal mantık veya bakış açısı bağlayıcı hale gelmiştir. Zaman içerisinde söz konusu prosedürel bakış daha da ayrıntılandırılmıştır. Burada ilginç bir durum görülmektedir: etik ihlal yönetiminin amaçlamadığı bir alanda kullanılması veya etik ihlalin asıl amacından uzaklaşarak başka bir amaca hizmet edecek hale getirilmesi. Araştırma bütünlüğü, esas itibarıyla, araştırmaların kalitesini ve güvenilirliğini artırmaya yönelik pozitif bir açıdan ele alır.

1. Bilimsel etik ilke ve kurallara uymayı en üst öncelik haline getirmek, araştırma ve yayınların bilimsel anlayış, standart, ilke ve kurallara uygun yapılmasını teşvik etmek; bu konuda ilgilileri eğitmek
2. Araştırmaların kalitesini artırmak. Araştırmalarımızın kalitesini artırmak için daima çaba içerisinde olmak.
3. Araştırmaların güvenilirliğini artırmak ve böylece bilimsel ilerlemenin istikrarını temin etmek. Bilimsel bilginin güvenilir bir şekilde üretilmesine ve yayılımına en üst derecede özen göstermek, hassas davranmak
4. Araştırmaların şeffaflığını artırmak. Araştırma zayıflıklarına, eksikliklerine işaret etmek ve onların tekrarlanmaması için çalışmak
5. Karşılıklı güven (bizim ürettiğimiz bilimsel bilgiye olan güven ve başkalarının ürettiği bilimsel bilgiye bizim güvenimiz) sağlamak
6. Karşılıklı anlama ve birlikte büyüme. Diğer bilim insanlarının çalışmalarını anlama, bizim çalışmalarımızın diğer bilim insanları tarafından doğru anlaşılmasını sağlama ve böylece karşılıklı diyalogu artırma ve birlikte bilimsel ilerlemeye katkı sağlama
7. Bilimsel etik ihlallerine asla tolerans göstermemek. Diğer araştırmacı ve ilgili çevrelerle etik temelde ilişki geliştirmek ve etik olmayan önerilere "hayır" diyebilmek. Paydaşlarla etik dışı ilişkilere girmemek/kapalı olmak. Hak etmediği kazanımlara (yazarlık, hediye, fikri mülkiyet vs.) kapalı olmak
8. Diğer paydaşlara (araştırmacılara, içinde yaşadığı topluma, insanlığa, yayıncılara, okuyuculara) karşı sorumluluk duygusu ve davranışı içinde hareket etmek
9. Çevreye zarar vermemek

Ancak Türkiye'de örnek alınan Batı ülkelerinden farklı olarak bir anlayış ve uygulama pratiği geliştirilmiştir. Araştırma bütünlüğü, araştırma felsefesi, yöntemi, süreci vs. açılarından geniş bakarken bilimsel araştırma etiği araştırma ve yayın ihlallerine disiplin ve ceza açısından bakar.

Bu farklar şöyle sıralanabilir:

1. Araştırma bütünlüğü yerine araştırma yayın ihlaline odaklanma (anlayış farklılığı/çarpıtılmış indirgemecilik): Kurumsal sapmalarda sapmalar. Bunun nedeni, ulusal düzenleme ve pratikleri. Esasen sapma, düzenlemelerin de dışına çıkarak doçentlik başvuru süreciyle ilgili hususların etik ihlal kapsamında değerlendirilmesi kurum mantığının evrenselden yerele doğru önemli bir sapma geçirmesine neden olmaktadır.
2. Diğer önemli bir fark, Batı ülkelerinde ÜAK gibi merkezi bir otoritenin olmaması ve doçentlik süreciyle ilgili yaygın etik ihlallerin gündeme gelmemesi. Doçentlik sürecinde jüri üyelerinin yapması gerekeni, etik komisyonların görev alanına dahil edilmesi, evrenselden yerel doğru diğer önemli bir sapma nedeni olmuştur.

3. Üçüncü önemli bir fark, Batı ülkelerinde etik ihlal ekosisteminin olması ancak Türkiye’de bu sistemin oluşmaması. Ekosistemin oluşması kamu, sivil toplum kuruluşları, finansal destekleyici kuruluşlar, üniversitelerin kendi düzenlemeleri, dergiler, forumlar, platformlar, kongreler vs. yaygın bir ağın ve canlı bir atmosferin olmasına yol açmaktadır. Türkiye’de ise çok dar bir alanda (neredeyse doçentlik başvuru süreciyle sınırlı) bir değerlendirme yapılmaktadır. Bu durum evrensel yerele bir kurumsal mantık indirgemeciliğinin yaşanmasındaki önemli dinamiklerden biri olmuştur.

Doçentlik Başvuru Merkezli Etik İhlal Yönetimi

Doçentlik diploması veren UAK, diplomanın kredibilitesi açısından etik ihlallere bakmaktadır. Bu bir ölçüye kadar makul karşılanabilir. Ancak, etik ihlalleri büyük ölçüde prosedürel hususlara bağlaması, evrensel uygulamalardan radikal bir kopuşa yol açmıştır. Artık amaç, araştırma ve yayınların çekirdek ve biraz daha genişletirsek sorgulanabilir etik ihlaller bakımından ele alınması amacından uzaklaşarak doçentlik sürecinde yapılan hatalar, yanlış ve yalan beyanlar, bir doçent adayına yakışmayan davranışları tespit ve cezalandırma amacına yönelik olmaktadır.

Burada ulusal kurumsal mantığın şekillenmesin yol açan önemli bir dinamik, üniversitelerin ‘özgür’ bırakılması yerine ‘kontrol edilmesi’ gereken kurumlar olarak görülmesidir. Yükseköğretim sektörünü düzenleyen 2547 sayılı yasanın felsefesine, lafzına ve merkezîyetçi tanımlamasına yerleşik kontrolcü ve müdahaleci bakış etik ihlale de sirayet etmiştir. Araştırmacıları merkezden kontrol eden ve müdahale eden bir düzenleme ve yapı inşa edilmiştir.

Özgür bırakma, ademi merkezîyetçi yönetim, araştırma etiği ve bütünlüğü, istisnai olarak görme, çekirdek hususlarla sınırlı (FFP) ihlal kapsamı ile kontrol edilmesi gereken bir tehdit olarak görme, merkezîyetçi yönetim, araştırma etiğinden kopuk ele alma, yaygın bir davranış olarak görme ve prosedürel hususlarla kapsamı genişletme tamamen iki farklı kurumsal mantığın oluşmasına yol açmıştır. Görünüşte benzerlik gösteren bu kurumsal mantıklar, aslında büyük farklılıklar göstermektedir. Pratikleri, işleyişleri, süreçleri, düzenlemeleri, sonuçları vs. bakımlarından biçimsel benzerlikleri yerine fonksiyonel farklılıklara yol açmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de etik ihlal doçentlik başvuru süreciyle birlikte ele alındığından prosedürel kısımların ayrıntısına ilişkin hatalar, eksiklikler, yanlış ve yalan beyanlar, eksik beyanlar vs. gibi etiğin ana veya çekirdek hususlarıyla ilgili olmayan detaylara boğulması nedeniyle, etik yönetiminin oluşturduğu kurumsal mantık ve bu mantığın yönettiği süreç, gelişmiş Batı ülkelerinden oldukça farklı bir duruma işaret etmektedir.

Bu durum gelişmekte olan ülkelerin, gelişmiş ülkelere göre çok daha fazla ayrıntıcı, prosedürel, cezalandırıcı bir duruma yol açmıştır. Bu anlamda, gelişmekte olan ülkelerde etik ihlal yönetiminin ‘abartıldığı’ ve ‘detaylara dalarak’ amacından saptığı görülmektedir.

1. Türkiye’nin daha evrensel etik ihlal tanımı ve yaklaşımı benimsemesi gerekmektedir. Etik ve Teknik ayrımı yapması şarttır. Araştırma ve yayınlarla ilgisi olmayan, başvuru süreçleriyle ilgili hususlarda etik ihlal cezası verilmesi evrensel uygulamalarla uyumlu değil ve dolayısıyla Türkiye’ye özgü görünmektedir. Başvuru süreçleriyle ilgili sınıflandırma, puanlama, beyan vb. hususlar etik ihlal kapsamında değil, jüri üyelerinin sorumluluğunda ele alınmalıdır.
2. Doçentlikle sınırlı etkin bir etik değerlendirme yerine her aşama için etkin gözetim süreçleri geliştirilmelidir.
3. Etik ihlalin sonuçları etkin uygulanmalıdır (makaleyi geri çekme, yazar düşürme, vs.)
4. Ülke pratiklerinden kaynaklı sorunların sıklığından hareket ile daha fazla açıklama ve uyarı sunulmalıdır.
5. Muhakkak araştırma etiği, genel eğitimin bir parçası haline getirilmelidir. Özellikle de lisansüstü çalışmalarda.
6. Etik ihlallerin ne olduğuna ilişkin bilgi eksikliğinin yanı sıra belirsizlikler bulunmaktadır. Belirsizlikleri açığa kavuşturacak düzenlemeler yapılmalıdır.

7. Ağır etik ihlaller oldukça istisnai olmalarına rağmen hafif etik ihlaller oldukça yaygındır. Bu hafif ancak yaygın ihlallerin üzerine daha fazla gitmek, tolerans göstermemek ve en önemlisi de eğitim, mentörlük, hakemlik gibi süreçlerde daha fazla çalışma yapmak ülkenin araştırma kalitesine önemli ölçüde olumlu yansıtacaktır.
8. Türkiye’de açık şekilde, etik ihlalleri “cezalandırma” yönünde bir yoğunlaşma vardır. Etik ihlallerin nedenleri ve daha önemlisi etik ihlalleri önleyici çalışmalar hemen hemen hiç bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- AEA (2017) The European Code of Conduct for Research Integrity: Revised Edition. Berlin: All European Academies. https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/other/hi/h2020-ethics_code-of-conduct_en.pdf
- Barca, M. ve Ceyhan, S. (2023), Gelişmiş Ülkelerden Gelişmekte Olan Ülkelere Politika Transferi Ne Kadar Etkilidir? Türk kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Örneği, 31. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, pp. 652-665, İstanbul, Türkiye, Ekim.
- Brainard, J. & You, J. 2018, What a massive database of retracted papers reveals about science publishing's 'death penalty' Better editorial oversight, not more flawed papers, might explain flood of retractions, Science (25 Oct).
- Dhakal, R. K., (2016), Editorial: Responsible Practice of Research: Safeguarding Research Integrity and Publication Ethics, Journal of Education and Research, Vol. 6, No. 2, pp. 1-11.
- Davis, G.F and Greve, H.R., 1997, Corporate Elite Networks and Governance Changes in the 1980s, American Journal of Sociology, 103, 1: 1-37.
- DiMaggio, P.J., (1983), State Expansion and Organizational Field, In R. H. Hall and R.E. Quinn (eds.) Organizational Theory and Public Policy, pp. 147-161, Beverly Hills, CA: Sage.
- DiMaggio, P.J. and Mullen, A.L., 2000, Enacting Community in Progressive America: Civic Rituals in National Music Week, 1924, Poetics: Journal of Empirical Research on Literature, the Media, and the Arts, 27: 135-162.
- European Science Foundation and Office of Research Integrity. [Last accessed March 21, 2014] Science Policy Briefing: Research Integrity: Global Responsibility to Foster Common Standards.2007. http://www.esf.org/fileadmin/Public_documents/Publications/SPB%2030%20Research%20Integrity.pdf
- European Science Foundation, All European Academies. [Last accessed March 21, 2014] The European Code of Conduct for Research Integrity. 2011. http://www.esf.org/fileadmin/Public_documents/Publications/Code_Conduct_ResearchIntegrity.pdf
- Faaliyet Raporu Raporu, 2021, T.C. Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı.
- Faaliyet Raporu Raporu, 2022, T.C. Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı.
- Faaliyet Raporu Raporu, 2023, T.C. Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı, (Yaymlanmamış).
- Fanelli, D. (2009). How Many Scientists Fabricate and Falsify Research? A Systematic Review and Meta-Analysis of Survey Data. PLoS ONE, 4(5), 1-11.
- Fang, F. C., Steen, R. G. and Casadevall, A. (2012). Misconduct accounts for the majority of retracted scientific publications. PNAS, 110(3), 17028-17033.
- Friedland, R. and Alford, R., 1991, Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions, In W.W. Powe and P.J. DiMaggio (eds.) The New Institutionalism in Organizational Analysis, pp. 232-263, Chicago: University of Chicago Press.
- Fuster, G.G. and Gutwirth, S., 2016, Promoting Integrity as an Integral Dimension of Excellence in Research, Final Report on the Incidence of Misconduct, Printeger, Workpackage 3, (This project

- has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No. 665926).
- Godecharle, S., Nemery, B. & K., (2014). Heterogeneity in European research integrity guidance: relying on values or norms?, *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics*, 9(3):79-90.
- Helgesson, G · William Bülow, W., (2023). Research Integrity and Hidden Value Conflicts, *Journal of Academic Ethics*, 21:113–123.
- Jacob, M.A., 2016, On the Scope And Typology Of 'Research Misconduct': The Gaze of The General Medical Council, 1990-2015, pp. 1-27.
- Jourdan, J. Thorton, P.H. and Durand, R., 2011, Liability of Logic Foreignness and Institutional Deference in the French Film Production Industry, 1987-2008, Paper Presented at Strategic Management Society, Miami, FL.
- Khajuria, A. and Agha, R., 2014, Fraud in scientific research – birth of the Concordat to uphold research integrity in the United Kingdom, *Journal of the Royal Society of Medicine*, 107(2) 61–65.
- Lerner, A., 2018, Inspector General Office of Inspector General National Science Foundation, Research Integrity Challenges: NSF OIG'S Perspective.
- Lounsbury, M., 2007, A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds, *Academy of Management Journal*, 50: 289-307.
- Lytton, H., 1996, 'This is How It's Always Been Done': The Treatment of Academic Misconduct in Canada', *The Canadian Journal of Sociology*, 21: 223-231.
- Magalhães, S, 2024, Ethics and Integrity in Research: Why Bridging the Gap Between Ethics and Integrity Matters, *Journal of Academic Ethics* 22:137–147.
- Montreal Statement on Research Integrity in Cross-Boundary Research Collaborations (2013) 3rd World Conference on Research Integrity, 5–8 May 2013, Montreal, available at: <https://wcrif.org/montreal-statement/file>
- Resnik D.B, Neal T., Raymond, A., Kissling, G., 2015, Misconduct definitions adopted by U.S. research institutions. *Accountability in Research*, 22(1):14– 21.
- Resnik, D.B., Rasmussen, L.M., and Kissling, G.E., 2015, An International Study of Research Misconduct Policies, HHS Public Access, Author Manuscript Account Res. Author manuscript; available in PMC 2015 May 30.
- Resnik, D. B. and Master, Z., 2013, Policies and Initiatives Aimed at Addressing Research Misconduct in High-Income Countries, *PLOS Medicine*, 10(3)
- Sarwar, U., 2012, Marios Nicolaou¹, Fraud and deceit in medical research, *Journal of Research in Medical Sciences*, November, pp. 1077-1079.
- Singapore Statement on Research Integrity (2010) 2nd World Conference on Research Integrity, 21–24 July 2010, Singapore, available at: <https://wcrif.org/guidance/singapore-statement>
- Strang, D.A. & Meyer, J.W., (1993). Institutional Conditions for Diffusion, *Theory and Society*, 22, 4: 487-511.
- UKRIO (2009) Code of practice for research. London: UK Research Integrity Office available at: <https://ukrio.org/publications/code-of-practice-for-research/>
- UK U. The Concordat to Support Research Integrity (online). See <http://www.universitiesuk.ac.uk/highereducation/Documents/2012/TheConcordatToSupportResearchIntegrity.pdf> (last checked 2 July 2013).
- Thorton, P.H., Ocasio, W. and Lounsbury, M., 2012, The Institutional Logics Perspective. A New Approach to Culture, Structure and Process, United Kingdom:Oxford University Press.

- Thorton, P.H., 2004, *Markets from Culture: Institutional Logic and Organizational Decision in Higher Education Publishing*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Travis, K., 2008, Recent conference addresses research integrity on global scale, *Journal of the National Cancer Institute*, Jan 2;100(1):7-10.
- Veronika Krisničan, V. Gaižauskaitė, I. Bülow, W., Dlabolova, D.H. and Bjelobaba, S., 2024, Transition from Academic Integrity to Research Integrity: The Use of Checklists in the Supervision of Master and Doctoral Students, *Journal of Academic Ethics* 22:149–161.
- Zilber, T. B., 2002, Institutionalization as an Interplay Between Actions, Meanings and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel, *Academy of Management Journal*, 45, 1: 234-254.
- Zilber, T. B., 2006, The Work of the Symbolic in Institutional Processes: Translations of Rational Myths in Israel Hi-Tech., *Academy of Management Journal*, 49: 279-301.
- Zilber, T. B., 2008, The Work of Meanings in Institutional Processes and Thinking, İçinde R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Anderson ve R. Suddaby (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, pp. 151-169, Thousand Oaks, CA: Sage.

DIŞ TEKNOLOJİ EDİNİMİNDE TAKIM OLUŞTURMA ÇALIŞMALARINI STRATEJİK BİR BAKIŞ AÇISINI GEREKTİRİR Mİ? KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRME

Prof. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU
Başkent Üniversitesi, okany@baskent.edu.tr

ÖZET

Çalışmanın temel motivasyonu, teknoloji yönetiminin önemli bir işlevi olan teknoloji ediniminin kuramsal dayanakları bağlamında örgütün stratejik bir bakış açısına sahip olması gerekliliğinin tartışılmasıdır. İç ve dış edinim olarak iki ana eksen altında toplanan teknoloji edinimi, örgütlerin kaynak bağımlılığını, yetenek ve becerilerini dolaylı ve direkt olarak etkilemektedir. Çalışma kapsamında odaklanılan dış teknoloji ediniminde (DTE), örgütün sahip olmak istediğı teknolojiyi dışarıdan edinme stratejik bir bakış açısıdır. Ancak, bu stratejiyi uygularken edinim sürecinde oluşturulacak takımların veya grupların hangi kriterlere göre seçilmesi gerekliliğı önem arz etmektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmada uzman kişilerin görüşlerine analiz edilmiş, edinilecek teknolojinin düzeyi yükseldikçe bu teknolojinin edinimi için oluşturulan grupların yeknesaklık düzeylerinin yükseldiğı, daha düşük düzey teknolojilerde bu yeknesaklığın sağlanamadığı ve teknik becerilerin yüksek olduğı meslek grupların ön plana çıktığı görülmüştür. Tüm sonuçlar kendi kavramsal çerçeveleri kapsamında detaylı bir şekilde tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Teknoloji Yönetimi, Teknoloji Edinimi, Dış Teknoloji Edinimi (DTE), Stratejik Yönetim,

GİRİŞ

Teknolojinin son zamanlarda örgütsel çalışmaların her alanına girmesine rağmen, teknoloji yönetiminin yeni bir yaklaşım olarak ele alınması ve değerlendirilmesi doğru bir yaklaşım değildir. Aksine, çok disiplinli çalışmaları sıkça ele alan teknoloji yönetimi kökenlerini 1960'lı yıllara kadar da dayandırmaktadır. Teknoloji yönetimi, kuramsal olarak teknik bağlamda daha baskın değerlendirilse de aslında örgütün sahip olduğı maddi olan ve olmayan kaynakların, yeteneklerin, örgütte çalışan bireylerin bilgi ve becerilerinin de yönetimiyle de yakından ilgilidir. Bu bağlamda, teknoloji yönetiminin dinamiklerine odaklanıldığında sahip olduğı işlevlerin örgüt performansına dolaylı veya doğrudan etki ettiğı ilgili alan yazın tarafından kabul edilen bir durumdur. Hatta, teknoloji yönetiminin temel çalışma alanlarına bakıldığında örgüt kuramı ve stratejik yönetimle de ilişkilendirildiğı yapılan çalışmalarda görülen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu noktada çalışmanın önemli motivasyonu, teknoloji yönetiminin belki de en önemli işlevlerinden biri olan teknoloji edinimi konusuna odaklanmak ve edinim türlerinden bir olan dış edinim bağlamındaki araştırma sorularına kuramsal temellere bağılı kalarak cevaplamak olacaktır. Çalışma tarafından öne sürülen araştırma soruları kavramsal çerçeve kısmında yer almaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dış Teknoloji Edinimi (DTE)

Yazında stratejik bir karar olarak değerlendirilen dış teknoloji edinimi (DTE), örgütün iç teknoloji ediniminden anlamlı olarak ayrılmaktadır. “Örgütler neden teknolojiyi kendi iç imkanlarıyla değil de dışarıdan edinirler?” sorusu bu bağlamda önemlidir. Dış çevredeki algılanan rekabet koşullarına uyum sağlamak için teknolojinin örgüt içinde üretimi, gerekli Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Ürün-Geliştirme (Ür-Ge) faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, ürün ve hizmetler için prototiplerin üretilmesi iç edinim olarak değerlendirilmektedir. Ancak, teknolojinin örgüt içinde edinilemediğı durumlar söz konusu olduğunda, örgüte her anlamda katkı ve fayda sağlayacak farklı düzeylerdeki teknolojinin nasıl, hangi koşullar altında ve ne kimler tarafından edinileceğı konusu ilgili alan yazın tarafından tartışılan

bir konudur (Durrani, Forbes ve Broadfoot, 1999; Tsai, Hsieh ve Hultink, 2011). Gerek insan kaynağı gerek maliyet gerekse edinim koşulları dikkate alındığında doğru teknolojinin doğru koşullarda ve yöntemlerde örgüte kazandırmak için gerekli olan stratejik bakış açısının yanı sıra örgütün kaynak bağımlılığının tespit edilmesi örgütün yönetsel anlamda karar vermesini etkileyecektir.

Yazında, örgütün teknolojiyi dışarıdan edinme türleri farklı yazarlar tarafından ele alınmış ve her edinim türünün bir sürece bağlı faaliyetler bütünü olarak tanımlanmıştır. Edinilecek teknolojinin karakteristik özelliklerinin belirlenmesi, örgüte sağlayacağı avantajın neler olacağının saptanması, maddi desteklerin sağlanması, örgüt içine nakli ve örgüt içinde her türlü faaliyetler için kullanılmaya başlanması anlık bir durum olarak değerlendirilemez. Edinilecek teknolojinin özelliğine göre edinim süresinin firmanın performansı açısından değerlendirilmesi gerekliliği de ortaya çıkmaktadır (Fartash ve diğerleri, 2018). Elbette, temel bir teknolojinin edinimi ile kritik bir teknolojinin dış edinim süreci farklılık gösterecektir. Ancak, örgütün sahip olduğu kısıtlar, rekabette geri kalma, sektör payında gerileme gibi risklerden dolayı bu süreci kestirmek için gerekli fizibilite çalışmalarının yapılması bile ayrı bir zaman ve maliyet gerektirmektedir (Bauer, Endres, Dowling ve Helm, 2018; Saji ve Mishra, 2012) Bu aynı zamanda teknoloji transferini de içeren bir konudur. Ancak, teknolojinin edinimi ile teknolojinin transferi eş tutmak ve değerlendirmek doğru bir yaklaşım değildir. Teknoloji transferi daha çok teknolojiyi edinen örgütün teknoloji başka örgütlere aktarmasını ilgilendiren konudur (Zhang ve Gallagher, 2016; Ardito, Natalicchio, Messeni Petruzzelli ve Garavelli, 2018; Charmjuree, Badir ve Safdar, 2022) Dolayısıyla teknolojiyi transfer eden örgütlerle teknolojinin transfer edildiği örgüt arasındaki etkileşimler (bilginin, becerilerin ve yöntemler gibi) transfer süreciyle ilgili ancak ilgi alanları açısından kısmen de olsa farklılık göstermektedir (Varshney ve Jain, 2023; Varshney, 2024; . Yönetsel anlamda bakıldığında ise, dış edinim konusunda “Yap veya Satın Al” ve “Sakla veya Sat” kararları dış edinim için oldukça önem arz etmektedir. Bu her iki karar üst düzey yöneticilerini doğrudan etkilemekte stratejik planlamada ise önemli bir yer tutmaktadır. Hem yönetsel hem de idari bağlamda stratejik olarak değerlendirilen bu kararların hayata geçirilmesinde örgütün kendi varlıklarının ve sahip oldukları kabiliyetlerin dış edinim düzeyini de etkilediği bilinmektedir. Kararların alınmasında maliyet unsurunun finansal anlamdaki payı yüksektir. Ancak stratejik açıdan bakıldığında rekabetçi avantaj sağlayacağı da bilinmektedir.

İşte bu noktada, belki de esas önemli olan konu süreçleri yürütecek olan insan kaynağının yetkinliğidir. Dış teknoloji edinim türleri ele alındığında satın alma ve birleşmeler, lisans ve telif haklarını satın alıp kullanmak da birer edinim türü olarak tanımlanabilir. Ancak, çalışma tarafından araştırılmak istenen edinilecek teknolojinin teminin de örgütün sahip olduğu insan kaynağının yetkinliği ve bu yetkinliğin etkin kullanılmasında örgüte sağlayacağı faydanın neler olacağının tespit edilmesidir. Örneğin, dış edinim sayesinde örgütün edineceği bir “know-how” firmanın eksik kalan yeteneklerin geliştirilmesinde ve çekirdek yeteneklerin daha iyi bir şekilde tanımlanmasına katkı sağlayabilir. Katkıların örgüt içerisinde algılanması stratejik iş birimlerinin kendilerini geliştirmesi konusunda destek sağlayacaktır. Bu duruma paralel olarak dış edinimde edinimi sağlayacak insan kaynağının belirlenmesiyle birlikte, edinim sürecinde örgütte çalışanların edinilen teknolojiye uyum sağlaması gibi sorunlar doğal olarak ortaya çıkacaktır. Bu bağlamda araştırmanın cevaplamak istediği 2 temel araştırma sorusu bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır

Araştırma Sorusu 1: Teknolojiyi dışarıdan edinen örgütün oluşturacağı takımlarda hangi çalışanlar olmalıdır?

Araştırma Sorusu 2: Takımları oluşturacak çalışanların takımlardaki bulunma nedenleri nelerdir?

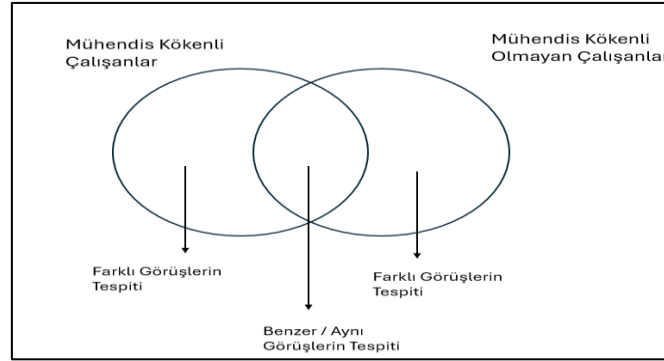
Dış Teknoloji Ediniminde Varlıkların ve Yeteneklerin Rolü

Yazında, teknoloji ürün ve hizmet üreten örgütlerin satın alma/alınma, birleşme, ortaklık kurma, hisse satın alımı, lisanslama, ortak Ar-Ge ve Ür-Ge faaliyetleri gerçekleştirme, üniversite-sanayi iş birlikleri ve örgütlerin fonlanması dış edinim türleri olarak değerlendirilirken (Chatterji, 1996), bu farklı edinim türlerinin örgütün mevcut yapısı, süreçleri, strateji ve ihtiyaçlarına uygun şekilde uyumlandırılması da tartışılmaktadır. Diğer yandan, dışarıdan edinilecek teknolojinin ediniminde teknolojinin sınıflandırılması, teknolojinin edinildiği sektörün yapısı ve teknoloji edinim kaynakları ayrı ayrı değerlendirildiğinde her bir kavramın kendi içerisindeki ilişki ağına bağlı dış edinim dinamikleri de değişecektir.

Konu dış teknoloji olunca, teknolojinin sınıflanmasına bağlı olarak teknolojinin dışarıdan ediniminde örgütün sahip olduğu yeteneklerin ve varlıkların ayrı ayrı düşünülmesi çok öngörülen bir durum değildir. Finansal bağlamın dışında, edinilecek teknolojinin özelliğine göre insan kaynağının ve yeteneklerin belirlenmesi yaklaşımı aslında stratejik bir planlama anlayışını da beraberinde getirecek, edinilecek teknolojinin sınıflandırılması edinim sürecini de dolaylı veya doğrudan etkileyecektir. Örneğin, Eurostat⁴'ın teknolojiyi kendi kriterleri (örneğin alınan patentlere göre) bakımından düşük (örn. Gıda, tekstil, deniz ürünler, mobilya imalatı), orta-düşük (kauçuk ve plastik ürün, ana metal sanayi, makine ve ekipmanların kurulumu ve onarımı vb.), orta-yüksek (kimyasal ürün, silah ve mühimmat, elektrikli teçhizat, tıbbi ve dişçilik araç gereç imalatı vb.) ve yüksek (temel eczacılık ürünleri, elektronik ve optik ürünler, hava taşıtları ve uzay araçları, yazılım ürünleri vb.) olarak tanımlaması teknolojinin standart olarak tanımlanması için bir kanıttır. Ayrıca, OECD⁵'nin sektörel olarak teknoloji düzeyleri de aynı sınıflama kapsamındadır. Teknik özelliklerine göre sınıflandırılan teknolojilerin edinim türlerinin de farklılaşacağı beklentisi yüksektir.

DTE için örgütün temel ve maddi kaynaklarından biri olarak değerlendirilen insan kaynağı dış edinim için gerekli bir değişken olarak ortaya çıkmakta, bu kaynağın nitelikleri, yetkinlikleri ve bilgi ve becerileri de önem kazanmaktadır (Leuta ve Pretorius, 2019; Çelik ve Uzunçarşılı, 2023). Farklı düzeylerdeki teknolojinin ediniminde özellikle edinim için gerekli ön araştırmanın yapılmasında nasıl bir insan kaynağı planlamasının yapılması kritiktir. İnsan kaynağını meslek gruplarına göre nasıl bir planlama yapılması edinimin etkili bir şekilde yürütülmesine imkân tanıyabilir. Ancak, tek bir meslek grubuna (örn. sadece mühendislere) odaklanmak ise edinim kriterlerinin tümüne hâkim olunamayacağı anlamına gelir. Bu bakımdan hem teknoloji sınıflandırmaları hem de insan kaynağının çeşitliliğine göre DTE'ye ait önermeler bütünü geliştirilebilir. Teknolojinin düzeyi yükseldikçe sahip oldukları özelliklerinin anlaşılması ve algılanması için daha teknik bireylerin olduğu bir takımın oluşturulması öngörülebileceği gibi daha düşük seviyede teknolojilerin ediniminde teknik ve daha yönetsel bağlama sahip bireylerin takımlar oluşturulması öne sürülebilir. Bu bağlamda, teknik yetkinliğe sahip çalışanlarla (örneğin mühendisler) daha yönetsel yetkinliğe sahip olan çalışanlar arasındaki takım oluşturma sürecinde takıma girecek çalışanların kimler olması gerekliliği konusundaki benzerlik ve farklılıkların tespiti çalışmanın hedeflediği en önemli konudur. Dolayısıyla, aşağıdaki gibi bir şeklin kavramsal çerçeve olarak öne sürülmesi mümkündür.

Şekil 2: Çalışmanın kavramsal çerçevesi



Böylesi bir kavramsal çerçevenin sınanması için ilgili yöntem ve aşamalar bir sonraki aşamada ele alınmış ve araştırma sorusunun değerlendirilmesi ve çözülmesi için detaylı bilgiler verilmiştir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Tasarımı

Veri Toplama Süreci ve Analiz Yöntemi

Çalışmanın hem araştırma sorularının cevaplanmasında, DTE'ne oluşturulacak takımların tespiti için bir soru formu oluşturulmuş ve farklı mesleklerden çalışanların doldurulması istenmiştir. Formda,

⁴ <https://ec.europa.eu/eurostat/web/metadata/classifications>, İnternet sitesi ziyaret tarihi: 21.01.2024.

⁵ <https://www.oecd.org/sti/msti.htm>, İnternet sitesi ziyaret tarihi: 21.01.2024.

çalışanların meslekleri, kurumdaki görevleri, kurumdaki çalışma süreleri ve toplam çalışma süreleri yer almaktadır. Soru formu çevrimiçi olarak oluşturulmuş ve dağıtılmıştır. Soru formu ilgili web sitesine yüklenmiş ve ilgili zaman aralığında cevaplar beklenmiştir. Yanıtlar pandemi sürecinde, yüz yüze görüşme imkânı çok kısıtlı olduğundan çevrim içi yöntemlerle toplanmıştır.

Belirlenen zaman aralığı sonucunda cevaplayanların görüşleri incelenmiş, doldurulmamış ve yarı doldurulmuş soru formları analiz kapsamına dahil edilmemiştir. Sorulara yöneltilen cevaplar çoklu cevap analiziyle (ÇCA, Multiple Response Analysis) analiz edilmiştir. ÇCA, cevaplayıcıların bir soruya birden fazla cevap vermesi durumunda cevapların verilen toplam cevaplara dağılımını inceleyen bir analiz türüdür. Cevaplayıcı, sorulan soruya açık uçlu olarak cevap verilmesi istendiğinde fikirlerini veya görüşlerini belirtmek için birden fazla cevap verebilir. Bu durumda, tüm cevaplayıcıların vereceği birden fazla cevap, verecekleri tek cevap sayısından fazla olacaktır. Ayrıca, bu analiz türü, nitel araştırma yöntemlerinden olan içerik analizi yönteminden temel olarak farklılık göstermektedir. ÇCA’da tema belirleme, temaların altında bulunan anahtar kelimelerin neler olduğu, kendi aralarındaki ilişkilerin nasıl belirlendiği çalışmaları yoktur.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Analizler için uygun bulunan 103 soru formu analiz edildiğinde cevaplayanlarının %46’sının mühendis, kurumda çalışma sürelerinin yaklaşık 10 yıl, toplam çalışma sürelerinin yaklaşık 17 yıl olduğu tespit edilmiştir. Hazırlanan soru formunda sorulan “Sizce kamuda / özel sektörde oluşturulacak teknoloji edinim takımlarında kimler olmalıdır? Nedenlerini belirtiniz” sorusunun ilk kısmı olan “kimler olmalıdır?”a toplamda 305 cevap verilmiştir. Verilen cevapların dağılımı ise Tablo 1’dedir. Tüm cevaplayanların verdiği cevapları incelendiğinde Mali Finans Uzmanı ve Ar-Ge Uzmanı / Yöneticisi cevapları toplam cevapların yaklaşık %18’ini; Teknik Alan Uzmanı / Teknisyen cevabı toplam cevapların yaklaşık %7 sini; Proje Yöneticisi / Sorumlusu ve mühendis cevapları toplam cevapların %6’sını oluşturmaktadır. Diğer dağılımlar yine Tablo 1’den incelenebilmektedir.

Tablo 1: Cevapların toplam cevaplar içinde dağılımı

Cevaplar	Toplam Cevap	Toplam Cevap İçindeki Yüzde Dağılım (%)
Mali Finans Uzmanı	54	17,70
Ar- Ge Uzmanı/Yöneticisi	53	17,40
Teknik Alan Uzmanı / Teknisyen	20	6,60
Proje Yöneticisi / Sorumlusu	19	6,20
Mühendis	17	5,60
Tedarik / Satın Alma / Uzman	15	4,90
İş Güvenliği Uzmanı	13	4,30
Psikolog / Sosyolog	10	3,30
IT / Bilişim Uzmanı	9	3,00
Hukukçu	8	2,60
Sektör / Temsilcileri	8	2,60
Teknoloji Yönetimi Uzmanı	8	2,60
Bilgisayar Sistem Yöneticisi	6	2,00
Kalite / Uzmanı	6	2,00
Stratejik Yönetim Uzmanı / Yönetici	6	2,00
Üretim Uzmanı / Mühendisi	6	2,00
İnsan Kaynakları Yön/Uzm.	4	1,30
Teknik / Üst düzey / Yönetici	4	1,30
Elektrik Elektronik Mühendisi	3	1,00
İstatistikçi	3	1,00
Satış / Pazarlama Uzmanı	3	1,00
Sistem Mühendisi	3	1,00
Tedarik Zinciri Uzmanı / Mühendisi	3	1,00
Yazılım Mühendisi	3	1,00
Akademisyen	2	0,70
Bilgisayar Sistemleri Uzmanı	2	0,70

Fikri Mülkiyet Patent Uzmanı	2	0,70
İnovasyon uzmanı	2	0,70
Makine Mühendisi	2	0,70
Yazılım Mühendisi / Uzmanı	2	0,70
Bilgisayar Mühendisi	1	0,30
Danışman	1	0,30
Eğitim Uzmanı	1	0,30
Endüstri Mühendisi	1	0,30
Halkla İlişkiler Uzmanı / Yöneticisi	1	0,30
İmalat Planlama Uzmanı	1	0,30
İş Analisti / İş Geliştirme	1	0,30
Koordinatör	1	0,30
ÜR-GE Mühendisi	1	0,30
Toplam	305	100,00

Tablo 2’de ise takımların kimlerden oluşmasına yönelik mühendis ve mühendis olmayanların verdikleri cevapların dağılımları ve her bir mesleğe verilen cevap sayısının o mesleğe ait toplam cevap sayısı içerisindeki yüzde dağılımları görülmektedir. Örneğin, DTE için oluşturulacak takımda “Mali Finans Uzmanı” olmalıdır cevabının %43’ünün; Ar-Ge Uzmanı / Yöneticisi cevabının %47’sinin, Teknik Alan Uzmanı / Teknisyen cevabının %20’sinin; Proje Yöneticisi / Sorumlusu cevabının %63’ünün mühendisler tarafından verildiği görülmektedir. Diğer tüm okumalar bu şekilde devam ettirilebilir. Yine toplam 305 cevap incelendiğinde %47’sinin mühendisler tarafından verildiği görülmektedir.

Tablo 2: Cevapların mühendis olan ve olmayanlara göre dağılımı

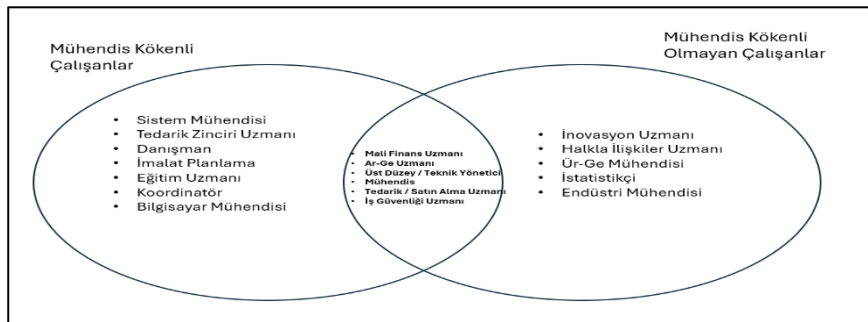
Cevaplar	Mühendislerin Verdiği Toplam Cevap Sayısı	Yüzde (%)	Mühendis Olmayanların Verdiği Toplam Cevap Sayısı	Yüzde (%)	Toplam Cevaplar	Toplam Yüzde
Mali Finans Uzmanı	23	43	31	57	54	100
Ar- Ge Uzmanı/Yöneticisi	25	47	28	53	53	100
Teknik Alan Uzmanı / Teknisyen	4	20	16	80	20	100
Proje Yöneticisi / Sorumlusu	12	63	7	37	19	100
Mühendis	8	47	9	53	17	100
Tedarik / Satın Alma / Uzman	8	53	7	47	15	100
İş Güvenliği Uzmanı	1	8	12	92	13	100
Psikolog / Sosyolog	6	60	4	40	10	100
IT / Bilişim Uzmanı	4	44	5	56	9	100
Hukukçu	1	13	7	88	8	100
Sektör / Temsilcileri	3	38	5	63	8	100
Teknoloji Yönetimi Uzmanı	8	100	0	0	8	100
Bilgisayar Sistem Yöneticisi	2	33	4	67	6	100
Kalite / Uzmanı	3	50	3	50	6	100
Stratejik Yönetim Uzmanı / Yönetici	4	67	2	33	6	100
Üretim Uzmanı / Mühendisi	5	83	1	17	6	100
İnsan Kaynakları Yön/Uzm.	1	25	3	75	4	100
Teknik / Üst düzey / Yönetici	2	50	2	50	4	100
Elektrik Elektronik Mühendisi	2	67	1	33	3	100
İstatistikçi	2	67	1	33	3	100
Satış / Pazarlama Uzmanı	2	67	1	33	3	100

Sistem Mühendisi	2	67	1	33	3	100
Tedarik Zinciri Uzmanı / Mühendisi	2	67	1	33	3	100
Yazılım Mühendisi	3	100	0	0	3	100
Akademisyen	0	0	2	100	2	100
Bilgisayar Sistemleri Uzmanı	1	50	1	50	2	100
Fikri Mülkiyet Patent Uzmanı	1	50	1	50	2	100
İnovasyon uzmanı	1	50	1	50	2	100
Makine Mühendisi	1	50	1	50	2	100
Yazılım Mühendisi / Uzmanı	1	50	1	50	2	100
Bilgisayar Mühendisi	0	0	1	100	1	100
Danışman	0	0	1	100	1	100
Eğitim Uzmanı	0	0	1	100	1	100
Endüstri Mühendisi	0	0	1	100	1	100
Halkla İlişkiler Uzmanı / Yöneticisi	1	100	0	0	1	100
İmalat Planlama Uzmanı	1	100	0	0	1	100
İş Analisti / İş Geliştirme	1	100	0	0	1	100
Koordinatör	1	100	0	0	1	100
ÜR-GE Mühendisi	1	100	0	0	1	100
	143	47	162	53	305	100

SONUÇ VE ÖNERİLER

Elde edilen bulgular kapsamında, kavramsal çerçevede öne sürülen şemanın doldurulmuş hali aşağıdaki Şekil 2’de gösterilmiştir. Şemada da görüldüğü gibi teknoloji edinim takımlarında hem mühendis hem de mühendis olmayanların ortak görüşleri olarak bulunması gerekenler, mali finans uzmanı, Ar-Ge Uzmanı, üst düzey teknik yönetici, mühendis, tedarik ve satın alma uzmanı ile iş güvenliği uzmanları şeklinde sıralanmıştır. Farklı görüşler ise yine Şekil 2’de yer almaktadır.

Şekil 2: Çoklu cevap analizi sonuçlarının kavramsal çerçeve içerisinde gösterimi



Çalışmanın bir diğer sorusu olan “Takımları oluşturacak çalışanların takımlardaki bulunma nedenleri nelerdir?” sorusunun analizi ileride yapılacak olan diğer çalışmalara bırakılmıştır. Ancak, verilen cevaplar değerlendirildiğinde 3 düzey tespit edilmiştir. Bunlardan birisi *yönetsel düzey*, ikincisi *teknik düzey*, üçüncüsü ise *teknik düzeydir*.

Birinci düzey olarak tanımlanan *yönetsel düzeyde*, teknoloji edinimini gerçekleştirecek olan takımın oluşturulmasının planlanması, koordinasyonun sağlanması ve denetlenmesi önemli bir durumdur. Sonuçta edinilecek teknolojinin örgüt içerisine uyumunun örgütte kattığı faydanın neler olduğunun veya olacağına tespiti yönetsel bir karar aşamasını gerektirmektedir. Edinilecek her teknolojinin karakteristik özellikleri hem sektör bağlamında hem de alt sektörler bağlamında birbirinden farklılık göstereceğinden fayda maliyet analizinin de mutlaka göz önünde bulundurulması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Yönetsel düzeye yönelik verilen cevaplara ait örnekler aşağıdaki gibidir.

Cevaplayıcı A: "Ekipteki Mühendis kadrolarına ilave olarak öncelikle bir Teknoloji Yönetimi Uzmanı olmalıdır. Edinimi planlanan teknolojinin olgunluk seviyesi ve teknoloji edinimi sürecinin yönetim planının yapılması için bu personele ihtiyaç olduğunu değerlendiriyorum. Ayrıca ekip içerisinde müzakereleri yönetmek için bir müzakere uzmanının bulunmasının faydalı olacağını değerlendiriyorum."

Cevaplayıcı "1. İş geliştirme uzmanı olmalıdır - Gerekli teknolojinin tam ve doğru olarak belirlenmesi için. 2. Kalite kontrol uzmanı olmalıdır. Edinilen teknolojinin ihtiyaçlara ne kadar uygun olduğunun, beklenen ve edinilen teknoloji arasında ne kadar uyumluluk olduğunun kontrol edilmesi gerekir. 3. Satın alma uzmanı olmalıdır – satın alma sürecinin doğru ve etkin yönetilebilmesi için..."

İkinci düzey olan **teknik düzeyde**, edinilecek teknolojinin ana ve alt bileşenlerinin edinimden önce mutlaka öğrenilmesi gerekliliği, örgüt içine uyumunda oluşabilecek sorunların ve bu sorunlara ilişkin önlemlerin ve acil müdahale planlarının nasıl tasarlanacağı, edinilen teknolojilerin olduğu gibi mi yoksa geliştirilebilir olduğunun tespit edilmesi gerekliliği vurgusu verilen cevapların ortak noktası olarak belirlenmiştir. Bu bulguya yönelik verilen cevaplardan bazı örneklerle şu şekilde sıralanabilir.

Cevaplayıcı C: "İdari ve teknik birimlerin ortak çalışması ve kurum hafızasına ve kurumda yapılan işlerin geneli hakkında fikir sahibi personelin özellikle katılımının sağlanması önemlidir. Projenin her aşamasında personelin sabit olması, edindiği bilginin önemini teşhis edip değerlendirebilecek ve aktarabilecek tecrübe ve analiz yeteneğine sahip olması önemlidir. Mesleki uzmanlığın dışında en önemlisi analitik düşünme becerisidir."

Cevaplayıcı D: "OSS ya da BSS için yapılacak alımlar için RFI ve RFP çalışmaları için sadece GM birimleri değil mutlaka sahadan da temsilci olması gerekir. Teknik birim değerlendirmesinde Kurumsal Mimari ekibinden, Entegrasyon ekibinden, PMO ofisinden, Talep Yönetimi ekibinden, İş Analisti, ve diğer teknik değerlendirmeyi yapabilecek teknik uzmanlığa sahip kişilerden oluşmalıdır"

Üçüncü ve son düzey olan **stratejik düzeyde**, edinilecek teknolojinin örgütün stratejik kararları üzerinde etkili olacağı, örgütün sektör içindeki rekabet düzeyini, rakiplerine karşı konumu, "Yap ya da Al" / "Sakla ya da Sat" kararlarının ne kadar kritik olduğu, bu kararların örgütün temel yeteneklerini ve bunun örgütün yaşamsal faaliyetlerini uzun dönemde etkileyeceği cevapları ortak görüşler olarak belirlenmiştir. Bu görüşlere yönelik cevaplardan bazıları aşağıdaki örneklerde verilmiştir.

Cevaplayıcı E: "Teknoloji Yönetimi uzmanı, Ar-Ge Yönetimi uzmanı, Patent uzmanı, Strateji Yönetimi uzmanı, Pazarlama uzmanı ve Mali işler uzmanı olmalıdır. Ayrıca söz konusu teknolojinin edinimi sonucu potansiyel kullanıcı birimlerin temsilcileri olmalıdır. Teknoloji ediniminde şirketin teknoloji yönetimi birimi teknoloji yol haritası ile uyum ve teknoloji trendleri açısından girdi sağlayacaktır. Şirketin stratejisi ile uyum gözetilmelidir."

Cevaplayıcı F: Kamuda mevcut durumda Bilgi İşlem Dairesi çalışanları talepte bulunurken bütçe imkanları çerçevesinde ödeme kararlarını Destek Hizmetleri Dairesi vermektedir. Strateji Başkanlığı ise planlama boyutunda rol oynamaktadır. Bu tür teknik konularda kamunun bu tür hizmetleri outsource etmesinin isabetli olacağını değerlendirmekteyim."

Çalışma, yukarıdaki verilen cevaplarla birlikte verilen tüm cevaplara yönelik yapılacak ek analizlerle genişletilerek, "neden" sorusu çok daha detaylı bir şekilde incelenmesi sayesinde genişletilebilir. Ayrıca çalışma, teknoloji edinimi konusunu kuramsal olarak desteklenmesi amacıyla kaynak bağımlılığı yaklaşımını da ele alarak zenginleştirilebilir. Kaynak bağımlılığı kuramı ile desteklenecek olan çalışma ele alınan tartışmalara zenginlik katacaktır.

KAYNAKÇA

- Ardito, L., Natalicchio, A., Messeni Petruzzelli, A., & Garavelli, A. C. (2018). Organizing for continuous technology acquisition: The role of R&D geographic dispersion. *R&D Management*, 48(2), 165-176.
- Charmjuree, T., Badir, Y. F., & Safdar, U. (2022). External technology acquisition, exploitation and process innovation performance in emerging market small and medium sized enterprises: the moderating role of organizational slack. *European Journal of Innovation Management*, 25(2), 545-566.
- Çelik, D., & Uzunçarşılı, Ü. (2023). Is the Effect of Organizational Ambidexterity and Technological Innovation Capability on Firm Performance Mediated by Competitive Advantage? An Empirical Research on Turkish Manufacturing and Service Industries. *SAGE Open*, 13(4), 21582440231206367.
- Durrani, T. S., Forbes, S. M., & Broadfoot, C. (1999). An integrated approach to technology acquisition management. *International Journal of Technology Management*, 17(6), 597-617.
- Leuta, S. P., & Pretorius, M. W. (2019). An analysis of the use of technology management activities for technology optimisation: a case in the banking industry. *South African Journal of Industrial Engineering*, 30(4), 30-43.
- Tsai, K. H., Hsieh, M. H., & Hultink, E. J. (2011). External technology acquisition and product innovativeness: The moderating roles of R&D investment and configurational context. *Journal of Engineering and Technology Management*, 28(3), 184-200.
- Varshney, M. (2024). To integrate or not? Understanding knowledge integration of target firm. *Cross Cultural & Strategic Management*. 31(1), 143-178.
- Zhang, F., & Gallagher, K. S. (2016). Innovation and technology transfer through global value chains: Evidence from China's PV industry. *Energy policy*, 94, 191-203.

KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU, YÖNETİCİYE GÜVEN VE BİREYSEL İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KARADİREK

Giresun Üniversitesi, gokhan.karadirek@giresun.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, kişi-örgüt uyumu, yöneticiye güven ve bireysel iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışma, nicel araştırma deseni kapsamında, ilişkiel tarama araştırmaları modeline göre tasarlanmıştır. Araştırma, bir fındık işletmesinin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama işlemi, araştırmacı tarafından kolayda örnekleme yöntemiyle 12-20 Şubat 2024 tarihleri arasında, 147 işletme çalışanıyla yapılan yüz yüze görüşmeyle toplanmıştır. Veriler, Jamovi yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Korelasyon analiziyle değişkenlerin arasındaki ilişki belirlenmiştir. Bulgular, kişi-örgüt uyumuyla yöneticiye güven, bireysel iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, kişi-örgüt uyumu ve yöneticiye güven ile bireysel iş performansının; görev performansı ve bağlamsal performans boyutu arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Öte yandan, bireysel iş performansının üretkenlik karşıtı iş davranışı boyutuyla kişi-örgüt uyumu ve yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu çalışmaya göre, yöneticiye duyulan güven ve bireysel iş performansı üzerinde kişi-örgüt uyumu önemli role sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Kişi-Örgüt uyumu, Yöneticiye güven, Bireysel iş performansı

GİRİŞ

Örgütsel sonuçları nedeniyle kişi-örgüt uyumu, akademisyenlerin ve yöneticilerin dikkatini çeken konulardandır. Kişi-örgüt uyumu, işe alım/istihdam görevlileri ve başvuru sahipleriyle ilişkilendirilmektedir (Han vd., 2015). Cable ve Judge'a (1997) göre, insan kaynağı istihdamından sorumlu görevliler, uyum duygusunu dikkate alarak örgüte ve işe uygun çalışanları örgüte kazandırmalıdır. Örgütler, işe başvuranların taleplerini, kişilik özelliklerini ve değerlerini dikkate alarak, kişi-örgüt uyumu hakkında değerlendirmede bulunarak, işgücü seçiminde bulunabilir (O'Reilly vd., 1991). Böylece iş başvurusunda bulunan potansiyel işgücü de kişi-örgüt uyumu bağlamında kendine uygun bir örgüt bulmuş olur (Saks ve Ashforth, 1997).

Kişi-örgüt uyumunun yapısı, temelde bireysel ve örgütsel değerlerin arasında bir uyumun varlığını gerektirir (Chatman, 1989). Han vd. (2015) göre kişi-örgüt uyumunun çalışanda oluşturduğu sahiplenme duygusu, bireylerin gönüllü olarak örgütü savunma isteğini ortaya çıkarabilir. Örgütsel hedeflerin başarılmasında çalışanlar, kendilerini daha fazla sorumlu hissedebilir. Dolayısıyla kişi-örgüt uyumunun bir psikolojik sahiplenme olduğu düşünülmekte (Han vd., 2015), psikolojik sahiplenmenin ise çalışanlarda ekstra rol davranışına ve daha yüksek performansa katkı yapacağı beklenilmektedir (Vandewalle vd., 1995). Sahiplenme duygusuyla karakterize edilen kişi-örgüt uyumunun çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkileri olduğu varsayılır. Kişi-örgüt uyumu teorisi, bireyler ve örgütler arasındaki paylaşılan değerlerin bireysel iş tatminine ve örgütsel hedeflere ulaşabilmeye ortam hazırladığını savunmaktadır (Chatman, 1991; Netemeyer vd., 1997). Nitekim, kişi-örgüt uyumunun görev/iş ve/veya bağlamsal düzeylerde örgütün performansını etkileyebildiği düşünülmektedir (Hoffman ve Woehr, 2006; Kristof-Brown vd., 2005; Liu vd., 2023). Ayrıca, yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumunun çalışanların arasındaki ilişkiyi geliştirebildiği, kişisel değer ve hedefleri daha yakın bir şekilde dengeleyebildiği, çalışanların güvenini artırabilme potansiyeli olduğu savunulmaktadır (Sekiguchi, 2007). Güven, örgüt içerisinde çalışma ilişkilerini olumlu yönde teşvik etmek ve arzulanmış örgütsel sonuçlara ulaşabilmek için olanaktır (Goris vd., 2003). Öyleki örgütsel güvenin boyutlarından yöneticiye duyulan güven, iş performansını, bunun dışında örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgütsel özdeşleşme gibi birçok örgütsel sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Morley, 2007; Sökmen ve Bıyık, 2016). Kristof'a (1996) göre kişi-örgüt uyumu örgütsel sonuçları, çalışma performansını (Tziner, 1987), prososyal davranışları (O'Reilly ve Chatman, 1986), işten ayrılma niyetini içerebilmektedir.

Bu çalışma, bir fındık işletmesindeki çalışanların görüşleri aracılığıyla kişi-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven ve bireysel iş performansı ile ilişkisini açıklamayı amaçlamaktadır. Genel olarak literatürde, kişi-örgüt uyumunun çalışanın iş performansı ve yöneticiye duyduğu güvenle ilişkisinin olabileceği varsaymaktadır. Bilimsel çerçevede, kişi-örgüt uyumunun ve yöneticiye duyulan güvenin çalışanın bireysel iş performansındaki rolü, farklı sektörlerde araştırılmaya değer bir konu olduğu düşünülmüştür.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kişi-Örgüt Uyumu

Kişi-örgüt uyumu, çalışanların sahip olduğu kişisel değerlerle örgüt içinde temsil edilen veya sahip olunan değerler arasındaki uyumdur (Chatman, 1989). Örgütsel değerlerle kişisel değerlerinin tutarlı olduğunu hisseden çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi örgütsel performansa katkı sağlayan olumlu davranışlar sergileyebilmektedir (Han vd., 2015). Çalışanların kişi-örgüt uyumuyla iş yapma tutumları arasında güçlü bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir (Cable ve Judge, 1996). Yüksek düzeydeki kişi-örgüt uyumunun, çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkiyi geliştirme, kişisel değer ve hedefleri daha yakın bir şekilde dengeleme, çalışanların güvenini ve anlayışını artırma potansiyeli vardır (Sekiguchi, 2007). Kişi-örgüt uyumu, kuruluşun çalışanların kararlarını tahmin etmesine yardımcı olan karar faktörleriyle yakından ilişkilidir (Cable ve DeRue, 2002). Kristof (1996), kişi-örgüt uyumunun iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılmadaki önemli bir varyansı açıklayabileceğini öne sürmektedir. Çalışanın örgütüyle uyumu, bireysel ve örgütsel düzeydeki başarıyı ve performansı doğrudan ya da dolaylı yollardan etkileyebilmektedir (Sökmen ve Bıyık, 2016). Kişi-örgüt uyumunun iş performansının yordayıcısı olduğu (Arthur vd., 2006) ve çalışanların görev performansına olumlu katkı yaptığı (Hoffman ve Woehr, 2006) belirlenmiştir. Kişi-örgüt uyumu, genel iş performansını artırabilmektedir (Hoffman ve Woehr, 2006). Turunç'a (2015) göre, kişi-örgüt uyumunun örgütsel performans üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Kişi-örgüt uyumunun, müşteri hizmetleri performansı ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedir (Lam vd., 2018). Liu vd. (2023), kişi-örgüt uyumunun çalışanların iş performansını tatmin ederek olumlu bir etki ortaya çıkaracağını, tersi bir durumda, kişi-örgüt uyumsuzluğunda ise çalışanların iş performansında düşüşe neden olacağını iddia etmektedir. Bireylerin iş performansı üzerinde kişi-örgüt uyumunun olumlu etkisi vardır (Cindiloğlu Demirel, 2019; Kılıç, 2010). Kişi-örgüt uyumu sağlanarak örgütsel performansı en üst düzeye çıkarabilmek mümkündür (Cable ve Judge, 1997). Öcel (2013) ve Kristof-Brown vd. (2005) çalışmalarında bağlamsal performansla kişi-örgüt uyumu arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Kim vd. (2013) ve Kristof-Brown vd. (2005), genel iş ve görev performansı ile kişi-örgüt uyumu arasında benzer ilişkinin olduğunu ileri sürmektedir. Kişi-örgüt uyumunun örgütsel güven veya boyutlarıyla ilişkisinin olduğu yönünde varsayımlar bulunmaktadır. Kişi-örgüt uyumuyla örgütsel veya amire güven arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Alfes vd., 2016; Cable ve Judge, 1996; Chatman, 1991; Kerse, 2021; Turunç ve Çelik, 2012). Kişi-örgüt uyumunun örgütsel güveni pozitif bir şekilde etkilemektedir (Kerse, 2021).

Yöneticiye Güven

Güven, sosyal sermayenin temel unsuru ve örgüt içerisindeki ilişkilerin birlikteliğini sağlayan ana yapıştırıcı gibidir (Yılmaz, 2005). Örgütsel güvenle ilgili teorilerde örgütsel güvenin birtakım boyutlardan oluştuğu düşünülmektedir. Yılmaz'a (2005) göre, örgütsel güven dört boyutludur ve bu boyutlardan biri yöneticiye güvendir. Yöneticiye güven, örgüt içerisindeki bireylerin genel güven duygusunu açıklamada kullanılan kavramlardır. Birçok çalışmada, astların yöneticisine güveni ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel güvenin bireysel iş performansı ile ilişkisini araştıran bir çalışmada, yeticiye güvenle çalışanların bireysel iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir (Turhan vd., 2018). Üst kademedekiler, astların performansında belirleyici role sahiptir (Kohli vd., 1998). Yöneticisine ya da üstlerine yüksek derecede güven duyan astların düşüncelerini ve hislerini açıkça ifade etme olasılığı daha yüksektir (Chong ve Law, 2016). Li ve Tan (2013) çalışmasında, yöneticiye duyulan güvenle iş performansı arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu, yöneticiye duyulan güvenin psikolojik erişilebilirlik ve psikolojik güvenlik yoluyla iş performansına olumlu katkı yaptığını ortaya koymaktadır. Ayrıca üstlerin etkisinin astların memnuniyetini, bağlılığını, öğrenmesini ve performansını arttırdığı savunulmaktadır (Kohli vd., 1998; Trempe vd., 1985; Johnson vd., 1985). Genel olarak araştırmalarda, örgütsel ya da

yöneticiye güvenin bireysel ve örgütsel performansla ilişkili olduğu ve performansa olumlu katkı yaptığı açıklanmaktadır. Ancak, bulguları yönünden örtüşmeyen çalışmalar da söz konusudur. Eren ve Hayatoğlu (2011), yöneticiye güvenle iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Zaheer vd. (1998), kişilerarası güvenle performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını, kişilerarası güveni yüksek bireylerin anlaşmazlıklarla yüzleşerek onları çözebileceğini öne sürmektedir.

Bireysel İş Performansı

Örgütsel anlamda bireysel iş performansı, örgütün hedefleriyle ilgili davranışlar veya eylemlerdir (Campbell, 1990). Bireysel iş performansında, öncelikle sonuçlara değil, işgücünün eylem veya davranışlarına odaklanılır (Koopmans vd., 2013). Bireysel iş performansının genel olarak üç boyutlu bir yapıyı temsil ettiği düşünülmektedir (Kaba ve Öztürk, 2021). Bunlar; görev ve bağlamsal performans, üretkenlik karşıtı iş davranışı biçimindedir. Rotundo ve Sackett (2002) görev performansının genellikle işin niceliği ve kalitesini, iş beceri ve bilgisini kapsadığını, resmi olarak işin bir parçası olduğunu ve teknik açıdan örgütün özüne katkıda bulunduğunu ifade etmektedir. Bağlamsal performans ise örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen; çaba gösterme, akran ve ekip performansını kolaylaştırma, işbirliği yapma ve iletişim kurma biçiminde davranışlardır (Borman ve Motowidlo, 1993; Koopmans vd., 2013; Rotundo ve Sackett, 2002). Üretkenlik karşıtı iş davranışı, bireylerin işe devamsızlığı ve görev dışı davranışlarıyla ilgili (Koopmans vd., 2011) ve örgütün refahına zarar veren davranışlardır (Rotundo ve Sackett, 2002).

Genellikle çalışanların bireysel iş performansı ile yöneticiye duyulan güven arasında olumlu bir ilişkinin olduğu, yöneticiye duyulan güvenin iş performansına katkıda bulunduğu iddia edilmektedir (Büte, 2011; Chong ve Law, 2016). Chong ve Law'a (2016) göre astların daha yüksek iş performansı sergilemesinde yöneticiye duyulan güvenin rolü söz konusudur. Goris vd. (2003) göre yöneticiye güven, genel iş performansı, performansın kalitesi ve miktarıyla olumlu ilişki içerisindedir. Ayrıca, bireysel iş uyumuyla iş performansı arasındaki ilişkide yöneticiye güven, düzenleyici rol üstlenmektedir. Çalışanların en yakınındaki amire duyduğu güvenle iş performansı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Huang, 2012).

Genel olarak teorik ve deneysel çalışmalar, kişi-örgüt uyumuyla örgütsel ya da yöneticiye duyulan güven, genel veya bireysel iş performansı arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu varsaymaktadır. Bu varsayımlar altında geliştirilen hipotezler şunlardır:

H1: Kişi-örgüt uyumu ile çalışanın bireysel iş performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H1a: Kişi-örgüt uyumu ile çalışanın görev ve bağlamsal performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H1b: Kişi-örgüt uyumu ile çalışanın üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında olumsuz bir ilişki vardır.

H2: Kişi-örgüt uyumu ile yöneticiye güven arasında olumlu bir ilişki vardır.

H3: Yöneticiye güven ile çalışanın bireysel iş performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H3a: Yöneticiye güven ile görev ve bağlamsal performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

H3b: Yöneticiye güven ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında olumsuz bir ilişki vardır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, nicel araştırma desenlerinden ilişkisel tarama araştırması modeline göre tasarlanmış kesitsel bir araştırmadır.

Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evreni, ulusal ve uluslararası düzeyde ticari faaliyette bulunan, Giresun'daki bir fındık işletmesidir. Örneklemi, fındık işletmesinin 147 çalışanı oluşturmaktadır. Örneklem grubu, fındık işletmesine ait 220 çalışan arasından kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Örneklem büyüklüğü, evreni bilinen durumlar yeterli ve asgari örneklem büyüklüğünün üzerindedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Katılımcıların çoğunluğunu kadın çalışanlardan oluşturmaktadır (%72,8). Bu durum, işletmenin kadın istihdamına öncelik verdiğini göstermektedir. Örneklemi oluşturanların büyük bölümü

%50,3'ü (74 kişi), 1-5 yıl arasında kıdeme sahiptir. Katılımcıların öğreniminin daha çok ilköğretim (%34,7) ve ortaöğretim/lise (%39,5) düzeyinde olduğu görülmüştür.

Veri Toplama Aracı

Veri toplama işlemi, toplam 34 sorulu bir veri toplama aracıyla gerçekleştirilmiştir. Bu soruların beşi “Kişi-Örgüt Uyumunu”, 12’si “Yöneticiye Güven” ve 14’ü ise “Bireysel İş Performansı” ölçeğine ait beşli Likert tipinde ifadelerdir. Kişi-örgüt uyumu ölçeği, çeşitli çalışmalardan (Cable ve Judge, 1996; Cable ve DeRue, 2002) yararlanılarak Yıldız (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Çalışanların yöneticisine duyduğu güveni tespit etmek için Yılmaz (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan bir ölçek (Daboval vd., 1994) kullanılmıştır. Bireysel iş performansı ölçeği, Koopmans vd. (2013) tarafından geliştirilen, Kaba ve Öztürk’ün (2021) Türkçeye uyarladığı üç boyutlu bir ölçektir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir ve geçerliği daha önce doğrulanmıştır. Veri toplama işlemi, yüz yüze anket tekniğiyle 12-20 Şubat 2024 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Analizi

Veriler, Jamovi istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçek maddelerinin çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasındadır. Dolayısıyla verilerin normal dağılımı söz konusudur (Tabachnick ve Fidell, 2014). Cronbach alfa (α) katsayıları bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Kişi-örgüt uyumu ($\alpha=.832$), yöneticiye güven ($\alpha=.938$) ve bireysel iş performansı ($\alpha=.736$) ölçeklere ilişkin maddeler kendi aralarında tutarlı (Nunnally ve Bernstein, 1994) ve güvenilir (Kayış, 2010). Yıldız (2013) kişi-örgüt uyumu için ($\alpha=.92$), Yılmaz (2005) yöneticiye duyulan güven için ($\alpha=.75$) ve Kaba ve Öztürk (2021) bireysel iş performansı ölçeği için ($\alpha=.80$) olarak ölçeklerin güvenilirlik katsayısını hesaplamıştır. Jamovi istatistik yazılımıyla ölçeklerin geçerliği test edilmiştir. Kişi-örgüt uyumu ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları [χ^2 (Ki-kare)=17.8; df(serbestlik derecesi)=5; $\chi^2/df= 3.56$; $p<.001$; CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)=.96; TLI(Tucker-Lewis Index)=.91 ve RMSEA(Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)=.069] olarak bulunmuştur. Yöneticiye güven ölçeği için hesaplanan faktör analizi sonuçlarının: [$\chi^2=173$; df=54; $\chi^2/df= 3.56$; $p<.001$; CFI=.91; TLI= .93 ve RMSEA=.074] olduğu belirlenmiştir. Üç boyutlu bireysel iş performansı ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları: [$\chi^2=211$; df=74; $\chi^2/df= 2.85$; $p<.001$; CFI=.97; TLI= .93 ve RMSEA=.078] şeklindedir. Uyum iyiliği kriterlerine göre (Karakaya Özyer, 2021; Tabachnick ve Fidell; 2014) bu sonuçlar, ölçeklerin faktör yapılarının geçerliğini doğrulamaktadır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkilerin büyüklüğü ve yönü, Pearson korelasyon katsayısı hesaplama tekniğiyle belirlenmiştir.

Tablo 1: Korelasyon analizi sonuçları

Değişkenler	\bar{x}	Ss	KÖU	YG	BİP	Gp	Bp	Ükid
Kişi-Örgüt Uyumunu (KÖU)	3,60	,863	$\alpha=.83$					
Yöneticiye Güven (YG)	3,98	,780	,643**	$\alpha=.93$				
Bireysel İş Performansı (BİP)	3,47	,460	,403**	,433**	$\alpha=.74$			
Görev performansı (Gp)	4,27	,632	,306**	,340**	,704**	$\alpha=.83$		
Bağlamsal performans (Bp)	3,60	,744	,412**	,441**	,893**	,457**	$\alpha=.74$	
Üretkenlik karşıtı iş davranışı (Ükid)	1,87	,692	-,101	-,123	,113	-,319**	-,076	$\alpha=.76$

Not: Gp, Bp ve Ükid bireysel iş performansına ait alt boyutlardır. **: $p<.01$

Korelasyon analizi sonucuna göre kişi-örgüt uyumu ile yöneticiye güven ($r=.643**$), bireysel iş performansı ($r=.403**$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p<.01$) ve pozitif yönlü bir ilişkiye ulaşılmıştır. Kişi-örgüt uyumu ile bireysel iş performansının boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, kişi-örgüt uyumu ile görev performansı ($r=.306**$), bağlamsal performans ($r=.412**$) arasında ve pozitif

bir ilişki bulunurken, üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>.05$). Ayrıca yöneticiye güven ile bireysel iş performansı ($r=.433^{**}$), bireysel iş performansının boyutları; görev performansı ($r=.340^{**}$) ve bağlamsal performans ($r=.441^{**}$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir ($p<.01$). Diğer taraftan yöneticiye güven ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bulgular; H1, H1a, H2, H3 ve H3a'nın kabul edildiğini göstermektedir. H1b ve H3b ise reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, bir fındık işletmesindeki çalışanların kişi-örgüt uyumuyla yöneticiye duyduğu güven ve bireysel iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırma sonuçlarına göre kişi-örgüt uyumu hem yöneticiye güven hem de bireysel iş performansı ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Kişi-örgüt uyumunun yöneticiye güven ve bireysel iş performansı ile ilişkisi olumlu ve orta düzeydedir. Bireysel iş performansının boyutlarıyla çalışanların kişi-örgüt uyumu arasında ilişki incelendiğinde, kişi-örgüt uyumunun bireysel iş performansı boyutlarından; görev performansı ve bağlamsal performans ile orta düzeyde, olumlu bir ilişkisi vardır. Diğer taraftan çalışanın kişi-örgüt uyumuyla bireysel iş performansının üretkenlik karşıtı iş davranışı boyutu arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Literatürde, kişi-örgüt uyumu ile örgüt ya da iş performansı arasında olumlu ilişkinin bulunduğu (Kristof, 1996; Lam vd., 2018; Li ve Tan, 2013; Turunç, 2015; Xiong vd., 2022), kişi-örgüt uyumunun bireysel iş performansını yordadığı (Arthur vd., 2006; Cindiloğlu Demirel, 2019; Kılıç, 2010; Sökmen ve Bıyık, 2016), görev performansı (Hoffman ve Woehr, 2006) ve bağlamsal performansa olumlu katkı yaptığı (Öcel, 2013; Kim vd., 2013; Kristof-Brown vd., 2005) ileri sürülmektedir. Aynı zamanda kişi-örgüt uyumunun örgüte güven ya da yönetici/amire güven ile olumlu ilişki içerisinde olduğu öne sürülmektedir (Alfes vd., 2016; Kerse, 2021; Turunç ve Çelik, 2012). Literatürde, bulguları yönünden bu çalışmayla örtüşmeyen çalışmalara rastlamak mümkündür. Bazı çalışmalarda kişi-örgüt uyumuyla bireysel iş performansı veya boyutları; bağlamsal performans, iş veya görev performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ifade edilmektedir (Alfes vd., 2016; Greguras ve Diefendorff, 2009; Han vd., 2015; Soltis vd., 2023).

Bu çalışmaya göre, çalışanların yöneticisi/yöneticilerine duyduğu güven ile bireysel iş performansı ve bireysel iş performansının iki boyutu; görev performansı ve bağlamsal performans arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkilerin orta seviyede bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Ancak, yöneticiye güvenle üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Genel olarak önceki çalışmalar, örgütsel ya da yöneticiye duyulan güven ile iş performansı arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu, yöneticiye duyulan güvenin bireysel iş performansında rolünün bulunduğu (Büte, 2011; Chong ve Law, 2016; Goris vd., 2003; Huang, 2012; Kohli vd., 1998; Li ve Tan, 2013; Turhan vd., 2018) açıklanmaktadır. Ancak, bulguları yönünden örtüşmeyen çalışmalar da söz konusudur. Eren ve Hayatoğlu (2011), Zaheer vd. (1998), yöneticiye veya kişilerarası güvenle iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca araştırma bulguları, kişi-örgüt uyumu ile bireysel iş performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin kısmi bir aracılık rolünün bulunduğunu ortaya koymaktadır. Kişi-örgüt uyumu ile görev performansı arasındaki pozitif ilişkide ise yöneticiye güvenin tam aracı bir rol üstlendiği görülmüştür.

Sonuç olarak, kişi-örgüt uyumunun bireysel iş performansına ve yöneticiye duyulan güvene olumlu katkı yapabileceği öngörülmektedir. Dolayısıyla işletme sahipleri ve yöneticiler, örgütsel ve bireysel iş performansı bağlamında kişi-örgüt uyumunu önemsemelidir. İstihdam aşamasında, iş talebinde bulunanların bireysel özelliklerinin işin niteliğine uyumlu olması gerektiği anlayışı, kişi-örgüt uyumunu kapsamalıdır. Böylece, örgüt içerisindeki çalışanların kişi-örgüt uyumunu artırmak, örgüt kültürü ve değerlerinin devamlılığını sağlamak daha olasıdır. Örgüt içerisindeki bireysel iş performansını artırabilmek için amirlerin/yöneticilerin astlarına güven veren iletişimde bulunmaları ve davranış sergilemeleri bir ihtiyaç görülmektedir. Bu çalışma, kişi-örgüt uyumunun ve yöneticiye güvenin çalışanların bağlamsal performansına olumlu katkısının görev performansına yapacağı katkıdan daha fazla olabileceğini göstermektedir. Bu sebeple örgüt yöneticileri, çalışanların bağlamsal performansında kişi-örgüt uyumu ve yöneticiye güvenin daha büyük rol sahibi olabileceğini göz önünde bulundurması gerekir.

Bu çalışmanın verileri, fındık ürünleri konusunda ticari faaliyette bulunan, bir özel sektör işletmesindeki çalışanların görüşleriyle sınırlıdır. Bulgular, sektörden yalnızca bir işletmeye ait çalışanların düşüncelerini yansıtmaktadır. Dolayısıyla araştırma bulguları genellenebilir değildir.

KAYNAKÇA

- Alfes, K., Shantz, A. ve Alahakone, R. (2016). Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance. *Personnel Review*, 45(6), 1323-1339.
- Arthur, W., Bell, S., Villado, A. ve Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: an assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786-801.
- Borman, W. ve Motowidlo, S. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. N. Schmitt, & W. Borman içinde, *Personnel Selection in Organizations* (s. 71-98). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Cable, D. ve DeRue, D. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875.
- Cable, D. ve Judge, T. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Cable, D. ve Judge, T. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.
- Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. M. Dunnette, & L. Hough içinde, *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Chatman, J. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, J. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-489.
- Chong, V. ve Law, M. (2016). The effect of a budget-based incentive compensation scheme on job performance: The mediating role of trust-in-supervisor and organizational commitment. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(4), 590-613.
- Cindiloğlu Demirel, M. (2019). Kişi Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerine Etkisi: Mutluluğun Aracılık Rolü. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 283-301.
- Daboval, J., Comish, R., Swindle, B. ve Gaster, W. (1994). A trust inventory for small businesses. *Proceedings of the Conference of the Business Trends and Small Business Trust South western Small Business Institute Association*, 1-5.
- Eren, S. ve Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına Ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(14), 109-128.
- Goris, J., Vaught, B. ve Pettit, J. (2003). Effects of Trust in Superiors and Influence of Superiors on the Association Between Individual-Job Congruence and Job Performance/Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 327-343.
- Greguras, G. ve Diefendorff, J. (2009). Different fits satisfy different needs: linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465-477.

- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: (5. Baskı) Seçkin Yayıncılık.
- Han, T.-S., Chiang, H.-H., McConville, D. ve Chiang, C.-L. (2015). A Longitudinal Investigation of Person-Organization Fit, Person-Job Fit, and Contextual Performance: The Mediating Role of Psychological Ownership. *Human Performance*, 28(5), 425-439.
- Hoffman, B. ve Woehr, D. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389-399.
- Huang, J.-T. (2012). Be Proactive as Empowered? The Role of Trust in One's Supervisor in Psychological Empowerment, Feedback Seeking, and Job Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 103-127.
- Kaba, N. ve Öztürk, H. (2021). Bireysel İş Performansı Ölçeğinin Türkçe Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 8(3), 293-302.
- Karakaya Özyer, K. (2021). Ölçek Geliştirme ve Güvenirlik Analizleri: Jamovi Uygulaması. *Türk Akademik Araştırmalar Dergisi*, 6(5), 1329-1384.
- Kayış, A. (2010). Güvenirlik Analizi (Reliability Analysis). Ş. Kalaycı içinde, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (s. 404-409). Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Kerse, G. (2021). A leader indeed is a leader in deed: The relationship of ethical leadership, person-organization fit, organizational trust, and extra-role service behavior. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 601-620.
- Kılıç, K. (2010). Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun çalışanların iş davranışlarına etkileri üzerine ampirik bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 20-35.
- Kim, T.-Y., Aryee, S., Loi, R. ve Kim, S.-P. (2013). Person-organization fit and employee outcomes: Test of a social exchange model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3719-3737.
- Kohli, A., Shervani, T. ve Challagalla, G. (1998). Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors. *Journal of Marketing Research*, 35(2), 263-274.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., De Vet Henrica, C. ve van der Beek, A. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-66.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. ve de Vet, H. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28.
- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. ve Johnson, E. (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.
- Lam, W., Huo, Y. ve Chen, Z. (2018). Who is fit to serve? Person-job/organization fit, emotional labor, and customer service performance. *Human Resource Management*, 57(2), 483-497.
- Li, A. ve Tan, H. (2013). What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 407-425.
- Liu, Y., He, Y. ve Cao, R. (2023). Does Person-Organization Value Fit Affect Job Performance of Post-90s Employees in China? A Moderated Mediation Model Based on Self-Determination Theory. *Sustainability*, 15(3), 1-13.

- Morley, M. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 109-117.
- Netemeyer, R., Boles, J., McKee, D. ve McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Öcel, H. (2013). Örgüt Kimliğinin Gücü, Algılanan Örgütsel Prestij ve Kişi-Örgüt Uyumu ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiler : Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28(71), 37-56.
- Rotundo, M. ve Sackett, P. (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.
- Saks, A. ve Ashforth, B. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel psychology*, 50(2), 395-426.
- Sekiguchi, T. (2007). A Contingency Perspective of the Importance of PJ Fit and PO Fit in Employee Selection. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 118-131.
- Soltis, S., Dineen, B. ve Wolfson, M. (2023). Contextualizing social networks: The role of person-organization fit in the network-job performance relationship. *Human Resource Management*, 62(4), 445-460.
- Sökmen, A. ve Bıyık, Y. (2016). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Bilişim Uzmanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 9(2), 221-227.
- Tabachnick, B. ve Fidell, L. (2014). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Turhan, M., Köprülü, O. ve Helvacı, İ. (2018). Örgütsel güven ile bireysel iş performansı arasındaki ilişki. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 47-55.
- Turuç, Ö. (2015). Stratejik Yönetim Örgütsel Performans İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(1), 16-30.
- Turuç, Ö. ve Çelik, M. (2012). İş tatmini-kişi örgüt uyumu ve amire güven-kişi-örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. *"İşGüç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 57-78.
- Tziner, A. (1987). Congruency issue retested using Fineman's achievement climate notion. *Journal of Social Behavior & Personality*, 2(1), 63-78.
- Xiong, C., Hu, T., Xia, Y., Cheng, J. ve Chen, X. (2022). Growth Culture and Public Hospital Performance: The Mediating Effect of Job Satisfaction and Person-Organization Fit. *International journal of environmental research and public health*, 19(9), 1-16.
- Yıldız, M. L. (2013). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, XXXIV(I), 153-173.

- Yılmaz, E. (2005). Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 567-580.
- Zaheer, A., McEvily, B. ve Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.

AKADEMİSYENİN ODA TASARIMI: "ÖZGÜRLÜK ALANIM BENİ TANIMLAR"

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Doruk MUTLU
Yozgat Bozok Üniversitesi, doruk.mutlu@yobu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Eşe YILDIRIM
Yozgat Bozok Üniversitesi, ese.yildirim@yobu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi A. Çiğdem ATA
Yozgat Bozok Üniversitesi, cigdem.ata@yobu.edu.tr

ÖZET

Günümüzde faaliyette bulunan birçok örgütte, çalışanlar vakitlerinin büyük bir kısmını ofislerinde geçirmektedir. Çalışan bireylerin ofis içerisindeki faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde sürdürebilmeleri bakımından çalışma alanlarının nasıl tasarlandığı önem arz etmektedir. Kimi örgütlerde bireylerin kendi çalışma alanlarını, tercihleri doğrultusunda tasarlayarak kişiselleştirmelerine izin verilmektedir. Bu çalışmanın amacı da akademik bir örgütte kendilerine ait bireysel çalışma odalarını kendi istekleri doğrultusunda tasarlama imkânına sahip olan akademisyenlerin perspektifinden çalışma alanlarının ne ifade ettiğinin yanı sıra nasıl ve neden kişiselleştirildiğinin anlaşılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda nitel bir desene sahip bir araştırma kurgulanmış ve bu bağlamda kendi çalışma odalarında kişisel özgürlük alanını oluşturmuş olan 22 akademisyenle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulardan akademisyenlerin kendi özgürlük alanları olan ofis odalarını kişisel eşya ve objelerini sergileyerek kişiselleştirdikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca akademisyenlerin çalışma odalarını kişiselleştirme sebeplerinin ardında kendileri için konforlu bir alan oluşturarak verimli çalışmanın yanı sıra bireysel kimliklerini yansıtan bir tasarımla kendilerini ifade ederek kimlik inşa amaçlarının olduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Oda tasarımı, Akademisyen ofisi, Kişiselleştirme, Tematik analiz

GİRİŞ

Fizyolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çalışan bireyler vakitlerinin çoğunu iş yerindeki ofislerinde geçirmektedirler (Sungur vd., 2017: 493; Yararel, 2019: s.142). Bir günde, uyku dışındaki toplam zamanlarının büyük kısmını ofislerinde geçiren insanların (Bodin Danielsson ve Theorell, 2019: 995; Sungur vd., 2017: 493) sağlıkları ve refahları ise o ortamdaki koşullardan etkilenebilmektedir. Çalışma eylemini kesintisiz, sorunsuz ve doğru bir şekilde yerine getirmek isteyen çalışanlar ofis içerisinde kendilerine ait bir düzen oluşturmak isterler. Çalışan tarafından oluşturulacak olan bu düzenin ise çalışan ile uyum içerisinde olması gerekmektedir. Bu uyum çalışanın iş ortamındaki motivasyon ve morali için oldukça önemlidir. Çalışanlar, ofisleri içerisinde yaptıkları bazı düzenlemeler ile burayı kişiselleştirirler ve kendi yaşantılarına uygun bir mekân oluşturmaya çalışırlar (Sungur vd., 2017: 493). Yedi farklı ofis tasarımında, 4.352 çalışan ile yapılan bir çalışmada ofis tasarımı ile iş tatmini, performans ve konfor arasındaki ilişki araştırılmış ve iş yerinin çalışanın refahı ve sağlığı için önemli olduğu sonucuna varılmıştır. (Bodin Danielsson ve Theorell, 2019: 995-996). Çevre psikolojisinin 1960'larda doğmasıyla beraber, fiziksel çevrenin zihinsel süreçlere, performansa, insan sağlığına ve davranışına etkisi psikologlar tarafından daha fazla ele alınan konular arasında yer almaya başlamıştır (Wells ve Thelen, 2002: 300-301).

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütlerde Tasarım ve Çalışma Alanlarının Kişiselleştirilmesi

Tasarım, bir objenin ya da maddi olmayan bir unsurun görünümünü şekillendirebilmek için insanın yaratıcılığını kullanabilmesidir (Kirillova vd., 2020: 31-32). Tasarım veya süsleme, bir mekânı anlamlı olarak göstermek için bir yapaylık ortaya koymak veya yapıyı ve işlevi ritüelleştiren bir desen dili olarak da görülebilir (Nelson, 1993: 5,6). Bir ortamın, kullanıcıları tarafından bilinçli ve kasıtlı bir şekilde,

kimliklerini yansıtabilecek biçimde değiştirilmesi ya da süslenmesine kişiselleştirme denir (Sundstrom ve Sundstrom, 1986). Kişiselleştirme, fiziksel bir nesneyi (örneğin bir ofisi) belli bir kişinin kimliği ile işaretleme fonksiyonuna sahiptir. Kişiselleştirme sayesinde çalışanlar bireysel kimlikleri ile ilgili ipuçları veren öğelerin sergilenmesi aracılığıyla çalışma alanlarının sınırlarını inşa edebilirler (Laurence vd., 2013: 146). Yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanların çoğunun çalışma alanlarını kişiselleştirdikleri; bu yolla, kendilerini ifade etme olanağı buldukları bilinmektedir (Wells ve Thelen, 2002: 302). Çalışma alanını bireysel objelerle kişiselleştirmek insanların duygularını, kişiliklerini, örgüt içindeki statülerini ve iş dışındaki grup üyeliklerini diğerlerine göstermeye hizmet eder (Scheiberg, 1990; Wells, 2000: 240). Birçok çalışan ofislerini kişiselleştirmenin alanı güzelleştirdiğini, stresle başa çıkmaya yardımcı olduğunu (Wells, 2000: 240) ve çevrelerini kontrol etmelerine imkân verdiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca kişinin çalışma alanını kendi ihtiyaç ve zevklerine uyacak şekilde düzenleyebilmesi, kişinin çalışma alanına duygusal bir bağ oluşturmaya neden olabilecektir. Ofislerini kişiselleştiren çalışanların hem iş yerine olan bağlılıklarının (Wells, 2000: 240) hem de örgütsel amaçlara olan bağlılıklarının arttığı (Scheiberg, 1990: 336; Wells ve Thelen, 2002: 302), çalışma ortamından memnuniyet ve iş tatmini düzeylerinin yükseldiği tespit edilmiştir (Sundstrom ve Sundstrom, 1986; Wells, 2000: 239,249). Wells (2000: 240) tarafından yapılan çalışmada, çalışma ortamını kişiselleştirme ile çalışanların fiziksel sağlık ve psikolojik refah seviyelerinin dolaylı olarak ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Çalışma alanını kişiselleştirmek sadece çalışanlara değil, örgüte de olumlu kazanımlar getirecektir. Kişiselleştirmeye izin veren örgütlerde çalışanların moralleri yüksek, personel devir oranı düşük ve örgütün sosyal iklimi olumlu olacaktır (Wells, 2000: 251; Wells ve Thelen, 2002: 302).

Oda/Ofis Kişiselleştirme

Ofis tasarımı ile çalışan tutum ve davranışları arasında kompleks bir ilişki olduğu anlaşılmış; ofis tasarımının bireysel kimlikleri, ruh halini ve yaratıcılığı da etkilediği bulunmuştur (Elsbach ve Bechky, 2007: 82). Çalışma ortamında mobilya, ışık, ses, hava kalitesi, ekipman, dekor, depolama ve düzen gibi birçok unsur, insan kaynaklarına göre daha az maliyetli ve daha şekillendirilebilir olduklarından çalışma alanını bireylerin ihtiyaç ve görevleriyle uyumlu olacak şekilde düzenlemek mantıklı olacaktır (Medsker, 2006: 666).

Çalışma alanını kendi tercih ve zevklerine uygun nesnelere kişiselleştiren çalışan, diğer bireylere bazı bilgiler sunmuş olur. Bu bilgiler o bireyin kişiliği ve kimliği hakkında çıkarımlar yapmada ve izlenimler oluşturmada fayda sağlayabilir (Khazanchi vd., 2018: 598). Küçük bilgi parçalarından yola çıkarak kimliklerimiz hakkında doğru ve güvenilir bilgiler elde edilebilir (Graham, 2018). Bir kişilik psikoloğu olan Graham (2018), kullandığımız mekânlar aracılığıyla bilinçli ya da bilinçsiz olarak, kimliklerimiz ve kişiliklerimizle ilgili önemli bilgileri diğerlerine aktardığımızı savunmuştur. Bireyleri yaşadıkları alanlara bağlayan mekanizmalardan biri, kullandıkları alanların kendilerine ait olduğunu gösteren “kimlik iddiaları”dır (Gosling vd., 2002: 380-381). Kullandığımız mekâna bilerek ve isteyerek, bizi yansıtabilecek bir eşya koyduğumuzda buna “kimlik iddiası” ya da “kimlik odaklı işaretleme” denir. Bu “kimlik iddiası” kişinin örgütte kendini ifade etme ve kimliğini oluşturma gereksiniminin giderilmesine yardım eder (Brown ve Zhu, 2016: 56; Graham, 2018).

Çalışılan ofisin bireysel tasarımı bireylerin iş verimliliklerinin artmasında ve işe motive olmalarında önemli bir araçtır. Bireysel tasarım sayesinde, çalışan daha rahat bir ortamda çalışma fırsatı elde eder (Yararel, 2019: 142). Steele’e (1973: 69) göre bir alanın tasarımında kullanılan süslemeler gibi unsurlar, onları kullanan bireyler için bir mesaj değeri taşır ve bu mesaj bir görev ile ilgili bireyin düşüncelerini etkileyen duyguları, izlenimleri, çağrışımları ve hatıraları tetikler. İyi hissettiği ve sevdiği bir ortamda çalışan birey hem işi hem de örgütü hakkında olumlu duygular besler, bu da onun işinden tatmin olmasına ve yüksek performans göstermesine yardımcı olabilir. Yani bireyin çalışma ortamını zevkine göre tasarlayabilmesi, görevini başarılı bir şekilde yerine getirmesine katkı sağlayabilir (Scheiberg, 1990: 336).

Bahsi geçen araştırmalara ek olarak çalışmamız, akademisyenlerin, dekore etmekte/tasarlamakta sınırlanmadıkları bireysel ofis odalarının ifade ettiği anlama odaklanmaktadır. Ayrıca akademisyenlerin kendi özel ofis alanlarını nasıl ve neden kişiselleştirdiklerini anlamak amaçlanmıştır. Bu nedenle çalışmada, oda/ofis tasarımı konusu, tasarlayan ve kullanan akademisyenin kendi bakış açısından hareketle nitel bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Bu noktada mevcut çalışma amacı ve metodolojisi ile birlikte ele alındığında bahsi geçen ve bu alanda yapılan diğer araştırmalardan farklılaşmaktadır. Nitel

bir yaklaşımla akademik bir örgütte kendisine ait ofis odasına sahip olan üyelerin çalışma alanlarını nasıl algıladıklarının yanı sıra nasıl ve neden kişiselleştirdiklerinin anlaşılmasına yönelik zengin ve derinlemesine bilgi üreterek literatüre katkı yapmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Akademisyenin, odasını/ofisini tasarlamasına yansıyan kişisel tercihler, kişilik, karakter, hobiler ve ideoloji gibi ayırt edici sınıflandırmaları yapabilmek üzere nitel bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların deneyim, görüş, bakış açıları ve kendi uygulamaları hakkında elde edilen verilerle tanımlama yapan ve onların düşüncelerini, hislerini ve yaptıklarını anlamayı amaçlayan bir nitel araştırma türü olan tematik analiz uygulanmıştır.

Tematik analiz (TA), nitel veriler içindeki anlam kalıplarını (temaları) tanımlamaya, analiz etmeye ve yorumlamaya yönelik bir yöntemdir. TA, nitel verilerden kodlar ve temalar oluşturan sistematik prosedürdür (Clarke ve Braun, 2017). TA, yorumları kullanarak keşfetmeyi amaçlayan bir çalışma için en uygun yöntem olarak kabul edilebilir (Braun ve Clarke, 2006). Verilerle başlıca temaları belirleme, belirlenen temaların birbirleriyle ilişkisini ve verilerde nasıl ortaya çıktığını anlama, üzerinde çalışılan olgu hakkında yeni anlayışlar oluşturmak için bu temaları kullanma yöntemi olarak TA, bir veri kümesindeki deneyimleri, düşünceleri veya davranışları anlamının yararlı bir yoludur. Braun ve Clarke (2006) ve King (2004), bu yöntemin farklı katılımcılarının bakış açılarını incelemek, benzerlikleri ve farklılıkları vurgulamak ve beklenmedik içgörüler üretmek için yararlı olduğunu ifade eder. TA, araştırmacıyı verileri ele alırken iyi yapılandırılmış bir yaklaşım benimsemeye zorlayarak açık ve düzenli bir nihai rapor oluşturmaya yardımcı olduğundan geniş bir veri setinin temel özelliklerini özetlemek için de kullanışlı bir yöntemdir (King, 2004 akt. Nowell vd. 2017).

Bu çalışmanın evrenini akademisyenler oluşturmaktadır. Nitel araştırmalarda 20 ile 30 katılımcı bulunan örneklem büyüklüğü kabul edilebilir (Creswell, 2013) olduğundan, veri toplamak üzere bir devlet üniversitesinin çeşitli birimlerinde çalışan 22 akademisyen ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Bu kişiler, belirli özelliklere sahip katılımcılar arasından bir bilgi sahibinin, görüşmeceye en az bir potansiyel bilgi kaynağının adını daha verdiği amaçlı örnekleme yöntemlerinden (Miles ve Huberman, 1994; akt. Karakavak ve Özbölük, 2023) kartopu örnekleme tekniği ile araştırmanın amacına uygun olarak belirlenmiştir. Bu teknikte en az bir potansiyel kişinin adı verilir, böylece örnek bir kartopu gibi büyür (Patton, 1990; akt. Karakavak ve Özbölük, 2023). Çalışmamızda, ilk yazar kişisel ağlarından bir bilgi kaynağı ile iletişime geçtikten sonra başka bir kişiyle daha iletişime geçilerek örneklem oluşturulmuştur. Verilerin toplanmasında katılımcılara görüşlerini ifade etme konusunda daha fazla özgürlük sağlamak (Creswell, 2009) üzere yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler kullanılmıştır. Görüşme soruları daha fazla ayrıntıya ulaşmak için alternatif soruları da kapsayacak şekilde oluşturulmuştur. Görüşme formu katılımcıların kendilerine tahsis edilen ofis, ofis dekorasyonu ve dekorasyonun kişiselliği hakkındaki görüşlerine yönelik sorulardan oluşmuştur. Görüşmeler 01.07.2023 ile 01.09.2023 tarihleri arasında yüz yüze, katılımcıların ofisleri ziyaret edilerek ve ses kaydı alınarak gerçekleştirilmiştir. 20.06.2023 tarih ve 04/30 sayılı Etik Kurul izni ve katılımcıların gönüllülükleriyle yürütülen çalışmada, başlamadan önce katılımcılara, araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş, katılımcılardan gelen tüm bilgilerin yalnızca araştırma amacıyla kullanılacağı vurgulanmıştır. Görüşmelerde katılımcılara ofisleri, ofis dekorasyonu hakkında düşündükleri ve dekorasyonun kişiselleştirilmesi ile ilgili olarak sorulan sorulara verdikleri yanıtlardan oluşan ses kayıtları deşifre edilmiştir.

Katılımcıların ses kayıtları yazıya döküldükten sonra görüşme metinleri için tematik analiz gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde, akademisyenlerin ofisleri hakkındaki ifadeleri dikkat çekmiştir. Akademisyenler ofislerini, bir akademik alan olmasının yanı sıra, hatta daha ötesinde, kişisel bir alan olarak tanımlamaktadır. Görüşme metinlerinde, bu yöndeki ifadeler kodlanarak akademik alan ve kendini ifade etme alanı olarak görülen ofislerin, birer özgürlük alanı olarak ifade edildiği ortaya çıkmıştır. Görüşmelerde yer alan ifade alıntıları, ofisler hakkındaki bu anlam yüklemelerini kanıtlamak üzere örnek olarak verilmiştir. Geçerliliği sağlamak üzere Lincoln ve Guba'nın (1986) görüşleri yönünde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak bulgular düzenlenirken katılımcı görüşleri doğrudan alıntılar şeklinde gösterilmiştir. Veri analizinin güvenilirlik kontrolünü sağlamak üzere (Creswell, 2015) kodlayıcılar arası güvenilirlikten yararlanılmıştır. Bir kod bütünü oluşturmuş ve diğer araştırmacılar bu kodları ayrıca incelemiştir. Daha sonra kodlar uygun kategoriler altına yerleştirilmiştir.

Tablo 1'de araştırmacılar tarafından oluşturulan son kodlar ve kategoriler (temalar) gösterilmektedir. Temaların oluşturulmasında önerilen adımlara uyularak raporlaştırma tamamlanmıştır. Braun ve Clarke (2006) alışmasında ifade edilen tematik analiz adımları izlenerek önce verileri tanıma, onlara verilere aşına olma, ardından kodları oluşturma, temaları arama ve gözden geçirme, temaları tanımlayıp isimlendirme ve sonunda raporlaştırma gerçekleştirilmiştir. Nowell vd.'nin (2017) nerdiği biçimde, verilerle etkileşimin ardından potansiyel kodlar/temalar hakkındaki düşünceler belgelenmiş, kavramların ve temaların gelişimi ve aralarındaki hiyerarşi hakkında grşlmştş. İncelenen temalar ve alt temalar üzerinde fikir birliği sağlandıktan sonra araştırmacılar tarafından çalışma raporu üretilmiştir.

BULGULAR VE TARTIşMA

Çalışmanın gerçekleştirildiği örneklem grubu, yaş aralığı 25-55 arasında olan 7 erkek ve 15 kadın akademisyenden oluşmaktadır. Katılımcılar unvanlarına göre sınıflandırıldığında 1 Profesör, 8 Doçent, 7 Doktor ğretim yesi, 2 ğretim görevlisi ve 4 araştırma görevlisi araştırmaya dahil olmayı kabul etmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre akademisyenler, ofislerini kendilerine ait bir alan olarak görmekte ve özgürlük alanı olarak tanımlamaktadır. Bu alan akademisyene hem akademik çalışmaları için ihtiyaç duyduğu, gerektiğinde sessiz sakin gerektiğinde diğerleriyle (ve öğrencilerle) birlikte bulunabileceği, yine ihtiyaç duyduğu ekipman ve kitap, doküman vs. bulundurabileceği konforlu bir yer sağlamakta hem de sergilediği objelerle (bitkiler, koleksiyonlar, hobiler, tablolar, posterler, ss eşyaları, hediyeler) kendisini ifade etmesine fırsat tanımaktadır (Tablo 1). Çalışma ortamının işlevselliği ve kişiselleştirilmiş bir alan olarak tasarlanabilmesi, çeşitli hobi ve koleksiyon objelerinin bulundurulabilmesi (sergileyebilme) bu alanın özellikleridir. Akademisyenlerin zgrlk alanı olan ofisleri, öğrenciler ve diğer akademisyenlerle *sosyalleşme* (odaların tek başına kullanım imkânı sağlaması; öğrencilerle, diğer akademisyenlerle ve gerektiğinde yönetim işleriyle ilgilenmek için serbestlik ve rahatlık sağlaması), *ekipman* (masa, sandalye, dolap, elektronik eşya) ve *bireysel çalışma* alanı (akademik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için izole, güvenli ve sessiz ortam) sağlamaktadır. Öte yandan akademisyenin, kişisel alanı olarak ofisini tasarlaması/dekore etmesinin, kendine ait eşyalarla donatmasının, mutluluk ve motivasyon sağlamakta olduğu anlaşılmakta, akademisyenin işine zen gösterdiği ve örgütüne bağlı olduğu mesajını vermektedir. Burada kimi akademisyenler sadece “gerekli” olduğunu düşündükleri eşyaları kullanarak sadelikten yana iken bazıları kendilerini “evde” hissettirecek airtliği yansıtan daha kalabalık ve çeşitli eşyalar bulundurmayı tercih etmektedir.

Tablo 1: Tema ve kodlar

<i>Tema</i>	Kategori	Kodlar
<i>zgrlk alanı</i>	Akademik alan	Sosyalleşme
		Ekipman
		Bireysellik
	Kendini ifade etme alanı	Kişisel alan
		Dekorasyon objeleri

Oda/ofislerin tasarımı, akademisyenlere göre mesai saatleri içinde yapılacak işler, çeşitli yöneticilik görevleri, ders verme ve sınav işleri ve akademik çalışmalar için ihtiyaçlarını karşılamalıdır (Tablo 2). Katılımcıların ifadeleri incelendiğine çalıştıkları birim binasının fiziki ve mimari imkân/imkânsızlıklarının ötesine geçmek kendi dekorasyon fikirleri sayesinde biraz olsun mümkün olmaktadır (Tablo 3). Olanaklar dahilinde odaların kendileri tarafından seçilmiş olması ile akademisyenler, içeride geçirecekleri vakitlerde aradıkları konfor, huzur ve özgürlük hissini dekorasyon serbestliği sayesinde sağlayabilmektedirler. zgrlk alanı teması içinde ortaya çıkan akademik alan ve kendini ifade etme alanı kategorileri, akademisyenler tarafından yüklenen anlamlar itibariyle çalışma alanından beklenen konfor, rahatlık, mutluluk, motivasyon kaynağı ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

Katılımcıların, odalarını kendi konfor ve zgr alanları olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Yapısal, mimari ya da fiziksel Şartların bazı olumsuzluklarına rağmen katılımcılar odalarından memnun olduğunu ifade etmekte, değiştirmeyi düşünmemekte çünkü kimliklerinin bir parçası Şeklinde kişiselleştirmektedirler. Tahsis edilen oda/ofisin tasarımı/dekorasyonu yapılmakla adeta oda ile akademisyenin bütünleştiği bir durum yaşanmaktadır. Bu çalışmada ulaşılan “benim odam” fikri,

Gosling vd. (2002) tarafından tanımlanan ve bir alanın kullanıcısının görüşlerini güçlendirmeye yarayan sembolik objeleri ifade eden kimlik iddiaları açıklamasını desteklemektedir.

Tablo 2: Ofisin akademik alanı

Sosyalleşme	<p>“...plaketlerim var, öğrencilerin de ilgisini çekiyor; onlara yaşanmışlık olduğu duygusu veriyormuş”</p> <p>“...oyuncaklarımı seviyorum... ilgi çekmesi, onlardan bahsedilmesi hoşuma gidiyor”</p> <p>“...müzik aletim var; bazen şakalaşmak, eğlenmek için çalışıyorum”</p> <p>“...akademisyenin kitapları, kitaplığı olmalı... öğrenci bunu görmeli”</p> <p>“...idari görevim dolayısıyla toplantı gibi durumlarda başka ihtiyaçlar da olabiliyor”</p>
Ekipman	<p>“... işime yarayacak şeyler elimin altında olmalı”</p> <p>“... ergonomi için ikinci bir monitör aldım”</p> <p>“... kablo, fare, koltuk, masa rahat ve hızlı hareket etmeye engel olmamalı”</p> <p>“...odada mevcut mobilya (koltuk, sandalye) yeterli”</p>
Bireysellik	<p>“...odada yalnız olmak isterim, herkesin çalışma tarzı farklı”</p> <p>“...akademisyenin mesai saatleri farklıdır, burası bizim için aynı zamanda bir yaşam alanı gibi”</p> <p>“...uzun süre vakit, geçiriyoruz, mekânda iyi hissetmemiz lâzım”</p> <p>“...odayı paylaşmak istemem”</p> <p>“...oda biraz daha geniş olabilirdi belki ama odalarda tek kişiyiz; üniversite olarak şanslıyız”</p>

Tablo 3: Kendini ifade etme alanı (Ofisin kişiselleştirilmesi)

Kişisel alan	<p>“...mutluyum çünkü kişiselleştirme imkânı tanındı”</p> <p>“...bulduğum odayı kendim seçtim”</p> <p>“...bu odayı ben tercih ettim”</p> <p>“...mutluyum, çünkü ben tasarladım”</p>
Dekorasyon objeleri	<p>“...herkesin kendine göre düzeni var”</p> <p>“...figürlerimi görmek hoşuma gidiyor”</p> <p>“...çalışma arasında kişisel eşyalarımın bakmak beni mutlu ediyor”</p> <p>“...tablolarım benim için önemli, hatıra köşesi yaptım”</p> <p>“...bitkilerim canlılık hissettiriyor”</p> <p>“...sadelikte çok mutlu olmam, odam kişiliğimle uyumlu rengârenk”</p> <p>“...bitki, çiçek vb.den ziyade tablo tercih ederim”</p>
Konfor	<p>“...çok da düzenli, uyumlu olmasa da oh odama geldim, burası benim”</p> <p>“...içinde bulunduğumuz yer bizi yansıtırsa psikolojimize iyi gelir; bizi yansıtacak şekilde tasarım yaparsak kişiliğimiz ve bizim için önemli olan şeyler hakkında mesajları vermeyi sağlayabiliriz”</p> <p>“... resmi bir ofis ortamındansa ev gibi olmasını isterim”</p> <p>“...bitkilerimle yaşam alanı gibi oldu; huzurlu, ev gibi”</p>

İnsanlar genellikle kişisel yaşam alanlarını istedikleri gibi dekore etme özgürlüğüne sahiptir, ancak ofis dekorasyonu genellikle şirket yönergeleri tarafından kısıtlanmaktadır. Hem gönüllü olarak hem de dışsal baskı ve normlar nedeniyle ofislerde bireyler tipik olarak yansıttıkları olumlu ve profesyonel imaj konusunda endişe duymaktadır. Sonuç olarak, ofislerini gerçek tercihlerine ve kişiliklerine aykırı şekilde düzenleme ve dekore etme konusunda baskı altında kalsalar da (Gosling vd., 2002), çalışmanın evreninde oda tasarımı konusundaki özgürlük ve bu özgürlükten duyulan memnuniyet ciddi anlamda göze çarpmaktadır. Bu özgürlük akademisyene rahatlama, mutluluk ve mekâna aitlik duyguları yaşatmaktadır. Benzer şekilde, analiz sonuçları, Sungur vd. (2017) çalışmasındaki ofislerin kişiselleştirme ile fiziksel ve moral ortamı olumlu yönde etkileyebileceği sonucu ile uyumludur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Mevcut çalışma iş yeri tasarımı konusuna mikro analiz perspektifiyle yaklaşmakta ve analiz ünitesini akademik örgütte çalışan akademisyenler üzerinden kurgulamaktadır. Buradan hareketle kişiselleştirilmiş oda tasarımının akademisyenler için ne ifade ettiğini anlamak araştırmanın öncelikli amacıdır. Diğer bir deyişle mevcut araştırma, akademik örgütte faaliyette bulunan akademisyenlerin kendi çalışma alanları olan ofis odalarını nasıl ve neden kişiselleştirdiklerini yine onların bakış açılarından anlamaya çalışmaktadır.

Akademisyenler ile yapılan görüşmeler analiz edildiğinde akademisyenlerin odalarını en temelde kendi kişisel özgürlük alanları olarak algıladıkları anlaşılmıştır. Buradan hareketle çalışma alanlarında kendilerine ait olan eşyalar, bitkiler, tablolar ve süs gibi objeler bulundurarak ofis odalarını kişiselleştirme yoluna gittikleri gözlemlenmiştir. Hatta kimi akademisyenlerin kendi bireysel koleksiyonlarından bazı parçaları ya da kişisel hobilerini yansıtacak objeleri odalarında buldukları bulgulanmıştır.

Araştırma bulguları ayrıca akademisyenlerin odalarını tasarlamalarının iki temel sebebinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. İlk olarak çalışma alanının tasarlanmasının ardında akademisyenlerin çalışma alanlarını kişiselleştirme güdüsünün olduğu keşfedilmiştir. Katılımcılar ofis odalarını bireyselleştirerek sosyalleşmeyi, çalışmak için motive olmayı ve nihayetinde rahat bir çalışma ortamı ile kendileri için konforlu bir alan oluşturmayı amaçlamışlardır. Araştırma da ayrıca akademisyenlerin odalarını tasarlamalarının ardındaki ikinci sebebin de bireysel kimliklerini ve önem verdikleri noktaları vurgulama yoluyla kendilerini ifade etmek olduğu saptanmıştır. Bu davranışın temelinde çalışanların örgütsel bağlamdaki kimliklerini inşa etmenin yanı sıra kendilerinin ve diğer aktörlerin algılarını yönlendirerek kimliklerini güçlendirme çabası yatabilmektedir (Elsbach, 2004; Khazanchi vd., 2018:598). Bu noktada örgütteki bireylerin çalışma ortamlarında kimlik inşa çabalarına yönelik olarak çalışma alanı tasarımının önemli bir faktör olarak ortaya çıktığı gözlemlenmiştir.

Araştırmanın çeşitli kısıtları mevcuttur. Öncelikle mevcut araştırma fenomenolojik bir desene sahip nitel bir çalışma olması sebebiyle bulguları genelleştirme amacı taşımamaktadır. Araştırmada tek bir vaka ve bağlamda gerçekleşen tasarım olgusu hakkında derinlemesine bilgi edinilmesi amaçlanmış ve kendi oda/ofis alanına sahip akademisyenlerle görüşmeler yapılmıştır. Bu açıdan bakıldığında ileride yapılacak çalışmalarda bu araştırmada kapsanmayan kendi ofis ortamına sahip olmayan çalışanların tasarım ve kişiselleştirme perspektifleri incelenebilir. Ayrıca farklı bağlam ve meslek grupları arasında karşılaştırma yapan çalışmaların da literatüre ek katkı yapacak bulgular elde etmesi beklenebilir.

Sonuç olarak akademik bağlamdaki bir çalışma ortamında çalışanların kendi bireysel çalışma alanlarını yaratabilme özgürlüğüne sahip olmaları, aslında kimliklerini yaptıkları işlere yansıtabilmelerine de imkân verebilmektedir. Bu anlamda çalışanlara bu özgürlüğü sağlamanın (çalışanların iş yeri kimliklerinin, örgüt tarafından değil de kendileri tarafından tasarlanmasının) rahatlatıcı ve motive edici bir unsur olarak öne çıktığı söylenebilir. Ayrıca bu özgürlüğün akademisyenlerin çalışma ortamına yönelik kimlik inşa çabalarını da destekleyici bir unsur olması, çalışanların daha pozitif ve güçlü hissetmesine sebep olabilecektir. Bu sebeple özellikle örgütsel karar alıcıların çalışanların kendi çalışma alanlarını tasarlayıp kişiselleştirmelerine imkân sağlamaları örgüte olumlu katkılar yapabilir. Öncelikle çalışanlara verilen bu inisiyatif, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin güçlenmesini sağlayabilecektir. Ayrıca bireylerin daha rahat ve özgür hissederek kendileri açısından konforlu bir çalışma ortamı oluşturmalarına ve nihayetinde işlerine daha motive olmalarına yardımcı olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Bodin Danielsson, & C., Theorell, T. (2019). Office employees' perception of workspace contribution: a gender and office design perspective. *Environment and Behavior*, 51(9-10), 995-1026. <https://doi.org/10.1177/0013916518759146>
- Brown, G., & Zhu, H. (2016). 'My workspace, not yours': The impact of psychological ownership and territoriality in organizations. *Journal of environmental psychology*, 48, 54-64. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2016.08.001>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The journal of positive psychology*, 12(3), 297-298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 3rd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Creswell, J. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni* (5. Baskı b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J.W. (2015). *30 Essential Skills for the Qualitative Researcher*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Elsbach, K. D. (2004). Interpreting workplace identities: The role of office décor. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 99-128. <https://doi.org/10.1002/job.233>
- Elsbach, K. D., & Bechky, B. A. (2007). It's more than a desk: working smarter through leveraged office design. *California Management Review*, 49(2), 80-101. <https://doi.org/10.2307/41166384>
- Gosling, S. D., Ko, S. J., Mannarelli, T., Morris, M. E. (2002). A room with a cue: personality judgments based on offices and bedrooms. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 82(3), 379-398. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.3.379>
- Graham, L. T. (2018). What do your spaces say about you? center for the built environment. <https://cbe.berkeley.edu/centerline/what-do-your-spaces-say-about-you/> adresinden 7 Haziran 2023 tarihinde alınmıştır.
- Karakavak, Z. and Özbölük, T. (2023). When modesty meets fashion: how social media and influencers change the meaning of hijab. *Journal of Islamic Marketing*, 14 (11), 2907-2927. <https://doi.org/10.1108/JIMA-05-2021-0152>
- Khazanchi, S., Sprinkle, T. A., Masterson, S. S., Tong, N. (2018). A spatial model of work relationships: The relationship-building and relationship-straining effects of workspace design. *Academy of Management Review*, 43(4), 590-609. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0240>
- Kirilova, K., Fu, X., Kucukusta, D. (2020) Workplace design and well-being: aesthetic perceptions of hotel employees, *The Service Industries Journal*, 40(1-2), 27-49. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1543411>
- Laurence, G. A., Fried, Y., Slowik, L. H. (2013). “My space”: A moderated mediation model of the effect of architectural and experienced privacy and workspace personalization on emotional exhaustion at work. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 144-152. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.07.011>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for program evaluation*, (30), 73-84. <https://doi.org/10.1002/ev.1427>
- Medsker, K. L. (2006). Workplace design. In J. A. Pershing (Ed.), *Handbook of Human Performance Technology* (665-691). Pfeiffer.
- Nelson, R. (1993) *Ornament: An Essay Concerning the Meaning of Decorative Design*. Fitzroy, Victoria: Craft Victoria.
- 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). <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Scheiberg, S. L. (1990). Emotions on display: the personal decoration of work space. *American Behavioral Scientist*, 33(3), 330-338. <https://doi.org/10.1177/0002764290033003007>
- Steel, F. (1973). *Physical settings and organization development reading*. Mass: Addison-Wesley Publishing Company.

- Sundstrom, E., & Sundstrom, M. G. (1986). *Work places: The Psychology of the Physical Environment in Offices and Factories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sungur, M., Çınar, H., Müezzinoğlu, M. K. (2017). Akademik Ofislerin Algısal ve Mekânsal Boyutta Kişiselleştirilmesi: S.Ü. Güzel Sanatlar Fakültesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(62), 493-505. <http://dx.doi.org/10.16992/ASOS.13246>
- Wells, M. M. (2000). Office clutter or meaningful personal displays: The role of office personalization in employee and organizational well-being. *Journal of Environmental Psychology*, 20, 239-255. <https://doi.org/10.1006/jevp.1999.0166>
- Wells, M., & Thelen, L. (2002). What does your workspace say about you? the influence of personality, status, and workspace on personalization. *Environment and Behavior*, 34(3), 300-321. <https://doi.org/10.1177/0013916502034003002>
- Yararel, B. (2019). Ofis tasarımında ergonomik ve antropometrik etkenler. *Mimarlık ve Yaşam*, 4(1), 141-153. <https://doi.org/10.26835/my.555794>

KARİYER UYUM YETENEKLERİ İLE İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK İLİŞKİSİ: KİŞİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Doç. Dr. Hilmiye TÜRESİN

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, hilmiye.turesin@cbu.edu.tr

Doç. Dr. Kemal KÖKSAL

Akdeniz Üniversitesi, kemalkoksal@akdeniz.edu.tr

Doç. Dr. Ali GÜRİSOY

yucelaligursoy@hotmail.com

Doç. Dr. Lale ORAL ATAÇ

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, lale.oral@cbu.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, kariyer yapılandırma teorisi ve öz-düzenleme perspektifinden, kariyer uyum yetenekleri ile istihdam edilebilirlik ilişkisini ve bu ilişkide kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü incelemektir. Bu amaçla anket tekniği ile veri toplamak üzere çevrimiçi yolla ulaşılan katılımcılara kariyer uyum yetenekleri, istihdam edilebilirlik ve beş faktör kişilik özellikleri ölçekleri uygulanmıştır. 345 örneklemden oluşan bir veri seti üzerinde bileşim ve ayrışım geçerliliği, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak ölçüm modeli ve hipotezler test edilmiştir. Çalışma sonucunda; kariyer uyum yeteneklerinin istihdam edilebilirlik algısını anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği ve dışa dönüklük kişilik özelliğinin bu ilişkiyi güçlendirdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Uyum Yetenekleri, Beş Faktör Kişilik Özellikleri Modeli, İstihdam Edilebilirlik Algısı, Genç Yetişkinler

GİRİŞ

İstihdam olanakları ve kariyer yolları, bireylerin kişisel özellikleri (örneğin, ilgi alanları, yetenekleri, değerleri), öğrenme ve sosyalleşme deneyimleri ve çevreleri tarafından sağlanan kaynaklar, fırsatlar ve engeller dâhil olmak üzere birçok değişkenden etkilenmektedir. İnsanların kariyerleri bu güçlerden herhangi biri tarafından değil, aralarındaki karmaşık etkileşimler tarafından şekillendirilmektedir. (Lent, 2021). Kişinin istihdam edilebilirlik algısı, işgücü piyasası bağlamında niteliklerine ilişkin öz değerlendirmesidir. İstihdam edilebilirliğe ilişkin algı, kişinin iş gücü piyasası tarafından ne ölçüde talep gördüğünün bir ölçüsü olarak kabul edilebilir. Kişinin kendisi ile ilgili bu değerlendirmesi, bireysel yetkinlikleri çerçevesinde, istihdam olanaklarını sürdürülebilir kılma yeteneği olarak görülmektedir (Rothwell & Arnold, 2007). İstihdam edilebilirlik algısı işgücü piyasasını etkileyen makro çevre unsurlarının yanı sıra, kişinin özgüven düzeyi ve istihdam hususundaki proaktif yaklaşımı gibi birtakım bireysel faktörlerden de etkilenen bir olgudur (Rothwell vd., 2009). Bu araştırma, istihdam edilebilirlik algısının bireysel boyutuna ve bu algıyı etkilemesi muhtemel bireysel değişkenlere odaklanmaktadır.

İstihdamla ilintili bireysel değişkenler bağlamında son yıllarda literatürde üzerinde sıklıkla durulan unsurlardan biri ise kariyer uyum yetenekleri kavramıdır. Genellikle gençler veya genç yetişkinler üzerine yapılan araştırmalar, erken yaşlardan itibaren birtakım psikolojik kaynaklara sahip olmanın, bireylere tüm kariyer yaşamları boyunca karşılaşılabilecekleri güçlüklerin üstesinden gelmede yardımcı olduğunu savlamaktadır (Chen vd., 2020). Kariyer uyum yetenekleri, bireylerin kariyer yaşamları boyunca karşılaşılabilecekleri sorunlarla, öngörülebilir veya öngörülemeyen değişimlerle başa çıkmaya hazırlıklı olmalarını sağlayan bir dizi yetenek olarak tanımlanabilir (Savickas, 1997; Savickas, 2002). Kaygı (kişinin kendisini geleceğe hazırlama yönünde bir motivasyonunun bulunması), kontrol (kişinin kendi kariyer sorumluluğunu üstlenme yönündeki sorumluluk duygusu), merak (kişinin kariyere ilişkin konularda araştırma, öğrenme azmine sahip olması) ve güven (kişinin kariyer konusundaki sorunların üstesinden gelebileceği konusunda sahip olduğu öz yeterlilik algısı) olarak boyutlandırılan bu yetenek

seti, bireye kariyer başarısı için ihtiyaç duyduğu yegane adaptasyon kabiliyetini sağlamaktadır (Savickas, 2005).

Alanda yapılan araştırmalar hem kariyer uyum yeteneklerini (Rudolph vd., 2017; Jiang, 2017) hem de istihdam edilebilirlik algısını (Neneh, 2020; Nguyen, 2023) etkileyen ortak bir değişken olarak kişilik özellikleri faktörünü ön plana çıkarmaktadır. Bu durumda, istihdam edilebilirlik algısı ile kariyer uyum yetenekleri arasındaki ilişkinin kişilik faktöründen etkilenmesi olası görünmektedir. Kariyer uyum yetkinlikleri ve istihdam edilebilirlik arasındaki ilişkide bağlamsal değişkenlerin düzenleyici rolü üzerine yapılan araştırmalar nispeten azdır. Ayrıca kişiliğin bu ilişkideki düzenleyici rolünü inceleyen çalışma bildiğimiz kadarıyla bulunmamaktadır. Çalışma bu boşluğu doldurmak amacıyla kariyer yapılandırma teorisi ve öz-düzenleme perspektifinden kariyer uyum yetenekleri ile istihdam edilebilirlik ilişkisini ve bu ilişkide kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü incelemektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kariyer Uyum Yetenekleri ile İstihdam Edilebilirlik İlişkisi

İstihdam edilebilirlik algısının kişinin kariyer yaşamı üzerinde; örneğin kişinin iş arama ve bulma sürecinde etkili olması, kariyer başarısına yardımcı olacak sosyal ağları daha etkin kullanması ve eğitim/gelişim faaliyetlerini istihdam olanaklarını sürekli kılacak biçimde sürdürmesi gibi önemli etkileri olduğu düşünülmektedir (Smith, 2010). Nitekim kariyer uyum yetenekleri olarak kavramsallaştırılan kaygı, kontrol, merak ve güven unsurlarında yüksek skorlara sahip olmanın kişilerin istihdam edilebilirlikle ilgili iç ve dış gereksinimleri yönetme becerileri ile ilişkili olduğu savunulmaktadır (Hou vd., 2012; Monteiro vd., 2020).

Kariyer uyum yetenekleri ile istihdam edilebilirlik algısı arasındaki ilişki kariyer yapılandırma teorisi (KYT-Savickas, 2012) ile açıklanabilir. Bu kavramsal çerçeve, mesleki davranışa gelişimsel, farklı ve dinamik bir bakış açısı getirmektedir (Savickas, 2013). KYT, bireylerin kişisel özelliklerini düzenledikleri, mesleki davranışlarına yön verdikleri ve kariyerlerini anlamlandırdıkları yorumlayıcı ve kişilerarası süreçleri açıklamaktadır. KYT, bireylerin organize etme, düzenleme ve kavrama gibi bilgi işleme fonksiyonları ile özellikleri, güduları ve deneyimleri nasıl yapılandırdıklarına odaklanmaktadır.

Yaşam boyu gelişimsel bir perspektifi benimseyen teori, insanların mesleki benlik kavramlarını kariyerleri boyunca iş rolleriyle nasıl özümstediklerini açıklamayı amaçlamaktadır. Kariyer inşası merceğinden bakıldığında, başarılı kariyer gelişimi, kişisel ihtiyaçların sosyal beklentilerle (örneğin, çeşitli iş rollerine hazırlık, giriş veya katılım) başarılı bir şekilde bütünleştirilmesinden kaynaklanan sürekli bir uyum süreci olarak görülmektedir. KYT, özellikle insanların işle ilgili talepleri, geçişleri ve zorlukları nasıl yönettiklerini incelemektedir (Savickas, 2013). Kariyer yapılandırma uyum modeli, insanların zaman içinde istihdam beklentilerinin yönetimine yardımcı olan psikososyal kaynakları adaptif bir şekilde uygulayarak kariyerleri üzerinde kontrol sahibi olduklarını öne sürmektedir.

İlgili teori bağlamında, kariyer uyum yetenekleri gibi yetkinliklerin istihdam edilebilirlik algısı üzerindeki etkisi merak konusu olmaktadır. Zira kariyer uyum yetenekleri, eğitim/öğrenme yoluyla geliştirilebilir bir psikolojik kaynak olarak müdahaleye açık bir konumda olması dolayısıyla genç yaştaki bireyleri odağına alan bir araştırma alanı sunmaktadır. Bu doğrultuda bu araştırmanın yanıt aradığı sorulardan ilki kariyer uyum yeteneklerinin genç bireylerin istihdam edilebilirlik algısını etkileyip etkilemediği; etkiliyorsa ne düzeyde bir etkiye sahip olduğudur. Kariyer uyum yetenekleri güçlü olan öğrencilerin istihdam edilebilirlik algılarının daha yüksek olması beklenmektedir. Bu doğrultuda kurulan hipotez şöyledir:

H₁:Kariyer uyum yetenekleri istihdam edilebilirlik algısını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Kişiliğin Düzenleyici Rolü

KYT ayrıca, insanların benlik kavramlarını iş rolleriyle az ya da çok başarılı bir şekilde bütünleştirmelerine yol açan çeşitli farklı bireysel özellikleri (örneğin kişilik, ilgi alanları) olduğunu kabul etmektedir ve bunların sonuçları "uyum sonuçları" olarak adlandırılmaktadır (Savickas ve Porfeli, 2012). Teori, insanların değişen çevresel koşullara cevap verecek şekilde hareket etme isteklilikleri ve yetenekleri (kariyer yetenekleri) açısından farklılık gösterdiğini öne sürmektedir. Dolayısıyla, kariyer uyum yeteneklerinin uyum sonuçlarını (istihdam) etkilediğini öne sürmektedir (Savickas, 2013; Savickas ve Porfeli, 2012; Hirschi vd., 2015; Rudolph, Lavigne ve Zacher, 2017). Bu bağlamda, kariyer

uyum yetenekleri ile istihdam edilebilirlik algısı arasındaki ilişkide kişiliğin düzenleyici rolü de kariyer yapılandırma teorisi (KYT-Savickas, 2012) ile açıklanabilir.

Kariyer uyum yetkinlikleri ile istihdam edilebilirlik ilişkisinin gücünü etkileyen çeşitli düzenleyiciler belirlemiştir (Talluri vd., 2024). Genel olarak, ampirik araştırmalar, öz-düzenleme bakış açısıyla, kariyer yetkinliklerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında kişilik, sosyal sermaye, davranışsal faktörler gibi çeşitli değişkenlerin düzenleyici rolüne ışık tutmuştur (Eby vd., 2003; Mittendorff vd., 2012). Öz-düzenleme bakış açısı, bireyin mevcut uyum yeteneklerini bir iş bulma çabası için nasıl kullandığını açıklamaktadır. Öz-düzenleme süreci tipik olarak üç aşamadan oluşmaktadır: Hedef belirleme, hedefe ulaşma çabası ve hedef değerlendirme (Lord vd., 2010). Kariyer bağlamında, çalışan bireyler ilk olarak gerekli kariyer yetkinliklerini geliştirerek başarılı bir istihdam elde etmeyi amaçlamaktadır. Daha sonra, hedefe ulaşma çabası ile edinilen kariyer kaynaklarını kullanmaktadırlar. Bu eylemler, kariyer fırsatlarını sürekli keşfetme, ilgili profesyonel ağlarda ağ oluşturma ve gönüllü beceri geliştirme gibi daha proaktif kariyer davranışlarını etkileyebilmektedir. Son olarak, hedefe ulaşma ise istihdam edilme, mevcut işte mükemmel performans gösterme, gelecekte istihdam edilebilirliği sürdürme ve nesnel ve öznel kariyer başarısı elde etme gibi gerçek kariyer sonuçlarını ifade etmektedir (Talluri vd., 2024).

İstihdam edilebilirlik bir hedef olarak düşünüldüğünde, kariyer uyum yetenekleri gelişmiş olan öğrencilerin istihdam edilebilirlik algılarının daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Öte yandan, alanda yapılan araştırmalar hem kariyer uyum yeteneklerini (Rudolph vd., 2017; Jiang, 2017) hem de istihdam edilebilirlik algısını (Neneh, 2020; Nguyen, 2023) etkileyen ortak bir değişken olarak kişilik özellikleri faktörünü ön plana çıkarmaktadır. İspir vd. (2019) ve Mert-Karadas vd. (2024) tarafından hemşirelik bölümünden öğrencilerle yapılan araştırmalarda kişilik özelliklerinin kariyer uyum yeteneklerini etkilediği ileri sürülmektedir. Vashist vd. (2021) bir meta analiz çalışmasında beş faktörlü kişilik özelliklerinin boyutlarından açıklık, dışa dönüklük, uyumluluk ve sorumluluk ile kariyer uyum yetenekleri arasında anlamlı pozitif bir ilişki var iken, nevrotilik ile kariyer uyum yetenekleri arasında anlamlı negatif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Aktarılanlar ışığında, istihdam edilebilirlik algısı ile kariyer uyum yetenekleri arasındaki ilişkinin kişilik faktöründen etkilenmesi olası görünmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın yanıt aradığı ikinci soru; kariyer uyum yeteneklerinin istihdam edilebilirlik algısına etkisinde kişilik özelliklerinin nasıl bir rol oynadığıdır.

H₂: Kariyer uyum yetenekleri ile istihdam edilebilirlik ilişkisinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü vardır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışma, değişkenler arasındaki teorik ilişkiyi test etmeye yönelik açıklayıcı ve kesitsel bir çalışmadır. Çalışmanın hipotezlerini test etmek için AMOS 23.0 programı ve SPSS 27.0 programı kullanılmıştır. Bileşim ve ayrışım geçerliliği, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak ölçüm modeli ve hipotezler test edilmiştir.

Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Bir devlet üniversitesinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde okuyan öğrenciler çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Veri toplanma sürecinde ilk olarak etik kurul izni alınmıştır. Sonrasında katılımı gönüllü olan araştırma anketinin linki, üniversitenin sisteminde kayıtlı olan 715 öğrencinin elektronik postalarına gönderilmiştir. Ankete 345 öğrenci geri dönüş yapmıştır. Geri dönüş oranı % 48,2'dir. Yüzde 5 hata payı ve % 95 güvenilirlik düzeyinde örneklem büyüklüğü 239 olarak hesaplanmıştır. Demografik sorular ve anket ifadeleri doldurulması zorunlu alan olarak işaretlendiği için veri setinde eksik veri bulunmamaktadır. Anket ifadelerinin standart sapması 0,5'in altında (hepsi ya da çoğunluğu aynı cevap) olan 28 anket veri setinden çıkarılmış ve 317 veri ile analizlere devam edilmiştir.

Örneklem katılan öğrencilerin %49,8'i (158) erkek, %50,2'si (159) kadındır. Katılımcıların %34,1'i maliye, %28,3'ü dış ticaret, %18,3'ü işletme, %18'si iktisat bölümü öğrencisidir. Katılımcıların %73,2'si 1.sınıf, %18,3'ü 3.sınıf, %4,4'ü 2.sınıf, %4,1'i ise 4.sınıf öğrencisidir. Katılımcıların yaş ortalaması 20,20'dir (s.s. = 3,22). Öğrencilerden %64'ünün önceden bir iş deneyimi varken, %22,7'si de aktif olarak iş aramaktadır. Katılımcıların %36,3'ünün mezun olduktan sonraki ilk kariyer hedefi bir

kamu kurumunda çalışmak, %30,3'ünün kendi şirketini kurmak, %25,2'sinin ise özel sektörde çalışmak gibi amaçları bulunmaktadır.

Ölçekler

Kariyer uyum yetenekleri ölçeği: Savickas ve Porfeli (2012) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlamasını Kanten (2012) yapmıştır. Orijinal ölçekte 24 ifadeden oluşan dört boyut vardır. Boyutlar sırasıyla “kaygı”, “kontrol”, “merak” ve “güven” boyutlarından oluşmaktadır. Katılım dereceleri beşli Likert (1 = Hiç katılmıyorum, 5 = Tamamen katılıyorum) ile ölçülmüştür. Uyarlama çalışmasında doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre ölçekte iyi uyum göstermeyen birinci boyuttan üç, iki ve üçüncü boyuttan ise birer ifade çıkarılmıştır. Ölçeğin açıklayıcı faktör analizi eksik kaldığından çalışmada öncelikle veri seti rastgele ikiye bölünerek 158 veri ile açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonrasında ise 159 veri ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılarak ölçeğin boyutları ve faktör yükleri kontrol edilmiştir. AFA ve DFA değerleri ölçeğin 24 ifade ve dört boyuttan oluşan yapısının analizlerde kullanabileceğini işaret etmektedir (Hair vd., 2019). Genel veri seti (317) üzerinden yapılan güvenilirlik analizi sonuçları alt boyutlarının Cronbach alfa değerlerinin 0,912 ile 0,918 arasında değiştiğini genel ölçek için ise 0,939 olduğunu göstermektedir. Savickas ve Porfeli (2012) ölçeğin boyutlarının Cronbach alfa değerlerini 0,74 ile 0,85 arasında değiştiğini genel ölçek için ise 0,92 olduğunu raporlamıştır. Ölçekten alınan yüksek skorlar kariyer uyumunun yüksek olduğunu göstermektedir.

İstihdam edilebilirlik algısı: Katılımcıların istihdam edilebilirlik algısını ölçmek amacıyla Berntson ve Marklund (2007) tarafından geliştirilen Özçelik, Aybas ve Uyargil (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan beş ifadeli tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçekte beşli Likert (1 = Hiç katılmıyorum, 5 = Tamamen katılıyorum) kullanılmıştır. Ölçekten alınan yüksek puanlar istihdam edilebilirlik algısının yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin Türkçe formunun güvenilirliği 0,92 olarak tespit edilmiştir.

Beş boyutlu kişilik ölçeği: Farklı kültürlerdeki çalışmalar Büyük Beş kişilik modelinin bireysel kişilik farklılıklarını başarıyla ölçebildiğini göstermiştir (John & Srivastava, 1999). Beş Büyük kişilik yapılarının etkili ve özlü ölçümlerine yönelik artan ihtiyaç nedeniyle, bazı araştırmacılar Beş Büyük kişilik ölçüsünün güvenilir ve geçerli kısa versiyonlarını geliştirmişlerdir (Donnellan vd., 2006). Katılımcıların kişisel özelliklerini ölçmek için çalışmada Lang ve diğerleri (2011) tarafından uyarlanan Büyük Beş Kişilik Ölçeği'nin kısa formu kullanılmıştır. Ölçekte her boyutta üç madde bulunmaktadır. Ölçek Mert ve Köksal (2022) tarafından Türkçeye uyarlanmışlardır. Ölçekte yer alan ifadelere katılım derecesi 1-Kesinlikle katılmıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Orijinal ölçekte Cronbach alfa değerleri 0,50 ile 0,66 arasında değişmektedir. Mevcut çalışmada ise 0,67 ile 0,84 arasında değişmektedir.

Analiz Stratejisi

Çalışmanın hipotezlerini test etmeden önce analizlere yönelik temel varsayımlar kontrol edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak normal dağılım varsayımı değişkenlerin çarpıklık (-0,956 ile 0,930) ve basıklık katsayısı (-1,535 ile 1,815) ile kontrol edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri normallik varsayımı için kabul edilebilir aralıkta olduğunu göstermektedir (Kline, 2011). İkinci olarak ortak yöntem varyans problemi tamamen sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış model ki-kare farklılığı ile kontrol edilmiştir. Sınırlandırılmış model ile sınırlandırılmamış model arasındaki ki-kare farkı anlamsız olması ($\Delta\chi^2 = 54,01$, $\Delta sd = 44$, $p > 0,05$), katılımcı yanlılığının eşit dağıldığı, dolayısıyla ortak yöntem varyans probleminin olmadığını göstermektedir (Simmering vd., 2015). Ölçüm modelinin bileşim ve ayrışım geçerliliği DFA ile kontrol edilmiştir. DFA değişkenlerin faktör yüklerinin 0,667 ile 0,964 arasında değiştiğini göstermektedir. Açıklanan ortalama varyansları (0,420 ile 0,818), bileşim geçerliliği (0,683 ile 0,931) ve paylaşılan en fazla varyansları (0,028 ve 0,436) ölçüm modelinin yakınsak-bileşim (convergent) geçerliliğinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir. Beş Büyük kişilik ölçeğinin uyumluluk boyutunun açıklanan ortalama varyansı (0,420) ve bileşim güvenilirliği (0,683) sırasıyla kabul edilebilir sınırlar olan 0,50 ve 0,70'in altında kalmıştır. Ancak bu ölçeklerin açıklanan ortalama varyans kare köklerinin paylaşılan varyans değerlerinden yüksek olması ve heterotrait-monotrait analiz sonuçları (0,013-0,695) ayrışım geçerliliğini işaret etmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2019; Henseler vd., 2015). Oluşturulan ölçüm modeli veri setine iyi uyum göstermektedir ($\chi^2 = 1627,096$, $sd = 877$, $\chi^2 / sd = 1,855$, $CFI = 0,922$, $SRMR = 0,059$, $RMSEA = 0,052$, $PClose = 0,196$).

BULGULAR VE TARTIŞMA

Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 1 değişkenlerin ortalama, standart sapma, korelasyon katsayıları ve iç güvenilirlik değerlerini göstermektedir. Sonuçlar katılımcıların kariyer uyum yeteneklerine yönelik genel algının orta değer olan üçten yüksek olduğunu göstermektedir. Kariyer uyum yeteneklerine yönelik algıları yüksek olsa da istihdam edilebilirlik algıları orta değer altındadır. Diğer bir ifadeyle düşüktür. Aynı şekilde kişilik özelliklerinden sorumluluk ve uyumluluk boyutlarında da düşük ortalama mevcuttur. Katılımcıların deneyime açıklık boyutları orta seviyedeysen dışa dönüklük boyutu ortalama değer üstünde çıkmıştır.

Kariyer uyum yetenekleri, istihdam edilebilirlik ile pozitif orta derecede anlamlı korelasyona sahiptir. Benzer şekilde kariyer uyum yetenekleri ile dışa dönüklük kişilik boyutu arasında orta seviyede pozitif ilişki mevcutken uyumluluk özelliği ile düşük seviyede pozitif anlamlı korelasyon söz konusudur. İstihdam edilebilirlik algısı ile kişilik özelliklerinden sadece dışa dönüklük boyutunun pozitif anlamlı ilişkisi vardır. Diğer kişilik boyutları ile istihdam edilebilirlik arasında anlamlı bir korelasyon tespit edilmemiştir. Kişilik boyutlarından sorumluluk ile uyumluluk boyutu arasında pozitif ve yüksek anlamlı korelasyon varken, deneyime açıklık boyutu ile dışa dönüklük arasında düşük seviye negatif ve anlamlı bir korelasyon vardır. Son olarak dışa dönüklük ile nevroitiklik kişilik özelliği arasında da düşük seviye pozitif anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Tablo 1: Ortalama, korelasyon ve Cronbach alfa

Değişkenler	Ort.	St. Sapma	1	2	3	4	5	6
Kariyer uyum yetenekleri	3,82	0,64	(0,939)					
İstihdam edilebilirlik	2,71	1,16	0,414**	(0,928)				
Sorumluluk	1,94	0,96	0,088	0,047	(0,847)			
Uyumluluk	1,90	0,78	0,212**	0,084	0,738**	(0,674)		
Deneyime açıklık	3,08	1,39	-0,033	-0,084	0,002	-0,084	(0,930)	
Dışa dönüklük	3,61	0,95	0,316**	0,390**	-0,089	0,057	0,173**	(0,916)
Nevrotiklik	3,09	1,20	0,031	0,028	0,110*	0,035	-0,048	0,199** (0,896)

** p>0,01, *p>0,05,

Hipotez Testi

Araştırmanın birinci hipotezi olan kariyer uyum yetenekleri istihdam edilebilirlik algısını anlamlı ve pozitif bir şekilde yordamaktadır hipotezi, en küçük kareler yöntemi ile doğrusal hiyerarşik regresyon analiz yöntemi ile test edilmiştir. Regresyon analizinin temel varsayımları olarak doğrusallık, kovaryans matrislerinin eşitliği ve çoklu bağıntı problemi test edilmiştir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki anlamlı pozitif korelasyon doğrusallığı, regresyon hatalarının dağılımının bir deseninin olmaması kovaryans matrislerinin eşitliğine işaret etmektedir. Regresyon analizine başlamadan önce demografik değişkenlerden cinsiyet, yaş, okunulan bölüm, önceki iş deneyimi, aktif olarak iş arayıp aramadığı, mezun olduktan sonraki kariyer hedefinin bağımlı değişken ile olan ilişkisi, kontrol altına alınmak amacıyla incelenmiş ve sadece yaş ile pozitif anlamlı bir ilişki olduğu ($r=0,135$, $p<0,05$) tespit edilmiştir. Bu nedenle regresyon analizinin birinci aşamasında yaş değişkeni modele eklenerek etkisi kontrol altına alınmıştır.

Regresyona analiz sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur. Sonuçlar, yaş değişkeninin istihdam edilebilirlik algısındaki değişimi yüzde iki oranında açıklama gücü olduğunu göstermektedir. Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci aşamasında bağımsız değişken modele dahil edildiğinde, kariyer uyum yeteneklerinin anlamlı ve pozitif bir şekilde istihdam edilebilirliği yordadığı ve istihdam edilebilirlikteki %16’lık bir

değişimi açıklama gücü olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlara göre araştırmanın bir numaralı hipotezi kabul edilmiştir.

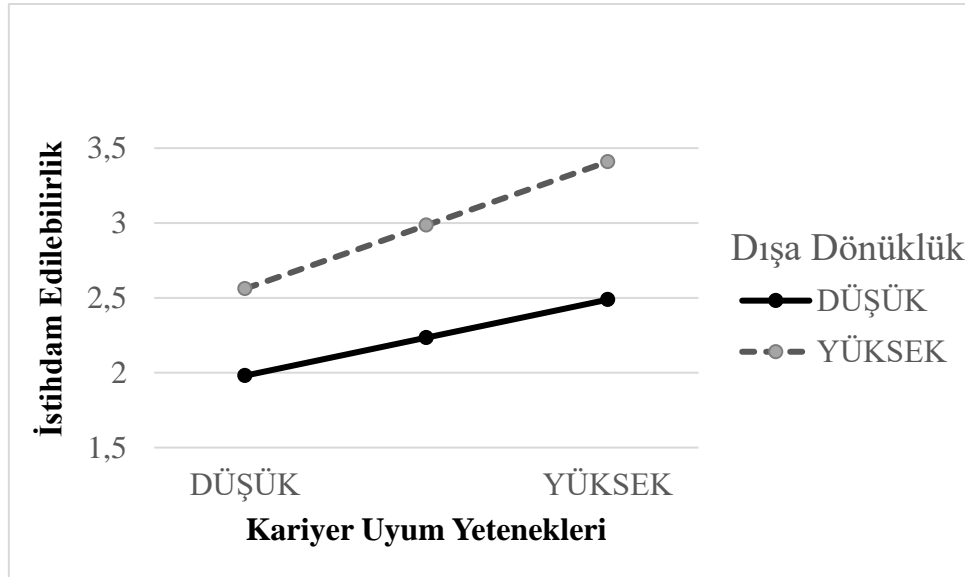
İkinci hipotezin test edilmesi için öncelikle tüm değişkenler standardize edilmiş, sonrasında ise bağımsız değişken ile düzenleyici değişkenin çarpımından oluşan üçüncü bir değişken elde edilmiştir.

Tablo 2: Regresyon analiz sonuçları

İstihdam edilebilirlik	β	S.E.	t	p	F	R2	$\Delta R2$
Birinci Aşama							
Sabit	1,72	0,41	4,193	0,00	5,88	0,02	-
Yaş	0,04	0,02	2,427	0,01			
İkinci Aşama							
Sabit	0,73	0,49	1,48	0,13	34,33	0,17	0,16
Yaş	0,03	0,02	1,76	0,07			
Kariyer uyum yetenekleri	0,73	0,09	7,85	0,00			
Sabit	2,19	0,33	6,47	0,00	50,90	0,26	0,09
Yaş	0,02	0,01	1,46	0,14			
Kariyer uyum yetenekleri (KUY)	0,60	0,08	7,25	0,00			
Dışa dönüklük (DD)	0,35	0,05	6,16	0,00			
Etkileşim (KUY x DD)	0,16	0,05	2,83	0,00			

Hiyerarşik regresyon modelinin üçüncü aşamasında Büyük Beş kişilik modelindeki kişilik boyutları ve bu boyutlarla bağımsız değişkenin çarpımından üretilmiş etkileşim değişkenleri modele dahil edilerek kişilik boyutlarının ayrı ayrı düzenleyicilik etkisi sınanmıştır. Kişilik boyutlarından sadece dışa dönüklük boyutunun düzenleyici etkisi tespit edilmiştir. Etkileşim değişken eklendiğinde R2'deki değişimin anlamlı olması ($\Delta R2 = 0,01$, $F = 8,01$, $p < 0,01$) dışa dönüklüğün düzenleyici etkisini göstermektedir. Düzenleyici etkinin yorumlanabilmesi için \pm bir standart sapma değerlerine göre etkileşim grafiği çizilmiştir (Şekil 1). Buna göre dışa dönüklüğün yüksek olması kariyer uyum yetenekleri ile istihdam edilebilirlik arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir. Sonuçlara göre araştırmanın iki numaralı hipotezi de kabul edilmiştir.

Şekil 1: Etkileşim grafiği



SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada kariyer uyum yeteneklerinin istihdam edilebilirlikle olan ilişkisi ve bu ilişkide Büyük Beş kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü incelenmiştir.

Çalışma sonuçları, katılımcıların kariyer uyum yetenekleri ve dışa dönüklük seviyelerine yönelik algıları yüksek seviyede iken, istihdam edilebilirlik, uyumluluk ve sorumluluk kişilik özelliklerine yönelik algıları düşük seviyededir. Deneyime açıklık ve nevroitik kişilik özelliklerine yönelik ise orta seviyede algıları söz konusudur.

Bulgular uyumlu ve dışa dönük bireylerin kariyer uyum yetenekleri ile pozitif ilişkisine işaret etmektedir. İstihdam edilebilirlik algısı ile kariyer uyum yetenekleri ve dışa dönüklük kişilik özelliğinin olumlu ilişkisi söz konusudur. Çalışma sonucunda kariyer uyum yeteneklerinin istihdam edilebilirlik algısının anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediğini ve dışa dönüklük kişilik özelliğinin bu ilişkiyi güçlendirdiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre dışa dönüklük seviyesi yüksek bireylerde kariyer uyum yeteneklerinin istihdam edilebilirlik algısı üzerindeki etkisi, olmayanlara göre daha yüksek olmaktadır.

Talluri ve diğerleri (2024) kişiliğin kariyer uyum yeteneklerinin bir önceli olabileceğini ileri sürmektedir. Bu konuda Mittendorff ve diğerleri (2012) ile Eby ve diğerleri (2003) tarafından yapılan çalışmada bireysel özellikler olarak kontrol odağı ve öz değerlendirme gibi bireysel özelliklerin kariyer uyum yeteneklerini etkilediği tespit edilmiştir.

Çalışma bulguları kariyer uyum yeteneklerinin bireylerin istihdamına yönelik olumlu etkisini göstermektedir. Dolayısıyla öğrencilerin istihdam süreçlerinin kolaylaştırılması ve hızlandırılması açısından eğitim içi ve dışı etkinliklerle kariyer uyum yeteneklerini artırmaya yönelik programlara ağırlık verilebilir. Bu kapsamda öğrencilerin verdiği kararların kariyerleri üzerindeki etkisi, amaç belirleme ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağına yönelik plan gerekliliği, kariyer seçeneklerine yönelik araştırma gerekliliği gibi konularda geliştirerek kariyer uyum yetenekleri artırılabilir. Ayrıca kendilerine olan güveni, dışa dönüklük ve uyumluluk kişilik özelliklerini artıracak uygulamalı (staj, saha gezisi vb.) eğitimlerin planlanması da kariyer uyum yeteneklerini artırarak istihdam süreçlerini hızlandırabileceğini değerlendirmekteyiz.

Çalışmanın birtakım kısıtları söz konusudur. Öncelikle çalışma kesitsel olarak yapıldığı için sadece araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi göstermekte, yordayıcı etkiyi doğrulayamamaktadır. Dolayısıyla uzamsal çalışmalarla kariyer uyum yeteneklerinin yordama gücü test edilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279-292. <https://doi.org/10.1080/02678370701659215>
- Chen, H., Fang, T., Liu, F., Pang, L., Wen, Y., Chen, S., & Gu, X. (2020). Career adaptability research: A literature review with scientific knowledge mapping in web of science. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 5986. <https://doi.org/10.3390/ijerph17165986>
- Donnellan, M. B., Oswald, F. L., Baird, B. M., & Lucas, R. E. (2006). The Mini-IPIP Scales: Tiny-yet-effective measures of the Big Five Factors of Personality. *Psychological Assessment*, 18(2), 192-203. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.18.2.192>
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689-708. <https://doi.org/10.1002/job.214>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2019). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (8. bs, C. 8th). Cengage Learning.
- 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>
- Hou, Z. J., Leung, S. A., Li, X., Li, X., & Xu, H. (2012). Career adapt-abilities scale—China form: Construction and initial validation. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 686-691. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.006>
- İspir, Ö., Elibol, E., & Sönmez, B. (2019). The relationship of personality traits and entrepreneurship tendencies with career adaptability of nursing students. *Nurse education today*, 79, 41-47. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2019.05.017>

- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. İçinde *Handbook of personality: Theory and research*, 2nd ed. (ss. 102-138). Guilford Press.
- Kanten, S. (2012). Kariyer uyum yetenekleri ölçeği: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 16, 191-205.
- Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling, 3rd ed. İçinde *Principles and practice of structural equation modeling*, 3rd ed. Guilford Press.
- Lang, F. R., John, D., Lüdtke, O., Schupp, J., & Wagner, G. G. (2011). Short assessment of the Big Five: Robust across survey methods except telephone interviewing. *Behavior Research Methods*, 43(2), 548-567. <https://doi.org/10.3758/s13428-011-0066-z>
- Mert-Karadas, M., Terzioglu, F. & Koc, G. (2024), Effects of personality traits and leadership orientations of Turkish nursing students on their career adaptability: a cross-sectional study, *Leadership in Health Services*, 37(1), 53-68.
- Mert, I. S., & Köksal, K. (2022). The role of coast guard courage in the relationship between personality and organizational commitment. *Military Psychology*, 34(6), 706-721. <https://doi.org/10.1080/08995605.2022.2057788>
- Mittendorff, K., Beijaard, D., den Brok, P., & Koopman, M. (2012). The influence of teachers' career guidance profiles on students' career competencies. *Journal of Vocational Education and Training*, 64(4), 491-509. <https://doi.org/10.1080/13636820.2012.727853>
- Monteiro, S., Ferreira, J. A., & Almeida, L. S. (2020). Self-perceived competency and self-perceived employability in higher education: the mediating role of career adaptability. *Journal of further and Higher Education*, 44(3), 408-422. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2018.1542669>
- Neneh, B. N. (2020). An empirical study of personality traits, job market appraisal and self-perceived employability in an uncertain environment. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 10(1), 255-274. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-12-2018-0145>
- Nguyen, D. T., Nguyen, T. N. H., Luu, V. B., Bui, V. K., & Nguyen, T. M. (2023). Self-perceived employability of undergraduate students during the COVID-19 pandemic: the role of traits, knowledge sharing and trust. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16(2), 650-661. <https://doi.org/10.1108/JARHE-10-2022-0316>
- Özçelik, G., Aybas, M., & Uyargil, C. (2019). Kişiyeye Özgü Sözleşmelerin Kariyer Başarısına Etkisinde Algılanan İstihdam Edilebilirliğin Aracı Rolü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 74(2), 581-599. <https://doi.org/10.33630/ausbf.536190>
- Rothwell, A., Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1): 23-41. <https://doi.org/10.1108/00483480710716704>
- Rothwell, A., Jewell, S., Hardie, M. (2009). Self-perceived employability: Investigating the responses of post-graduate students. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2): 152-161. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.05.002>
- Savickas, M.L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *Career Development Quarterly*, 45, 247-259. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469.x>
- Savickas, M.L. (2002). Career construction: A developmental theory of vocational behavior. In *Career Choice and Development*, 4th ed.; Brown, D., Ed.; Jossey-Bass: San Francisco, CA, USA, 149-205.
- Savickas, M.L. (2005) The theory and practice of career construction. In *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*; Lent, R.W., Brown, S.D., Eds.; John Wiley & Sons: Hoboken, NJ, USA, 42-70.

- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661-673. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011>
- Simmering, M. J., Fuller, C. M., Richardson, H. A., Ocal, Y., & Atinc, G. M. (2015). Marker Variable Choice, Reporting, and Interpretation in the Detection of Common Method Variance. *Organizational Research Methods*, 18(3), 473-511. <https://doi.org/10.1177/1094428114560023>
- Smith, V. (2010). Enhancing employability: Human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability. *Human Relations*, 63, 279–300. <https://doi.org/10.1177/0018726709353639>
- Talluri, S. B., Uppal, N., Akkermans, J., & Newman, A. (2024). Towards a self-regulation model of career competencies: A systematic review and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 149. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103969>
- Vashisht, S., Kaushal, P. & Vashisht, R. (2021), Emotional intelligence, personality variables and career adaptability: a systematic review and meta-analysis, *Vision*, 27(3), 316-328. <https://doi.org/10.1177/0972262921989877>



32. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

yonorg2024.giresun.edu.tr